

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Pavlakovič

USKLAJEVANJE NASPROTUJOČIH SI
INTERESOV DELEŽNIKOV

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Pavlakovič

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

USKLAJEVANJE NASPROTUJOČIH SI
INTERESOV DELEŽNIKOV

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

Te diplomske naloge ne bi bilo brez mentorja, profesorja docenta dr. Andreja Škerlepa
in seveda mojih staršev, ki so me vztrajno spodbujali pri pisanju tega dela.

Hvala!

USKLAJEVANJE NASPROTUJOČIH SI INTERESOV DELEŽNIKOV

Organizacije imajo na izbiro kar nekaj načinov upravljanja s konflikti, kot so strategije nasprotovanja, izogibanja, prilagajanja, kompromisa, sodelovanja, brezpogojne ustvarjalnosti, strategijo reci »zmagaj-zmagaj« ali pa ne posluj, posredovanje tretje strani in načelni pristop k pogajanju. Naštete taktike izbirajo glede na pomembnost odnosa z deležnikom ali izida konflikta, vendar če se le da, najprej zagovarjajo svoje interese, šele kasneje se spustijo v iskanje kompromisa in usklajevanje interesov. Pri pogajanjih je vloga odnosov z javnostmi predvsem povezovanje obeh vpletenih strani in iskanje ustreznega načina dogovarjanja za doseganje zmagaj-zmagaj situacije. Zato v diplomski nalogi predlagam uporabo modela usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov, ki je primeren za pogajanja o zahtevnih in odločujočih temah. Da bi bolje razumeli vse vpletene strani, morajo praktiki najprej izvesti analizo deležnikov, med katero sodi tudi izvedba SYMLOG sistema. Temu sledi umeščanje v družbeni zemljevid in koorientacijski model, ki izpostavi ključni problem in eno stran sooči s stališči druge strani. Na koncu pa sledi izbira ustrezne strategije upravljanja s konflikti, ki lahko temelji na načelu »milo za drago«, ki se kljub svoji prijazni naravi ne pusti izkoriščati. Vendar pa je najboljše vodilo za uspešno delovanje organizacije že samo preprečevanje nastajanja konfliktov.

Ključne besede: *odnosi z javnostmi, deležniki, konflikt, usklajevanje nasprotujočih si interesov.*

RECONCILIATION OF STAKEHOLDERS' INCOMPATIBLE INTERESTS

Organizations can decide between quite some options of different strategies of managing conflicts. They can use strategy of contention, avoidance, accommodation, compromise, collaboration, unconditionally constructive, win-win or no deal, third-party mediation or principled approaches to negotiation. Listed strategies can be chosen by the importance of the relationship with the stakeholder or by the importance of the result of the conflict. But if they only can, the organizations first justify their own interests and only later they try to reach compromise or collaboration. The role of public relations in this negotiation is mostly connection between both parties involved and trying to find appropriate way of negotiation to reach win-win situation. That is way I propose a use of a model of reconciliation of multiple stakeholders' incompatible interests, which is appropriate when negotiating about pretentious and crucial issues. To understand all involved parties, practitioners must first perform stakeholder analysis and within that also the SYMLOG system. Then they must construct social map of stakeholders and coorientation model, which highlights key problem and confronts one side with another. In the end they choose appropriate strategy of managing conflicts, which can base on Tit for Tat principal, that is nice, but it does not tolerate exploitation. Nevertheless, the best guidance for successful work of the organization still remains prevention of the existence of conflicts.

Key words: *public relations, multiple stakeholders, conflict, reconciliation of incompatible interests.*

Kazalo

Uvod.....	7
1. Odnosi z javnostmi.....	9
1.1 Zgodovina odnosov z javnostmi	10
1.2 Grunigovi modeli odnosov z javnostmi	12
1.3 Koncept javnosti in Grunigova situacijska teorija	16
1.4 Tipični programi odnosov z javnostmi.....	19
2. Upravljanje z deležniki.....	23
2.1 Vrste deležnikov.....	25
2.2 Interesi deležnikov	29
2.3 Proces upravljanja z deležniki.....	30
3. Konflikt in reševanje konfliktne situacije	34
3.1 Upravljanje s konflikti.....	36
3.2 Vloga odnosov z javnostmi	42
4. Usklajevanje različnih interesov mnogih deležnikov.....	46
4.1 Analiza deležnikov	49
4.2 Dinamika igrišča oz. SYMLOG model.....	50
4.3 Umeščanje v družbeni zemljevid	55
4.3.1 Koorientacijski model	57
4.4 Izbira in izvedba ustreznega načina upravljanja s konflikti	61
4.5 Pomen modela usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov za odnose z javnostmi	62
Sklep.....	66
Literatura	68

Kazalo slik

<i>Slika 1.1: Grunigove možnosti pogajanj.....</i>	<i>15</i>
<i>Slika 2.1: Tipologija deležnikov organizacije.....</i>	<i>31</i>
<i>Slika 3.1: Model pogajalskih strategij</i>	<i>39</i>
<i>Slika 4.1: Umestitev odnosov z javnostmi v situacijo nasprotujočih si interesov deležnikov. .</i>	<i>46</i>
<i>Slika 4.2: Model usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov.....</i>	<i>48</i>
<i>Slika 4.3: Primer diagrama igrišča, ki ga dobimo z metodo SYMLOG – opredelitev skupin, kot jih zaznavajo člani PARR-a.....</i>	<i>54</i>
<i>Slika 4.4: Primer diagrama igrišča, ki ga dobimo z metodo SYMLOG – opredelitev skupin, kot jih zaznavajo člani plemena Ojibwa</i>	<i>54</i>
<i>Slika 4.5: Ključne vrednote deležnikov iz obalnega območja Port Curtisa.....</i>	<i>56</i>
<i>Slika 4.6: Koorientacijski model</i>	<i>58</i>

Uvod

»Razlog obstoja odnosov z javnostmi je reševanje konfliktov.«

(Pearson 1989: 69)

Potem, ko je pračlovek izumil preprosto leseno orodje in začel z ročnim delom, ko je tiskarski stroj postavil temelje množičnim medijem, ko je parni stroj omogočil razcvet industrije in ko je računalnik ponudil neslutene možnosti informacijske tehnologije, smo mislili, da bolje ne more biti. Prepričani smo bili, da nič ne more omajati delovanja različnih organizacij. A smo se zmotili, saj vsa orodja in pripomočki, vsa tehnologija in razvoj ne morejo odtehtati bistva organizacije. To pa so ljudje in odnosi med njimi.

Odnosi so ključ za vse druge organizacijske vrednosti, a so pogosto zelo krhki. Zato si oddelki za odnose z javnostmi v organizacijah po vsem svetu prizadevajo, da bi ustvarili dober, trden in dolgoročen odnos s svojimi javnostmi, oziroma deležniki. Kot most med podjetjem in javnostmi se mnogokrat znajdejo med dvema bregovoma navzkrižnih interesov, ki rušijo vzajemno sodelovanje. Prav zato so morali teoretiki odnosov z javnostmi razviti ustrezne načine reševanja teh napetosti, praktiki pa jih morajo znati uporabljati v ustreznem trenutku in tako ohraniti optimalne pogoje za delovanje organizacije.

