

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

VESNA TUREL

Mentor: docent dr. Mihael Kline

VPLIV PODJETJA NA PROCES OBLIKOVANJA
JAVNE POLITIKE

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

Kazalo

Kazalo	2
Uvod	4
1. Proces oblikovanja javne politike	7
1.1. Koncept javne politike	7
1.2. Proces oblikovanja javne politike	8
1.3. Akterji procesa oblikovanja javne politike.....	10
1.3.1. Vlada in javna uprava.....	11
1.3.2. Parlament ali državni zbor.....	12
1.3.3. Sodstvo	13
1.3.4. Politične stranke	14
1.3.5. Interesne skupine.....	15
1.3.6. Širša javnost	16
1.3.7. Mediji	17
2. Vpliv podjetja na proces oblikovanja javne politike	19
2.1. Odnosi med akterji v procesu oblikovanja javne politike	19
2.1.1. Odnosi med državnimi institucijami in podjetjem	21
2.1.2. Odnosi med javnostjo in državnimi institucijami	21
2.1.3. Odnosi med podjetjem in javnostjo.....	22
2.2. Upravljanje odnosov z akterji procesa oblikovanja javne politike	23
2.2.1. Razhajanje glede pojmovanja, poimenovanja in prevajanja	24
3. Javni odnosi	29
3.1. Definiranje javnih odnosov	29
3.2. Vloga javnih odnosov v podjetju	30
3.3. Pristopi in tehnike javnih odnosov	31
3.4. Upravljanje z javnimi temami	32
3.4.1. Definiranje upravljanja javnih tem.....	32
3.4.2. Definiranje javne teme	33
3.4.3. Življenjski cikel javne teme	34
3.4.4. Sistem upravljanja z javnimi temami	37
3.4.5. Funkcija procesa upravljanja z javnimi temami v podjetju.....	40
3.5. Ustvarjanje zavezništev in upravljanje omrežij	41

3.5.1.	Definiranje zavezništev in omrežij.....	42
3.5.2.	Oblike zavezništev in omrežij.....	44
3.6.	Lobiranje.....	46
3.6.1.	Definiranje lobiranja.....	46
3.6.2.	Funkcija lobiranja za podjetje.....	47
3.6.3.	Orodja in tehnike lobiranja.....	48
3.6.4.	Osnovni koraki v procesu lobiranja.....	50
4.	Javni odnosi kot strateško-upravljalna funkcija v podjetju.....	54
4.1.	Strateški pristop podjetja k javnim odnosom.....	54
4.2.	Izvedenci za javne odnose.....	54
4.2.1.	Profil in načela delovanja izvedenca za javne odnose.....	55
4.2.2.	Hišni izvedenci za javne odnose.....	57
4.2.3.	Najeti izvedenci za javne odnose.....	57
4.3.	Povezanost javnih odnosov in odnosov z javnostmi.....	58
4.3.1.	Javni odnosi kot funkcija oddelka za odnose z javnostmi.....	58
4.3.2.	Javni odnosi kot samostojna disciplina.....	59
4.3.3.	Javni odnosi kot nadgradnja funkcije odnosov z javnostmi v podjetju.....	60
5.	Študija primera – Projekt obnove HE Moste.....	62
5.1.	Oprelitev problema.....	62
5.2.	Ozadje primera.....	63
5.2.1.	Nujnost obnove HE Moste.....	63
5.2.2.	Nasprotovanje obnovi HE Moste z izravnalnim jezerom.....	63
5.2.3.	Posledice, če odlok, ki ščiti mokrišči ostane v veljavi.....	64
5.3.	Reševanje problema.....	65
5.3.1.	Faza informiranja.....	65
5.3.2.	Faza argumentiranja.....	67
5.3.3.	Predreferendumska faza.....	68
5.3.4.	Izid referendumu.....	69
5.4.	Ocena rezultatov.....	69
6.	Zaključek.....	71
7.	Literatura.....	73

Uvod

»Politika vlade in ostalih akterjev, ki sodelujejo pri njenem oblikovanju, vpliva prav tako na uspešnost podjetij kot marketing«

(European Centre of Public Affairs Brussels, <http://www.ecpab.be>).

V preteklosti so bila podjetja obravnavana kot izključno ekonomske institucije, katerih odgovornosti so obsegale predvsem ekonomske vsebine. Takrat je bilo okolje organizacije manj kompleksno in bolj predvidljivo. Sedaj pa družba posveča vedno več pozornosti javnim vprašanjem in zahteva od podjetij vedno večjo vpletenost pri njihovem reševanju. Podjetja niso več videna le kot ekonomske institucije, ampak se kot »odgovorni državljani« vedno bolj vključujejo v družbenopolitično okolje, s čemer se njihova odgovornost povečuje.

Zaradi hitrih sprememb in vse večje kompleksnosti v družbenopolitičnem okolju so bila podjetja prisiljena razviti strateške pristope, s katerimi so lahko pravočasno zaznala in reagirala na spremembe, ki bi lahko vplivale na njihovo poslovanje. Vlade in druge politične institucije, kot nosilke moči, preko javne politike določajo splošne pogoje poslovanja vseh organizacij in s tem vplivajo na njihovo učinkovitost. Uspešnost ali propad podjetij ali celotnega ekonomskega sektorja sta potemtakem v veliki meri odvisna od odločitev, ki jih sprejmejo politični akterji v procesu oblikovanja javne politike, tako na lokalnem, regionalnem, državnem kot tudi na mednarodnem nivoju.

Vstop v javnopolitični prostor je za podjetje, interesno skupino ali združenje zelo zahtevno početje. Z druge strani pa je lahko prepuščanje poteku dogodkov usodno za podjetje ali celotno panogo v kateri podjetje deluje. Podjetje z aktivnim združevanjem v različne interesne skupine, ustvarjanjem zavezništev in vključevanjem v omrežja ter z upravljanjem odnosov z različnimi akterji, ki sodelujejo pri procesu oblikovanja javne politike, vpliva na družbenopolitične odnose in preko tega na proces javne politike, preko povratne zanke pa na uspešnost poslovanja.

Namen moje naloge je prikazati pomembnost “javnih odnosov” (ang. *Public Affairs*) kot strateško–upravljalvske funkcije podjetja, ki v sodelovanju s funkcijo odnosov z javnostmi (znotraj integriranega komunikacijskega procesa) pripomore k uspešnosti podjetja pri vplivanju na proces oblikovanja javne politike. Cilj naloge je dokazati, da podjetje ne sme in ne more zanemariti ustvarjanja odnosov z različnimi akterji procesa javne politike, če hoče biti uspešno.

Moje hipoteze so:

1. Podjetje, če hoče biti uspešno, ne sme zanemariti pomembnosti dobrih odnosov z akterji, ki sprejemajo odločitve v politični in/ali javni sferi tako na lokalnem, regionalnem, državnem, kot na mednarodnem nivoju. Zanemarjanje teh odnosov, ki omogočajo vpliv podjetja na javno politiko, lahko za podjetje pomeni veliko izgubo ali celo propad v primeru, da bi prišlo do sprejemanja političnih odločitev, ki zavirajo njegovo poslovanje.
2. Eden od pogojev za uspešno upravljanje odnosov z odločevalci v procesu oblikovanja javne politike in s tem vpliv na ta proces, je upravljanje odnosov z ostalimi akterji, ki vplivajo na potek sprejemanja odločitev. Med slednje štejem razne interesne skupine, številna združenja, medije in seveda širšo javnost.
3. Ker javni odnosi kot nadgradnja odnosov z javnostmi z vplivanjem na proces javne politike zagotavljajo ugodne razmere za poslovanje podjetja, so ena pomembnejših strateško-upravljalvskih funkcij v podjetju.

V prvem poglavju predstavljam osnovne značilnosti procesa oblikovanja javne politike ter formalnih in neformalnih akterjev, ki so v ta proces običajno vpleteni.

V drugem poglavju ugotavljam, kako lahko politične odločitve vplivajo na poslovanje podjetja in kako lahko podjetje vzpostavi odnos z glavnimi akterji v procesu odločanja.

V tretjem poglavju predstavljam funkcijo javnih odnosov oziroma načine, kako lahko podjetje vpliva na proces oblikovanja javne politike in si zagotovi zaželen potek dogodkov.

V četrtem poglavju skušam umestiti javne odnose v integriran komunikacijski proces podjetja, predvsem preko razmerja, ki ga ima s funkcijo odnosov z javnostmi.

V petem poglavju preverjam veljavnost svojih hipotez na praktičnem primeru podjetja Savske elektrarne Ljubljana, ki je skušalo vplivati na proces oblikovanja javne politike na lokalni ravni in si tako zagotoviti pogoje za izvedbo načrtovanega projekta.

S pomočjo študije primera, teorij in ugotovitev različnih strokovnjakov sem skušala potrditi svoje hipoteze o pomembnosti upravljanja odnosov z odločevalci v procesu javne politike in z ostalimi akterji, ki vplivajo na potek sprejemanja odločitev. Istočasno s primerom ilustriram povezanost in prepletenost funkcij javnih odnosov in odnosov z javnostmi pri doseganju strateško pomembnih ciljev podjetja.

1. Proces oblikovanja javne politike

Proces oblikovanja javne politike v svobodni družbi je področje, kjer se srečata javni (državne institucije) in privatni sektor (državljeni, podjetja, razne organizacije itd). To je proces, v katerem s pomočjo množičnih medijev pridejo na dan prizadevanja in nezadovoljstvo javnosti, ki si utirajo pot preko javnih debat, pa vse do sprememb zakonodaje in regulacije. Preko tega mehanizma družba nadzira gospodarstvo in poslovanje podjetij (Ewing, 1997:179).

Podjetja so kmalu dognala, da njihovo poslovanje ni odvisno samo od ekonomskega okolja, ampak je podvrženo tudi veliki kontroli s strani širšega družbeno-političnega okolja, kar jih je pripeljalo do želje oz. potrebe po vedno večji vpletenosti in sodelovanju v procesu oblikovanja javne politike.

Da bi podjetja lahko vplivala na proces oblikovanja in spreminjanja javne politike in si s tem zagotovila ugodne pogoje za poslovanje, ga morajo najprej dobro poznati. Kakšne so zakonitosti procesa oblikovanja javne politike; v katerih sferah javna politika nastaja; kdo so ključni akterji v tem procesu in kakšne so njihove značilnosti, so ključna vprašanja, na katera mora vodstvo vsakega podjetja odgovoriti, preden podjetje vstopi v javno-politični prostor.

V nadaljevanju bom skušala ponazoriti kako se javna politika oblikuje, kdo so njeni ključni akterji in kakšne so njihove splošne značilnosti.

1.1. Koncept javne politike

Javna politika (ang. *Public Policy*) se nanaša na splošne nagibe, glede tem kot so pravna ureditev, zaposlovanje, izobraževanje, zdravstvo in druge specifične teme (npr. davčne spremembe, zakonodajne spremembe itd.), ki zadevajo celotno populacijo (Baines, Lewis, Ingham, 1998:39).

Preston in Post poenostavita definicijo javne politike v »načela, ki vodijo ukrepe, kateri se nanašajo na družbo kot celoto« (Preston, Post, 1975 v Lesser, 2000:89).

Javno politiko, po Buchholzu in sodelavcih, predstavlja niz ukrepov, katere sprejmejo vladni in drugi državni uradniki kot odgovore na probleme, ki nastajajo v družbi in izvajajo pritiske na politični sistem. Javna politika pa ni sestavljena le iz ukrepov, ampak tudi iz načel, ki določajo temelje, na katerih so zasnovani zakoni, predpisi in določila, ki jih predpisuje vlada oz. parlament (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:8).

Javna politika se res oblikuje skozi zakonodajni proces, vendar je rezultat vpliva neformalnih struktur, ki so nosilke moči¹ (Lesser, 2000:107). Istega mnenja so tudi Buchholz in drugi, ki trdijo, da javne politike ne moremo omejiti le na vlado (in druge državne institucije – op. V.T.), saj ta nastaja prav tako zunaj njihovih meja. Hkrati pa trdijo, da čeprav za javno politiko velja, da je kolektivne narave, bi bilo utopično verjeti, da vsaka javna politika predstavlja interese družbe kot celote (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:8).

1.2. Proces oblikovanja javne politike

»Proces oblikovanja javne politike« (ang. *public policy process*) se nanaša na različne procese, preko katerih se formira javna politika. Ti procesi so javno mnenje, razne demonstracije, medijski vpliv, zakonodajni proces in drugi (formalni in neformalni) procesi, ki potekajo v državnih institucijah (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:7-8).

Lesser (2000) predstavi proces oblikovanja javne politike preko (razširjenega) šest-stopenjskega cikličnega modela, kjer si posamezne stopnje zaporedno (ciklično) sledijo:

1. Identifikacija javne teme (ang. *Issue identification*)

Preden neka tema postane del javne politike, jo mora najprej posameznik, podjetje, dogodek ali neka skupina postaviti v ospredje kot problem, za katerega rešitev je potrebna vladna intervencija (Lesser, 2000:93).

¹ Weber definira moč »kot možnost, da nekdo uveljavi svojo voljo kljub nasprotovanju drugih« (v Popit, 1995:182). Parsons (1968) pa moč definira kot »posplošen medij mobilizacije resursov za učinkovito kolektivno delovanje«. Obravnava ga kot krmilni medij, kateri prispeva k povezovanju skupnosti v določen potek delovanja, ki bodisi določa specifične cilje politike ali pa prispeva k njihovemu uresničevanju (v Škerlep, 1997:199). V modelu moči gre predvsem za razmerje nadrejenosti in podrejenosti, kjer se z grožnjo o negativnih sankcijah običajno podrejenega partnerja prisili k sprejetju odločitve nosilca moči (Škerlep, 1997:200).

2. Prehod javne teme na dnevni red (ang. *Agenda-setting*²)

To je faza, ko neka javna tema najde pot v politični proces in si zagotovi pozornost institucij, ki imajo v tem procesu odločilno vlogo. Običajno se to zgodi ob kakšnem tragičnem dogodku, katerega posledice vplivajo na javno mnenje³ do točke, ko državljani zahtevajo ukrepe s strani vlade. Pri tem imajo mediji, mnenjski voditelji in razne interesne skupine velik vpliv na to, katera tema bo prešla na dnevni red, saj uspejo velikokrat z njihovimi dejavnostmi mobilizirati javno mnenje v akcijo. Kar pa ne pomeni, da bo vsaka javna tema, ki bo prešla na dnevni red, vplivala na spremembe javne politike (Lesser, 2000: 94).

3. Oblikovanje javne politike (ang. *Policy formulation*)

Po preučitvah in razpravah o javni temi začnejo akterji procesa javne politike oblikovati odgovore na ključna vprašanja v povezavi z javno temo. Veliko idej glede predlogov nastane že v sami vladi, nekatere rešitve pa predlagajo nevladne organizacije in skupine, kot so na primer poslovna združenja s skupnim interesom (Lesser, 2000:94).

4. Odločanje o javni politiki (ang. *Policy decision*)

Naslednja faza se nanaša na trenutke, ko vlada odobri ali odkloni nek predlog za spremembo. Da bi bil predlog lahko sprejet, je zelo pomembno, da ima ekonomsko in politično podporo. Pogosto pa se zgodi, da je ta postopek zelo dolgotrajen, saj mora skozi zakonodajni proces, kjer se lahko zaplete zaradi nenehnih posvetovanj in pogajanj med politiko in gospodarstvom. Nekateri vidijo zakonodajni proces kot ključni moment v procesu oblikovanja javne politike, vendar pa je današnje politično okolje tako zapleteno, da vsak kompromis glede najmanjše odločitve s strani zakonodajalca terja veliko truda s strani vseh akterjev vpletenih v ta proces (Lesser, 2000:94-95).

² »*Agenda-setting*« v dobesednem prevodu pomeni »urejanje oz. določanje dnevnega reda«. Ta termin pa nosi predvsem dva pomena (Hague, Harrop in Breslin, 1992:458): 1. možnost vključevanja (ali izključevanja) javnih tem v diskusijo in sistem odločanja znotraj politične organizacije, v smislu pomembnega političnega pripomočka, 2. predstava o tem, da mediji na splošno, predvsem televizija, vplivajo na to, kaj mislimo in o čem razmišljamo.

³ »*Javno mnenje ni enodušno mnenje s katerim se vsak v javnosti strinja in tudi ni nujno mnenje večine.[...]Predstavlja celotno javnost, ki je mobilizirana k delovanju o dani zadevi, in kot tako omogoča usklajeno delovanje, ki ne temelji nujno na konsenzu, neposrednem stiku ali naključnem oblikovanju individualnih izbir. Javno mnenje se vedno giblje v smeri določitve, pa čeprav nikoli ni enodušno*« (Blumer, 1966 v Splichal, 1997:93). Predmet javnega mnenja so predvsem tiste teme, na katere se navezujejo medijske, politične in druge družbene komunikacije, v katerih se razvijejo nasprotujoča si mnenja na javno temo. Kar mediji objavijo in doživi publiciteto, sicer spada v javnost, ni pa hkrati nujno da postane predmet javnega mnenja (Škerlep, 1997:147).

5. Izvajanje/izvedba javne politike (ang. *Policy implementation*)

To je eden najbolj kritičnih korakov v procesu oblikovanja javne politike. Nanaša se na trenutek, ko sprejeta odločitev glede javnega vprašanja preide v prakso. Tu se aktivirajo vladne in druge državne institucije, ki so za to pristojne in poskrbijo, da bodo novi zakoni, odredbe in odločbe spoštovani s strani posameznikov, podjetij in drugih ustanov. Slednji imajo v tej fazi možnost, da obvestijo pristojne državne institucije o morebitnih posledicah, ki jih je povzročilo vpeljevanje spremenjene politike in možnost in da se nanje pritožijo (Lesser, 2000:95-96).

6. Ovrednotenje javne politike (ang. *Policy evaluation*)

To je šesta in hkrati zadnja faza procesa oblikovanja javne politike. Vključuje analizo sprejete javne politike in oceno o tem, ali je bila ta, z vidika gospodarstva, vlade in družbe nasploh, dobrobitna ali ne. Ocenjevanje javne politike izvajajo posamezniki, organizacije in ustanove, ki niso nujno pod okriljem vlade. Te so največkrat kakšne večje korporacije, trgovska združenja, sindikati, organizacije javnega interesa, univerze in razne raziskovalne institucije. Glede na ugotovitve, se lahko na tej točki na novo sprejeto javno politiko okrepi, oslabi ali celo prekine, če se ugotovi, da so sprejete odločitve obremenilne za državo. To pa bi verjetno vplivalo na ponovno izvolitev političnih predstavnikov, ki so te odločitve podpirali (Lesser, 2000:96).

Javna politika odraža različne interese različnih skupin (akterjev - op.V.T.), ki sodelujejo v procesu njenega oblikovanja in je rezultat boja teh skupin za pridobitev javne in institucionalne podpore (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:12).

Poleg tega da mora vodstvo podjetja dobro poznati faze v procesu oblikovanja javne politike, mora dobro preučiti tudi vlogo posameznih akterjev v tem procesu.

1.3. Akterji procesa oblikovanja javne politike

»Vsak politični sistem ima namreč razvite mehanizme za formuliranje zahtev in odgovore nanje.« (Lukšič, 1994:16).

Akterji, ki sodelujejo v procesu oblikovanja javne politike posamezne države ali skupnosti držav, njihove vloge ter značilnosti so predvsem odvisni od oblike in značilnosti političnega sistema.

V nadaljevanju bom predstavila nekatere akterje (formalne in neformalne), ki so največkrat vpleteni v proces oblikovanja javne politike. Pri tem pa se bom omejila na njihove splošne značilnosti, ki bolj ali manj veljajo v različnih demokratičnih političnih sistemih (predvsem parlamentarnih).

1.3.1. Vlada in javna uprava

Vlada (skupaj z državno/javno upravo oz. administracijo) je nosilka izvršne veje oblasti. To je enotno kolegijsko telo, ki ga v parlamentarnih sistemih sestavljajo predsednik vlade in ministri. Ministri vodijo ministrstva in dajejo politične usmeritve (Lukšič, 2001:23).

Vlada ima nalogo, »da usmerja, nadzoruje ali ureja zadeve in procese, ki zadevajo državljane«, hkrati pa mora poskrbeti in vzdrževati stabilnost v družbi (Miller, 1987:60). Glavna naloga vlade, kot nosilke izvršne oblasti⁴ (ang. *Executive*), pa je, da usmerja nacionalno politiko, da nadzoruje njeno izvršitev in zagotovi podporo zanjo (Hague, Harrop in Breslin, 1992:339).

Javna uprava ali »birokracija« (ang. *Bureucracy*) je institucija, ki izvršuje naloge in odgovornosti države, kar pomeni, da izvršuje politične odločitve (Hague, Harrop in Breslin, 1992:344). Medtem ko politiki oblikujejo politiko, jo javni uslužbenci upravljajo; politik izbira med možnostmi, javni uslužbenec pa mu te možnosti predstavi. Uslužbenci uprave na višjih položajih imajo torej politično-svetovalne dolžnosti v vsakodnevnem stiku s politiki (Hague, Harrop in Breslin, 1992:343). Prav v tem se skriva njihova moč vplivanja na proces oblikovanja javne politike, saj oni kot profesionalci razpolagajo z informacijami in odločajo katere možnosti bodo predstavili politikom in tako vplivali na njihovo odločitev (Hague, Harrop in Breslin, 1992:345).

⁴ Funkcija izvršne oblasti je predvsem vodenje. »Izvrševalec politike (ang. *Executive*) predstavlja avtoritativno moč v družbi, kateremu je zaupano vodenje državnih zadev. V različnih političnih sistemih imamo različne izvrševalce in različne načine kako ti pridejo na oblast. V predsedniškem sistemu kot ga ima ZDA pa instituta vlade (v tem pomenu) ne poznajo, vendar pa funkcijo tega organa opravlja predsednik države in več teles, kot so npr. predsednikov kabinet (sestavljen in sekretarjev za različna področja), Svet za nacionalno varnost, Urad za upravljanje proračuna itd. (Hague, Harrop in Breslin, 1992:313-316).

Tukaj velja omeniti še lokalno upravo, ki je od države do države bolj ali manj neodvisna oz. ločena od državne uprave. Lokalna uprava ima prav tako velik vpliv na proces oblikovanja javne politike, saj se velikokrat zgodi, da se predlogi za spremembo zakonodaje porodijo kot odgovor na probleme nastale na lokalnem nivoju.

Če poenostavim, vloga vlade je predvsem ta, da določa in usmerja oblikovanje javne politike. Naloga uprave (državne in lokalne) pa je, da sprva svetuje odločevalcem o morebitnih možnostih, kasneje pa usklajuje izvajanje že sprejetih odločitev.