Teza moje diplomske naloge je, da odnosi z javnostmi pomagajo pri usklajevanju nasprotujočih si interesov deležnikov kot mehanizem, ki pospeši dialog in razpravo o konfliktu med mnogovrstnimi deležniki in tudi organizacijo. Torej, če se sami deležniki ne zmorejo dogovoriti, lahko praktiki odnosov z javnostmi poskrbijo za začetno soočenje. Pri tem morajo najprej spoznati vse udeležence v konfliktu, se seznaniti z njihovimi lastnostmi, interesi in stališči ter ugotoviti, kaj je jedro spora. Nato pa z ugotovitvami seznanijo tudi ostale udeležence. V današnjem svetu, v katerem prevladuje visoka stopnja razlikovanja družb, je nasprotujočih mnenj vse več, saj moderna tehnologija omogoča stik mnogim skupinam, ki želijo doseči svoj prav. Zato sem se odločila, da v diplomski nalogi raziščem, kako se organizacije soočajo z različnimi zahtevami svojih deležnikov, ki zastopajo svoje lastne interese, in kako jih usklajujejo.

Da bi lahko prišla do končne ugotovitve, sem v prvem delu diplomske naloge opisala panogo odnosov z javnostmi in kot pomemben del izpostavila samo javnost. Prikazala sem prelet zgodovine odnosov z javnostmi in opisala šest obdobj, skozi katere je potekal razvoj panoge. V nadaljevanju sem navedla Grunigove modele odnosov z javnostmi, ki predstavljajo idealne tipe načinov izvajanja odnosov ter faze v razvoju od začetka profesije do danes. Nato sem opisala tudi tipične programe odnosov z javnostmi, ki postavljajo osnovo za preučevanje in klasificiranje deležnikov organizacije ter njihovih nasprotujočih si interesov.

Naslednje poglavje sem namenila deležnikom, ki jih lahko razdelimo na različne načine, vse skupine pa imajo svoj interes v organizaciji – pravico oziroma zahtevo ali povračilo, ki jo posameznik ali skupina ima pri rezultatu poslovanja organizacije. Zaradi množice deležnikov v organizacijah se je pojavila potreba po upravljanju z njimi, organizacija pa mora poskrbeti, da svoje cilje najprej dosežejo primarni deležniki.

V tretjem poglavju sem se poglobila v načine upravljanja s konfliktnimi situacijami, ki nastanejo zaradi nasprotujočih si interesov deležnikov. Tako sem navedla nekaj smernic reševanja konfliktov in strategij soočanja s konflikti v organizacijah. Pri samem procesu pogajanja je pomembna vloga odnosov z javnostmi, ki predstavljajo posrednika med dvema stranema, ki enakovredno prisluhne obema.

V četrtem poglavju sem izpostavila ugotovitev, da se mnogi teoretiki posvečajo predvsem usklajevanju nasprotujočih si interesov med deležniki in organizacijo, zanemarjajo pa konflikt med samimi deležniki, ki je lahko prav tako usoden za organizacijo. Zato sem oblikovala model usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov, ki ga lahko izvajajo praktiki odnosov z javnostmi. V modelu sem uporabila koncepte analize deležnikov, dinamike na igrišču, družbenega zemljevida in koorientacijskega modela, izvajanje celotnega modela pa je še najbolj smiselno pri zahtevnih in odločujočih nasprotjih med deležniki.

Nasprotujoči si interesi in konflikti so bili vedno tema, ki so se ji organizacije najraje izognile, saj so skoraj zmeraj pomenili izgubo za organizacijo. A v današnjem svetu nenehnih sprememb in novih izzivov je soočanje s problemi postalo vsakdanjost. Zato je za organizacije nujno, da čim prej določijo svojo strategijo reševanja konfliktov in tako že v naprej predvidijo potek pogajanj ter zagotovijo svoj obstoj. Seveda pa je najbolje, če zaradi svojega premišljenega proaktivnega delovanja sploh ne pridejo v konfliktno situacijo.

1. Odnosi z javnostmi

Posamezniki in skupine so vedno vstopali v odnose drug z drugim, pri čemer tudi organizacije niso izjema, saj se dnevno srečujejo z različnimi javnostmi. Pri tem jim pomagajo oddelki ali strokovnjaki za odnose z javnostmi, ki predstavljajo most med obema stranema.

Do poznega 19. stoletja so organizacije svoje odnose z javnostmi izvajale neformalno ali pa jim sploh niso namenjale pozornosti. Na začetku 20. stoletja so se tako organizacije kot javnosti začele širiti ter specializirati, vpliv množičnih medijev in organiziranih skupin pa je postajal čedalje večji. Večje zanimanje javnosti za delo organizacije in njene zapletene delovne procese je vodilnim v podjetjih zavzemalo preveč časa, zato so se oblikovali oddelki za odnose z javnostmi, ki so komunicirali z javnostmi in obvladali osnove novinarstva. Danes so odnosi z javnostmi skoraj nujna za vsako organizacijo, ki želi preživeti v hitro spreminjajočem se okolju.

Skozi zgodovino se je spreminjala tudi definicija odnosov z javnostmi. Ena od bolj poznanih je definicija časnika Public Relations News, ki pravi: »Odnosi z javnostmi so menedžerska funkcija, ki vrednoti odnos javnosti, ugotavlja stališča in načrte posameznika ali organizacije do javnega interesa in načrtuje ter izpelje akcijski program, da si pridobi razumevanje in sprejemanje javnosti« (Cutlip in drugi 2000: 4).

Ker je ta definicija opredelila odnose z javnostmi preveč operativno, so Scott Cutlip, Allen H. Center in Glen M. Broom (2000: 6) v knjigi Effective public relations navedli svojo definicijo: »Odnosi z javnostmi so menedžerska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijami in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije.« Ta opredelitev poudarja upravljavsko stran odnosov z javnostmi, ki izhajajo iz moralnih in etičnih temeljev. Prav tako pa mora organizacija najprej prepoznati tiste javnosti, ki so zanjo res relevantne in se truditi za korist obeh strani.

Tudi razna združenja odnosov z javnostmi so oblikovala svoje definicije pojma. Public Relations Society of America (PRSA) navaja, da »odnosi z javnostmi pomagajo kompleksni, pluralni družbi doseči odločitve in delovati bolj učinkovito, tako da prispevajo k vzajemnemu razumevanju med skupinami in organizacijami« (Cutlip in drugi 2000: 5), nato pa v svoji

definiciji naštejejo različne dejavnosti, ki jih morajo izvajati odnosi z javnostmi. The International Public Relations Association (IPRA) odnose z javnostmi opredeli kot »umetnost ter znanost analiziranja trendov, napovedovanja njihovih posledic, svetovanja vodjem organizacij in izvajanja načrtovanih akcijskih programov, ki služijo interesu organizacije in javnosti« (Grunig in Hunt 1984: 8).

James E. Grunig in Todd Hunt (1984) se z navedenimi definicijami združenj ne strinjata v celoti. Tako kot Cutlip in ostali opozarjata na njihovo preveliko usmerjenost v izvajanje programov odnosov z javnostmi. Namesto naštevanja posameznih dejavnosti predlagata uporabo besede komuniciranje, ki vse povzame. Hkrati dodajata, da se te definicije preveč opirajo na učinek in odgovorno delo odnosov z javnostmi. Ker nekatere dejavnosti nimajo učinka ali pa so narejene brez poglobljenih analiz, predlagata naslednjo definicijo: »Odnosi z javnostmi so upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi« (Grunig in Hunt 1984: 8).