1.3.2. Parlament ali državni zbor

Parlament, državni zbor, velja za eno najvplivnejših teles političnega odločanja. Njegova vloga je prav tako odvisna od ureditve političnega sistema ter od struktuiranosti parlamenta samega. Kakšne so funkcije (državnega) zbora (ang. *Assembly*) pa zavisi predvsem od odnosa, ki ga ima z ostalimi vejami oblasti. Glavna funkcija zbora je predvsem predstavniška, v smislu, da izvoljeni člani zbora predstavljajo in delujejo v imenu ljudi, ki so glasovali zanje (Hague, Harrop in Breslin, 1992:292). Naslednja zelo pomembna funkcija parlamenta je, da izvoli ali razreši vlado (to ne velja za predsedniške sisteme, kjer je predsednik izvoljen neposredno) (Hague, Harrop in Breslin, 1992:295). Tretja in najbolj poznana funkcija pa je zakonodajna; da zbor preuči vprašanja javne politike in na podlagi pristojnosti, ki mu jih podeljuje ustava sprejme primerno zakonodajo (Hague, Harrop in Breslin, 1992:287).

Strukturne razlike med parlamenti se kažejo predvsem v številu domov⁵ oz. zbornic (ang. *Chambers*) in v naravi odborov in komisij⁶, ki ga sestavljajo. Struktura parlamenta pa vpliva

⁵ Struktura domov je bolj pomembna od števila članov zbora. Večina parlamentov je enodomnih (ang. *unicameral*) ali dvodomnih (ang. *bicameral*). V primeru dvodomnih parlamentov je običajno, da so člani prvega doma direktno izvoljeni neposredno preko volitev, za izbor članov drugega doma pa se uporablja različne oblike izbora ali kombinacija teh (npr. posredna izvolitev, nominacija ali podedovano članstvo). Dvodomnost predstavlja večji nadzor in ravnotežje pri zakonodajni funkciji in omogoča razlikovanje med področji in interesi (Hague, Harrop in Breslin, 1992:288-289).

⁶ Državni zbor deluje preko odborov, ki opravljajo tipične naloge parlamentarnih teles in komisij, ki so ustanovljene za posebne naloge (Lukšič, 2001:18). Odbori (ang. *Committees*) so delovne skupine, sestavljene iz manjšega števila članov. Najdemo jih v skoraj vsakem državnem zboru, njihovo število pa je odvisno od količine dela, ki ga mora opraviti zbor. Njihova funkcija vključuje podrobno obravnavanje zakonodajnih ukrepov in pregledovanje finančnih predlogov. Vladno administracijo in preteklo porabo sredstev tudi temeljito pregledujejo ter raziskujejo zadeve javnega interesa (Hague, Harrop in Breslin, 1992:289-290).

na njegov način delovanja⁷ (Hague, Harrop in Breslin, 1992:288). Te razlike je Mezey predstavil v svoji klasifikaciji vpliva, ki ga imajo zakonodajalci na proces oblikovanja javne politike (Mezey, 1979 v Hague, Harrop in Breslin, 1992:298-299):

- aktivni vpliv : zbor aktivno in avtonomno oblikuje javno politiko (primer: Kongres ZDA).
- reaktivni vpliv: zbor reagira in skuša vplivati na politiko, ki jo oblikuje vlada. (primer: westministrski parlamentarni sistemi).
- marginalni vpliv: zbor velja za manj pomembnega partnerja pri oblikovanju javne politike. Vlada ga nadzoruje do te mere, da je njegov prispevek v procesu oblikovanja javne politike neznaten (primer: poljski Sejem pred letom 1989).
- minimalni vpliv: zbor predstavlja štampljko izpod izvršne oblasti. To je značilno za države »tretjega sveta«, kjer je vloga zbora le zagotavljanje legitimnosti režimu (primer: Malawi).

Vloga parlamenta v procesu oblikovanja javne politike je torej odvisna od političnega sistema države oz. od delitve moči med posameznimi državnimi institucijami. Na splošno pa lahko sprejmemo Nortonovo trditev, da je glavna vloga predstavnikov (državnega) zbora v tem: *»da v imenu politične skupnosti, ki sega onstran izvršne oblasti, dajo soglasje o zavezujočih ukrepih glede javne politike«* (Norton, 1990 v Hague, Harrop in Breslin, 1992:287).

1.3.3. Sodstvo

Sodstvo predstavlja tretjo vejo oblasti, ki tvori politični sistem. Sodna oblast uveljavlja pravno državo, zagotavlja, da so sprejeti zakoni v skladu z ustavo in skrbi, da se kršitve zakonov sodno sankcionirajo. Za to skrbi predvsem ustavno sodišče⁸. Da se sodniki lahko sklicujejo na

⁷ V različnih parlamentarnih državah ima zbor različno moč v procesu zakonodaje, ponekod zakone samo sprejema, brez da bi jih dejansko tudi naredil oz. predlagal, saj se je ta funkcija prenesla predvsem na vlado (Hague, Harrop in Breslin, 1992:287). Tudi način, kako zbor prispeva k procesu oblikovanja javne politike, je različen od države do države. Razlike so pogojene zgodovinsko, s strankarskim sistemom (eno ali več-strankarski) in z ustavnimi pravili glede odnosov med nosilci izvršne in zakonodajne oblasti.

⁸ Ustavno sodstvo ima pri procesu oblikovanja javne politike zelo pomembno vlogo, saj določa ali so zakoni skladni z ustavo, rešuje spore med različnimi institucijami na različnih državnih nivojih in brani osnovne pravice državljanov, ki jih določa ustava. Vrhovno sodišče v ZDA pa ima zelo veliko moč v primerjavi z ostalimi ustavnimi sodišči v drugih državah saj ima nalogo, da interpretira, razrešuje vprašanja zakonskih in podzakonskih aktov in v nekaterih primerih celo ustavnosti in zakonitosti same ustave. Medtem ko na Nizozemskem ustavi sodstvo ne more določati ustavnosti aktov, ki jih je sprejel parlament (Hague, Harrop in Breslin, 1992:282-283).

zakonodajo, jo morajo tudi znati interpretirati in zato je dobro, da sodelujejo pri njenem nastajanju (Hague, Harrop in Breslin, 1992:279 -280).

Vloga sodstva v procesu oblikovanja javne politike je odvisna predvsem od strukturiranosti političnega sistema oz. med razmerjem, ki obstaja med tremi vejami oblasti.

1.3.4. Politične stranke

Politične stranke so *»trajne organizacije, ki strmijo k doseganju položaja moči, znotraj političnega sistema, kar bi jim omogočilo ključno vlogo v procesu odločanja«* (Hague, Harrop in Breslin, 1992:234).

Najpomembnejša funkcija stranke je, da predstavlja vez komuniciranja med vladajočimi in vladanimi. Stranke delujejo pa tudi kot sredstvo informiranja, izobraževanja in vplivanja na javno mnenje (Hague, Harrop in Breslin, 1992:234-235).

Člani stranke imajo navadno podobne politične vrednote in stališča do pomembnih družbenih vprašanj in jih skušajo komunicirati svojim potencialnim volivcem tako, da bi si zagotovile čim širšo podporo in zmagale na volitvah (Popit, 1995:190).

Predstavniki strank v parlamentu imajo pomembno vlogo pri oblikovanju javne politike. Množico specifičnih zahtev svojih volivcev združujejo v skupne interese. Te preoblikujejo v bolj prilagodljive predloge, s katerimi dajejo vladi smernice za vladanje in pomagajo organizirati državno administracijo.

Čeprav imajo posamezniki razmeroma visoko stopnjo neodvisnosti od stranke, se pri odločanju v parlamentu največkrat podredijo poziciji vodstva stranke. V primerih, ko gre za zelo pomembna vprašanja, pa na odločitev parlamentarcev vpliva predvsem mnenje volivcev in manj pozicija stranke (Baron, 2000:151).

Vloga stranke v procesu političnega odločanja pa je predvsem odvisna od strukture političnega sistema (dvo ali večstrankarski sistem), od politične podpore volivcev in od intenzivnosti strankarskega povezovanja z interesnimi skupinami in/ali drugimi strankami (Hague, Harrop in Breslin, 1992:254-255).

1.3.5. Interesne skupine

Berry definira interesno skupino⁹ kot »organizirano telo, sestavljeno iz posameznikov, ki jih družijo isti cilj in ki skušajo vplivati na javno politiko« (Berry, 1989:4). Wilson pa v svoji definiciji poudarja, da interesne skupine niso le organizirane ampak »organizacije, ki so vsaj delno neodvisne od vlade in političnih strank...in ki skušajo vplivati na oblikovanje javne politike« (Wilson, 1990 v Hague, Harrop in Breslin, 1992:209-210). Namen interesnih skupin torej ni neposredno prevzeti oblast v svoje roke, ampak vplivati na odločitve oblasti in političnih strank (Hague, Harrop in Breslin, 1992:210).

Interesne skupine se oblikujejo okrog skupnih interesov. Ljudje se vključujejo ali podpirajo te skupine, ker delijo skupne poglede in odnose do nekega specifičnega problema ali do neke javne teme in verjamejo, da bodo svoje interese bolje uveljavili, če bodo združeni v skupini, kot pa če bi jih skušali individualno zasledovati. Te skupine se politizirajo kadar začnejo izvajati pritiske na neko drugo skupino ali institucijo znotraj družbe (Bucholz, Evans in Wagley, 1994:9).

Množične interesne skupine predstavljajo v procesu oblikovanja javne politike interese posebnih javnosti¹⁰ in govore v njihovem imenu (Vreg, 2000:36). Njihov vpliv na ta proces je

⁹ Pojem »interesna skupina« (ang. *interest group*) velikokrat zamenjujejo s pojmom »skupina pritiska« (ang. *pressure group*) in »lobi« (ang. *lobby*). Razločevanje med »interesno skupino« in »skupino pritiska« izhaja iz osnovne definicije: »Interesne skupine so tiste družbene skupine, ki za uveljavljanje svojih in/ali širših interesov skušajo vplivati ali vplivajo na proces oblikovanja javne politike, medtem ko skupine pritiska za uveljavljanje svojih interesov uporabljajo pretno sankcije. To je lahko tudi ena izmed metod delovanja interesnih skupin« (Bibič, 1995:5).

Pojem »lobi« izhaja iz ang. besede »lobby«, ki po Websterjevemu slovarju nosi več pomenov: 1. »hodnik ali čakalnica« 2. »prostor v parlamentu, ki je dostopen javnosti«. 3. »skupina lobistov, ki predstavlja nek poseben skupni interes« (Webster's New Universal Unabridged Dictionary, 1983 v Žagar, 1995:58). Nekateri avtorji ga enačijo s pojmom interesna skupina, drugi pa ju striktno ločijo kot Duhammel-Meny, ki definira »lobi« kot »posameznika ali organizacijo, ki deluje na račun drugega z namenom, da vpliva na koncepcije ali odločitve javnih oblasti« (Duhammel-Meny, 1992 v Bibič, 1995:12).

¹⁰ Vreg loči občo javnost, posebne in strokovne javnosti. Občo javnost sestavljajo ljudje, katerih pozornost je obrnjena k vrsti političnih dogodkov nasploh. Zanimajo jih notranja in zunanja politika, gospodarska vprašanja, sociala, zdravstvo in drugi družbeni problemi. Posebne javnosti so tiste, ki jih zanima le določen sektor dejavnosti, npr. kmetijstvo, šolstvo, zdravstvo. Te imajo svoje organizacije, ustaljene pozicije, svojo ideologijo in svoje medije. Strokovne javnosti pa so profesionalne skupine, ki imajo svoje organizacije in svoje vzorce vedenja in etične kodekse in skušajo v javnosti uveljaviti svoje strokovne rešitve. Vse delne javnosti se usmerjajo v »občo javnost«, ki pa v dejanskosti ne obstaja, ampak je to tista simbolna raven družbenega v katero so projicirane težnje k obči veljavnosti javno posredovanih izjav (Vreg, 2000:36-37).

predvsem odvisen od številnih dejavnikov¹¹, pa tudi od pozicije za katero se zavzemajo glede javne teme. Nekateri problemi namreč presežejo interesno omejenost in spodbudijo širšo (občo) javnost. V primeru, da javno mnenje podpre pozicijo neke interesne skupine, obstaja velika verjetnost, da se bo političen proces odvil njej v prid oz. v prid javnega mnenja.

1.3.6. Širša javnost

Dewey (1927) definira javnost kot »skupino ljudi, ki imajo podoben nivo prepoznavanja problemov, zavezanost in vpletenost v isto javno temo ali problem« (v Grunig, 1992:139).

Širša javnost je zelo pomemben akter v procesu javne politike, saj je doseganje konsenza v javnosti glede tekoče politike in izvajanja vladnih akcij temeljni cilj vsake politike in vlade, ki želi vladati »v imenu ljudstva« in se šteje za demokratično.

Po mnenju Parka (1972) je »*vedenje javnosti, ki se izraža v javnem mnenju, rezultat diskusije med posamezniki, ki zavzemajo nasprotna stališča*« (v Splichal, 1997:23). Javna razprava, predvsem pa enakopravnost dialoga v polemiki in enake možnosti predstavljanja stališč predstavnikov raznih skupin, so pogoj za oblikovanje javnega mnenja (Vreg, 2000:35).

Grunig glede na kriterija pozornosti in aktivnosti prepoznava štiri tipe javnosti (Grunig in Repper, 1992:139):

1. »*All-issue Publics*« so javnosti, ki so aktivne na področju vseh javnih tem;
2. »*Apathetic Publics*« so nepozorne na katerokoli temo;
3. »*Single-issue Publics*« so javnosti, ki postanejo dejavne le na eno ali manjšo skupino spornih tem, ki zadevajo manjšo populacijo;
4. »*Hot-issue Publics*« pa se zanimajo in aktivirajo samo za javno temo, ki vplete celotno populacijo in ki je načeloma zelo medijsko pokrita tema.

¹¹ Vplivnost interesne skupine na proces oblikovanja javne politike pa je odvisna od (Hague, Harrop in Breslin, 1992:220-221):

- narave političnega sistema (proces izražanja interesov je v liberalnih demokracijah bolj ali manj neoviran ali celo spodbujen),
- legitimnosti, ki si jo je pridobila posamezna skupina (interesne skupine, ki jih predstavljajo izobraženi strokovnjaki za posamezna področja imajo načeloma večjo podporo kot sicer),
- sankcij, ki jih uporablja in od njene koristnosti za nosilce politične moči (saj interesne skupine predstavljajo za politične predstavnike vir koristnih informacij, ki političnim akterjem služijo v procesu političnega odločanja),
- sredstev, ki jih ima interesna skupina na razpolago (sem spadajo finance, organizacija, članstvo ter politična sredstva kot je funkcionalna vplivnost in ugled, ki ga ima skupina v javnosti).

Raziskovalci javnega mnenja so ugotovili, da sorazmeroma malo ljudi kaže zanimanje za javne zadeve, sicer pa lahko trdimo, da je velika večina neke populacije vsaj bežno ali površno seznanjena z dogodki ali vladnimi ukrepi (Vreg, 2000:36).

Demokratsko vladanje predpostavlja interakcijo med javnim mnenjem in vlado. Vlada sproži komunikacijski tok, da bi z obveščanjem in prepričevanjem vzdrževala ali dosegla konsenz. Hkrati pa tudi drugi viri, ki niso odvisni od vlade, pošljejo informacije državljanom (Vreg, 2000:75). Vsi ti tokovi vplivajo na javno mnenje ali ga aktivirajo, kar sproži povratni tok k središčem oblasti. Kadar kritični odzivi prevladujejo nad ugodnimi, mora vlada spremeniti ali prilagoditi začeto akcijo tako, da se bo dejansko ali vsaj na videz usklajevala z javnim mnenjem (Vreg, 2000:75).

1.3.7. Mediji

Kot eden najpomembnejših pogojev za »polnokrvno« življenje demokratične države se izpostavlja svoboda medijev in svoboden pretok informacij (Lukšič, 2001:49). Ferfila pojmuje množične medije kot »četrto vejo oblasti«, ki pozorno spremlja prve tri (Ferfila in Kos, 2002:115).

Množični mediji igrajo pomembno vlogo v procesu oblikovanja javne politike, predvsem v prvih fazah, preden tema preide na dnevni red oblikovalcev politike. Mediji opazujejo nastanek javnih tem in raznih dogodkov ter izbirajo ali bodo temo predstavili javnosti in način kako jo bodo predstavili. Medijska predstavitev ali pokrivanje teme (ang. *media coverage*) po mnenju Barona lahko (Baron, 2000:60-63):

- opozori javnost, aktivistične skupine, interesne skupine, javne uslužbence na javno temo,
- vzbudi zavest o moralnosti glede dejavnosti in praks podjetij,
- priskrbi informacije o možnih posledicah različnih ukrepanj,
- zmanjšuje stroške kolektivne akcije itd.

Raziskave kažejo, da način medijske razlage vpliva na preference državljanov, na njihovo razumevanje političnih problemov, na njihov odnos do javnih politik, skratka na javno mnenje. To pa posredno vpliva na delovanje vlade, saj če hoče ta imeti podporo državljanov, mora delovati v skladu z javnim mnenjem (Ferfila in Kos, 2002:163).

Medijsko pokrivanje neke javne teme pa ne služi le kot vir informacij za javnost, ampak tudi za interesne skupine, aktivistične skupine, javne uslužbence in politike, ki te informacije skušajo izrabitizauveljavitev svojih interesov. Ti večkrat izrabijo medijsko pokrivanje, da izpostavijo neko javno temo in njene posledice in si s tem pridobivajo podporo v javnosti.

Mediji služijo torej kot posredniki interakcije, kot sredstvo za pridobivanje in usmerjanje pozornosti na neko javno temo, za vplivanje na javnost in posledično za spodbujanje vladnih akcij v smislu odgovora na to vprašanje.

2. Vpliv podjetja na proces oblikovanja javne politike

V procesu oblikovanja javne politike gre torej za stalno soočanje vladnih akcij z mnenji obče javnosti, organiziranih skupin in posebnih javnosti. Obvladovanje zakonitosti političnega procesa, poznavanje posameznih akterjev in njihovih značilnosti pa predstavljata le osnovo za sodelovanje podjetja v tem procesu.

Podjetje oz. organizacija mora vedeti kje se nahajajo centri moči vsake politične organizacije na katero želi delovati in vplivati na odločitve zato, da ne bi pritiskala na napačne vzvode. Vedeti mora tudi kakšne so pristojnosti teh organov, kako potekajo njihove medsebojne interakcije in vplivi ter kako se sprejemajo odločitve oz. zakoni (Plavšak, 1994:14).

Poleg osnovnih lastnosti sistema, mora podjetje dojeti logiko iniciatorjev, pripravljavcev, (pre)oblikovalcev določitev (zakonov), vse od pristojnih uradnikov, administrativne hierarhije pa do zakonodajalcev – poslancev, njihovih klubov, strank ter njihovega vodstva. Prebiti se mora skozi mrežo odnosov in vplivov, ki vplivajo na proces sprejemanja odločitev oz. tistih, ki oblikujejo urnik javnih zadev, ki odločajo kateri predlog bo sprejet in v kakšni obliki (Plavšak, 1994:14).

2.1. Odnosi med akterji v procesu oblikovanja javne politike

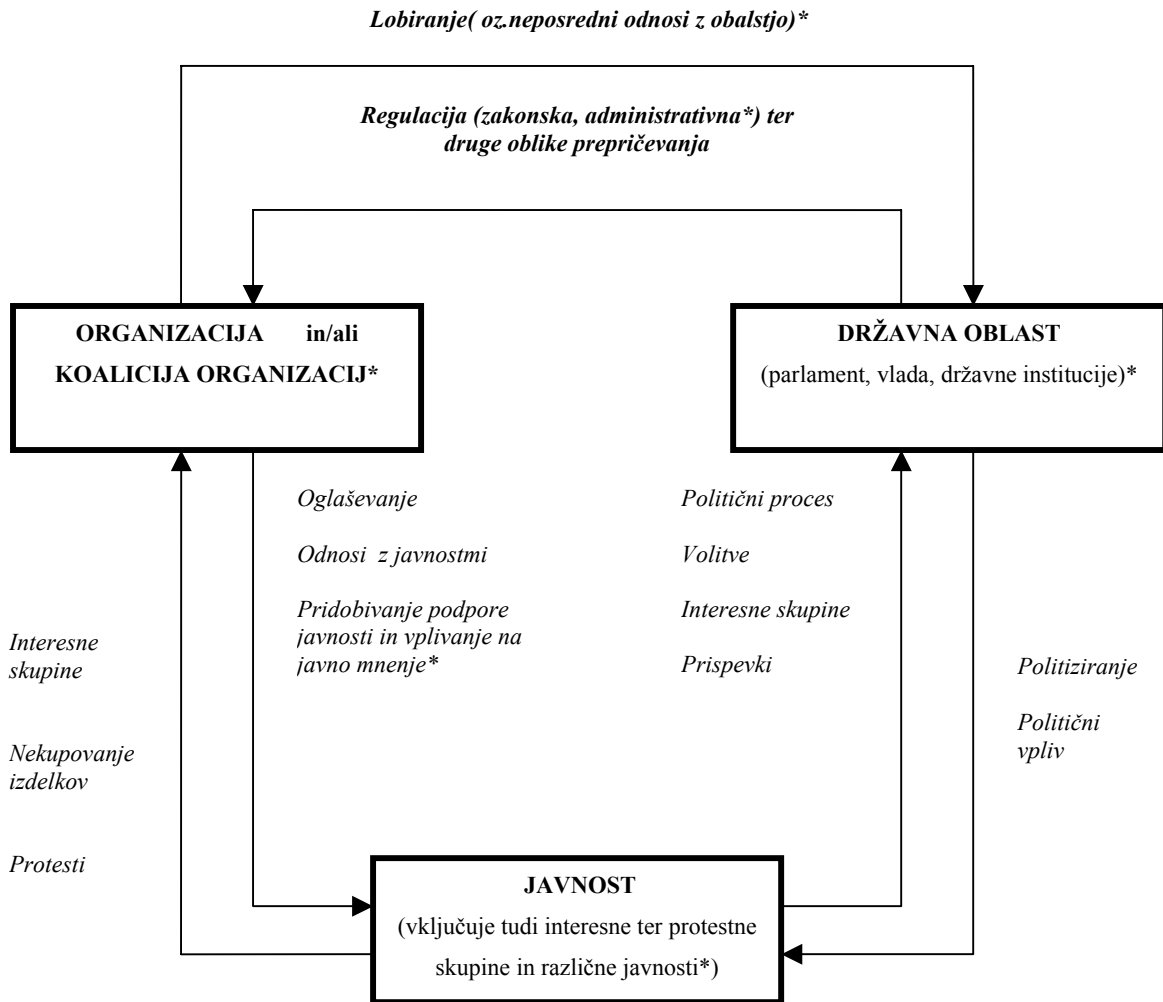
Državne institucije (vlada, parlament in druge politične institucije) veljajo v očeh podjetja za najvplivnejše akterje političnega procesa, saj s sprejemanjem zakonov in raznih uredb postavljajo meje, znotraj katerih lahko neka organizacija oz. podjetje deluje. Zakon ali uredba, ki jo vlada sprejme, lahko bodisi škoduje ali koristi poslovanju nekega podjetja.