1.1 Zgodovina odnosov z javnostmi

Skozi zgodovino so politiki, verski voditelji in poslovneži vedno slutili, da morajo komunicirati z javnostmi, pri tem pa so uporabljali govore, letake, predstavitve in podobno. Cutlip (2000: 102) navaja, da lahko zametke aktivnosti odnosov z javnostmi najdemo že v antičnih časih, z razvojem vsakega novega medija pa so verski in politični voditelji dobili nov kanal za širjenje svojih idej. Z razmahom železnice in industrije v 19. stoletju so tehnike odnosov z javnostmi začela uporabljati tudi podjetja, ki so se srečevala z nezadovoljnimi zaposlenimi ali kupci. Vendar veliko teoretikov ne priznava teh dejavnosti kot zametkov odnosov z javnostmi. Resnična profesija in poglobljen razvoj poklica se je zgodil šele v 20. stoletju, ko so se odnosi z javnostmi oblikovali kot samostojen poklic. Scott Cutlip (in drugi 2000: 111-136) je ta razvoj strnil v šest glavnih obdobj.

Prvo obdobje je bila Doba začetkov (1900-1917), ko so s hitrim razvojem časopisov in njihovo čedalje večjo naklado v ospredje stopili tudi raziskovalni novinarji, ki so v svojih časnikih odkrivali politične in gospodarske korupcije. Tako so prekinili dolgo obdobje nezanimanja organizacij za legalno in etično delovanje. Javnost ob takih razkritjih ni ostala ravnodušna, ampak se je burno odzvala s protesti in čedalje večjim nezaupanjem v organizacije. Organizacije so najprej videle rešitev v oglaševanju, potem pa so začele

uporabljati odnose z javnostmi. Prvo podjetje v Ameriki, ki se je ukvarjalo s tem področjem je bilo The Publicity Bureau, ki so ga leta 1900 v Bostonu ustanovili George V. S. Michaelis, Herbert Small in Thomas O. Marvin. Cilj njihovega dela je bila visoka publiciteta, svoje dejavnosti pa so želeli ohraniti kot skrivnost. V tem času je kot pionir odnosov z javnostmi deloval tudi Ivy Ledbetter Lee. Njegova načela so bila bolj napredna, saj je zagovarjal javno delovanje, ki »medijem in javnosti posreduje takojšnje in točne informacije o organizaciji« (Cutlip in drugi 2000: 117). V ta namen je kot eden prvih vpeljal sporočila za medije.

Nato je sledilo obdobje Prve svetovne vojne (1917-1919), ko so se posvečali predvsem informiranju in mobiliziranju javnosti, saj so politiki rabili podporo javnosti in različna sredstva pomoči vojakom in civilistom. Prvi svetovni vojni je sledilo obdobje pospešenega industrijskega razvoja in tudi razvoja profesije, ki ga je Cutlip poimenoval Uspešna dvajseta leta (1919-1929). Eden najvidnejših strokovnjakov v tem obdobju je bil Edward L. Bernays, ki se je zavedal pomena javnosti, zato je menil, da ji mora organizacija prisluhniti in jo razumeti. Arthur W. Page pa je oblikoval načela, ki jih morajo strokovnjaki za odnose z javnostmi upoštevati. Ti morajo govoriti resnico in prisluhniti javnosti, besede morajo potrditi z dejanji, misliti morajo na jutri in predvideti možne zaplete. Prav tako morajo odnose z javnostmi upravljati na ravni celotne organizacije in tudi v kriznih trenutkih ostati mirni, potrpežljivi ter dobre volje.

Po zlomu borze leta 1929 je sledilo obdobje velike depresije oziroma obdobje Roosevelta (1930-1940), ki je povzročilo prevrednotenje vrednot in oblikovalo temelje novega trenda večje družbene odgovornosti organizacij. Vodilni moške v podjetjih so ugotovili, da lahko vzajemno koristne odnose z javnostmi zgradijo le z odgovornim ravnanjem in prepričljivo publiciteto. V tem času se je pojavil tudi nov množični medij – radio, George Gallup pa je ponudil nov način merjenja javnega mnenja z javnomnenjskimi anketami. Z začetkom Druge svetovne vojne (1940-1945) se je spet pojavila večja potreba po uporabi odnosov z javnostmi, kot eno od pglavitnih tehnik odnosov z javnostmi pa so uporabljali oglaševanje.

Temu je sledilo Povojno obdobje (1945-1965), ko je postindustrijska družba za odnose z javnostmi pomenila nove izzive, saj se je preusmerila v storitveno ekonomijo. Z iznajdbo televizije se je pojavil še en množični medij, ki je ponudil veliko novih tehnik odnosov z javnostmi, hkrati pa se je začel trend globalizacije. Sama profesija je postala bolj

organizirana, saj so se oblikovala razna združenja odnosov z javnostmi, univerze in ostale šole pa so ponujale izobrazbo za to področje.

Zadnje je obdobje Družbe globalnih informacij (od 1965 naprej). Sodobna družba je doživela razvoj z iznajdbo računalnika in interneta, ki ponujata nove načine komuniciranja in omogočata popolnoma globalno delovanje organizacij. Kompleksnost poslovnega okolja in multinacionalne javnosti, ki so ažurno obveščene o vsaki potezi organizacije, so vlogo odnosov z javnostmi postavile na še pomembnejše mesto v organizaciji, delo strokovnjakov za odnose z javnostmi pa je postalo bolj zapleteno.

1.2 Grunigovi modeli odnosov z javnostmi

James E. Grunig (in Todd Hunt 1984: 22) je za lažje razumevanje zgodovinskega in vsebinskega razvoja stroke oblikoval štiri modele odnosov z javnostmi, ki predstavljajo idealne tipe načinov izvajanja odnosov z javnostmi ter faze v razvoju od začetka profesije do danes. Kot opozarja, v realnosti nobena praksa popolnoma ne ustreza posameznemu modelu, lahko pa pri izvajanju odnosov z javnostmi prepoznamo glavne značilnosti enega od modelov in tako določimo tip odnosov z javnostmi.

- **Model tiskovnega agenta**

Model tiskovnega agenta se je v zgodovini odnosov z javnostmi pojavil kot prvi v letih 1850-1900. Njegov razvoj je spodbudilo rojstvo poceni časopisa (penny press), ki je omogočilo objavo mnogih zgodb, ki so večale publiciteto organizaciji, a so imele nizko novinarsko vrednost. Eden najbolj poznanih tiskovnih agentov je bil Phineas T. Barnum, katerega moto je bil: »Slaba publiciteta ne obstaja« (Grunig in Hunt 1984: 28).

Kot vsi modeli je imel tudi model tiskovnega agenta svoj namen oziroma funkcijo, ki so jo odnosi z javnostmi opravljali za svojo organizacijo. Namen tega modela je bila propaganda. »Praktiki so skozi pogosto nepopolne, popačene ali polresnične informacije širili obljube organizacije« (Grunig in Hunt 1984: 21). Način komuniciranja med organizacijo in javnostmi je pri tem modelu enosmeren. Tok komuniciranja poteka le od organizacije k javnosti, organizacija samo pripoveduje in se hkrati ne čuti dolžna, da bi vedno povedala celotno resnico o dogodku ali izdelku, ki ga predstavljajo. Pomemben sestavni del odnosov z javnostmi je tudi raziskovanje javnosti, ki pa ga model tiskovnega

agenta uporablja zelo malo ali pa sploh ne. Če se že odloči za raziskave, želi samo izvedeti, koliko objav je dosegel v medijih ali koliko ljudi se je udeležilo dogodka.

- **Model informiranja javnosti**

Model informiranja javnosti je prišel v veljavo za prvim, in sicer med leti 1900 in 1920, in postal prevladujoč način izvajanja odnosov z javnostmi. Predstavnik modela informiranja javnosti je Ivy Ledbetter Lee, ki je zagovarjal preprosto idejo: »Povejte resnico o dejavnostih organizacije; če ta resnica škodi organizaciji, spremenite delovanje organizacije, da boste lahko brez strahu povedali resnico« (Grunig in Hunt 1984: 31).

Namen tega modela je širjenje informacij, vendar ne nujno s ciljem prepričevanja. Grunig (1984: 22) pravi, da so izvajalci takih odnosov z javnostmi »organizaciji lastni novinarji, katerih naloga je, da javnosti objektivno poročajo o svoji organizaciji«. Tudi pri modelu informiranja javnosti je tok komunikacije enosmeren od organizacije do javnosti, izvajalci odnosov z javnostmi pa so zavezani govorjenju resnice in predstavljanju prave podobe organizacije. Specialisti za informiranje javnosti se prav tako ne zanimajo dovolj za raziskovanje javnosti. Njihovo radovednost potešijo že raziskave o branosti in razumljivosti promocijskega gradiva.

- **Dvosmerni asimetrični model**

V dvajsetih letih dvajsetega stoletja se je razvil dvosmerni asimetrični model. Za večji uspeh prepričevanja so se strokovnjaki oprli na družbene vede in na javnomnenjske raziskave, ki so se uveljavile v tistem času. Najbolj viden predstavnik tega modela je bil Edward L. Bernays, katerega vodilo je bilo kristalizirati javno mnenje, ki pokaže, »kaj javnost odobrava in potem izpostaviti le ta del organizacije« (Grunig in Hunt 1984: 40).

Namen dvosmernega asimetričnega modela odnosov z javnostmi je podoben namenu prvega modela, saj želi javnosti prepričati, da kot resnično sprejmejo verzijo dogodkov, ki jo je podala organizacija. Hkrati pa želi, da javnosti podpirajo organizacijo v vsaki situaciji. Razlika med modeloma je v tem, da ta model prepričuje po znanstveni metodi in izhaja iz teorije družbe ter raziskav stališč in vedenja javnosti. Tok komuniciranja tukaj poteka od organizacije k javnosti, nato pa javnost pošlje organizaciji svoj odziv oz. feedback. Tako se ustvari dvosmerna komunikacija, ki je po Grunigovih besedah asimetrična, saj organizacije odziva javnosti ne upoštevajo in svojih dejavnosti ne

prilagodijo željam in potrebam javnosti. »Kot rezultat odnosov z javnostmi se organizacija ne spremeni, ampak poskuša spremeniti stališča in vedenje javnosti« (Grunig in Hunt 1984: 23).

Pri dvosmernem asimetričnem modelu postanejo raziskave zelo pomembne, saj ga prav ta lastnost opredeljuje kot dvosmernega. Praktiki najprej opravijo formativne raziskave, da bi ugotovili, kaj javnosti sprejemajo in dovoljujejo. Nato na podlagi ugotovitev raziskave izpostavijo načela in programe organizacije, ki se ujemajo z javnim interesom, in to predstavijo javnosti. Po končani akciji izvedejo vrednotenje, kjer s preučevanjem odziva ugotovijo, kakšen učinek je kampanja imela na javnosti.

- **Dvosmerni simetrični model**

Dvosmerni simetrični model se je pojavil v šestdesetih in sedemdesetih letih, čeprav zasnove za njegov razvoj ležijo že v idejah Leeja in Bernaysa. Bolj obširno ga je poleg Jamesa E. Gruniga definiral še Scott M. Cutlip, ki je v ospredje postavil usklajeno prilagajanje organizacije in javnosti.

»Namen dvosmernega simetričnega modela je vzajemno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi« (Grunig in Hunt 1984: 22). Praktiki odnosov z javnostmi so tu le posredniki med organizacijo in javnostmi, ki se sicer opirajo tudi na izsledke teorije družbe in raziskav, a namesto prepričevanja uporabljajo vzajemno komunikacijo z javnostmi. Komuniciranje pri tem modelu poteka dvosmerno, saj se informacije izmenjujejo med organizacijo in javnostmi v dialogu. Pri tem imata obe strani enake možnosti, da posredujeta informacije, ki lahko vplivajo na spremembo stališč in vedenja katere koli strani. Grunig (1984: 23) dodaja, da včasih sploh ni nujno, da se kaj spremeni, pomembno je, »da obe strani komunicirata dovolj dobro, da razumeta stališče drugega«.

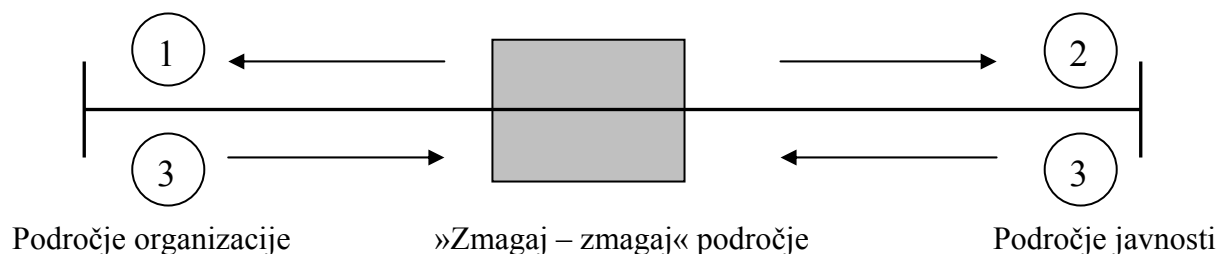
Tudi pri dvosmernem simetričnem modelu so raziskave osnova dela. Formativne raziskave strokovnjakom povedo, kako javnosti dojemajo organizacijo, in kakšne posledice ima delovanje organizacije na javnosti. Na podlagi zbranih podatkov lahko organizacija spremeni svoje vedenje ali pa podrobneje predstavi svoja stališča javnosti, če jih slednja ne razume. Raziskave vrednotenja pa povedo, ali javnost bolje razume organizacijo in obratno.

- **Model mešanih motivov**

Grunig je dvosmerni simetrični model postavil za ideal odličnih odnosov z javnostmi, ki pa je v praksi zelo težko dosegljiv. Zato je v devetdesetih letih dvajsetega stoletja razvil nov model mešanih motivov (Grunig 1992). Pri tem modelu gre za kombinacijo asimetričnega in simetričnega dvosmernega modela, kjer praktiki enkrat uporabijo načine enega modela, drugič pa drugega. Tako organizacija ignorira javnosti, ki ji ne morejo škoditi, nato v skladu z etičnimi normami in zakoni uveljavlja svoje interese ter skuša prepričati tiste, ki se pustijo prepričati. Najbolj zagrete javnosti pa povabi k dialogu in pogajanju, da razrešijo konflikte s sklepanjem kompromisov (Škerlep 1998: 747).

Grunig je tako oblikoval model pogajanj (glej sliko 1.1), kjer ima organizacija tri možnosti (Dozier in drugi 1995: 48). Komunikacijo lahko uporabi za manipulacijo ali prepričevanje javnosti, da sprejme njeno stališče (asimetrični model – puščica 1). Druga možnost je, da javnost prepriča organizacijo v svoj prav. Pri tem se organizacija obveže, da bo spremenila svoja dejanja (model sodelovanja – puščica 2). Tretjo možnost pa ponuja območje mešanih motivov, kjer obe strani predstavita svoje argumente in skozi pogajanja dosežeta končno rešitev, ki je ustrezna za obe strani (dvosmerni model – puščica 3).