Zelo velik vpliv na proces javne politike pa ima tudi širša javnost. V mnenjskem procesu, kjer se srečujejo različni interesi, si posamezniki in skupine prizadevajo doseči konsenz o spornih zadevah. Tako se oblikuje javno mnenje kot oblika izražanja ljudske volje, ki vpliva na delovanje institucij politične in državne oblasti (Vreg, 2000:35).

Model, ki naj bi pomagal bolje razmeti naravo procesa odločanja glede javne politike sta oblikovana Carroll in Buchholtz (2000:214). Predstavila sta pregled nad odnosi vpliva med

podjetjem, vlado (in drugimi državnimi institucijami –op. V.T.) ter širšo javnostjo. Graf 2.1 ponazarja primer takih odnosov.

Graf 2.1: Model interakcije med podjetjem, oblastjo in javnostjo po Carrollu¹²



(Vir: Carroll in Buchholtz, 2000:214)

Odnosi med podjetjem in ostalimi akterji procesa oblikovanja javne politike so načeloma zelo zapleteni in se spreminjajo od primera do primera. V nadaljevanju bom skušala te odnose poenostaviti do stopnje, ko jih je možno na kratko opisati.

¹² Elementi grafa, ki so označeni z zvezdico * predstavljajo dopolnitve Carrollovega modela s strani Andreja Škerlepa, predavatelja na FDV-ju, pri predavanjih Odnosov z javnostmi.

2.1.1. Odnosi med državnimi institucijami in podjetjem

Mintzberg (1983) trdi, »da ima vlada (in druge državne institucije –op. V.T.) posebno moč na organizacije ker:

1. predstavljajo dokončno legitimno družbeno avtoriteto;
2. določajo pravila – zakone in regulacije, znotraj katerih mora organizacija delovati« (v Grunig Larissa, 1992:551).

Vlade in uprave vplivajo na nas (na podjetja in organizacije –op V.T.) (Miller, 1987:126):

- z obdavčenjem,
- s porazdeljevanjem z davki zbranega denarja,
- s podeljevanjem subvencij, koncesij, dovoljenj, izvoznih spodbud, določenih olajšav itd.,
- s pravnim urejanjem proizvodnje, trženja, distribucije in uporabe izdelkov in storitev,
- z uravnavanjem pogojev poslovanja in zaposlovanja,
- z reguliranjem odnosov med posamezniki,
- z nadzorovanjem okolja.

Vlada in druge državne institucije vplivajo na podjetja z regulacijo in drugimi oblikami prepričevanja. Podjetja, na drugi strani, tudi skušajo vplivati na vlado in druge državne institucije. Za to so razvila posebna orodja kot so lobiranje in razne oblike komunikacije, da bi čim bolj uspešno vplivale na odločitve oblikovalcev politike (Carroll in Buchholtz, 2000:214).

Splošno mnenje pa je, da vlada ne bi smela voditi ekonomije, ampak pa bi morala predvsem skrbeti za javni interes (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:5). Vendar pa lahko zaradi velike koncentracije družbene moči vlada in uprave, bolj kot katerekoli druge skupine v okolju, vplivajo na pogoje uspešnosti in učinkovitosti organizacij (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997:107).

2.1.2. Odnosi med javnostjo in državnimi institucijami

Seveda pa prej omenjene določitve, ki jih sprejemajo vlada in druge državne institucije, vplivajo tako neposredno kot posredno tudi na širšo javnost, ne samo na podjetja.

Javnost ima možnost vplivanja na proces oblikovanja javne politike in izražanje svoje volje preko volilne pravice oz. postavljanja in razreševanja politikov. Tako vpliva na vlado (Carroll in Buchholtz, 2000:215).

Drugi način vpliva javnosti na državne institucije pa je formiranje specifičnih interesnih skupin, ki sodelujejo v političnem procesu in s tem vplivajo na odločitve vlade, parlamenta itd. (Carroll in Buchholtz, 2000:215).

Interesne skupine uporabljajo različne poti in načine, da bi uveljavile svoje interese v procesih odločanja v družbi (Žagar, 1995:56). Najpogosteje vplivajo na proces oblikovanja javne politike preko treh različnih poti (Hague, Harrop in Breslin, 1992:215 -220):

- Neposredno s pogajanjem z vlado in drugimi državnimi institucijami
Sem lahko štejemo oblike vpliva kot so osebna peticija, neposredna reprezentacija, povezave z elito, neposredni stiki s parlamentom, upravo in sodišči.
- Posredno vplivanje preko političnih strank
V večstrankarskih sistemih se interes ozko usmerjenih političnih strank velikokrat prekriva z interesi posameznih skupin.
- Posredno vplivanje preko javnega mnenja
Interesne skupine vplivajo na javno mnenje s pomočjo množičnih medijev. Tisk, radio, televizija in drugi mediji priskrbijo dodatno sredstvo, s katerim lahko interesne skupine širijo svoje poglede na širšo javnost, vplivajo na javno mnenje in s tem na javno politiko.

Vlada, na drugi strani, uporablja politiziranje, oblikovanje javne politike in druge politična vplivanja, da bi naredila vtis na javnost (Carroll in Buchholtz, 2000:215).

2.1.3. Odnosi med podjetjem in javnostjo

Podjetja skušajo (pozitivno –op. V.T.) vplivati na širšo javnost preko oglaševanja, odnosov z javnostmi in drugih oblik komuniciranja (Carroll in Buchholtz, 2000:215). S pomočjo teh orodij podjetje projicira svojo identiteto in s tem ustvarja poznanost ali imidž. S tem pošilja obljube, ki vzbujajo pričakovanja v javnosti. Javnost, sestavljena iz različnih skupin

deležnikov, si po posebnih izkušnjah ter prevladujočih sistemih vrednot postopoma ustvarja oceno podjetja v obliki njegovega ugleda (Kline, 2003:24).

Podjetja so vsak dan pod budnejšim in ostrejšim pogledom javnosti, zato so prisiljena, da aktivno upravljajo svoj ugled in ne le pasivno reagirajo zgolj v trenutkih, ko se pojavljajo problemi ali celo šele, ko ti eskalirajo do te mere, da vodijo v krizo (Kline, 1999:28).

Javnost lahko negativno vpliva na poslovanje podjetja predvsem preko povpraševanja po njihovih izdelkih/storitvah in z ustanavljanjem interesnih in protestnih skupin, ki branijo specifične interese specifičnih javnosti (npr. naravovarstvenikov) (Carroll in Buchholtz, 2000:215).

Javnost pričakuje od podjetij večjo odgovornost v odnosu do okolja, v katerem delujejo. Zato uspešna podjetja vse bolj spreminjajo svoje vedenje v smeri proti polnemu državljanstvu oz. delujejo kot dober državljan posameznik (Kline, 2000:34-37).

2.2. Upravljanje odnosov z akterji procesa oblikovanja javne politike

Vzpostaviti ustrezno obliko komunikacije vsaj z najpomembnejšimi akterji v procesu oblikovanja javne politike je postal odločilni faktor, ki vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Buchholz, Evans in Wagley (1994:15-16) predlagajo nekaj osnovnih načinov, kako lahko vodstvo sodeluje v procesu oblikovanja javne politike in razširi odnose z akterji v tem procesu:

- z upravljanjem odnosov z vladnimi predstavniki,
- z organiziranjem srečanj s predstavniki lokalnih skupnosti, na katerih se obravnava javne teme, ki zadevajo interese lokalne skupnosti,
- z vzpostavljanjem odnosov z drugimi deležniki, ki so prav tako nosilci interesov (npr. delničarji, zaposleni, potrošniki, mediji itd),
- s hitrim in jasnim odgovarjanjem medijem, katerim je potrebno biti vedno na razpolago,

- z vzpostavitvijo novih oblik komuniciranja in sodelovanja z zaposlenimi na različnih področjih (vladnih službah, medijih, pomembnejših vodstvenih položajih v raznih organizacijah, itd.),
- z organiziranjem srečanj z različnimi interesnimi skupinami in vladnimi uslužbenci, da bi spoznali njihova stališča in predstavili stališče lastne organizacije,
- z organiziranjem srečanj s predlagatelji resolucij, ki so nasprotne interesom organizacije, da bi razrešili razlike,
- z združevanjem včasne koalicije z drugimi interesnimi skupinami, da bi dosegli sporazume glede vprašanj javne politike in po možnosti, da bi uskladili komunikacijske dejavnosti in dejavnosti lobiranja.

Za upravljanje s temi specifičnimi odnosi so podjetja razvila posebna strateško-komunikacijska orodja. Ne praktiki, ne akademiki, ki so specialisti na področju upravljanja z odnosi s posameznimi akterji procesa javne politike, se ne morejo zediniti glede poimenovanja in natančnega definiranja vsebine teh odnosov.

Ta posebnost verjetno izhaja iz že večkrat omenjenega poudarka, da se specifika procesa javne politike in značilnosti posameznih akterjev razlikuje od sistema do sistema.

2.2.1. Razhajanje glede pojmovanja, poimenovanja in prevajanja

Največja razhajanja v stroki nastajajo pri definiranju kaj vse odnosi med organizacijo in njenim družbeno-političnim okoljem zajemajo, kako jih upravljati in navsezadnje kako jih poimenovati.

Da bi bolje razumeli od kod izvirajo različna poimenovanja in pojmovanja, bi se morali poglobiti v okoliščine iz katerih izhajajo. Ker pa to ni namen moje naloge, sem se odločila, da samo na kratko predstavim nekatere sorodne si izraze (predvsem v ang. jeziku), ki sem jih zasledila v literaturi in ki se med seboj vsaj deloma pomensko prekrivajo. Ti izrazi¹³ so »*Government Relations*«, »*Government Affairs*«, »*Lobbying*«, »*Corporate Lobbying*«, »*Regulatory Affairs*«, »*Current Affairs*«, »*External Affairs*« in navsezadnje »*Public Affairs*«.

¹³ Ker v slovenskem jeziku nimamo vedno prave slovenske inačice, sem pojme pustila v angleškem jeziku, in skušala čimbolje povzeti njihov pomen.

Izraz »**Government Relations**« lahko v slovenski jezik prevedemo kot »vladni odnosi«. Po Grunigovem mnenju predstavljajo aktivnosti, ki so jih včasih izvajali predvsem zaposleni v oddelku za odnose z javnostmi. Te aktivnosti so zajemale v glavnem opazovanje sprememb v vladi in poročanje vodstvu o morebitnih negativnih posledicah, ki bi jih te spremembe prinesle za podjetje. Tradicionalni vladni odnosi so bili bolj »reaktivni« kot »proaktivni«. To pomeni, da je podjetje počakalo na spremembe, ki jih je uvedla vlada, se nanje prilagodilo ali pa jih skušalo ustaviti (Grunig, Hunt, 1984:285).

Vladni odnosi pa vsekakor ni ustrezen izraz, saj je preozek, da bi zajemal vse odnose, ki se prepletajo v javno-političnem okolju podjetja. Predmet odnosov z akterji, ki sodelujejo v procesu oblikovanja javne politike pa ni le vlada kot izvršno državno telo, temveč tudi celoten parlament, politične stranke in druge institucije, ki neposredno ali posredno vplivajo na ta proces.

Termin vladni odnosi lahko razumemo tudi kot odnose vlade s svojimi javnostmi (ali vladni odnosi z javnostmi), vendar ta termin v literaturi srečujemo redkeje. Tudi avtorji raje uporabljajo termine kot so javno informiranje (ang. *Public Information*) ali pa vladno informiranje (ang. *Government Information*) (Serajnik-Sraka, Vidrih, 2001:651).

Izraz »**Government Affairs**« bi lahko prevedli kot »vladne zadeve«, vendar se ta prevod ne sklada s pomenom besede, ki po mnenju Vareyja predstavlja predvsem aktivnosti neke organizacije, ki zagovarja svoje interese na lokalnem, nacionalnem in mednarodnem političnem nivoju tako, da skuša vplivati na potek zakonodajnega procesa. To pa ne predstavlja le golo opazovanje vladnih in parlamentarnih aktivnosti, pač pa tudi izvajanje natančno načrtovanega in dolgoročnega pritiska na politične akterje z namenom vplivanja na potek dogodkov, ki bi lahko zaznamovali poslovanje podjetja tedaj ali v prihodnosti. Varey enači »*Government Affairs*« z aktivnostmi lobiranja (Varey, 1997:116).

»**Lobbying**« ali »lobiranje« je proces, s katerim skuša posameznik ali skupina prepričati zakonodajalce ali druge vladne/državne uslužbenke, da bi podprli določen potek dogodkov kot je npr. uzakonitev nekega zakonskega predloga ali izdajo neke vladne regulacije. Cilj lobiranja je pospeševati vladne akcije, ki so/bodo naklonjene interesom podjetja, organizacije, stranke ali zadeve, za katero se zavzema lobist, in preprečiti akcije, ki bi tem interesom škodile (Lesser, 2000:387).

»*Corporate Lobbying*« pomeni v osnovi isto kot lobiranje, razlika je le v tem, da se lobiranje v tem primeru izvaja v imenu neke korporacije. V literaturi in praksi »*Corporate Lobbying*« in »*Public Affairs*« velikokrat enačijo kot sinonima v smislu, da je namen obeh praks zagovarjati interese organizacije v vladi in parlamentu v procesu oblikovanja javne politike. Večina praktikov, ki je sodelovala v eni angleški raziskavi pa meni, da je to aktivnost, ki spada pod okrilje »*Public Affairs*«. Steinerja (1994) kritizirata »*Corporate Lobbying*«, ker naj bi v nasprotju z lobiranjem, ki ga izvajajo interesne skupine in razna združenja, to zasledovalo le izpolnitev sebičnih interesov neke korporacije in ignoriralo javni interes (v Harris, Moss in Vetter, 1998:22-28).

Izraz »*Regulatory Affairs*« izhaja iz koncepta regulacije, ki so jo deležna podjetja/organizacije s strani državnih institucij. To je funkcija oddelka, ki skrbi za odnose z državnimi institucijami in je značilna predvsem za podjetja, ki so podvržena večji formalni kontroli in regulaciji s strani države, predvsem zaradi narave področja s katerim se ukvarjajo (npr. telekomunikacije, elektrogospodarstvo, itd). Glavna naloga zaposlenih, ki se ukvarjajo z »*Regulatory Affairs*« je predvsem spremljanje dejavnosti regulacijskih teles industrije, v katerih podjetje deluje in vzpostavljanje stika z njimi (Harris, Moss in Vetter, 1998:26).

»*Current affairs*«¹⁴ ali »zadeve javnega interesa«. To besedno zvezo velikokrat povezujemo z besedama »vlada« in »lobiranje« (Moloney, 1997:168). Zadeve, za katere se v nekem trenutku širša javnost zanima, so namreč v večini primerov predmet pogovora med vladnimi predstavniki in lobisti, ko gre za tehtanje in primerjanje različnih nasprotujočih si interesov.

Besedno zvezo »*External Affairs*« ali »zunanji odnosi« praktiki na področju komunikacij velikokrat povezujejo s pojmi kot so »*Public Affairs*«, »*Government Relations*« in »*Corporate Communications*«, v smislu, da ta besedna zveza združuje vse »nekomercialne« aktivnosti (ang. *Non-commercial*), ki jih ima podjetje s svojim zunanjim okoljem¹⁵ (Hoewing, <http://www.pac.org/whatis/index.htm>).

¹⁴ Po definiciji Oxford Advanced Learning Dictionary nosi ta besedna zveza pomen: »*matters of public interest*«, kar lahko prevedemo v »zadeve javnega interesa«.

¹⁵ Po mnenju Buchholza in njegovih sodelavcev zunanje okolje organizacije sestavljajo ekonomske, družbene in politične silnice, ki postajajo vedno bolj pomembne za uspešno poslovanje podjetja. Zaradi hitrih sprememb v družbeno-političnem okolju postaja to vedno bolj nepredvidljivo in nestabilno, kar pa otežuje delo upravljavcev (zunanjih odnosov) (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:4).

Ta termin sicer v celoti pokriva odnose med podjetjem in akterji političnega procesa, vendar združuje tudi veliko nekomercialnih aktivnosti podjetja s svojim zunanjim okoljem, ki nimajo neposredne zveze z željo podjetja, da bi sodelovala in vplivala na proces oblikovanja javne politike.

Termin »*Public Affairs*« je najbolj pogost termin, ki sem ga zasledila med prebiranjem literature, ki pokriva odnose med podjetjem in državnimi institucijami in drugimi akterji v procesu oblikovanja javne politike. Pri definiranju te komunikacijske aktivnosti sem naletela na velika razhajanja v stroki, predvsem med angleškimi in ameriškimi avtorji. V ZDA »*Public Affairs*« na splošno pomeni upravljanje s spornimi vprašanji (ang. *Issue Management*) in/ali z zadevami, povezanimi z vlado. V Evropi, predvsem v Angliji, pa ta pojem razumejo predvsem kot funkcijo zunanjega komuniciranja (ang. *External Communication Function*) (Fleischer, Blair, 1998:90-91).

Poleg tega obstaja tudi »trend« med nekaterimi profesionalci s področja odnosov z javnostmi, kateri si zaradi negativnega prizvoka, ki ga nosi beseda »*Public Relations*«¹⁶ spreminjajo lastne nazive in nazive oddelkov v »*Corporate Communication*«, »*Corporate Affairs*«, »*External Affairs*« in zelo pogosto v »*Public Affairs*«, pri tem pa njihova delovna funkcija ostane nespremenjena, kar povzroča pri definiranju aktivnosti še večjo zmedo (Fleischer, Blair, 1998:90-91).

V ZDA odnose z javnostmi v vladnem sektorju velikokrat označujejo za »*Public Affairs*«, ni pa to nujno (Ferfila in Kos, 2002:333). O tem pričajo tudi nazivi kot npr. naziv »Pomočnik ministra za odnose z javnostmi« se v ameriški vladi glasi »*Assistant to the Secretary for Public Affairs*« (Ferfila in Kos, 2002:352).

¹⁶ Besedna zveza »*Public Relations*« ali odnosi z javnostmi ima negativno konotacijo v očeh nekaterih višjih praktikov, ker jo ljudje obravnavajo kot neko ožjo komunikacijsko funkcijo kot so publiciteta, promocija, odnosi z mediji in podpora trženju ali kot komunikacijsko funkcijo, katere tehnike ne segajo dlje od pripravljanja obvestil za javnost, publikacij ter avdiovizualnega materiala. Grunig trdi, da je ta termin eden najstarejših na področju komunikacij in najširše obravnava komunikacijske aktivnosti neke organizacije. Enači pojem »odnosi z javnostmi« s pojmom »komunikacijski menedžment« (ang. »*Communication Management*«), ki predstavlja »celotno načrtovanje, izvedbo in vrednotenje komunikacije neke organizacije, tako z zunanjimi kot z notranjimi javnostmi oz. skupinami, ki lahko vplivajo na sposobnost organizacije da doseže svoje cilje« (Grunig, 1992:4).

Zmede pa ne povzročajo le različne definicije in pojmovanja, pač pa tudi prevodi, s katerimi skuša slovenska stroka za komunikacijski menedžment definirati našete komunikacijske funkcije.

Dobeseden prevod v slovenski jezik bi bil »javne zadeve« in tega je Verčič (1995:303) uporabil v članku zbornika Slovenskega politološkega društva, kjer pravi, da »*programe odnosov z javnostmi s političnimi okolji imenujejo javne zadeve*«. Vendar ta prevod se mu očitno ni zdel najbolj primeren, saj je v istem članku vpeljal alternativen izraz javnim zadevam in to je »odnosi s političnimi javnostmi« (Verčič, 1995:306).

Nekaj let kasneje pa so Gruban in Verčič in Zavrl v svojem upravljavskem priročniku »*Pristop k odnosom z javnostmi*« predstavili Listino o javnih odnosih Evropske konfederacije za odnose z javnostmi, ki jo je sprejel svet CERP-a¹⁷ leta 1991. Pri tem so pojem »*Public Affairs*« prevedli kot »javni odnosi« v smislu »odnosi z javnimi organi« (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997:171-175).

Medtem ko Škerlep, profesor na Fakulteti za družbene vede, na svojih predavanjih predmeta »Odnosi z javnostmi«, navaja kot najprimernejši prevod za pojem »*Public Affairs*« besedno zvezo »Odnosi z državnimi institucijami«.

V svoji diplomski nalogi bom obravnavala predvsem odnose, ki jih ima podjetje z različnimi državnimi institucijami in drugimi akterji, ki vplivajo na potek oblikovanja javne politike, zato bom sicer uporabila besedno zvezo »javni odnosi«, ki je od omenjenih prevodov najbolj ustaljen v domači literaturi, vendar pod funkcijo »javnih odnosov« upoštevala upravljanje z vsemi odnosi, ki potekajo med organizacijo in javnimi (državnimi) institucijami in drugimi akterji, ki sodelujejo pri procesu oblikovanja javne politike (vendar niso nujno javni organi).

¹⁷ CERP je kratica za »*Confédération Européenne des Relations Publiques*« ali Evropska konfederacija za odnose z javnostmi. To je krovna organizacija, ki združuje evropska profesionalna združenja za odnose z javnostmi (<http://www.cerp.org>). Tudi Slovensko društvo za odnose z javnostmi je član CERP-a.

3. Javni odnosi

»Javni odnosi predstavljajo pravico – in seveda tudi dolžnost podjetij, skupin ali posameznikov, da sodelujejo pri razvijanju in interpretaciji politik na vseh nivojih vladanja« (Kraus, 1994:4).

3.1. Definiranje javnih odnosov

H.J.C. Rebel, predavatelj s Fakultete za komunikologijo in novinarstvo Hogeschool van Utrecht, definira javne odnose (ang. *Public Affairs*) kot:

»koncentriran napor organizacije oz. akterja, ki deluje v njenem imenu, da bi vplival na stališče tistih, ki sprejemajo odločitve na področju javne oblasti in zakonodaje z namenom, da bi preprečil sprejem odločitev, ki škodijo poslovanju organizacije in promoviral odločitve, ki bi organizaciji koristile« (Rebel, 2001).

Fleischer in Blair navajata, v članku objavljenem v poročilu simpozija za odnose z javnostmi BledCom1998, različne definicije različnih avtorjev s področja javnih odnosov. Definicija, ki po mojem mnenju zelo dobro opisuje, kaj so odnosi z državnimi institucijami in drugimi akterji v političnem procesu, je definicija A.Gollner-ja, ki se glasi (v Fleischer in Blair, 1998:82):

»Javni odnosi so proces preko katerega neka organizacija opazuje, predvidi in upravlja odnose z nosilci družbene in/ali politične moči, z javnimi temami in s skupinami, ki vplivajo na poslovno okolje organizacije.«

Iz že omenjene »Listine o javnih odnosih Evropske konfederacije za odnose z javnostmi« navajam dve definiciji, ki so jih sprejeli strokovnjaki CERP-a. Ti dve namreč zelo dobro ponazarjata, kaj naj bi v praksi zajemali javni odnosi:

»Javni odnosi so odnosi med organizacijo in vlado, parlamentom, državnimi uradniki in posebnimi interesnimi skupinami ter skupinami pritiska, in sicer tako na državni kot na transevropski ravni.«

»Javni odnosi so organizacijska dejavnost, ki je usmerjena v:

- *izboljševanje pogojev poslovanja v tistih vidikih, na katere vplivajo vlade, voditelji in splošna javnost, in*
- *zmanjševanje negativnih učinkov vladnih posegov v gospodarske in družbene razmere, ki zadevajo podjetje»* (v Gruban, Verčič, Zavrl, 1997:173).