Slika 1.1: Grunigove možnosti pogajanj



Vir: Dozier in drugi 1995: 48.

Pri modelu mešanih motivov sta obe vpleteni strani seznanjeni z različnimi značilnostmi, ki jih s seboj prineseta oba modela iz katerih izhaja nov model. Kot navaja Raiffa (v Dozier in drugi 1995: 97), so za asimetrični model značilni naslednji elementi:

- Obe strani imata različne interese.
- Nobena stran ni altruistična.
- Obe strani v osnovi skrbita za svoj lastni interes.
- Obe strani pričakujeta, da bo druga stran delovala v svojo korist.
- Obe strani pričakujeta, da druga stran ne bo ravnala odkrito.

Hkrati pa sodelujoče opredeljujejo tudi lastnosti, značilne za simetrični model:

- Udeleženci nimajo zlobnih namenov.
- Obe strani želita biti verodostojni.
- Obe strani želita doseči kompromis.
- Udeleženci pričakujejo, da je uporaba moči neznatna.
- Obe strani pričakujeta, da bo druga stran ostala zvesta zakonu.
- Obe strani pričakujeta, da se bodo doseženi sporazumi spoštovali.

Organizacija mora najti pravo ravnovesje med temi značilnostmi, saj ne sme s preveliko uporabo asimetričnih načinov dela uničiti zastavljenega širšega okvirja simetričnih principov in ciljev. Vendar pa Grunig še vedno trdi, da naj bi pri odličnih odnosih z javnostmi v večini prevladoval dvosmerni simetrični model. Prav načela simetričnega modela namreč zagotavljajo vzajemno koristno dolgoročno razmerje med organizacijo in javnostmi. Ta (namesto kratkoročnih koristi uporabe asimetričnega modela) organizaciji zagotovi ugled in spoštovanje tudi v prihodnosti (Dozier in drugi 1995: 50).

1.3 Koncept javnosti in Grunigova situacijska teorija

Organizacije pri vzpostavljanju in ohranjanju odnosov z javnostmi uporabljajo enega od opisanih modelov, pri tem pa je pomembno, da vedo, katere so njihove javnosti. Prav javnosti so eden od bistvenih delov odnosov z javnostmi in tisto gonilo, zaradi katerih organizacije sploh izvajajo odnose z njimi, saj so nekatere bolj, nekatere pa manj pomembne za organizacijo. Herbert Blumer in John Dewey, dva izmed pomembnejših teoretikov družbenih ved, sta javnosti opredelila dokaj podobno. Blumer (1966: 47) je javnost označil kot skupino ljudi, ki je soočena z nekim problemom. Znotraj te skupine se porajajo nesoglasja glede upravljanja s problemom, a se člani aktivno vključujejo v razpravo o perečem vprašanju. Dewey pa je javnost opredelil kot skupino ljudi, ki so soočeni z istim problemom, ki ta problem prepoznajo in se organizirajo, da bi ga rešili. »Javnost tvorijo vsi tisti, ki jih posredne posledice transakcij toliko zadevajo, da se zdi sistematična skrb nad temi posledicami nujno potrebna« (Dewey 1999: 47).

Grunig (in Hunt 1984: 144) povzema obe definiciji in pravi, da potemtakem »javnost sestoji iz posameznikov, ki opazijo iste probleme in načrtujejo podobna dejanja za soočanje z njimi«. Tako je povsem možno, da lahko člani posamezne javnosti izvajajo podobne akcije, ne da bi

sploh videli drug drugega. Primer so aktivisti, ki se borijo proti nošenju krzna. Posamezniki lahko izvajajo podobne proteste po vsej Evropi (na primer sežiganje plaščev in demonstracije brez oblek). Med seboj se ne poznajo, a zaradi podobnih dejanj, ki jih izvajajo, in enakih informacij, ki jih iščejo, postanejo ena javnost. Na podlagi takih ugotovitev Grunig (in Hunt 1984: 144) definira javnost kot »ohlapno zgrajen sistem, katerega člani opazijo enak problem ali pereče vprašanje, vzpostavijo neposreden vzajemen odnos ali pa komunicirajo prek drugih kanalov in delujejo, kot da bi bili eno«. Problem, ki ga opazi neka javnost, lahko opredelimo kot posledico delovanja ali nedelovanja organizacije. Posledice so torej tiste, ki postavijo temelje za oblikovanje neke javnosti, kar pa nadalje povzroči tudi organizacijo oddelka za odnose z javnostmi.

Posledice (ne)delovanja vplivajo na veliko ljudi, vendar se jih vsi ne zavedajo. Prav tako se tudi vsi tisti, ki se jih zavedajo, ne pogovarjajo o njih z drugimi ljudmi niti ne uresničijo svojih idej. Zato je Grunig (in Hunt 1984: 145) razdelil javnost na tri tipe, ki se med seboj razlikujejo po stopnji aktivnosti ukrepanja glede posledic dela organizacije. Najprej opredeli nejavnost oziroma nedeležnike, ki jih organizacija ne zanima, hkrati pa tudi oni niso zanimivi za organizacijo. Delovanje organizacije na njih ne vpliva, prav tako pa vedenje te skupine ne povzroča posledic za organizacijo, zato se odnosi z javnostmi ne potrebujejo ukvarjati s to skupino. Sledi prva stopnja aktiviranja javnosti – latentna javnost, katera je za organizacijo zanimiva, morebitna težava jih objektivno prizadeva, a se tega ne zavedajo. Nadalje se lahko ta skupina prebudi in tudi zazna problem ter postane pozorna javnost. Na tej stopnji mora organizacija intenzivno komunicirati s skupino, preden ta začne nasprotovati podjetju in iskati druge vire informacij, ki lahko govorijo proti organizaciji. Zadnja stopnja je aktivna javnost, ki se organizira in želi rešiti problem. Komuniciranje s tako obliko javnosti je zelo težko, saj so člani že zavzeli neko stališče do problema in težko sprejmejo drugačne informacije.

Grunig (in Hunt 1992) še dodaja, da je oblikovanje javnosti in njenih stališč v veliki meri odvisno od situacije, v kateri se organizacija in javnost nahajata. Tako se je rodila situacijska teorija, ki širšo skupino razdeli na manjše segmente in znotraj njih poišče »strateško pomembne javnosti, ki se oblikujejo okoli trenutnega perečega problema in so optimalne tarče komunikacijske kampanje« (Grunig 1992: 139). Za opredelitev posamezne skupine je Grunig uporabil tri neodvisne spremenljivke: prepoznavanje problema, prepoznavanje omejitev in stopnjo vključenosti v problem. Prepoznavanje problema je bistveno za oblikovanje javnosti, ki nastane le, če posamezni člani zaznajo neko težavo. Ta spremenljivka ima tudi dve odvisni

spremenljivki: aktivno iskanje informacij in pasivno procesiranje informacij. Člani javnosti, ki jih opredeljuje prva lastnost, samoiniciativno iščejo informacije in jih skušajo tudi razumeti, člani druge javnosti pa le sprejemajo podatke na katere slučajno naletijo. Zato imajo informacije na druge manjši učinek kot na prve, ki podatke uporabijo pri oblikovanju svojih dejanj in se tudi pogosteje preobrazijo v aktivno javnost. Vpliv neodvisne spremenljivke na odvisni pa se kaže v tem, da če bo javnost prepoznala problem, bo tudi aktivneje iskala informacije. Na primer, če zaposleni opazijo, da so njihove plače nižje v primerjavi z drugimi, bodo začeli iskati informacije o zakonski osnovi plač in o njihovi višini v drugih primerljivih podjetjih, prav tako pa jih bo zanimalo, kakšen je dobiček podjetja in koliko si izplačuje vodstvo. Če pa bi bili zaposleni zadovoljni s svojim dohodkom, bi prezrli tudi informacijo o višini plač v dnevnih medijih.

Druga neodvisna spremenljivka je prepoznavanje omejitev in določa, v kolikšni meri se bodo javnosti odločale za uresničitev načrtovanih dejanj. Če zaznavajo visoke ovire, dejanj ne bodo uresničile, če pa so omejitve nizke, bodo aktivnosti izpeljali do konca. Hkrati visoke omejitve zavirajo aktivno iskanje informacij, saj takrat ljudje ne pričakujejo, da bi jim dodatni podatki lahko kaj pomagali pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Stopnja vključenosti v problem pa kot tretja neodvisna spremenljivka pokaže stopnjo, koliko se posameznik poistoveti s situacijo, oziroma pove, kako pomemben je problem za njega osebno. Če je stopnja vključenosti visoka, potem posameznik tudi aktivno išče informacije, hkrati pa poskuša zmanjšati zaznane ovire.

Z analizo posameznih kombinacij spremenljivk je Grunig (in Hunt 1984: 160) opredelil štiri tipe javnosti, ki se najpogosteje pojavijo pri vseh skupinah javnosti. To so vseproblemska javnost, ravnodušna javnost, enoproblemska javnost in vročeproblemska javnost. Prva združuje člane, ki čutijo visoko stopnjo vključenosti pri množici različnih problemov. Taki aktivisti izzivajo organizacijo glede mnogih perečih vprašanj, kot so onesnaževanje, zaščita delavcev, korupcija ... V nasprotju z njimi se ravnodušna javnost ne ukvarja z nobenim problemom, saj jih niti ne prepozna. Člani so pasivni, čutijo nizko stopnjo vključenosti v problem in visoke stopnje omejitve. Enoproblemska javnost se omeji na reševanje enega samega problema, v katerega so močno vključeni, medtem ko jih druga pereča vprašanja ne zanimajo. Tak primer je lahko lokalna aktivistična skupina, ki želi preprečiti gradnjo nove tovarne v kraju. Kolikor hitro jim organizacija zagotovi, da se to ne bo zgodilo, se zanjo ne zanimajo več. Zadnja, vročeproblemska javnost, pa se opredeli le do najbolj aktualnih in

razvpitih problemov, ki zadevajo skoraj celotno populacijo in so močno medijsko pokriti. To so na primer pomanjkanje nafte, vožnja v stanju alkoholiziranosti ali odlaganje strupenih odpadkov. Razdelitev javnosti pomaga praktikom odnosov z javnostmi izbrati primernejše načine komuniciranja in ravnanja z njimi.

1.4 Tipični programi odnosov z javnostmi

Kot predlaga Grunig, lahko javnosti razdelimo glede na njihovo aktivnost pri reševanju problemov. Posamezne skupine pa lahko opredelimo tudi glede na njihove skupne lastnosti ali dejavnosti, ki jih opravljajo. Njihova pglavitna skrb je lahko med drugim denar, obveščanje drugih, lastni obstoj ali zakonska obveznost za nadzorovanje organizacije. In ker se praktiki odnosov z javnostmi pri svojem delu srečujejo z različnimi skupinami ljudi oziroma javnostmi, s katerimi delajo, so strokovnjaki razvili vsaki skupini primeren način komuniciranja. Da bi lažje in bolje sodelovali s sleherno izmed njih, so opredelili programe odnosov z javnostmi, med katerimi najbolj tipične opišem v nadaljevanju.

- **Odnosi z mediji**

Odnosi z mediji so eno temeljnih področij dela odnosov z javnostmi, saj so množični mediji »kanal za doseganje javnosti in posebnih javnosti« (Škerlep 1998: 751). Prav tako pa lahko prispevajo k doseganju dolgoročnih strateških ciljev, kot so: »boljša podoba podjetja ali blagovne znamke, ustrenejši medijski profil, sprememba vedenja ciljnih javnosti, boljši odnosi z deležniki« (Theaker 2004: 161). Predstavniki za odnose z javnostmi v organizacijah medijem pošiljajo sporočila za javnost, pripravijo novinarske konference, posredujejo izjave ali pa medijem posredujejo gradiva o organizaciji. S temi aktivnostmi za novinarje postanejo »uradni vir, ki posreduje uradne informacije in stališča organizacije« (Škerlep 1998: 751). Novinarji in uredniki pa so za specialiste za odnose z javnostmi v vlogi vratarjev, ki lahko sporočila objavijo ali ne, prav tako pa lahko poročajo objektivno ali kritično.

- **Odnosi z zaposlenimi**

Odnosi z notranjo javnostjo so področje, ki je temeljno za delovanje organizacije. Pri tem se pogosto povezujejo z upravljanjem s človeškimi viri in skupaj skrbijo za zaposlene. Cutlip (2000: 289) pravi, da so »cilji notranje komunikacije opredeliti, vzpostaviti in vzdrževati obojestransko koristen odnos med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od

katerih je odvisen uspeh ali neuspeh podjetja«. Pri tem želi organizacija doseči večje identificiranje zaposlenih z organizacijo in spodbuditi njihovo lojalnost ter motivacijo za delo. Preko vseh teh dejavnosti se zaposleni socializirajo v organizacijsko kulturo, ki je lastna vsaki organizaciji in določa tudi dejavnosti odnosov z javnostmi. Tako avtoritarna organizacijska kultura temelji na hierarhiji nadrejenosti in podrejenosti, ter deluje po načelih ukazovanja in nadzora, participativna organizacijska kultura pa spodbuja večje sodelovanje podrejenih pri odločanju (Škerlep 1998: 752).

- **Odnosi z lokalno skupnostjo**

»Odnosi s skupnostjo so namenjeni vključevanju organizacije v lokalno skupnost in k dviganju prepoznavnosti organizacije in njenega splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja, ki prispeva h kakovosti življenja skupnosti« (Škerlep 1998: 754). Lokalna skupnost je sestavljena iz različnih skupin (zaposleni, okoliški prebivalci, lokalne državne institucije, lokalni mediji...), ki so pozorne na vplive organizacije na svoje področje. Z različnimi aktivnostmi pa želi organizacija ustvariti zaupanje skupnosti v delo organizacije. Cutlip (2000) našteva naslednje: dnevi odprtih vrat, posebni dogodki, razširjena izdaja biltena podjetja, prostovoljne dejavnosti, oglaševanje v lokalnih medijih, denarni prispevki, priprava novic za krajevne medije. Organizacija je tudi vir zaposlitve za člane skupnosti, lokalni oblasti pa plačuje davke. Še posebej s prostovoljnimi dejavnostmi ter sponzorstvi skuša organizacija izboljšati kakovost življenja v skupnosti in si tako zagotoviti odobravanje tudi pri nekaterih manj sprejemljivih dejavnostih.