Jon White angleški strokovnjak za menedžment in razvoj organizacije, odnosov z javnostmi in javnih odnosov spodbuja definicijo, da :

»Javni odnosi predstavljajo specialistično področje prakse, pod okriljem odnosov z javnostmi, ki se ukvarja z odnosi, vpletenimi v procesu oblikovanja javne politike, zakonodaje in regulacije, ki bi morebiti vplivala na interese organizacije in na njeno delovanje« (White, 1991 v Harris, Moss in Vetter, 1995:22).

3.2. Vloga javnih odnosov v podjetju

Če izhajamo iz zgoraj omenjenih definicij ugotovimo, da je v bistvu vloga javnih odnosov znotraj organizacije predvsem v tem, da premosti meje med organizacijo in njenim družbeno-političnim okoljem (ang. *boundary spanning role*). To pomeni, da izvedenci za javne odnose opazujejo in interpretirajo politično okolje v imenu organizacije in ji pomagajo ostati senzitivna in dovzetna na spremembe, ki se dogajajo v političnem okolju, predvsem pa pomagajo upravljati odnose z deležniki, ki imajo moč vpliva na proces oblikovanja javne politike (Harris, Moss in Vetter, 1998:24).

»Listina o javnih odnosih Evropske konfederacije za odnose z javnostmi« pa kot osnovno vsebino javnih odnosov z vidika podjetja opredeljuje (v Gruban, Verčič in Zavrl, 1997:173):

- poučevanje in upravljanje odnosov z lokalnimi skupnostmi, javnimi organi in znanstvenimi združenji na mednarodni ali državni ravni;
- izvrševanje pravic in obveznosti podjetja v državi (v kateri ima in spoštuje državljanske pravice);
- predstavljanje stališč podjetja v zvezi s poslovnimi, gospodarskimi, družbenimi in političnimi vprašanji;
- zakonito predstavljanje interesov podjetja zakonodajnim organom (na mednarodni, državni in lokalni ravni) preko ustreznih komunikacijskih postopkov;
- vzpostavitev sistema odnosov podjetja s civilnimi ali javnimi organi, ki lahko vplivajo na poslovno uspešnost podjetja;

- opazovanje zadev v zvezi z okoljem in ustrezni postopki, ki jih razvije podjetje;
- vedenje sodelovanja in članstva podjetja ali organizacije v gospodarskih združenjih na različnih ravneh (lokalni, državni, mednarodni); itd.

Ameriški svet za javne odnose (*US Public Affairs Council*) je definiral štiri glavne funkcije, ki so na podlagi raziskav med najbolj izvajanimi funkcijami tipičnih oddelkov za javne odnose znotraj podjetij (v Harris in Moss, 2001:103):

1. odnosi z vlado (in drugimi državnimi institucijami – op. V.T.) na državni in lokalni ravni,
2. politična akcija (politično izobraževanje, aktivnosti na državljanski bazi, komunikacije o političnih temah),
3. sodelovanje z lokalno skupnostjo (odnosi z lokalno skupnostjo, programi za družbeno odgovornost podjetja),
4. mednarodne aktivnosti (ugotavljanje političnih nevarnosti, opazovanje sprememb v mednarodnem družbeno-političnem okolju).

3.3. Pristopi in tehnike javnih odnosov

Za uspešno izvajanje zgoraj omenjene aktivnosti so praktiki razvili specifične pristope in tehnike, ki pripomorejo k učinkovitosti upravljanja odnosov z javnimi institucijami in drugimi akterji procesa javne politike.

Najbolj pogosto uporabljeni pristopi in tehnike javnih odnosov so (Harris in Moss, 2001:103):

- upravljanje z javnimi temami,
- opazovanje okolja,
- lobiranje (na lokalni, državni ravni),
- ustvarjanje zavezništev (preko katerih se lobira),
- komuniciranje z vladnimi službami (in drugimi političnimi institucijami –op. V.T.),
- komuniciranje z vodstvom glede stališča podjetja itd.

Katere pristope oz. tehnike bo organizacija uporabila je odvisno predvsem od situacije, v kateri se nahaja. V nadaljevanju bom podrobneje opisala te tri tehnike: upravljanje z javnimi

temami (ang. *Issue Management*), ustvarjanje zavezništev in omrežij (ang. *Coalition building in Network Management*) in lobiranje (ang. *Lobbying*), saj so po mojem mnenju ključne za uspešno upravljanje odnosov, ki potekajo med podjetjem in različnimi akterji v procesu oblikovanja javne politike.

3.4. Upravljanje z javnimi temami

Podjetja in industrija uporabljajo vedno več programov, ki vsebujejo funkcijo upravljanja z javnimi temami (ang. *Issues Management*), saj ta oblikuje kreativne rešitve na pritiske oz. regulacijo s strani družbeno-političnega okolja. V preteklosti je prišlo pogosto do tega, da se je podjetje prepozno zavedlo prihajajočega trenda, inovacije ali možnosti nastanka novih omejevanj in ni imelo časa za primerno reakcijo (Coates in drugi, 1986 v Gaunt in Ollen, 1995).

Hitreje kot se podjetje začne zavedati zaskrbljujočih tem, ki so pomembne za njegove deležnike, hitreje lahko izoblikuje strategije za odgovore nanje, da bi omililo ali izničilo te vplive, preden pride do intervencije s strani državnih institucij (Lesser, 2000:100).

3.4.1. Definiranje upravljanja javnih tem

Leta 1978 je Ameriški svet za javne odnose (ang. *US Javni odnosi Council*) definiral upravljanje z javnimi temami (ang. *Issues Management*) kot »program, ki ga uporablja podjetje, da bi razširilo svoje znanje glede javne politike in povečalo učinkovitost lastne vpletenosti v procesu njenega oblikovanja« (v Regester in Larkin, 1997:37-38).

Coates, Coates, Jarratt in Heinz (1986) so v svoji knjigi podali definicijo upravljanja z javnimi temami, ki se glasi (v Gaunt in Ollen, 1995): »Upravljanje z javnimi temami je organizirana aktivnost za identificiranje nastajajočih trendov, zadev ali tem, katere bodo verjetno vplivale na organizacijo v naslednjih nekaj letih ter za razvijanje široko in bolj jasno paleto organizacijskih odgovorov usmerjenih v to prihodnost.«

Da bi lahko bolje razumeli kaj je upravljanje z javnimi temami (ang. *Issues Management*), moramo najprej določiti, kaj sploh so oz. kaj sploh predstavljajo javne teme (ang. *Issues*) za podjetje in zakaj je pomembno upravljanje z njimi.

3.4.2. Definiranje javne teme

Javna tema nastane, ko nekdo pripiše pomen neki situaciji ali nastalemu problemu (Craib in Vibbert, 1985 v Gaunt in Ollen, 1995).

Z vidika organizacije je nastajajoča javna tema »stanje ali dogodek, ki se lahko zgodi zunaj ali znotraj organizacije, ki bi v primeru njegovega nadaljevanja imelo pomemben vpliv na delovanje in učinkovitost organizacije ali na njene bodoče interese« (Regester in Larkin, 1997:42).

Sporne teme, ki postanejo javne pa niso vse enake. Dutton in Ottensmeyer predpostavljata (1987), da se organizacije srečujejo z notranjimi in zunanjimi spornimi temami (v Gaunt in Ollen, 1995):

Notranje teme (ang. *Internal issues*) so tiste, ki nastanejo in se načeloma rešujejo znotraj meja organizacije.

Zunanje teme (ang. *External Issues*) pa tiste, ki nastanejo zunaj meja organizacije. Za prepoznavanje le-teh je potrebno nenehno opazovanje javne politike, za upravljanje z njimi pa je potrebno zgodnje posredovanje, preden se prelevijo v neželjen zakonodajni ukrep.

Robert Moore (1979) razlikuje med strateškimi javnimi temami in javnopolitičnimi spornimi temami (v Gaunt in Ollen, 1995):

Strateške teme (ang. *Strategic Issues*) naj bi predstavljale silnice in trende iz okolja, ki vplivajo na poslovanje oz. na obstoj podjetja.

Javnopolitične teme (ang. *Public Policy Issues*) pa so teme, ki sprožijo določena vprašanja ali probleme v javnosti, vodstvo podjetja pa do njih prevzame neko stališče. To niso teme, ki bi vplivale na to ali bo podjetje preživelo ali ne, lahko pa vplivajo na odnos deležnikov do podjetja.

Buchholz s sodelavci meni, da je javnopolitična tema z vidika podjetja prav tako pomembna, saj lahko vpliva na korporacije v smislu, da ima podjetje pravico in dolžnost, da pomagajo pri razvoju smernic za kolektivno akcijo, kot odgovor na javno temo (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:7)

Ne glede na to kako klasificiramo javne teme, se večina avtorjev strinja, da ima javna tema svoj življenjski cikel, na podlagi katerega lahko napovemo kako se bo razvijala (Gaunt in Ollen, 1995).

Tudi v tem primeru prihaja do razhajanj med različnimi avtorji glede delitve in poimenovanja posameznih faz.

3.4.3. Življenjski cikel javne teme

Crable in Vibbert sta leta 1985 opisala življenjski cikel oz. razvoj javne teme (ang. *Issue Lifecycle*) v konsistentnem pet-stopenjskem modelu glede na status, ki ga ima javna tema na vsaki posamezni stopnji (v Gaunt in Ollen, 1995):

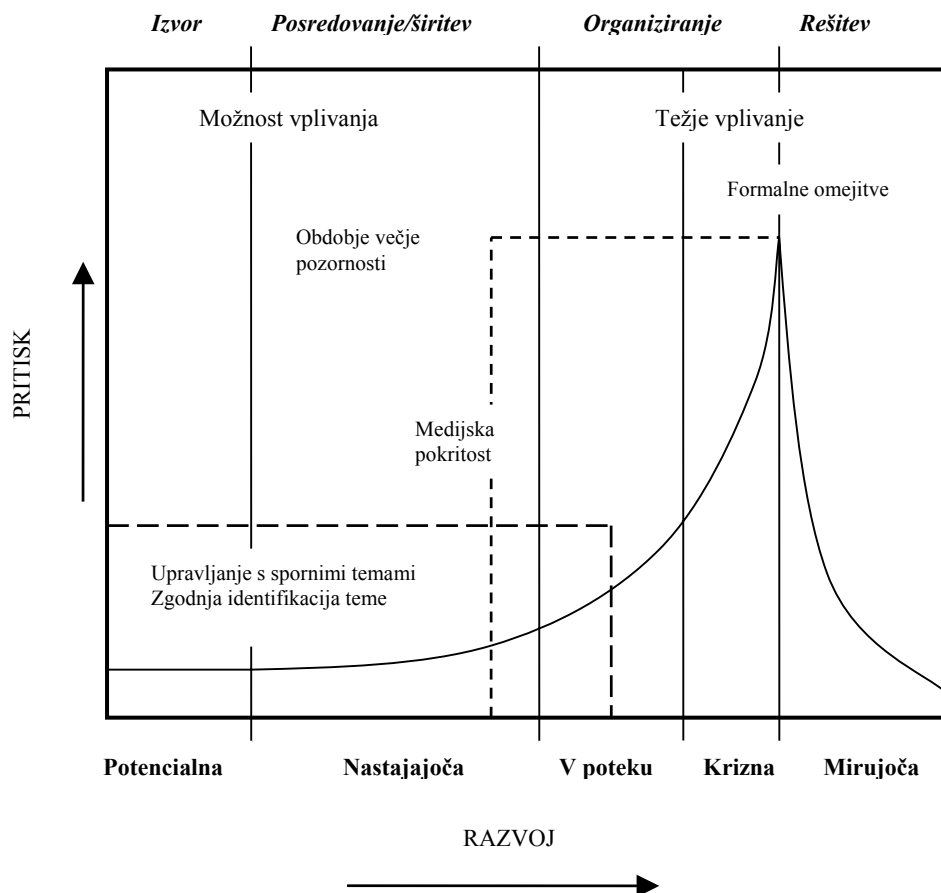
- 1. potencialna javna tema** (ang. *Potential issue*),
- 2. nastajajoča javna tema** (ang. *Emerging issue*),
- 3. javna tema v "poteku"** (ang. *Current issue*),
- 4. krizna tema** (ang. *Crisis Issue*),
- 5. mirujoča javna tema** (ang. *Dormant Issue*).

Model, ki sta ga razvila Haisworth (1990) in Meng (1992), opisuje ta isti proces v štirih stopnjah (v Regester in Larkin, 1997:48):

- 1. izvor** (ang. *Origin*),
- 2. posredovanje oz. širitev** (ang. *Mediation and Amplification*),
- 3. organiziranje** (ang. *Organization*),
- 4. rešitev** (ang. *Resolution*).

Regester in Larkin (1997) sta v spodnjem grafu združila karakteristike obeh navedenih modelov v štiri-stopenjski model življenjskega cikla javne teme in podrobno opisala vsako posamezno fazo. Oba modela sta opisala tudi Gaunt in Ollen, (1995), sama pa bom skušala iz obeh virov izluščiti bistvene značilnosti.

Graf 3.1: Življenjski cikel javne teme



(Vir: Hainsworth in Meng v Regester in Larkin, 1997:48)

Vertikalna os ponazarja stopnjo pritiska, ki ga organizaciji povzročata nastanek in razvoj neke javne teme; horizontalna os pa ponazarja različne stopnje v razvoju. Na vsaki stopnji razvoja, zaradi vse večje pomembnosti javne teme, narašča pritisk na organizacijo, da mora ta čimprej reagirati. Sicer lahko javna tema propade oz. doživi neuspeh na katerikoli stopnji razvoja zaradi številnih razlogov, vendar teme, ki se nadalje razvijajo, postajajo iz stopnje v stopnjo vedno bolj konsistentne (Regester in Larkin, 1997:48-49).

1. stopnja – *izvor* : potencialna javna tema

Javna tema nastane kadar organizacija ali skupina pripiše pomembnost zaznanemu problemu (ali priložnosti), ki je posledica razvijajočega političnega/regulacijskega, ekonomskega ali družbenega trenda (Craib in Vibbert, 1985 v Regester in Larlin, 1997:49).

Strokovnjaki in akademiki z različnih področij konstantno preučujejo in raziskujejo trende in napovedujejo njihove morebitne vplive na organizacije, podjetja ali institucije, kar bi vodilo v spremembe predhodnega stanja (Regester in Larkin, 1997:49). Organizacije, ki se ukvarjajo s raziskovanjem trendov imenujemo "ThinkTanks"¹⁸.

2. stopnja – *posredovanje in širitev* : nastajajoča javna tema

V tej fazi so meje javne teme že zarisane in tu se začne oblikovanje javnega mnenja (Gaunt in Ollen, 1995). V večini primerov pride do tega zaradi aktivnosti ene ali več skupin, ki skušajo temi pripisati legitimnost (Meng, 1987 v Regester in Larkin, 1997:50). Te skupine navadno predstavljajo relevantni mediji interesnih skupin, gospodarskih združenj, strokovnjakov in drugih, ki imajo podobne poglede/mnenja glede javne teme in ta mnenja širijo naprej. Če se v ta proces vključijo tudi množični medij, ki spodbudijo javno mnenje, lahko ta kasneje postane tudi del procesa javne politike (Regester in Larkin, 1997:50).

3. stopnja – *organizacija* : javna tema v poteku in krizna tema

To je faza ko prepoznamo javno temo kot predmet sedanjih interesov in pogovorov (Gaunt in Ollen, 1995). Stanje je konsolidirano in skupine začnejo iskati rešitev za konflikte interesov, ki so sprejemljivi oz. ki bi bili za organizacijo minimalno škodljivi (Regester in Larkin, 1997:52). Te skupine so bolj ali manj dobro organizirane in so tudi različno dejavne. Vsaka skuša izpostaviti svoj pogled in cilje, ki jih skuša doseči s svojo prizadevnostjo. Svojo pozicijo želi komunicirati širši javnosti, doseči visoko stopnjo vizibilnosti in s tem potisniti javno temo v proces oblikovanja javne politike (Haisworth, 1990 v Regester in Larkin, 1997:52)

Iz grafa je razvidno, da lahko na tej točki javna tema postane v trenutku krizna tema in s tem doseže pozornost institucij, ki imajo avtoriteto, da organizaciji ali panogi vsilijo omejitve kot odgovor na krizno stanje (Regester in Larkin, 1997:53).

¹⁸»ThinkTanks« so organizacije, ki se ukvarjajo z raziskovanjem procesa javne politike. Njihova glavna naloga je analiza in objavljanje poročil o široki paleti javnih politik z različnih področji, kot so ekonomske, družbene, zunanje politike itd.. Poleg tega pa organizirajo tudi različne seminarje in konference, z namenom, da bi izpostavili v javnosti nekatere teme, ki so po njihovem mnenju pomembne. Tri najbolj vplivne ameriške organizacije te vrste so *American Enterprise Institute*, *Brookings Institution* in *Heritage Foundation* (Lesser, 2000:98).

4. stopnja – *rešitev* : mirujoča javna tema

To je zadnja faza v življenjskem ciklu javne teme, ki se pripeti kadar je tema dobila dovolj pozornosti s strani javnih funkcionarjev, ki so sprejeli v zvezi z njo določene ukrepe (Gaunt in Ollen, 1995). Znotraj procesa javne politike, s spremembo zakonodaje ali samo s poostreno regulacijo, so javni uslužbenci skušali rešiti konflikt med vpletenimi stranmi, bodisi na njihovo korist ali škodo (Hainsworth, 1990 v Regester in Larkin, 1997:54).

Podjetje v tej fazi nima več veliko vpliva na rezultat procesa javne politike. Na tej točki vpleteni akterji samo upajo, da se bo javna tema razrešila v njihovo korist oz. da bo sprejeta zakonodaja imela čim manjši negativen vpliv (Gaunt in Ollen, 1995). Torej enkrat ko je javna tema "izživela" svoj življenjski cikel, bo pritisk na podjetje največji in bo le-to moralo brezpogojno sprejeti posledice (Regester in Larkin, 1997:54).

Crable in Vibbert (1985) pa trdita, da kljub rešenim konfliktom, javna tema na tej točki še ni odpravljena (oz. mrtva), pač pa samo miruje (spi) dokler se ne bodo pojavili novi ljudje, ki bodo v njej našli nove probleme in nove situacije (v Gaunt in Ollen, 1995).

3.4.4. Sistem upravljanja z javnimi temami

Efektiven odgovor organizacije na javne teme vključuje vrsto korakov, ki skupaj tvorijo sistem upravljanja z javnimi temami (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:40). Različni avtorji predstavljajo različne modele sistema upravljanja z javnimi temami, sama pa bom skušala iz različnih virov izluščiti značilnosti najpomembnejših korakov in jih umestiti v šest-stopenjski model, kot ga navajajo Buchholz, Evans in Wagley (1994).

1. Identifikacija

Faza identifikacije vključuje raziskovanje in pregledovanje (družbeno-političnega - op. V.T.) okolja z namenom, da bi našli trende ali sporne teme, ki bi verjetno preko procesa oblikovanja javne politike prizadele ali vplivale na organizacijo (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:40).

Raziskovanje družbeno-političnega okolja poteka s pomočjo pregledovanja tiska in raznih publikacij (na lokalnem, nacionalnem in mednarodnem nivoju), spremljanje dogajanja na Internetu (World Wide Web) in analiziranje posnetkov z raznih parlamentarnih zaslišanj in drugih podobnih dogodkov, od katerih lahko podjetje pridobi koristne informacije (Carroll in Buchholtz, 2000:614). Nekatera podjetja se poslužujejo tudi že pripravljenih poročil, ki jih

izdelajo specializirane organizacije za raziskovanje okolja in javnih tem, ki jih imenujejo *Trend Information Service* ali *Newsletter* (Carroll in Buchholtz, 2000:614).

Zgodnješa kot je identifikacija javne teme, širše so možnosti organizacije, da pozitivno reagira nanjo (Coates in drugi, 1986 v Carroll in Buchholtz, 2000:614).

2. Vrednotenje vpliva¹⁹

V tej fazi je potrebno ovrednotiti potencialen vpliv, ki bi ga imela identificirana tema na podjetje, zato da lahko določimo prioritete za korporativne odgovore. Tipično podjetje se namreč ne more odzvati na vsako identificirano javno temo na enak način in z isto učinkovitostjo. Prioriteto javne teme se določi glede na verjetnost, da se bo zgodila, glede na to, kakšne so zmožnosti podjetja za odgovor nanjo in glede na druge relevantne faktorje (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:40-41).

3. Raziskovanje in analiziranje

Javne teme, ki jih je podjetje prepoznalo kot prioritete je potrebno podrobno analizirati, da bi ugotovili kakšne strategije bo potrebno uporabiti za njihovo reševanje. Javne teme lahko analiziramo na osnovi različnih dimenzij kot so (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:42-43):

- tip javne teme (glede na obsežnost in način vpliva na podjetje),
- časovno usklajevanje ali tempiranje (glede na fazo življenjskega cikla, kjer se javna tema nahaja).

Nekateri avtorji pa poudarjajo, da je potrebno temo analizirati tudi glede na deležnike oz. morebitne akterje v tem procesu (Carroll in Buchholtz, 2000, 615-616):

- Kdo je temo sprožil? (zgodovinski pogled)
- Kdo je sedaj vpleten ? (pogled v sedanje stanje)
- Kdo bo morebiti vpleten v prihodnosti? (pogled v prihodnost)
- Kdo so tisti (deležniki), na katere javna tema vpliva?
- Kdo ima interese v tej temi?
- Kdo ima možnost vplivanja na javno temo?
- itd.

¹⁹ Rada bi opozorila, da nekateri sistemi upravljanja z javnimi temami postavljajo kot drugo stopnjo »fazo analize in raziskovanja javne teme« in šele kot tretjo postavijo »fazo vrednotenja in rangiranja«. Sama sem se opredelila za obratno različico, ker le tako lahko podjetje iz številnih tem izlušči tiste, ki so pomembnejše, ki potrebujejo nadaljnje analize in raziskave.

Analiza torej pomaga pri ugotavljanju kaj narediti s posamezno temo oz. kakšno držo in katere strategije (glede na pozitivne in negativne učinke) bo podjetje izbralo za njeno reševanje (Buchholz, Evans in Wagley, 1994:44).

4. Razvoj strategije

Na tej stopnji se mora podjetje odločiti kakšen bo odgovor na javno temo. Najprej mora določiti cilje, ki jih želi doseči, nato pa strategijo, s katero naj bi te cilje doseglo. Sem vključuje organizacijske, politične, psihološke in ekonomske resurse, ki jih bo pri tem uporabilo (Gaunt in Ollen, 1995).