- **Odnosi z državnimi institucijami**

Organizacije upravljajo odnose z državnimi institucijami zato, ker lahko odločanje teh institucij bistveno izboljša ali poslabša pogoje delovanja organizacije. Tako organizacije vplivajo na zakonodajno oblast (parlament), ki sprejema zakone, in na izvršno oblast (vlada), ki sprejema administrativne odločitve. Poleg omenjenih institucij obstajajo na tem področju odnosov z javnostmi tudi drugi akterji. To so razne interesne skupine, »ki so trajne organizacije za uveljavljanje določenega interesa« (Škerlep 1998: 753), ad hoc lobiji, »ki jih tvorijočasne koalicije za neko javno zadevo zainteresiranih organizacij in združenj« (Škerlep 1998: 753), ter »grass roots support«, »ki nudi podporo civilne družbe interesnim skupinam na način demonstracij, pisem bralcev ali osebnih kontaktov s političnimi predstavniki« (Škerlep 1998: 753). Odnose z državnimi institucijami morajo organizacije izvajati proaktivno, kar pomeni, da morajo začeti čim bolj zgodaj. Prevzeti

morajo iniciativo, na podlagi opravljenih analiz problema pridobiti »grass roots support« naklonjenih članov civilne družbe in navezati stike z udeleženci političnega procesa (Škerlep 1998: 753).

- **Odnosi s finančnimi javnostmi**

Pri odnosih s finančnimi javnostmi gre za komunikacijo med podjetji, katerih delnice kotirajo na borzi, in njihovimi finančnimi javnostmi. Najbolj pomembna finančna javnost so delničarji oziroma vlagatelji, ki s svojim kapitalom omogočajo rast podjetja, zato se podjetje trudi, da bi pritegnilo morebitne nove vlagatelje in obdržalo obstoječe. Naslednja finančna javnost so finančni strokovnjaki (analitiki, borzni posredniki), ki so ključni mnenjski voditelji na finančnem trgu, saj ravno oni svetujejo, ali se določene delnice splača kupiti, obdržati ali prodati. Med finančne javnosti pa spadajo tudi specializirani finančni mediji, ki s svojimi analizami, napovedmi in komentarji vplivajo na trgovanje z delnicami, ter skupnost poslovnih partnerjev podjetja, ki glede na svoj odnos do podjetja oblikujejo zaupanje ali nezaupanje širše javnosti v podjetje. »Glavna naloga službe za odnose s finančnimi javnostmi je poskrbeti, da cena delnic podjetja izraža njegovo dejansko vrednost in da se z njimi trguje« (Theaker 2004: 218). Pri tem morajo upoštevati pravila borze o pravočasnem razkritju informacij in enakopravnem obravnavanju vseh delničarjev. »Logiko odnosov s finančnimi javnostmi pa je mogoče pojasniti s teorijo racionalnih pričakovanj, ki jo je razvil Robert Lucas« (Škerlep 1998: 752). Ta teorija pravi, da se informacije o podjetju takoj prevedejo v vrednost delnic, ki zaradi slabih novic pade, zaradi dobrih pa naraste.

- **Marketinški odnosi z javnostmi**

S potrošniki se v organizacijah primarno ukvarja področje marketinga, a so potrošniki tudi ena od pomembnejših skupin deležnikov organizacije, s katerimi se ukvarjajo odnosi z javnostmi, saj je od njih odvisna poslovna realizacija podjetja. Glavni cilji marketinških odnosov z javnostmi so ustvarjanje pozitivne publicitete in pričakovanj na trgu, graditev bolj osebnih odnosov s potrošniki, vpliv na pomembne mnenjske voditelje in prikaz družbene odgovornosti podjetja (Škerlep 1998: 755). Marketinški odnosi z javnostmi in trženje sta marsikdaj nasprotujoči si dejavnosti, vendar bi morali v organizaciji delovati usklajeno. Thomas Harris (v Cutlip in drugi 2000: 478-479) navaja nekaj možnosti, kako lahko služba za odnose z javnostmi podpre trženje v podjetju. Ta lahko objavlja novice in napoveduje dogodke in tako ustvarja navdušenje nad izdelkom. Lahko usmeri pozornost

medijev v prodajne konference in druge trženjske dogodke ter promovira že uveljavljene izdelke ali storitve, da postanejo spet zanimivi za medije. Drugi načini so ustvarjanje pozitivne medijske podobe podjetja v ozadju izdelkov, komuniciranje z mnenjskimi voditelji in ustvarjanje osebnega odnosa s potrošniki. Prav tako pa z izkazovanjem družbene odgovornosti pripomorejo k vzpostavitvi zaupanja v organizacijo. Oddelek za odnose z javnostmi pa lahko tržnikom pomaga tudi s pripravo na javne nastope, z raziskavami javnega mnenja na trgu in s pomočjo pri programih v zvezi z organiziranim potrošništvom.

- **Krizno komuniciranje**

Sodobna družba je družba tveganja, zato se lahko organizacije hitro znajdejo v krizi. Kriza kot nepričakovan dogodek, ki lahko škodi ugledu, dobičkonosnosti, rasti in obstoju organizacije, predstavlja izziv za odnose z javnostmi. Škerlep navaja, da so za krizno obdobje značilni »kriza ugleda in kredibilnosti organizacije, povečan interes medijev in velike javnosti za dogodke v organizaciji, napetosti v odnosih z deležniki in grožnja s sodnimi procesi zaradi možne oškodovanosti različnih skupin s krizo organizacije« (Škerlep 1998: 754). Do krize pa pride vedno, ko se pričakovanja deležnikov ne ujemajo z dejanji organizacije. Vrste kriz so po Lerbingerju razdeljene na naravne katastrofe (npr. požari, poplave), tehnološke krize (npr. napačno delovanje strojev, okvare), konfrontacijske krize (npr. demonstracije aktivističnih skupin), krize iz zlonamernosti (npr. napad teroristov), krize menedžerske napake (npr. napačne odločitve vodstva) in krize sovražnih prevzemov (Škerlep 1998: 754). Za organizacijo je pomembno, da se na krizno obdobje pripravi še pred samo krizo, premisli vse možne scenarije kriznih situacij in tako proaktivno rešuje probleme. V času zaostrene krize pa je pomembno profesionalno in etično komuniciranje z mediji ter oškodovanimi v krizni situaciji.

2. Upravljanje z deležniki

Danes organizacije opredelijo več skupin javnosti, s katerimi se vsakodnevno srečujejo, in nato izvajajo za vsako skupino primeren program odnosov z javnostmi. Vendar pa je še skoraj do konca dvajsetega stoletja veljalo, da so podjetja obvezana le svojim lastnikom in delničarjem, oziroma finančni javnosti, katerim morajo v obliki dobička vračati vloženi denar. Situacija se je spremenila, ko se je razvil nov deležniški koncept podjetja, ki poudarja demokratičen pristop k delovanju in ceni odnose z različnimi interesnimi skupinami. Po Freemanu (v Jančič 2002: 4), ki je razvil ta koncept, je »podjetje 'dolžno' ne le delničarjem, pač pa celotnemu spletu deležnikov, je torej zavezano, da odgovorno ravna do širšega okolja, do pravzaprav vsega, česar se dotakne«. Zato morajo organizacije, ki želijo biti dolgoročno uspešne, upoštevati legitimne potrebe in pričakovanja deležnikov ter uporabljati deležniški pristop.