Izbira strategije potemtakem odseva tako naravo javne teme kot tudi cilje, ki jih želi organizacija doseči (Buchholz, Evans in Wagely, 1994:47). Chase (1984) navaja tri strategije, kako podjetja reagirajo na javne teme (v Grunig, 1992:148)²⁰:

- reaktivna strategija (ang. *reactive*): pri kateri se organizacija upira spremembam,
- strategija prilagajanja (ang. *adaptive*): pri kateri skuša organizacija zadovoljiti zahteve zunanjih skupin,
- dinamična strategija (ang. *dynamic*): pri kateri organizacija raje ustvarja in usmerja politiko kot pa da bi se podrejala trendom politike, ki jih ustvarjajo druge sile.

5. Izvedba

Ko podjetje oblikuje strategijo, s katero se bo soočilo z javno temo, je na vrsti izpolnitev strategije oz. plana. Odgovorni za izvedbo strategije morajo razviti specifične taktike kot so spreminjanje korporativnega vedenja organizacije, vplivanje na javno mnenje in spreminjanje mnenja oblikovalcev javne politike v prid organizacije (Buchholz, Evans in Wagely, 1994:44).

Pri tej fazi gre tudi za povezovanje različnih orodij in tehnik, s katerimi podjetje lažje vpliva na proces oblikovanja javne politike in realizira omenjene taktike: npr. lobiranje, ustvarjanje zavezništev, različne aktivnosti na državljanski bazi itd. (Buchholz, Evans in Wagely, 1994:44).

²⁰ Buchholz in njegovi sodelavci pa so strategije, ki jih uporablja organizacija ob soočanju z javnimi temami, poimenovali nekoliko drugače kot Chase, poleg tega pa so dodali še eno strategijo. Reakcijo podjetja na spremembe imenujejo, prav tako kot Chase, reaktivna strategija. Strategijo pri kateri se organizacija prilagaja spremembam so poimenovali prilagoditvena (ang. *accommodative*), strategijo pri kateri skuša organizacija vplivati na spremembe pa proaktivna strategija (ang. *proactive*). Kot četrto so dodali interaktivno strategijo (ang. *interactive*), ki ponazarja prilagajanje organizacije na vplivne spremembe (Buchholz, Evans in Wagely, 1994:47).

6. Vrednotenje strategije

Čeprav je podjetje doseglo cilje, ki si jih je zastavilo, to ne pomeni, da je program upravljanja z javnimi temami zaključen (Jones in Chase, 1979 v Gaunt in Ollen, 1995). Taktike, uporabljene v izvedbi, morajo biti konstantno vrednotene, da bi preverili njihovo učinkovitost (Buchholz, Evans in Wagely, 1994:44). Informacije, ki jih dobi podjetje v tej zadnji stopnji procesa, služijo kot povratne informacije za predhodne stopnje, v smislu, da odgovorni odpravijo napake ali uvedejo morebitne spremembe (Carroll in Buchholtz, 2000:620).

Ewing (1997:183) opozarja, da mora vodstvo, kljub uspehom v predhodnih fazah, ostati pozorno na javno temo, saj se bodo tisti, ki so jo sprožili mogoče ponovno organizirali, izboljšali svoj pristop ter ponovno poskušali realizirati lastne interese. Kontinuirano vrednotenje javne teme in raziskovanje družbenih, političnih in ekonomskih sprememb, ki bi sporno vprašanje morebiti oživele je torej za podjetje bistvenega pomena (Wilson, 1990 v Gaunt in Ollen, 1995).

V praksi seveda sistem ne deluje tako popolno. Podjetja se držijo posameznih faz po potrebi, glede na situacijo. Poleg tega imajo nekatera podjetja večjo potrebo po funkciji upravljanja z javnimi temami kot druga, zato se razvitost sistemov od podjetja do podjetja razlikuje.

3.4.5. Funkcija procesa upravljanja z javnimi temami v podjetju

Glavne tri naloge tega upravljalškega procesa so po mnenju Evinga (1997:179) predvsem:

1. da zagotovi "varnost" podjetja pred kakršnimikoli načrti ali ukrepi, ki bi jih morebiti sprejeli številni različni akterji procesa oblikovanja javne politike,
2. da razišče naravne priložnosti, ki se nahajajo v javnih temah, ki jih sproži samo podjetje ali drugi akterji znotraj procesa oblikovanja javne politike ter,
3. da v pogajalni areni akterjev doseže najboljše možne rešitve za podjetje in njegove deležnike.

Potrebno bi bilo poudariti, da je upravljanje z javnimi temami predvsem proaktivna funkcija, saj skuša identificirati javne teme in vplivati na odločanje v zvezi z njimi še preden imajo te

negativne posledice za organizacijo. To je tudi ena glavnih razlik med upravljanjem z javnimi temami in kriznim menedžmentom²¹ (Gaunt in Ollen, 1995).

Upravljanje javnih tem je tako nujni element zaščite pred krizo kot tudi element proaktivnega komunikacijskega delovanja organizacije (Pek Drapal, Drevenšek, Drapal, 2004:57).

Upravljanje z javnimi temami je funkcija javnih odnosov. Nekateri praktiki jo obravnavajo kot del taktičnega odločanja, drugi pa jo uvrščajo v organizacijsko strateško planiranje. Trend v večjih korporacijah je sicer vzpostavljanje posebnih enot za upravljanje z javnimi temami, ki najsibodi spadajo v oddelek za odnose z javnostmi, v oddelek za javne odnose ali pa v samostojni specializirani oddelek (Cutlip, Center in Broom, 1994:16-17).

3.5. Ustvarjanje zavezništev in upravljanje omrežij

Dejstvo je, da se organizacije ne zmorejo same učinkovito soočiti s kompleksnimi družbenimi problemi, zato je nujen zavezniški, partnerski in mrežni pristop k sodelovanju med organizacijo in njenim raznolikim družbenim okoljem (Pek Drapal, Drevenšek, Drapal, 2004:35).

Funkciji ustvarjanja zavezništev in upravljanja omrežij (ang. *Coalition Building in Network Management*) izhajata iz predpostavke, da proces oblikovanja javne politike ne moremo razložiti kot rezultat pogajanj med enim samim avtoritativnim akterjem in državnimi institucijami. V resnici, javne politike nastajajo znotraj koalicijskih zavezništev različnih institucij, ki se ne zavzemajo za interes enega samega akterja, pač za interese številnih različnih akterjev. Posamezni akterji, ki skušajo vplivati na dnevni red oblikovalcev politike (agenda), morajo najprej obračunati z ostalimi akterji v tem procesu, prav v tem pa je bistvo funkcije ustvarjanja zavezništev in upravljanja z omrežji (Rebel, 2001).

²¹ Pojma upravljanje z javnimi temami (ang. *Issues Management*), upravljanje s kriznimi temami oz. krizni menedžment (ang. *Crisis Management*) velikokrat zamenjujejo med seboj oz. jih narobe interpretirajo. Krizni menedžment je bolj reaktivna disciplina, ki se ukvarja s situacijami, ki so že prešle v javnost in ki že vplivajo na podjetje (Regester in Larkin, 1997:41). Medtem ko upravljanje s spornimi temami skuša rešiti problem preden pride do tega (Gaunt in Ollen, 1995).

3.5.1. Definiranje zavezništev in omrežij

Zavezništvo ali koalicijo lahko definiramo kot skupino ljudi s skupnimi interesi in zanimanji, ki združijo moči, da bi podprli ali nasprotovali zakonodaji, politiki vlade ali vladnim programom. Podjetja in industrije se združujejo v zavezništva, ker so ugotovile, da jim to omogoča večje možnosti uspeha v areni, kjer se oblikuje javna politika (Lesser, 2000:414).

Omrežje (ang. *Network*) pa lahko definiramo kot »specifičen odnos, ki povezuje določeno število ljudi, predmetov ali dogodkov« (Knoke in Kuklinski, 1982 v Berry, 1989:184).

K funkciji ustvarjanja zavezništev in upravljanja omrežij akterji pristopajo s treh različnih perspektiv, vsaka od teh pa poudarja različne vidike organizacijske in izvršilne stvarnosti (Rebel, 2001):

1. Instrumentalna perspektiva (ang. *Instrumental Perspective*)

Ta pristop predpostavlja, da ima neka organizacija takšno moč, da uveljavi svojo voljo med ostalimi vpletenimi akterji. Z uporabo spodbujevalnih nagrad, zaobljub in s prepričevalno komunikacijo, organizacija meni, da si bo pridobila ostale vpletene na svojo stran (Rebel, 2001).

Instrumentalne strategije, ki se jih pri tem pristopu največkrat uporablja so (Rebel, 2001):

- vplivanje na jasnost situacije;
- onemogočati dostop nekaterim akterjem in vpeljevanje drugih, za organizacijo zaneslivejših, akterjev v proces;
- poučevanje akterjev glede problema;
- ponujanje akterjem možne rešitve.

Nekatere tehnike, ki so se razvile znotraj te pespektive so še vedno popularne v nekaterih krogih lobistov, vendar pa instrumentalna perspektiva ne ustreza več področju, kjer nastaja javna politika (Rebel, 2001).

2. Interaktivna perspektiva (ang. *Interactive Perspective*)

Interaktivna perspektiva predpostavlja, da več akterjev zastopa neko stališče, med katerimi nobeden od njih ne dominira položaja in vsa mnenja so upoštevana. V interakciji med seboj določijo skupne cilje ter vzpostavijo skupni lobi, da bodo lažje vplivali na proces oblikovanja javne politike in tako dosegli zastavljene cilje (Rebel, 2001).

Uporabljene interaktivne tehnike so predvsem (Rebel, 2001):

- pogajanje glede skupnih ciljev,
- podpora interakcijam, itd..

Posledica tega pristopa pa je, da akterji podredijo svoje specifične cilje skupnim in s tem tvegajo, da jih sploh ne bodo dosegli (Rebel, 2001).

3. Institucionalna perspektiva (ang. *Institutional Perspective*)

Pri tej perspektivi se predpostavlja, da je omrežje sestavljeno iz institucij, ne pa posameznikov. Z definiranjem oblike akterjev se zelo omeji maneverski prostor. Posamezen akter ne more preslepiti ali preprečiti skupno ustanovljenih interesov, lahko pa skuša vplivati nanje. Pri tem uporablja tehnike kot so (Rebel, 2001):

- pospeševanje kognitivnih variacij z vpeljavo novih vidikov in/ali novih akterjev,
- spodbujanje izmenjave mejnih znanj,
- spodbujanje popravkov k skupni definiciji situacije itd..

Pri tej perspektivi gre torej za poskus uporabe družbenega kapitala omrežja, da bi zgradili trdno podlago za morebitni lobi (Rebel, 2001).

Omejitve tega pristopa so predvsem v strukturi akterjev in področja, kjer delujejo. Zato je potrebno pred združitvijo v koalicijo dobro preučiti institucionalno sestavo področja (Rebel, 2001).

Koalicije oz. zaveznitva nudijo številne prednosti. Kot zelo pomembno prednost se šteje predvsem možnost prerasporeditve redkih sredstev kot so npr. lobisti, dostop do oblikovalcev politike, informacije in kredibilnost (Berry, 1989:165).

Koalicije se običajno oblikujejo okrog neke javne teme, zato nam poznavanje značilnosti neke teme pomaga pri anticipaciji koalicijskih partnerjev in predvidevanju glede delovanja zaveznitva (Carroll in Buchholtz, 2000:263). Dejstvo je, da neka javna tema prizadane številne skupine, zato postane takoj jasno, kateri so naravni zavezniki. Bolj kot se javna tema razvija, bolj postaja iskanje koalicijskih partnerjev intenzivno (Berry, 1989:166).

3.5.2. Oblike zavezništev in omrežij

Združevanje v poslovne koalicije ali zavezništva je torej eden boljših načinov, vplivanja podjetja na proces oblikovanja javne politike in tako vsaj deloma uresničitev lastnih interesov.

Baron prepoznava tri različne tipe poslovnih zavezništev (Baron, 2000:231): začasna zavezništva, »vrhovna združenja« in industrijska združenja.

Začasna zavezništva (ang. *Ad-hoc Coalitions*): to so koalicije podjetji, ki se začasno združijo zaradi specifične javne teme. Čeprav imajo skupni interes glede neke teme, ne pomeni, da imajo tudi skupne interese glede drugih vprašanj. Zgodí se tudi ravno nasprotno, ko se združujejo direktni konkurenti ali celo podjetja, ki nimajo nič drugega skupnega v svojem delovanju (Baron, 2000:234).

»Vrhovna združenja« (ang. *Peak Associations*): to so kot neke krovne organizacije, ki vključujejo člane iz različnih industrijskih panog in zagovarjajo široko paleto interesov. Ukvarjajo se torej s temami, ki vplivajo na več kot eno panogo. Prav v tem pa je njihova slabost, saj visoka stopnja heterogenosti interesov omejuje njihovo politično delovanje. Zato se podjetja ne zanašajo na to, da bodo tovrstna združenja branila njihove interese in se raje vključujejo v manjša panožna oz. industrijska združenja (Baron, 2000:233).

Industrijska združenja (ang. *Industry Associations* ali *Trade Associations*): ta predstavljajo posamezno industrijo oz. panogo, zato se ukvarjajo le s temami, ki bi to panogo ogrozile. Industrijska združenja opazujejo potencialne in trenutne zakonodajne aktivnosti v panogi in skušajo vplivati na proces sprejemanja politik in s tem zagovarjajo interese njenih članov. Manjša podjetja so bolj podvržena vključevanju v taka združenja, predvsem zaradi večjih možnosti vplivanja in zaradi manjših stroškov komunikacijskih aktivnosti (Baron, 2000:233-234).

Čeprav je veliko poslovnih zavezništev nastalo iz začasnih koalicij, ki so postale stalne, se sedaj dogaja, da novo nastajajoče koalicije tekmujejo z že ustaljenimi poslovnimi združenji. Razlog za vedno večjo številčnost koalicijskih zvez, pa je predvsem v nezmožnosti velikih poslovnih združenj, da bi dosegle v primernem času pomembne konsenze glede stališč, ki jih zastopajo. Velikost združenj in njihovo številno članstvo predstavljajo prednost pri

mobilizaciji podpore na državljski bazi (ang. *grass-roots support*), vendar pri nujni po hitrem odločanju, ko je potrebno stališče organizacije hitro približati hitro spreminjajočim se zakonodajnim ukrepom, postane to predvsem pomanjkljivost (Lesser, 2000:414).

Podjetja se vedno manj včlanjujejo v poslovna združenja, ta pa se financirajo predvsem s članarino. Da bi povečala učinkovitost in zmanjšala stroške, se tudi združenja odločajo za vstopanje v začasne koalicijske zveze z drugimi združenji (Lesser, 2000:415).

Omrežja okoli javne teme (ang. *Issue Network*)

Poleg že omenjenih, je to še ena zelo pogosta oblika zavezništva. Z vidika interesnih skupin, podjetij in državnih institucij gre predvsem za izmenjavo informacij. »*Informacija je moč*« in omrežje omogoča načine prenosa informacij na hiter in učinkovit način (Berry, 1898:184).

Take vrste povezave nastanejo med skupinami podjetij ali drugimi interesnimi skupinami, akademiki in eksperti javne politike, vladnimi uslužbenci, novinarji, idr., ki si med seboj delijo informacije in delujejo kot zagovorniki ali nasprotniki specifične javne politike. Upravljanje z informacijami je tudi glavna prednost omrežij, saj z monopoliziranjem pretoka informacij vplivajo na to, katere informacije bodo prišle do oblikovalcev²² javne politike in katere ne (Lesser, 2000:98).

Večina zavezništev je začasnih. Podjetja se odločajo zanje predvsem zaradi visoke fleksibilnosti, ki se kaže predvsem v relativni lahkoti vstopanja in izstopanja. Poleg tega se podjetja raje ne trajno zavežejo na neko organizacijo, saj tako izgubijo nadzor nad financami in drugimi pomembnimi resursi in jih ne morejo uporabiti ob primeru nastanka nove, za podjetje bolj sporne javne teme (Berry, 1989:167).

Na osnovi analiziranja preteklih in sedanjih zavezništev ter morebitnih prihodnjih kolaicij, ki se razvijejo okrog neke javne teme, lahko praktik s področja javnih odnosov (lobist) predvidi njihovo delovanje in tako uspešno upravlja z njimi (Carroll in Bucholtz, 2000:263).

²² Oblikovalci javne politike (predstavniki vlade, parlamenta in drugih državnih institucij) so prav tako željni izmenjave informacij z ostalimi skupinami, saj jim te pomagajo bolje razumeti možne alternative in iz njih razbrati najbolj primerne (Berry, 1989:186).

3.6. Lobiranje

Van Scendelen (1994) je zapsal: *»Za profesionalnega akterja lobiranje napoči šele po opravljenem pripravljalnem delu na terenu, medtem ko bo amater začel prav z lobiranjem«* (v Rebel, 2001).

Podobno kot javni odnosi, je tudi pojem lobiranja velikokrat napačno razumljen in obravnavan kot prikrivajoča aktivnost, ki skuša iz zakulisja manipulirati politično agendo v prid določene organizacije (Harris in Moss, 2001:105).

Ta napačna percepcija izhaja predvsem iz njegove zgodovine, v kateri so se oblike in metode lobiranja skozi čas spreminjale in množile. Danes obstajajo težave z definicijo lobiranja, ker se pojem uporablja v različnih družbenih oz. političnih kontekstih in z različnimi konotacijami. Po eni strani je sinonim za politično zlorabo, po drugi strani pa je to izraz za nevtralen opis vplivanja (nestrankarskih) organiziranih interesov na vlado (Fink Hafner, 1994:41).

3.6.1. Definiranje lobiranja

Moloney (1997:169) definira lobiranje kot *»prepričevalno aktivnost, ki skuša spremeniti javno politiko v korist organizacije, ki jo izvaja posameznik ali skupina, ki niso neposredno vpleteni v politični proces«*.

Van Schendelen (1993) pa zagovarja trditev, da lobiranje lahko obsega številne prakse: *«Neformalno izmenjavo informacij z nosilci javne oblasti, ki ga razumemo na eni strani kot minimalno podajanje informacij, na drugi strani pa kot neformalno poskušanje vplivati na nosilce javne oblasti«* (v Harris in Moss, 2001:102).

Po Milbrathovem (1968) mnenju lobiranje predstavlja predvsem proces ali sredstvo oz. prenos komunikacije, s katero neki interesni subjekt deluje v svojo korist, usmerjen na vladne odločevalce, z upanjem vplivati na njihove odločitve. O njem lahko govorimo, če obstajajo naslednji elementi (v Fink Hafner, 1994:42):

- gre za vladno oz. parlamentarno (ang. *governmental*) odločanje;
- obstaja želja vplivati;

- obstaja posredovalec, predstavnik kot komunikator med državljani/interesnimi skupinami in vladnimi odločevalci;
- obstaja komunikacija (prenos vpliva).

Lobiranje lahko analiziramo tako s komunikološkega kot s politološkega vidika. Ameriška liga lobistov (*American League of Lobbyists*) zastavlja definicijo lobiranja zelo na široko in pokriva oba vidika. Po njihovem mnenju funkcija lobiranja ne predstavlja le golo prepričevanje zakonodajalcev oz. le komuniciranje z vladnimi uslužbenci ampak tudi (<http://www.alldc.org/resources.htm>):

- raziskovanje in analiziranje zakonodaje in predlogov o zakonih;
- opazovanje in poročanje o spremembah;
- sodelovanje na parlamentarnih zaslišanjih;
- sodelovanje s koalicijskimi partnerji, ki jih združuje interes v reševanju istega perečega vprašanja;
- informiranje o zadevah in politično izobraževanje političnih akterjev in zaposlenih v podjetju, ki so vpleteni v spremembe.

Komuniciranje z vladnimi uslužbenci torej predstavlja le majhen delež časa lobistovega delavnika (<http://www.alldc.org/resources.htm>).

S politološkega vidika je lobiranje legitimna in potrebna praksa za demokratični politični proces, saj omogoča različnim družbenim skupinam, da zagovarjajo svoje interese pred političnimi predstavniki. Odločitve, ki jih sprejme vlada, vplivajo tako na ljudi kot tudi na organizacije, zato je informiranost političnih akterjev o različnih pogledih zainteresiranih skupin glede perečega vprašanja ključna za sprejemanje pravih nepristranskih odločitev (<http://www.alldc.org/resources.htm>).

3.6.2. Funkcija lobiranja za podjetje

Glaven namen večine lobističnih dejavnosti je predvsem vplivanje na zakonodajni izid. Vendar pa podjetja in druge organizacije lobirajo tudi zato (Lesser, 2000:408):

- da bi pomagale pri oblikovanju politik in programov vladnih oddelkov in drugih institucij,
- da bi si pridobile določene vladne podpore ali sklenile z vlado določene pogodbe in
- da bi vplivale na imenovanje posameznikov na odločilne pozicije političnega procesa.

Da bi podjetja dosegla željene cilje se poslužujejo različnih strategij in tehnik, katere so od primera do primera različne.

3.6.3. Orodja in tehnike lobiranja

Po Lesserju obstajajo tri različne metode lobiranja: neposredno, posredno in lobiranje na državljanski bazi (Lesser, 2000:408):

Neposredno lobiranje (ang. *Direct Lobbying*)

To je metoda, ki vključuje govorno ali pisno komuniciranje med lobistom in oblikovalcem oz. odločevalcem glede politike. Ta kontakt je lahko s predstavnikom vlade, parlamenta, komisije ali druge politične institucije. Lahko pa tudi zgolj z zaposlenim oz. svetovalcem zakonodajnega organa in/ali določene komisije ali vladne službe (Lesser, 2000:408).

Tu gre predvsem za izmenjavo tehnično ali politično relevantnih informacij²³. Za učinkovito lobiranje pa je oblikovalcu politike potrebno posredovati tiste informacije, ki jih še nima in so relevantne za doseg njegovih ciljev. Naloga lobista je torej povezati interese podjetja, ali skupine (podjetja - op. V.T.), ki jo zastopa, z interesi lobiranca, tako da mu posreduje informacije o vplivu zakonodajne alternative na volivce oz. na širšo javnost (Baron, 2000:225).

Pri neposrednem lobiranju se lobist osredotoča na člane političnih teles, ki nosijo zanj strateško pozicijo. Ker imajo posamezniki na pomembnih položajih načeloma zelo malo časa, namenjenega za srečevanje z vsemi predstavniki različnih interesov, si morajo lobisti izboriti dostop. Ključ do trajnega dostopa pa je sposobnost oskrbovanja lobiranca s politično koristnimi resursi (v etičnih in zakonskih mejah seveda – op V.T.) (Baron, 2000:226).

Poleg dostopa pa je pomembna tudi časovnost, saj so lahko na različnih fazah političnega oz. zakonodajnega procesa nosilci strateške pozicije različni, zato mora lobist določiti najbolj primerne lobiranca (Baron, 2000:227).

²³ Tehnične informacije predstavljajo podatke in napovedi glede posledic različnih alternativ glede reševanja sporne teme. Politično relevantne informacije se nanašajo na posledice določene alternative, ki so pomembne za volivce ali za politične interese javnega uslužbenca (Baron, 2000:224-225).

Učinkovitost neposrednega lobiranja je torej odvisna od lobistovega poznavanja odločevalskega procesa; vse od družbene in politične mikroklimе pa do psiholoških značilnosti »odločevalcev« (Drapal, 1994:45).

Metoda direktnega lobiranja je od omenjenih najbolj poznana, čeprav v primeru, da ni podprta z drugimi tehnikami, ne velja za najbolj uspešno (Lesser, 2000:408).

Posredno lobiranje (ang. *Indirect Lobbying*)

Ta oblika lobiranja vključuje rabo odnosov z javnostmi in drugih tehnik množičnih komunikacij za vpliv na javno mnenje glede določene zakonodaje oz. z njo povezane vladne politične aktivnosti. Zagovorniki tega pristopa predpostavljajo, da bo javnost, enkrat, ko bo seznanjena s problemom, tega posredovala svojim izvoljenim predstavnikom in s tem vplivala na njihovo odločanje. Posredno lobiranje velikokrat vključuje rabo plačanih in neplačanih medijev za vplivanje na javno mnenje v prid organizacije. Med specifične tehnike, ki se pri tem uporabljajo štejemo (Lesser, 2000,409):

- izdajanje sporočil za javnost glede sporne teme,
- organiziranje tiskovnih konferenc,
- izpeljava medijskih dogodkov,
- izdajanje in distribucija video materiala,
- dajanje intervjujev za elektronske in tiskane medije,
- razvijanje oglasov, ki branijo stališče organizacije (ang. *Issue Advocacy* ali *Advocacy Advertising*)²⁴ itd..

Zanašanje na omenjene pristope ne prinese vedno željenih rezultatov. Za učinkovitost lobiranja mora biti sporočilo podprto na različnih nivojih (Lesser, 2000:409).

Lobiranje na državljanski bazi (ang. *Grass Roots Lobbying*)

Ta metoda lobiranja predpostavlja rekrutiranje in aktivno participacijo volivcev v procesu lobiranja kot dopolnilo k delu profesionalnega lobista, ki zagovarja interese organizacije. V osnovi gre za spodbujanje volivcev, kupcev, zaposlenih, delničarjev, dobaviteljev ali lokalnih voditeljev, itd., da kontaktirajo z zakonodajalci v imenu podjetja ali organizacije, katere interese skušajo braniti (Lesser, 2000:410-411).

²⁴ »*Issue Advocacy*« ali »*Advocacy Advertising*« je zelo pogosta metoda neposrednega lobiranja, pri kateri profitne ali neprofitne organizacije oglašujejo z namenom, da bi si pridobile podporo širše javnosti glede sprejetja vladnih politik, ki bi koristile tej organizaciji ali celotni industriji (Lesser, 2000:409).

Mobilizacija predpostavlja oskrbovanje volivcev z informacijami glede pomembnosti sporne teme in pomoč pri zmanjšanju stroškov njihove participacije. Načini participacije so predvsem (Baron, 2000:230-231):

- pisanje pisem, pošiljanje peticij zakonodajnim organom in drugim državnim institucijam,
- zbiranje skupin podpore pred vlado, parlamentom ali drugo institucijo,
- pošiljanje elektronske pošte članom vlade, parlamenta ipd.

Da bi si podjetje oz. organizacija pridobila čim večjo podporo javnosti, je koristno, da je pred tem vzpostavila zavezništvo s partnerjem, ki ima možnost večje mobilizacije. Sem spadajo razna združenja in organizacije, ki preko svojih podatkovnih baz mobilizirajo svoje člane in simpatizerje (Lesser, 2000:416).

Učinkovitost lobiranja na državljanski bazi je načeloma odvisna od številčnosti participantov. Več kot jih je, večji pritisk proizvedejo (Baron, 2000:231). Ni pa nujno, da je vedno tako. Obstaja namreč tudi oblika lobiranja na državljanski bazi, ki je osnovana na kvaliteti, ne na kvantiteti glasov. To obliko imenujejo »grass tops lobbying« ali lobiranje na bazi »pomembnih državljanov«. Temelji na tem, da podjetje oz. organizacija mobilizira osebe oz. druge organizacije, ki imajo pomemben vpliv na zakonodajalce (Lesser, 2000:411). Kljub vsemu, pa mora biti ta pritisk kredibilen (Baron, 2000:231).

Od naštetih metod lobiranja veljajo aktivnosti na državljanski bazi za najbolj učinkovite, saj se zakonodajalci težko odločijo proti interesom njihovih volilcev (Lesser, 2000:411).

Za katera orodja in tehnike lobiranja se bo lobist odločil je odvisno predvsem od narave javne teme, od faze v življenjskem ciklu, kjer se javna tema nahaja, od strukture političnega sistema, od strategije (ali lobist deluje v imenu posameznega podjetja ali v imenu koalicije), od resursov, ki jih ima na razpolago itd.

3.6.4. Osnovni koraki v procesu lobiranja

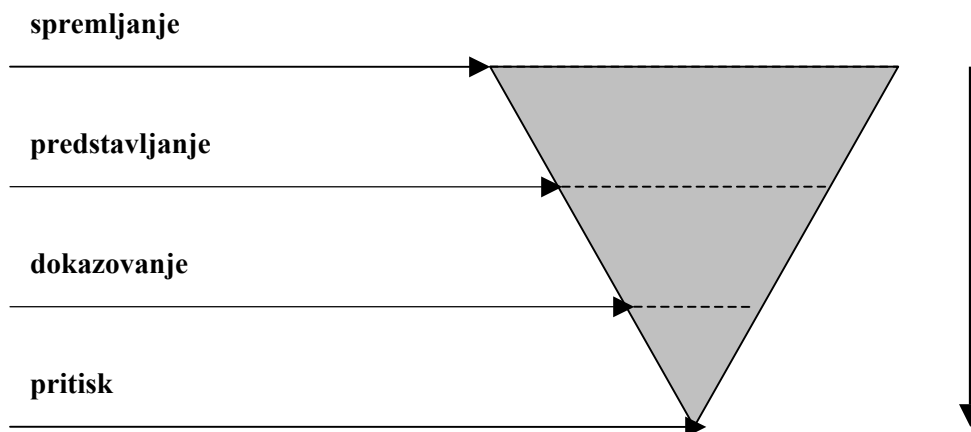
Moloney definira prakso lobiranja kot sosledje naslednjih aktivnosti (Moloney, 1997:173-174):

- nadzorovanje procesa oblikovanja javne politike v imenu neke interesne skupine;

- vzpostavitev primera, ki zagovarja te interese;
- osebna predstavitev tega primera »odločevalcem« z izvajanjem različnih stopenj pritiska, da bi dosegli njihovo odobritev in podporo preko primeru naklonjene politične intervencije.

Drupal poudarja, da profesionalno izvedeno lobiranje ne temelji na poznavanju pravih ljudi in izvajanju pritiska, pač pa na lobistovem poznavanju primera s katerim se ukvarja in njegovi ustrezni predstavitvi. Postopek lobiranja ponazori v štirih osnovnih zaporednih korakih, ki jih prikazuje graf 3.2., pri katerem je izpostavljen tudi pomen in obseg pozornosti, ki ga je potrebno vsakemu posameznemu koraku nameniti (Drupal, 1994:45).

Graf 3.2: Štirije koraki lobiranja



(Vir: Drupal, 1994:45)

1. Spremljanje

To je daleč najpomembnejši in tudi najobsežnejši korak v tem procesu, saj je od njegove uspešne izvedbe odvisna učinkovitost celotnega procesa. Pri tem koraku gre za spremljanje zakonodaje, ugotavljanje kdo so odgovorne osebe, v katere bo lobist usmeril lobistične aktivnosti, itd. (Drupal, 1994:46). Na kratko povedano, najprej mora lobist problem in akterje poznati in spremljati, da bo takoj opozorjen na morebitne spremembe (Drupal, 1998:222).

Lobiranje se lahko s spremljanjem tudi že zaključi, če pa skozi to fazo lobist ugotovi, da se »odločevalci« pripravljajo na sprejem zakonov ali uredb, ki utegnejo prizadeti interese skupine/podjetja, ki ga zastopa lobist, se mora ta lotiti drugega koraka (Drapal, 1994:45).

2. Predstavljanje

Tu gre predvsem za predstavitev interesa/pobude, ki ga zagovarja lobist, ustreznemu zastopniku (Drapal, 1998:222). Na tej točki mora lobist:

- analizirati svoja stališča (oz. stališča zastopane organizacije ali skupine –op V.T.) z upoštevanjem morebitnih nasprotnih stališč,
- osvetljevati okoliščine,
- pripraviti simulacije (kaj bi se zgodilo, če...),
- graditi na poudarkih in argumentih v podporo primeru, ki ga zagovarja.

Rezultati tega so lahko različne vrste materialov in informativni pogovori, ki jih ima lobist z odločevalci. Idealno je, če se na tej točki lobistični proces zaključi, saj zakonodajalec velikokrat dobi ustrezno količino informacij, ki so mu primer razjasnile do take mere, da se lahko ustrezno odloči. Velikokrat pa se zgodi, da je zakonodajalcu predstavil primer tudi lobist, ki zastopa nasprotne interese ali pa je že sam zakonodajalec prepričan o nasprotnem. Takrat je predstavljanje potrebno poostri v dokazovanje (Drapal, 1994:45).

3. Dokazovanje

Pri dokazovanju gre predvsem za izrabo treh argumentacijskih postopkov:

- prednosti lastne rešitve,
- slabosti nasprotnikove rešitve,
- pozitivne in negativne primere iz domače in tuje prakse.

V primeru, da je bil lobist prepozen, premalo prepričljiv ali je premalo upošteval okoliščine, oz., da so naštetih postopki odpovedali, se navadno lobist odloči za zadnji korak, pritisk (Drapal, 1994:45).

4. Pritisk

Pritisk ima vse značilnosti nekomuniciranja, saj zaradi svoje ultimativne narave izključuje dvosmernost in nadaljevanje komunikacije, kar pa je osnova za sodobno obliko komunikacije. Slabost pritiska je predvsem ta, da lobist (komunikator) ne bo dobil od lobiranca povratne

informacije, ki pa je včasih bolj pomembna kot že samo prepričevanje. Pritisk v večini primerov izključuje možnost rezultata »win-win« oz. možnost nadaljnega dialoga med obema stranema in izmenjavo informacij (Drapal, 1994:45-46).

V primerih, ko skozi postopek dokazovanja, argumentiranja, priprave materialov, predstavitev in podobnega lobist ugotovi, da odločevalca oz. lobiranca ne more premakniti, ker obstajajo v ozadju višji interesi oz. argument moči, tudi pritisk v takih primerih nima velikokrat uspeha, če ni za njim vsaj trohlice racionalnosti (Drapal, 1998:222).

Lobiranje je specializirana aktivnost javnih odnosov. Ni edina, je pa vsekakor najbolj zglasna. Praksa je pokazala, da lobiranje kljub vsemu glamurju in posvečeni pozornosti ne predstavlja najbolj izvajane funkcije. Lobiranje potemtakem ni vedno potrebno, da bi vplivali na odločitve oblikovalcev politike (Rebel, 2001).

Delovanje javnih odnosov v podjetju pa vendar ni omejeno le tri izbrane pristope. Znotraj funkcije javnih odnosov se uporablja še druge različne izobraževalne, informacijske in vplivnostne pristope, ki dodatno pripomorejo k večjemu in bolj učinkovitemu vplivu podjetja na proces oblikovanja javne politike.

4. Javni odnosi kot strateško-upravljalna funkcija v podjetju

4.1. Strateški pristop podjetja k javnim odnosom

Po mnenju Fleischerja (2002:91-92) se strateški pristop do javnih odnosov kaže predvsem v:

- efektivni integraciji in uporabi celotne palete izobraževalnih, informativnih in prepričevalnih pristopov (kot so: odnosi z lokalno skupnostjo, lobiranje, opazovanje družbeno-političnega okolja, upravljanje koalicij, analiza javnih tem, razne oblike komunikacij itd.), ki omogočajo organizaciji, da uspešno upravlja s svojim netržnim okoljem;
- proaktivnem pozicioniranju organizacije v njeno okolje; upravljanju z negotovostmi na dolgi, srednji in kratki rok;
- usklajevanju organizacijskih vrednot in aktivnosti z interesi širše javnosti: organizacija mora biti odprta za družbeno-politične spremembe in mora kazati javnosti in političnim predstavnikom aktivno zanimanje za sodelovanje v javnih debatah glede vprašanj širšega javnega interesa;
- sposobnostih izgrajevanja, razvijanja in vzdrževanja trajnih odnosov z deležniki organizacije;
- razvijanju procesov in sistemov za upravljanje z javnimi temami in kljubovanji deležnikov;
- integraciji komunikacij z uporabo celotne palete komunikacijskih orodij: organizacijske vrednote je potrebno komunicirati konstantno preko številnih in različnih komunikacijskih kanalov;
- prepoznavanju pomembnosti tako aktivnosti na državljanski bazi kot na bazi državljanov, ki imajo večji vpliv na odločevalce (ang. *grassroots and grassroots activities*).

4.2. Izvedenci za javne odnose

»Upravljanje z javnimi odnosi je kompleksen proces, ki povezuje različne vrste znanja in veščin in to z enim samim, vedno zelo jasnim in praktičnim ciljem« (Drapal, 1994:46).

4.2.1. Profil in načela delovanja izvedenca za javne odnose

Idealen profil izvedenca za javne odnose načeloma določajo specifični faktorji, ki izhajajo iz področja (industrije), kjer naj bi ta deloval. Kljub temu pa obstajajo nekatere splošne značilnosti, ki naj bi jih izvedenec za javne odnose moral imeti.

Fleischer (2002:92) je naredil raziskavo med večjimi združenji in korporacijami v Severni Ameriki in je ugotovil, da so splošne značilnosti izvedenca za javne odnose naslednje:

- uveljavljeno strokovno znanje na področju komuniciranja

Izvedenec javnih odnosov mora biti sposoben razločevati med učinkovitimi in neučinkovitimi oblikami komunikacije. Imeti mora sposobnosti prepričevanja, obvladati mora tako verbalne kot vizualne načine prezentacije (Fleischer, 2002:92).

- globalna perspektiva

Globalna perspektiva omogoča izvedencu za javne odnose, da razume veliko število dejavnikov, ki lahko nastanejo med poslovanjem podjetja v različnih državah, izmed katerih ima vsaka edinstveni kontekst in kulturo. Izvedenec za javne odnose mora pomagati vodstvu organizacije v okviru teh dejavnikov tako, da ohrani ravnovesje med organizacijskimi vrednotami/dejavnostmi in interesi širše javnosti (Fleischer, 2002:92).

- integriteta, kredibilnost in zaupanje

Izvedenec za javne odnose mora imeti sposobnost izgraditi in povečevati organizacijsko zaupanje in zaupanje javnosti. Da bi to lahko dosegel mora konstantno spremljati razliko med organizacijskim komuniciranjem, njenim dejanskim delovanjem ter zaznavami javnosti (Fleischer, 2002:92).

Profesionalni okvir javnih odnosov vedno predpostavlja poštenje, intelektualno integriteto ter zvestobo podjetju in vsem vpletenim javnostim. Vsi odnosi in dejavnosti, ki se jih loteva izvedenec za javne odnose morajo biti izpeljani odkrito, pri čemer morajo biti vse zadeve in njihove vsebine takoj prepoznavne. Poleg tega pa mora izvedenec v celoti spoštovati integriteto javnih institucij in državnih uradnikov (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997:174).

- upravljaljske sposobnosti in izkušnje v upravljanju

Izvedenec za javne odnose upravlja z javnimi temami, ki so velikokrat povezane z večjim številom organizacijskih deležnikov, zato mora imeti sposobnosti upravljanja vzajemnih odnosov z vsemi deležniki. Poleg tega mora hitro osvojiti strokovno znanje s področja delovanja podjetja in posamezne značilnosti tem in deležnikov v povezavi s tem področjem. Imeti mora tudi sposobnosti in znanja, potrebna za vodenje tima in smisel za upravljanje z budžetom (Fleischer, 2002:92-93).

- poznavanje politike in procesa oblikovanja javne politike

Za podjetje je ključnega pomena, da ima izvedenec za javne odnose, ki dobro razume politična ozadja in proces oblikovanja javne politike ter ima sposobnost integrirati strateške odnose, ki jih ima podjetje na ravni vlade in drugih državnih institucij z drugimi organizacijskimi komponentami programa javnih odnosov (Fleischer, 2002:93).

Poznavanje političnega sistema in organiziranosti družbe je le nujni referenčni okvir. Izvedenec mora poznati ustavne, formalne organiziranosti zakonodajne, upravne in sodne veje oblasti, strankarsko dinamiko, dinamiko vladajoče in opozicijske koalicije, dinamike poslanskih skupin, vplivnih krogov, neformalnih krogov, prav tako pa mora biti posameznik, ki na koncu sprejme odločitve. To pa predstavlja mikroklimo odločevalskega procesa (Drapal, 1994:45).

- strateško razmišljanje

Izvedenec za javne odnose mora razumeti kako aktivnosti podjetja vplivajo na komunikacijske in upravljaljske oblike komunikacije. Sodelovati mora z vodstvom podjetja, da bi skupaj izboljšali interakcijo podjetja s svojimi deležniki. Razmišljati mora vnaprej, predvidevati krizne situacije in postopke za reševanje pravnih problemov. Proaktivno delovanje je še posebej pomembno pri težavnih temah in deležnikih, ki predpostavljajo vzpostavljanje zavezništev in koalicij in močne podpore na državljanski bazi (Fleischer, 2002:93).

Izvedenec za javne odnose mora potemtakem združevati znanja in sposobnosti, ki izhajajo iz različnih družboslovnih, pa tudi naravoslovnih ved, kot so npr. komunikacijske vede, politološke vede, ekonomske vede, pravne vede, psihološke vede in druga specializirana področja. Ravno zaradi specializiranih področji pa prihaja v podjetju oz. organizaciji do

dileme o tem ali zaposliti izvedenca/ce za javne odnose ali najeti specializirani agencijo, ki se s tem področjem ukvarja.

Naglo spreminjanje kompleksnosti odnosov z vlado in drugimi akterji v političnem procesu je privedlo do porasta števila svetovalnih agencij, ki se ukvarjajo s področjem javnih odnosov (lobiranja). Nekatera podjetja se za upravljanje teh odnosov poslužujejo specializiranih agencij, druga pa upravljajo javne odnose s pomočjo svojih »hišnih« izvedencev«. Večno vprašanje, ki se poraja v podjetjih je, kdo učinkoviteje obvladuje načine vplivanja na javno politični proces? Pravega odgovora na to vprašanje ni, saj ima vsak od pristopov svoje prednosti in tudi slabosti.

4.2.2. Hišni izvedenci za javne odnose

Dejstvo je, da so »hišni«²⁵ lobisti (oz. izvedenci za javne odnose- op. V.T.) bolj seznanjeni s problemi, saj se lahko osredotočajo le na odnose organizacije v kateri so zaposleni. Od tod izhaja tudi predpostavka, da so svoji organizaciji tudi bolj privrženi, zato pa problemom vsaj teoretično posvečajo več pozornosti. To je hkrati lahko tudi slabost, saj lobiranci v njih prepoznavajo zainteresiranost za organizacijo in se pri tem bojijo, da jim bodo ti posredovali zavajajoče informacije, da bi le dosegli svoj cilj (Drapal, 1994:46).

4.2.3. Najeti izvedenci za javne odnose

Verodostojnost je največja prednost izvedenca iz agencije oz. profesionalnega lobista. Ta si namreč ne more privoščiti, da bi s podatki v zvezi z enim naročnikom zavajal, saj bi to onemogočilo druge primere, ki jih agencija rešuje. Druga prednost agencije oz. najetih lobistov v primerjavi z hišnimi izvedenci za javne odnose je že trdno vzpostavljena mreža odnosov z zakonodajalcem in vlado, ki nastane zaradi stalnosti delovanja agencije na različnih področjih (Drapal, 1994:46).

Največja slabost najetih izvedencev za javne odnose in lobiranje pa je predvsem to, da agencija potrebuje določen čas za seznanjanje s problemom. Druga slabost pa izhaja iz dejstva, da ima agencija več naročnikov, zato se tudi izraža šibkješi interes z njene strani.

²⁵ Drapal (1994:46) jih imenuje »neposredni lobisti«, sama pa sem se odločila za termin »hišni lobist oz. izvedenec«, da ne bi prišlo do zmede med pojmom »neposredni lobist« in »neposrednim lobiranjem«, ki sem ga uporabila v poglavju o lobiranju.

Problem pa lahko nastane tudi, če pride do konflikta interesov med posameznimi naročniki (Drapal, 1994:46).

V praksi se največkrat zgodi, da se organizacije odločajo za kombinirano metodo. To, kakšna je kombinacija, zavisi od velikosti organizacije na eni strani ter nujnosti, trajnosti in zahtevnosti problema na drugi strani (Drapal, 1994:46)

Veliko podjetij se torej, kljub temu da imajo svoje oddelke za upravljanje z javnimi odnosi, poslužuje zunanjih svetovalnih agencij, da bi jih te asistirale pri specifičnih lobističnih praksah. Te agencije poleg lobiranja ponujajo vrsto dejavnosti kot so spremljanje regulacije in zakonodaje, analiza javne politike, mobilizacija na državljanski bazi in seveda odnose z javnostmi (Lesser, 2000:387).

4.3. Povezanost javnih odnosov in odnosov z javnostmi

Tako med praktiki kot med akademiki obstajajo očitna razhajanja glede definiranja in umestitve javnih odnosov znotraj komunikacijskih dejavnosti v podjetju. Lahko bi rekli, da obstajata dve struji: prva zagovarja tezo, da javni odnosi predstavljajo specializirano funkcijo znotraj oddelka odnosov z javnostmi, druga struja pa upošteva javne odnose kot samostojno področje delovanja, tako v praksi kot v akademskih krogih.

4.3.1. Javni odnosi kot funkcija oddelka za odnose z javnostmi

Grunig in Hunt (1984) trdita, da so konceptualno odnosi z javnostmi veliko širša funkcija od funkcije javnih odnosov, saj so prvi osredotočeni na vse odnose, ki potekajo med organizacijo in njenim okoljem (z vsemi deležniki), medtem ko se javni odnosi osredotočajo na vprašanja javne politike in na odnose z državnimi institucijami, ki so prav tako deležniki organizacije (v Harris in Moss, 2000:103)

Tudi White in Mazur obravnavata javne odnose kot specializirano funkcijo znotraj oddelka za odnose z javnostmi, katere glavna naloga je vplivati na razvoj oblikovanja javne politike. Pri tem sicer priznavata, da upravljanje javnih odnosov res potrebuje poglobljeno znanje za upravljanje s specifičnimi odnosi in specifičnimi temami, vendar pa se v osnovi ne razlikuje od splošne prakse odnosov z javnostmi, katere je del (White in Mazur, 1995:182-183).

Funkcija odnosov z javnostmi je predvsem spodbujati dialog med organizacijo in njenimi različnimi korporativnimi javnostmi, med katere spadajo tudi vlada in druge javne institucije (White in Mazur, 1995:4).

Podoben pogled na to ima tudi svet CERP-a, ki obravnava javne odnose kot posebno prakso pod okriljem odnosov z javnostmi. Čeprav se strokovnjaki strinjajo, da je mogoče to funkcijo, glede na probleme ali posamezne vidike podjetja ali organizacije, dodeliti specialistom, ti še vedno delujejo znotraj sistema ali funkcije odnosov z javnostmi (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997:172).

4.3.2. Javni odnosi kot samostojna disciplina

Fleisher in Blair (1998:80) na drugi strani zagovarjata tezo, da ti dve komunikaciji funkciji (javni odnosi in odnosi z javnostmi) obravnavata dve različni področji, ki se v bistvu ukvarjata z istimi temami, ampak sta uokvirjeni v popolnoma drugačne strokovne in akademske discipline in prakse.

Obe funkciji, tako odnosov z javnostmi kot javnih odnosov, vsebujeta v svojih definicijah element »upravljanja odnosov z javnostmi/deležniki²⁶«, v smislu vzpostavljanja vzajemnega razumevanja oz. harmonizacije (Fleisher, Blair, 1998:82). Obe področji imata torej isti cilje, vendar pa se poslužujeta različnih načinov za dosego le-teh. Tako javni odnosi kot odnosi z javnostmi strmijo k upravljanju odnosov v zunanjem in notranjem okolju organizacije z namenom, da bi dosegli zastavljene cilje. Ampak orodja, ki jih uporabljata in koncepti, ki vodijo ti dve področji, so med seboj različni in se osredotočajo na različna področja zunanjega okolja organizacije. Odnosi z javnostmi se osredotočajo bolj na »komunikacijo« z javnim okoljem, medtem ko javni odnosi težijo k upravljanju z okoljem, kjer nastaja javna politika (Fleisher, Blair, 1998:91). Javne odnose torej na splošno razumemo kot proces upravljanja, s katerim organizacija vzpostavi odnose s svojim družbeno-političnim okoljem oziroma okoljem javne politike (Fleisher, Blair, 1998:82).

²⁶ Grunig loči med pojmom »javnost« in »deležnik«. Deležnike predstavljajo posamezniki ali skupina ljudi, ki jih odločitve neke organizacije prizadenejo oz. ki s svojimi odločitvami lahko prizadenejo organizacijo. To so ljudje, ki so povezani z organizacijo, saj njihova dejanja posledično vplivajo na organizacijo in obratno. Deležnike, ki so ali postanejo bolj zavedni in aktivni pa definiramo kot javnosti (Grunig, 1992:125-126).

4.3.3. Javni odnosi kot nadgradnja funkcije odnosov z javnostmi v podjetju

Kljub zagovarjanju razlik in podobnosti med funkcijama odnosov z javnostmi in javnih odnosov, strategiji odnosov z javnostmi priznavajo, da področji v praksi ni možno ločiti, ker se prepletata in dopolnjujeta. Povezanost je razvidna že pri nekaterih aktivnostih, kot so upravljanje z javnimi temami, upravljanje z ugledom, odnosi z lokalnimi skupnostmi itd., ki lahko spadajo tako v eno kot v drugo področje.

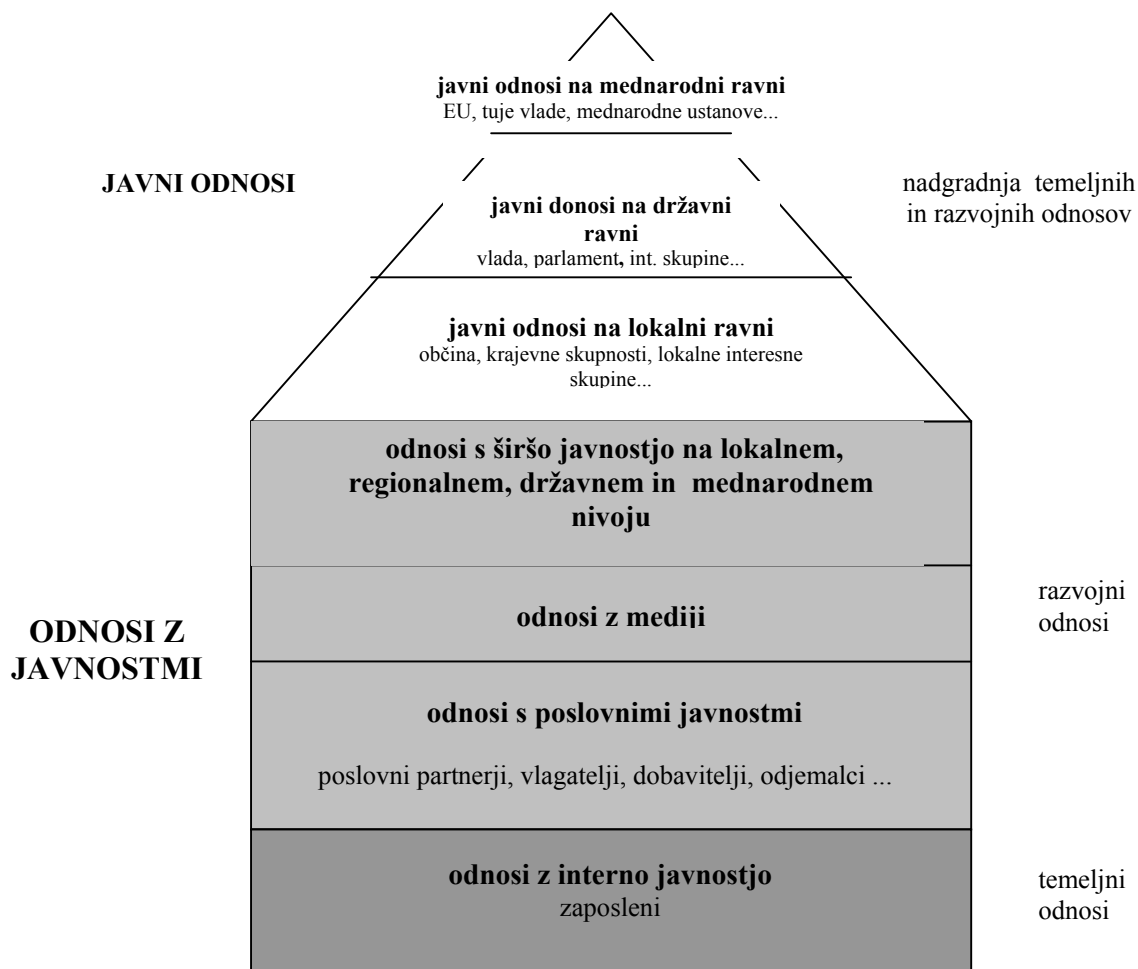
Strinjam se z avtorji, ki trdijo, da javni odnosi predstavljajo specializirano funkcijo v sklopu funkcije odnosov z javnostmi, hkrati pa priznavajo, da ta funkcija potrebuje poglobljeno znanje za upravljanje odnosov s specifičnimi akterji v procesu oblikovanja javne politike. Ravno zaradi tega se po mojem mnenju funkcija javnih odnosov ne more upoštevati kot splošna praksa znotraj funkcije odnosov z javnostmi, pač pa kot njena nadgradnja.

Do te ugotovitve sem prišla na podlagi pristopa, ki ga je razvila Olivera Bačović Dolinšek, strateška svetovalka pri agenciji za integrirano komuniciranje Informa Echo²⁷. Dolinškova obravnava komuniciranje kot »Hišo odnosov« (glej graf 4.1), katere temelj oz. temeljne odnose predstavljajo odnosi z interno javnostjo (zaposlenimi), stene hiše oz. razvojne odnose predstavljajo odnosi z zunanjimi javnostmi, medtem ko streho oz. nadgradnjo teh odnosov predstavljajo javni odnosi.

Odnosi z interno javnostjo, se po mnenju Dolinškove, nanašajo na operativno raven, odnosi z javnostmi na taktično raven, javni odnosi pa predstavljajo strateško raven; zato pri načrtovanju in izvajanju komunikacijskih aktivnosti agencija Informa Echo integrira vsa področja komuniciranja in ravni v celoto.

²⁷ Agencija Informa Echo obravnava integrirano komuniciranje kot povezovanje znanj in spretnosti na področju odnosov z javnostmi, javnih odnosov, tržnega komuniciranja, oblikovanja, organizacije dogodkov, psihologije in ekonomije v celovito strateško komuniciranje na vseh ravneh (strateški, taktični in operativni).

Graf 4.1: Hiša odnosov po agenciji Informa Echo



Avtor: Olivera Baćović- Dolinšek, agencija za integrirano komuniciranje Informa Echo

Dolinškova meni, da je v primeru, kadar podjetje nima trdnih temeljnih odnosov in zadovoljivih razvojnih odnosov, vlaganje v nadgradnjo oz. javne odnose težavno početje. Manjša podjetja v praksi navadno ne posegajo po javnih odnosih, ker ne morejo vplivati na spremembe v zakonodaji in na razna določila, ki nastanejo kot posledica oblikovanja javne politike. Zaradi tega se nanje prilagajajo in jih ne skušajo spreminjati. Medtem ko se morajo srednja in velika podjetja zavedati potrebe po nadgradnji oziroma po razvijanju funkcije javnih odnosov, s katero lahko vplivajo na proces oblikovanja javne politike oziroma sooblikujejo javno politiko.

Z upravljanjem t.i. razvojnih odnosov s pomočjo funkcije odnosov z javnostmi lahko podjetje izboljša svoje poslovanje in postane bolj konkurenčno. Z razvito nadgradnjo odnosov z javnostmi pa si lahko podjetje zagotovi priložnosti za uspešnejše rezultate.

5. Študija primera – Projekt obnove HE Moste

Tudi podjetja, ki delujejo v slovenskem prostoru morajo opazovati svoje družbeno-politično okolje in spremembe, ki se dogajajo v njem, če hočejo pravočasno reagirati na prihajajoče trende ali možnosti nastanka novih omejevanj. Podjetje Savske elektrarne Ljubljana (SEL) se je ob sprejetju občinskega odloka, ki jim preprečuje izvedbo podjetju pomembnega projekta, znašlo v težkem položaju. V študiji primera bom predstavila prizadevanja SEL, da bi razrešila neugodno situacijo in vplivala na proces oblikovanja javne politike na lokalnem nivoju ter si tako priskrbelo možnosti za izvedbo načrtovanega projekta.

Primer ilustrira, kako pomembna je funkcija javnih odnosov v povezavi s funkcijo odnosov z javnostmi za upravljanje odnosov z vsemi akterji, ki imajo poleg izvoljenih odločevalcev tudi moč vpliva pri oblikovanju javne politike (tudi na lokalnem nivoju), saj je zanemarjanje teh odnosov lahko usodno za doseganje zastavljenih ciljev podjetja.

5.1. Opredelitev problema

Savske elektrarne Ljubljana (SEL) so že leta 1996 pričele z aktivnostmi na pripravo in izvedbo obnove že dotrajane hidroelektrarne Moste, vendar do danes zaradi specifičnih ovir niso uspeli izpeljati tega projekta. Leta 1998 je skupina krajanov iz območja občine Bled ustanovila Odbor za rešitev Save Dolinke in spodbudila sprejem občinskega odloka, ki je zaščitil tudi mokrišče Berje in mokrišče pri Piškovici, kjer je predvidena izgradnja izravnalnega jezera hidroelektrarne, ki je nujen element projekta obnove. Omenjen odlok predstavlja formalno - pravno oviro za sprejetje lokacijskega načrta obnove HE Moste in s tem oviro za izvedbo projekta.

Zaradi podpore strokovne javnosti na področju energetike in okoljevarstva ter prebivalcev občin Jesenice in Žirovnica, so Savske elektrarne, kljub nasprotovanju ljubiteljskih naravovarstvenikov v občini Bled, nadaljevale s prizadevanji za izvedbo obnove HE Moste po načrtovanem projektu.

5.2. Ozadje primera

5.2.1. Nujnost obnove HE Moste

Hidroelektrarna Moste, s katero upravlja podjetje Savske elektrarne Ljubljana d.o.o. (SEL), je bila zgrajena leta 1952. Strojnica je zgrajena na plazovitem območju, strojna oprema pa je dotrajana in zaradi obojega je obnova elektrarne neobhodna. Leta 1996 je bil izdelan projekt "Sanacije in doinstalacije HE Moste". Od takrat je vodstvo SEL pridobilo ustrezna soglasja občin Jesenice in Žirovnica ter načelno soglasje občine Bled.

Leta 1998 je Ministrstvo za gospodarske dejavnosti določilo program priprave lokacijskega načrta, ki vključuje sanacijo okoljskih razmer ter obnovo in doinstalacijo HE Moste v takem obsegu, da bo ekonomsko utemeljena. Vlada RS je sprejela sklep, ki potrjuje predlagano rešitev z izravnalnim jezerom. Brez izravnalnega jezera, ki poleg izravnave pretokov reke Save omogoča tudi povečanje proizvodnje, sanacija elektrarne ni ekonomsko upravičena. Ustreznih alternativ ni, zaprtje in razgradnja HE Moste pa bi po mnenju strokovnjakov le dodatno obremenila okolje in zahtevala zelo visoka sredstva iz državnega proračuna, koristi pa ne bi bilo.

5.2.2. Nasprotovanje obnovi HE Moste z izravnalnim jezerom

Leta 1998 je skupina krajanov iz območja občine Bled ustanovila Odbor za rešitev Save Dolinke in spodbudila sprejem občinskega odloka, ki je zaščitil tudi mokrišče Berje in mokrišče pri Piškovicah. Odlok o razglasitvi povirij, močvirij in mokrišč za naravne spomenike v občini Bled predstavlja formalno-pravno oviro za izdajo lokacijskega dovoljenja in s tem preprečuje obnovo in doinstalacijo HE Moste z izravnalnim jezerom, saj bi to delno zajemalo ravno ti dve območji.

Z uvedbo izravnalnega jezera bi namreč prišlo do sprememb kopenskega biotopa iz močvirnega v jezerski, čemur nasprotujejo lokalni ljubiteljski naravovarstveniki.

Člani Odbora za rešitev Save Dolinke in Društva za varstvo okolja Bled ter nekateri lokalni prebivalci, ki imajo negativna stališča do izravnalnega jezera so od leta 1998 aktivno nastopali v medijih, organizirali proteste in prireditve, kjer so širili napačne in zavajajoče informacije v zvezi z načrtovano obnovo HE Moste.

V osebnih odnosih z lokalnim prebivalstvom, preko medijev in v govorih na javnih prireditvah so blatili ugled SEL, omalovaževali vlogo HE Moste ter prikazovali projekt obnove v luči popolnega uničenja življenja na tem območju. S svojim delovanjem so želeli preprečiti prizadevanja SEL, da bi ukinili zaščito omenjenih področji v občini Bled in tako izpeljali načrtovano obnovo HE Moste .

5.2.3. Posledice, če odlok, ki ščiti mokrišči ostane v veljavi

Obnova in doinstalacija HE Moste je v interesu investitorja - Savskih elektrarn Ljubljana, v velikem interesu lokalnih skupnosti na tem območju, predvsem pa v interesu države.

Če omenjeni odlok ostane v veljavi in se projekt obnove HE Moste ne izvede, bodo občine Jesenice, Žirovnica in Bled izgubile koncesnino in nadomestila za stavbno zemljišče kot stalnega vira polnjenja občinskih proračunov. Občina Bled bo morala odkupiti 1 mio m² zaščiteneh zemljišč in jih vzdrževati, za kar v občinskem proračunu ni denarja. Sredstva, ki so namenjena za izvedbo projekta, bodo usmerjena v izgradnjo energetskih objektov na spodnjem toku reke Save in v občine, kjer se ti objekti gradijo.

V občinah Jesenice in Žirovnica je večina prebivalcev prepoznala številne koristi, ki bi jih njihova občina s projektom pridobila, zato izvedbo načrtovanega projekta podpirajo.

Obnova HE Moste bi z uvedbo izravnalnega jezera izpolnjevala standard v EU, ki za elektrarne z akumulacijskimi jezeri (kot ga ima HE Moste) predvideva tak ukrep, saj ta izniči umetno nihanje reke od jezera naprej. To je bilo načrtovano že ob sami gradnji elektrarne, vendar zaradi specifičnih razlogov ni bilo nikoli izgrajeno. Poleg okoljskih koristi pa izravnalno jezero omogoči učinkovitejše delovanje elektrarne (elektrarna lahko deluje z močnejšimi pretoki vode in pridobi več elektrike ter bolje reagira na spremenjene potrebe sistema, saj sme hitreje spreminjati pretoke). Z obnovo HE Moste bi torej imelo koristi celotno slovensko elektrogospodarstvo, saj HE Moste omogoča proizvodnjo vršne energije v času največjih potreb in zagotavlja rezervno moč pri vzpostavljanju sistema ob morebitnem razpadu. Slovenija potrebuje tovrstne elektrarne za ohranjanje samostojnosti²⁸ ob vstopu na evropski trg električne energije in zaradi upoštevanj Kjotskega sporazuma²⁹.

²⁸ Z vstopom na evropski trg električne energije bo morala Slovenija sama pokrivati potrebe po regulacijski moči, proizvodnji jalove energije za regulacijo napetosti in sistemske rezerve. Če Slovenija ne bo izpolnjevala pogojev trga, ki jih določa UCTE (Evropske elektroenergetske interkonekcije), na njem ne bo mogla enakovredno sodelovati, kar pomeni, da električne

5.3. Reševanje problema

Agencija za integrirano komuniciranje Informa Echo je bila marca 2004 povabljena k oblikovanju brošure, v kateri so SEL želele predstaviti študijo inštituta IREET v zvezi z izvedbo projekta "Sanacije in doinstalacije HE Moste". Informa Echo je v toku pogovorov o brošuri ugotovila, da gre za pereč komunikacijski problem, ki ga je mogoče in potrebno kompleksno in celovito reševati. V ta namen je Informa Echo zasnovala celostno podobo projekta (Modro sožitje), pripravila komunikacijski projekt, ki ga izvaja od junija 2004.

5.3.1. Faza informiranja

Informa Echo je v prvem koraku (april in maj 2004) animirala skupino mnenjskih vodij s posameznih področij, pridobila njihovo podporo v obliki izjav za javnost in pripravila brošuro "Modro sožitje", namenjeno informiranju o razsežnostih projekta in predstavljanju argumentov pri pridobivanju podpore blejskih svetnikov. Večina svetnikov je v projektu prepoznala gospodarsko-ekološke koristi, zato so se odločili, da bodo projekt obnove HE Moste podprli. Brošura je bila nato z namenom informiranja lokalnega prebivalstva poslana preko direktne pošte na vsa gospodinjstva v občini Bled.

Agencija Informa Echo je v tem času vzporedno opravila raziskavo komunikacijskega okolja SEL, Projekta in podobnih projektov v Sloveniji ter tujini; pripravila komunikacijsko strategijo in komunikacijski načrt (začetek junija 2004).

Opravljeni so bili številni osebni pogovori in skupinski sestanki s strokovnjaki, ki so sodelovali pri omenjenem projektu, z različnimi mnenjskimi vodji v lokalni skupnosti občine Bled

energije ne bo mogla vedno pridobiti, ko ji jo bo primanjkovalo. Ob tem obstaja resna nevarnost, da se bo morala Slovenija priključiti kakšnemu večjemu sistemu znotraj UCTE in tako predati energetiko v "upravljanje" tuji državi, s tem pa bo izgubila vpliv na ceno električne energije pri nas. Odvisnost od drugih elektroneregetskih sistemov bi namreč negativno vplivala na poslovanje domačih elektroenergetskih proizvodnih podjetij, posledice pa bi bilo čutiti tudi v družbenem in gospodarskem razvoju Slovenije (www.he-moste.sel.si).

²⁹ Kjotski sporazum, ki ga je podpisala Slovenija predvideva zmanjšanje emisij nevarnih plinov, ki povzročajo velike klimatske spremembe. 38 razvitih držav se je zavezalo, da bo v obdobju od leta 2008 do 2012 v povprečju za 5,2 odstotka zmanjšalo emisije toplogrednih plinov glede na stopnjo emisij iz leta 1990. Da bi v Sloveniji dosegli ta cilj moramo usmeriti proizvodnjo električne energije na izrabo obnovljivih virov, ne pa v izrabo jedrskih kapacitet in oz. izrabo fosilnih goriv. (<http://www.umanotera.org>).

(občinski svetniki, predsedniki krajevnih skupnosti, predstavniki različnih društev in interesnih skupin, pomembnimi občani, itd.) ter posameznimi prebivalci.

Na podlagi raziskave komunikacijskega okolja, opravljenih pogovorov in analize objav v medijih je bilo ugotovljeno naslednje:

- V Sloveniji obstaja trend izrazite naklonjenosti ljudi varovanju narave in naraščajoč pojav »eko-fundamentalizma« (varovanja narave brez upoštevanja celovitih potreb okolja in razvoja). To dokazujejo primeri kot je postavitve vetrnic na Volovji Rebri, problemi z odlaganjem odpadkov, problemi z iskanjem področja za deponijo jedrskih odpadkov, itd. V situacijah, kjer ljudje nimajo dovolj informacij, se bodo a priori odločili za varovanje narave oziroma proti kateremukoli posegu, kljub temu, da bi ta prinesel številne koristi.
- Splošno razumevanje energetske situacije: stanje potreb in možnosti je v Sloveniji pri splošni javnosti zelo nizko. Poraba električne energije pa iz leta v leto narašča, naraščajo tudi potrebe po vršni energiji in regulacijski moči za specifične systemske storitve, ki so nujne za delovanje slovenskega elektroenergetskega sistema. Ljudje zmotno mislijo, da je elektrika javna dobrina in da jo je mogoče brezpogojno uvažati iz tujine.
- V šestih letih navideznega zatišja (od leta 1998 do 2004) so se zavajajoče informacije, ki so jih razširili nasprotniki projekta, zakoreninile med prebivalci Bleda. Med prebivalci so širili prepričanje, da je elektrarna Moste nepomembna za Slovenijo, da bo izravnalno jezero večje in golobje kot je v resnici načrtovano, pretiravalo se je glede nihanja vode v jezeru in širilo bojazni, da se bo ob jezeru pojavili smrad in megla. Veliko skrbi in strahu med prebivalci so povzročile lažne informacije glede prehajanje »strupenih usedlin« iz zgornje akumulacije v novonastalo jezero.
- Nasprotniki projekta so v večini lokalci, zato imajo veliko možnosti vpliva na sokrajane v vsakodnevnih osebnih odnosih, medtem ko lahko Savske elektrarne komunicirajo s krajanom večinoma po formalnih komunikacijskih kanalih (mediji, srečanja, direktna pošta ...). Zaradi tega je zaupanje informacijam nasprotnikom projekta v osnovi večje kot zaupanje Savskim elektrarnam.
- Splošno nezaupanje je med občani Bleda čutiti do »lastnikov kapitala«, kateri želijo vložiti v določene projekte v občini Bled, ne glede na to ali je vložen kapital v državni ali v zasebni lasti (»*Elektrolobiji, želijo izrabiti blejske danosti za lastni dobiček*« ipd.).

- Občina Bled ima težave s proračunom in prebivalci doživljajo vse posege kot prodajanje narave za reševanje problemov zadolženosti, za katere pa krivijo druge.
- V lokalni skupnosti Blejcev vlada splošno prepričanje, da se morajo nacionalni interesi podrediti izjemnim naravnim danostim njihovega okolja ter njihovim željam (*»Bled je turistični kraj kamor gospodarski objekti ne sodijo«*ipd.)
- Med Blejci je prisoten močan občutek ogroženosti in odpor do vseh iniciativ, ki pomenijo poseg v prostor, še posebej pa, če prihajajo izven Bleda.

Junija se je zgodil nepredviden preobrat, ko so se blejski svetniki odločili, da bodo o spremembi odloka, namesto na redni seji 14. junija, kot je bilo prvotno načrtovano, odločali na izredni seji 2. junija 2004. Z 12 glasovi za in 4 proti so sprejeli spremembo omenjenega odloka ter tako ukinili zaščito mokrišča Berje in mokrišča pri Piškovici. Agencija Informa Echo je odsvetovala, da se sprejem umika odloka obravnava na izredni seji, ker je seja prehitela načrtovano informiranje krajanov in medijev, vendar so svetniki vztrajali, da se predlog uvrsti na izredno sejo. Člani civilne iniciative, zbrane v Odboru za rešitev Save Dolinke, ki jih aktivno podpirajo preostali štirje svetniki, so organizirali protestni shod pred občinsko stavbo v času izredne seje. Prebivalstvo in mediji so se burno odzvali. Blejski župan je namreč zaradi pritiska s strani Odbora za rešitev Save Dolinke ter zaradi domnevne nezakonitosti pri sprejemanju novelo odloka zadržal. Člani odbora so namreč obtožili svetnike, da so odlok sprejeli v nasprotju z veljavno zakonodajo in z mednarodnimi konvencijami o okoljevarstvu. Sprememba odloka na izredni seji je sprožila dodaten val negotovanja in nezaupanja v občinske svetnike ter s tem tudi v SEL.

Občinska seja je tako prehitela napovedano novinarsko konferenco SEL, ki je bila načrtovana 3. junija v sklopu komunikacijskih aktivnosti »za pripravo okolja« na spremembo odloka. Ravno tako se je zgodilo z informativno brošuro Modro sožitje, ki je bila poslana vsem gospodinjstvom v občini Bled šele po spremembi odloka.

5.3.2. Faza argumentiranja

SEL so s pomočjo agencije Informa Echo nadaljevale z informiranjem občanov glede predvidenega projekta. Z uporabo različnih oblik komuniciranja, kot so predstavitve projekta posameznim krajevnim skupnostim in različnim skupinam v občini Bled, intervjuji z mnenjskimi vodji in članki o koristnosti projekta, spletno komuniciranje in odprta telefonska

številka, so skušali občanom Bleda in širši javnosti prenesti argumente, ki pričajo v podporo projektu. Namen je bil lokalno in širšo javnost čimbolj seznaniti s potrebo po obnovi, osvetliti okoliščine, ki so pripeljale svetnike do te odločitve, predstaviti resnične podatke glede vplivov posega na okolje ter dati možnost občanom, da izpostavijo tisto, kar jih v zvezi s projektom najbolj zanima.

Vzporedno s temi komunikacijskimi aktivnostmi so potekali intenzivni odnosi z mediji, predvsem s tistimi, ki delujejo na lokalni ravni. Nadaljevali so se tudi osebni pogovori in intervjuji z različnimi strokovnjaki in mnenjskimi vodji, katerih izjave so se nato uporabile v sklopu nadaljnjih komunikacijskih aktivnostih. Vsem gospodinjstvom v občini so poslali odgovore na ključna vprašanja, ki so se pojavila na posameznih predstavitvah.

Člani Odbora za rešitev Save Dolinke so v tem času zbrali zadostno število podpisov med občani Bleda in so avgusta 2004 vložili pobudo za občinski referendum o umiku domnevno sporno sprejete novele odloka, ki ukinja zaščito na omenjenih mokriščih. Referendum so določili na dan volitev za v državni zbor, 3. oktobra 2004.

5.3.3. Predreferendumska faza

Ob nepredvidenem zasuku dogodkov zaradi referendumske pobude (avgust 2004) je Informa Echo pripravila dopolnilno komunikacijsko strategijo in načrt. SEL in agencija Informa Echo sta imeli samo mesec časa, da odpravita zmotna prepričanja v zvezi s projektom obnove HE Moste, ki so se zakoreninila med občanih v preteklih letih in jih pripravita, da s svojim glasom na referendumu podprejo odločitev blejskih svetnikov in posredno projekt obnove HE Moste.

Na začetku septembra je bila opravljena telefonska javnomnenjska raziskava o odnosu občanov Bleda do obnove HE Moste in o podpori na referendumu. Rezultati so pokazali, da 25,6 % anketirancev podpira projekt, medtem ko 33,6% anketiranih občanov Bleda meni, da je ohranitev mokrišča Berje bolj pomembna od obnove hidroelektrarne z uvedbo izravnalnega jezera. Raziskava je med občani preverjala tudi poznavanje projekta, rezultati pa so služili kot izhodišče za komuniciranje v predreferendumskem času.

Glavni poudarek komunikacijske podpore je bil na podajanju odgovorov strokovnjakov (s področji okoljevarstva, energetike in turizma) na vprašanja krajanov o različnih vidikih

projekta ter na izpostavljanju koristi, ki jih projekt prinaša, predvsem z vidika interesov lokalnega prebivalstva in države ter v spodbujanju formiranja lokalne iniciative, ki projekt podpira.

Agencija Informa Echo je v pogovorih in intervjujih pridobila mnenja številnih (pomembnih) občanov Bleda, ki podpirajo projekt obnove HE Moste in jih uporabila v sklopu komunikacijskih aktivnosti. Poleg številnih obvestil za medije in načrtovanih objav v lokalnih medijih sta bili izdani tudi dve časopisni prilogi, ki sta bil preko direktne pošte poslani na vsa gospodinjstva v občini Bled. V prvi prilogi so bile zbrane izjave občanov kot rezultat lokalne iniciative v podporo projektu, katere nastanek je spodbudila agencija Informa Echo skozi osebne pogovore z mnenjskimi vodji v občini Bled. V drugi prilogi pa so bile zbrane izjave strokovnjakov s področja okoljevarstva, energetike in turizma na akumulacijah, saj so številni občani izrazili svoje zaupanje v stroko. V tiskanih medijih in na radiu pa je stekla oglaševalska akcija o tem, kako na referendumu glasovati.

Odbor za rešitev Save Dolinke je bil prav tako dejaven na področju komuniciranja, z organiziranjem prireditev ter z nastopanjem v medijih (predvsem v rumenem tisku). Izdali so brošuro in dve glasili ter po vzoru SEL naredili predstavitve po posameznih krajevnih skupnostih v občini.

5.3.4. Izid referenduma

Kljub podpori večine občinskih svetnikov, formiranju lokalne iniciative, ki projekt podpira je prizadevanja SEL in agencije Informa Echo, da bi pridobili večinsko podporo občanov Bleda niso uspela. Občinski referendum se je namreč razpletel v korist njegovim pobudnikom. 62% volivcev v občini Bled je glasovalo za umik novele o spremembi zaščite omenjenih rastišč in tako podprlo prizadevanja pobudnikov referendumu, da bi preprečili načrtovan projekt obnove HE Moste. Izid referenduma zavezuje blejske svetnike k spoštovanju volje volivcev do konca tega mandata, kar pomeni, da bo občinski odlok o zaščiti omenjenih mokrišč ostal v veljavi še vsaj dve leti.

5.4. Ocena rezultatov

Rezultati bi bili verjetno precej bolj naklonjeni Savskim elektrarnam, če bi se referendum nanašal neposredno na predviden projekt obnove HE Moste, saj je bilo referendumsko

vprašanje nerazumljivo oz. pisano na kožo pobudnikov referendumov. V tem primeru so projektu nacionalnega pomena in o interesu treh občin odločali le občani Bleda. Če bi se referendum hkrati odvijal v vseh treh občinah (Bled, Žirovnica in Jesenice) oziroma na nacionalnem nivoju bi bil izid referendumov, ki bi odločal o projektu HE Moste, bistveno drugačen.

Ne glede na izid, pa so SEL s pomočjo agencije Informa Echo naredile velik korak naprej. 38% občanov Bleda sedaj podpira projekt obnove HE Moste, kar je 13 % več kot je pokazala predhodna javnomnenjska anketa. Agencija Informa Echo je poleg tega uspela spodbuditi lokalne mnenjske vodje ter nastanek lokalne iniciative za podporo projektu, ki bo koristno zavezništvo Savskim elektrarnam v nadaljnjih prizadevanjih, da bi izpeljala načrtovani projekt.

Občinski referendum se je v tem primeru nanašal na sporni odlok in ne neposredno na usodo HE Moste. Ta je v končni fazi odvisna od volje države, ki je preko Holdinga Slovenske elektrarne njena večinska lastnica. Perspektiva Slovenije v elektroenergetiki pa je zaskrbljujoča, zato bi bila izguba strateško pomembne hidroelektrarne za slovensko elektrogospodarstvo nesmiselna.

Kakšna bo naslednja poteza države oziroma ali je mogoča sprememba zakonodaje na državnem nivoju, ki bi omogočila izvedbo načrtovanega projekta, pa sta vprašanji za naslednjo študijo primera o vplivih podjetja na proces oblikovanja javne politike.

6. Zaključek

Javno politiko predstavlja niz ukrepov na lokalnem, regionalnem, državnem kot tudi na mednarodnem nivoju, katere sprejmejo vladne in druge državne institucije kot odgovore na potrebe, ki jih povzroči nastanek javne teme. Ti ukrepi določajo splošne pogoje poslovanja vseh organizacij in s tem vplivajo na njihovo učinkovitost.

Javna politika se oblikuje skozi zakonodajni proces, vendar je tudi rezultat vpliva neformalnih akterjev, ki sodelujejo v procesu njenega oblikovanja in predstavljajo rezultat usklajevanja interesov vseh akterjev ter družbe kot celote.

V procesu oblikovanja javne politike gre torej za stalno soočanje in usklajevanje različnih interesov državnih institucij, združenj, organiziranih skupin in širše javnosti ter drugih akterjev, ki v njem sodelujejo. Zato je prvi pogoj, ki ga mora podjetje ali organizacija izpolniti, če želi v tem procesu uveljaviti svoje interese, dobro poznavanje zakonitosti procesa oblikovanja javne politike in vseh akterjev, ki v njem sodelujejo. Vzpostaviti ustrezne odnose vsaj s »ključnimi« akterji v procesu oblikovanja javne politike je postal odločilni faktor, ki vpliva na možnosti podjetja, da sodeluje pri tem procesu. Medtem ko načrtovano upravljanje odnosov tako s formalnimi kot tudi neformalnimi akterji bistveno poveča možnosti za uspeh podjetja pri uveljavljanju svojih interesov.

Poleg poznavanja zakonitosti in akterjev mora podjetje razviti ustrezne strateško-komunikacijske pristope za upravljanje s temi specifičnimi odnosi. V nalogi sem izpostavila funkcijo »javnih odnosov« (ang. *Public Affairs*), ki v povezavi s funkcijo odnosov z javnostmi, združuje pristope in tehnike za upravljanje odnosov s posameznimi akterji, ki vplivajo na potek oblikovanja in sprejemanja javne politike.

Najbolj znana in največkrat narobe razumljena aktivnost znotraj javnih odnosov je vsekakor lobiranje. Kljub vsemu, lobiranje ne predstavlja najbolj izvajane funkcije, saj ni vedno potrebno, da bi neposredno vplivali na odločitve oblikovalcev politike. Znotraj funkcije javnih odnosov se uporabljajo še »upravljanje z javnimi temami«, »ustvarjanje zavezništev in upravljanje omrežij«, »upravljanje odnosov z lokalno skupnostjo« in različni, izobraževalni,

informatijski in vplivnostni pristopi, ki dodatno pripomorejo k večjemu in bolj učinkovitemu vplivu podjetja na sooblikovanje javne politike.

Na podlagi obravnavane literature in na podlagi študije primera Projekt obnove HE Moste sem preverila svoje hipoteze in prišla do naslednjih ugotovitev:

- Za podjetje in za njegovo poslovanje je vključevanje v proces nastajanja javne politike na lokalnem nivoju zelo pomembno. Podjetje, ki želi vplivati na ta proces, mora zelo dobro poznati zakonitosti procesa sprejemanja odločitev in vse akterje, tudi na lokalnem nivoju.
- Zgolj vpliv na formalne oziroma izvoljene predstavnike (v obravnavanem primeru svetnike) podjetju ne prinese vedno želenega rezultata. To dejstvo podpira mojo drugo hipotezo, da je za vplivanje na proces nastajanja javne politike potrebno upravljati odnose tudi z drugimi akterji, ne samo z »odločevalci«. Tudi ostali akterji v tem procesu imajo namreč različne možnosti vplivanja na nastanek javne politike. V tem primeru so se nasprotniki projekta poslužili referendumu in tako v odločanje vpletli volivce v občini Bled.
- Študija primera dobro ilustrira tudi mojo tretjo hipotezo, da funkcija javnih odnosov pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja ne more delovati neodvisno od funkcije odnosov z javnostmi, ampak lahko deluje samo kot njena nadgradnja. Kljub podpori občinskih svetnikov, pa brez podpore lokalne (in širše) javnosti, sprememba občinskega odloka za SEL ni bila možna. Najprej morajo biti vzpostavljeni temeljni in razvojni odnosi s ključnimi javnostmi in šele nato so lahko prizadevanja za sooblikovanje javne politike uresničena.

7. Literatura

Članki

- BAINES Paul R., LEWIS Barbara, INGHAM Bernard (1998): "Political Campaign and Government Marketing: An Exploration of the Positioning Process". V: MOSS Danny, VERČIČ Dejan, White Jon (ur): 5th International Public Relations Research Symposium: Government Relations and Public Affairs. Pristop Communications, Ljubljana, str.39 - 45
- BIBIČ, Adolf (1995): "Interesne skupine in politika". V: LUKŠIČ, Igor (ur): Interesna združenja in lobiranje: Zbornik referatov. Slovensko politološko društvo, Ljubljana, str.1-18
- DRAPAL, Andrej (1994): "Koraki lobistične prakse- Izkoristite možnosti." V: Pristop – Revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment, št.7.. Pristop družba za komunikacijski menedžment d.o.o, Ljubljana, str.45 - 46
- DRAPAL, Andrej (1998): "Lobiranje". V: GRUBAN Brane, VERČIČ Dejan, ZAVRL Franci (ur): Preskok v odnose z javnostmi. Pristop d.o.o. Ljubljana, str.215-229
- EWING, Raymond P.(1997): "Issues Management: Managing Trends through the Issues Life Cycle". V: CAYWOOD, Clarke L. (ur): The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications. McGraw –Hill, New York
- FERFILA, Bogomil (1995): "Nekaj vidikov delovanja interesnih skupin nasploh in v ZDA posebej". V: LUKŠIČ, Igor (ur): Interesna združenja in lobiranje: Zbornik referatov. Slovensko politološko društvo, Ljubljana, str.95-106
- FINK –HAFNER, Danica (1994): "Lobiranje in demokracija - V procesu oblikovanja politik". V: Pristop – Revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment, št.7. Pristop družba za komunikacijski menedžment d.o.o, Ljubljana, str.41- 44
- FLEISCHER Craig S., BLAIR Natasha M. (1998): "Public Affairs and Public Relations: An Evolving Pattern of Differentiation". V: VERČIČ Dejan, WHITE Jon, MOSS Danny (ur): 5th International Public Relations Research Symposium: Government Relations and Public Affairs. Pristop Communications, Ljubljana, 80 -93

- FLEISCHER, Craig S. (2002): "The evolving profile, qualifications and roles of senior public affairs officer". Journal of Public Affairs, 2, 2, str.90-94
- GAUNT Philip, OLLEN Jeff (1995): "Issues Management Revisited: A Tool That Deserves Another Look". Public Relations Review, 21,3, str.199-210
- GRUNIG James E., REPPER Fred C.(1992): "Strategic Management, Publics and Issues". V: GRUNIG James E. (ur): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New Jersey, str.117-151
- GRUNIG, Larissa (1992): "Activism: How It Limits the Effectiveness of Organizations and How Excellent Public Relations Departments Respond". V: GRUNIG James E. (ur): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New Jersey, str.503-529
- HARRIS Phil, MOSS Danny (2001): "In search of public affairs: A function in search of an identity". Journal of Public Affairs, 1, 2, str.102-109
- HARRIS Phil, MOSS Danny, VETTER Nadja (1998): "Machiavelli's Legacy to Public Affairs: A modern Tale of Servants and Princes in UK Organisations". V: VERČIČ Dejan, WHITE Jon, MOSS Danny (ur): 5th International Public Relations Research Symposium: Government Relations and Public Affairs. Pristop Communications, Ljubljana,. 22-34
- HOWEING: "Public Affairs: Its Origin, Its Present,And Its Trends". Spletna stran Public Affairs Council, <http://www.pac.org/whatis/index.htm>
- KRAUS, Margery (1994): "Public Affairs and the Political Process: How it works in the U.S.?". V: Pristop – Revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment, št.7. Pristop družba za komunikacijski menedžment d.o.o, Ljubljana, str.4-5
- KLINE, Miro (1999): "Kaj se skriva za imenom podjetja?". Marketing Magazin, 19, 7/8, str.28-29
- KLINE, Miro (2000): "Podjetje državljan – nova vloga podjetja v družbenem in naravnem okolju". Podjetnik, 9, 12, str.34-38.

- KLINE, Miro (2003): "Ugledna podjetja dobijo več". *Gospodarski vestnik*, 52, 22, str.24-28
- LUKŠIČ, Igor (1994): "Kako glasno lahko vplijejo interesne skupine?" V: *Pristop – Revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment*, št.7. Pristop družba za komunikacijski menedžment d.o.o, Ljubljana, str.16-19
- MOLONEY, Kevin (1997): "Government and Lobbying Activities". V: KITCHEN, Philip (ur): *Public Relations Principles and Practice*. International Thomson Business Press, str.168-174
- PLAVŠAK, Kristina (1994): "Prebijanje po nacionalnih in evropskih koridorjih moči" V: *Pristop – Revija za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment*, št.7. Pristop družba za komunikacijski menedžment d.o.o, Ljubljana, str.13-15
- POPIT, Tanja (1995): "Družbena moč in oblast." V : *Sociologija- gradivo za srednje šole*. Zavod za šolstvo, Ljubljana, str. 182-192
- REBEL, H.J.C. (2001): "Public Affairs, a course outline". V: *zapiskih iz predavanj pri predmetu »Public Affairs«* (tiskopis). Hogeschool van Utrecht, Utrecht.
- SERAJNIK SRAKA Nada, VIDRIH Branko (2001): "Vladni odnosi z javnostmi: Model organiziranosti vladnih odnosov z javnostmi v Sloveniji". *Teorija in praksa*, 38, 4, str.650-673
- SIRAMESH K., VERČIČ Dejan (2001): "Okvir za razumevanje in izvajanje mednarodnih odnosov z javnostmi". *Teorija in praksa*, 38, 4, str.645-689
- VAREY, Richard (1997): "External Public Relations Activities". V: KITCHEN, Philip (ur): *Public Relations Principles and Practice*. International Thomson Business Press, str.116
- VERČIČ, Dejan (1995): "Organizacije v odnosu z okolji:lobiranje kot taktika". V: LUKŠIČ, Igor (ur): *Interesna združenja in lobiranje: Zbornik referatov*. Slovensko politološko društvo, Ljubljana, str.301-318

- ŽAGAR, Mitja (1995): "Interesne skupine in lobiranje". V: LUKŠIČ, Igor (ur): Interesna združenja in lobiranje: Zbornik referatov. Slovensko politološko društvo, Ljubljana, str.51-70

Samostojne publikacije

- BARON, David P. (2000, 1993): Business and its Environment. Prentice Hall, New Jersey.
- BERRY, Jeffrey M. (1989, 1948): The Interest Group Society. Harper Collins Publishers, USA
- BUCHHOLZ Rogene A., EVANS William D., Wagley Robert A. (1994, 1985): Management Responses to Public Issues – Concepts and Cases in Strategy Formulation. Prentice Hall, New Jersey.
- CARROLL Archie B., BUCHHOLZT Ann K. (2000): Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. South-Western College Publishing. Ohio.
- CUTTLIP Scott M, CENTER Allen H., BROOM Glen M. (1994,1952): Effective Public Relations. Prentice Hall, New Jersey.
- FERFILA Bogomil, KOS Marta (2002): Politično komuniciranje. FDV, Ljubljana.
- GRUBAN Brane, VERČIČ Dejan, ZAVRL Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
- GRUNIG James, HUNT Todd (1984): Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth.
- HAGUE Rod, HARROP Marin, BRESLIN Shaun (1993): Comparative Government and Politics - An Introduction. The Macmillan Press Ltd., London.
- LESSER, Lawrence M. (2000): Business, Public Policy and Society. Harcourt Brace College Publisher, Fort Worth.
- LUKŠIČ, Igor (2001): Politični sistem Republike Slovenije: Očrt. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.

- MILLER Charles (1987): Lobbying Government – Understanding and Influencing the Corridors of Power. Basil Blackwell, Oxford, New York.
- NOVAK, Božidar (1999): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Gospodarski Vestnik, Ljubljana.
- REGESTER Michael, LARKIN Judy (1997): Risk Issues and Crisis Management: a casebook of best practice. Kogan Page: The Institute of Public relations, London.
- (2002): Slovar tujk. NUK, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- SPLICHAL, Slavko (1997): Javno mnenje. FDV, Ljubljana.
- ŠKERLEP, Andrej (1997): Komunikacija v družbi, družba v komunikaciji. FDV, Ljubljana.
- VREG, France (2000): Politično komuniciranje in prepričevanje. Zbirka Javnost. FDV, Ljubljana.
- WHITE Jon, MAZUR Laura (1995): Strategic Communication Management: making Public Relations work. Addison-Westley, Workingham.
- WILSON, Graham K. (1985): Business and Politics: A comparative Introduction. Cathman House Publishers, Inc. New Jersey.

Elektronski viri

- American League of Lobbyists: www.alldc.org
- CERP: www.cerp.org
- Public Affairs Council: www.pac.org.
- European Centre of Public Affairs Brussels: www.ecpab.be