»Deležniški pristop je učinkovit način določanja in razumevanja raznovrstnih in pogosto nasprotujočih si političnih, socialnih, ekonomskih in moralnih zahtev različnih skupin« (Weiss 2003: 35). Z njihovo kategorizacijo v skupine deležnikov podjetje lažje upravlja z odnosi s posamezno skupino in dejavnostmi, ki so njej namenjene. Prav tako pa lahko hitreje prepozna pereča vprašanja posameznih deležnikov in jih poskuša takoj reševati. Te dejavnosti organizacija izvaja s ciljem obojestranskega zadovoljstva in nadaljnjega sodelovanja deležnikov z organizacijo.

Ker želi deležniški pristop graditi na vzajemnih in ne nasprotujočih si odnosih z in med deležniki, upošteva tudi načelo, ki je povezano s koncem podrejanja. Theaker (2004: 95) trdi, da »zaposleni, stranke in skupnosti čedalje bolj zahtevajo spoštovanje posameznikovih potreb in vrednot«, organizacije pa naj bi v prihodnosti dajale poudarek premiku s fizičnega premoženja na ustvarjalni in izobraževalni potencial ljudi, trajnostnemu razvoju in javnemu zaupanju v poslovanje organizacije.

Za deležniško teorijo je ključen koncept deležnika. Kot navajata Preston in Sapienza (1990), se je koncept uporabljal v govorih in analizah raziskovalcev ter upravljavcev že dolgo. Profesor prava na Harvardu E. Merrick Dodd je že leta 1932 opredelil štiri osrednje skupine deležnikov: delničarje, zaposlene, kupce in splošno javnost. Freeman (1983) je zapisal, da so

pojem deležnikov skovali na internem memorandumu na raziskovalnem inštitutu v ameriškem Stanfordu leta 1963. Deležnike so opredelili kot: »tiste skupine, ki lahko povzročijo prenehanje obstoja organizacije, če bi umaknile svojo podporo« (Freeman in Reed 1983: 89). Na seznam deležnikov so uvrstili delničarje, zaposlene, kupce, dobavitelje, upnike in širšo družbo. Pojem deležnikov pa je znotraj menedžmenta utrdil William Dill, ki je z obrobja korporativnega načrtovanja koncept premaknil v središče in ga tako označil kot ključni pojem strateškega upravljanja (Freeman in Reed 1983). Sam pojem deležnikov je v osemdesetih letih dvajsetega stoletja opredelil R. E. Freeman z definicijo, ki je zelo aktualna še danes. »Deležniki so katera koli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali pa je vplivan s strani podjetja, ko to skuša dosežati svoje cilje« (Freeman v Jančič 2002: 4). Torej gre za posameznike in skupine, ki imajo neke vrste delež v podjetju, pri tem pa ta delež ni zgolj finančne narave, ampak ima lahko lastnosti številnih drugih menjalnih vrednosti.

Freeman (in Reed 1983) je pravzaprav oblikoval dve definiciji deležnikov. V širšem smislu gre za skupine, ki so sovražne ali prijazne do organizacije. Tu gre za zgoraj napisano opredelitev, ki med deležnike umesti interesne skupine, protestnike, vladne agencije, obrtne zbornice, tekmece, sindikate, zaposlene, segmente potrošnikov, delničarje in druge. V ožjem smislu pa je deležnike opredelil kot »vsako skupino ali posameznika od katerega sta odvisna obstoj in preživetje organizacije« (Freeman in Reed 1983: 91). Taka definicija zajame zaposlene, segmente potrošnikov, določene dobavitelje, ključne vladne agencije, delničarje, določene finančne ustanove in druge. Freeman dodaja, da je bolj ustrezna širša definicija, saj lahko organizacije preživijo v turbulentnem okolju le, če v svoje strategije vključijo širši koncept deležnika, ki jim omogoča prepoznati poslovne zaveznike in sovražnike.

Kot navaja Rowley (1997), se med teoretiki odvija debata o tem, ali naj definicijo deležnika skrajšajo ali razširijo, a kljub temu večina raziskovalcev uporablja inačico Freemanove definicije. Podobno navajata Archie B. Carroll in Ann K. Buchholtz (2000: 65), ki deležnika opredelita kot »posameznika ali skupino, ki ima enega ali več različnih deležev v organizaciji«. Pri tem lahko na deležnika vplivajo dejanja, odločitve, politike ali prakse organizacije, sam deležnik pa lahko vpliva nazaj na organizacijo. Tudi Hill in Jones (v Rowley 1997: 889) ostajata zvesta temu konceptu, saj deležnika definirata kot »sestavni del organizacije, ki ima legitimno zahtevo do organizacije«.

V teorijo odnosov z javnostmi je tako prišel nov koncept deležnika. Nenadoma je osnovno skupino, s katero ima organizacija odnos, torej javnost, zamenjala druga skupina. Pri tem se poraja vprašanje, ali lahko ti skupini enačimo ali pa sta vendarle različni. Grunig (1992) meni, da moramo izraza deležniki in javnost ločiti. Kot pravi definicija, so deležniki posamezniki ali skupine, ki vplivajo na dejanja, odločitve, politiko, prakso, cilje organizacije ali pa ta neposredno vpliva nanje. Vendar pa vsi deležniki še niso javnosti, saj Grunig razlikuje med tema skupinama in deležnike opredeljuje kot pasivne, javnosti pa kot deležnike, ki so se začeli zavedati ali pa so postali aktivni v odnosu do organizacije. Javnosti se oblikujejo, ko deležniki eno ali več posledic prepoznajo kot problem in se organizirajo, da bi v zvezi s tem ukrepali. »Javnosti se organizirajo okrog spornih vprašanj in iščejo organizacije, ki netijo ta sporna vprašanja. To počnejo z namenom, da pridobijo informacije, zahtevajo odpravo krivic, pritiskajo na organizacije ali pa pozivajo državno upravo, naj uredi to področje« (Grunig 1992: 128). Javnosti so torej posamezni segmenti skupin deležnikov, ki so najpomembnejši sestavni del organizacijskega okolja, saj lahko resno vplivajo na delovanje organizacije. Določanje in poznavanje deležnikov je zato še toliko bolj vitalnega pomena, saj je, kot pravi Grunig (1992: 127), »komuniciranje na stopnji deležnikov še posebej pomembno, ker pomaga razviti stabilen, dolgoročen odnos organizacije z deležniki. Kajti organizacija mora pridobiti podporo deležnikov še preden se problem pojavi, da lahko takrat uspešno upravlja s konfliktom«.

Za razliko od Gruniga pa Kotler ne ločuje obeh izrazov, ampak uporablja le izraz javnost. To definira na naslednji način: »Javnost je določena skupina ljudi in/ali organizacij, ki imajo dejanski ali potencialni interes in/ali vpliv na organizacijo« (Kotler 1982: 17). Kotler razdeli javnosti glede na funkcije v povezavi z organizacijo na notranjo javnost, dobaviteljske javnosti in potrošniške javnosti. Jančič meni, da »Kotler javnosti opredeli z neposrednega in ozkega upravljaljskega stališča, ter zato izpušča mnoge javnosti, ki imajo posreden interes pri delovanju organizacije« (Jančič 1999: 75).

2.1 Vrste deležnikov

Če sledimo Grunigovi razmejitvi med deležniki in javnostmi, lahko rečemo, da so deležniki širša skupina od javnosti, saj so pri delu organizacije prisotni ves čas, tudi ko se organizacija ne sooča s problemi. Da pa bi lažje sodelovali in upravljali s še širšo množico, kot so javnosti, so teoretiki ponudili tudi kategorizacijo deležnikov. Pri razvrščanju deležnikov v posamezne

tipe moramo izhajati iz temeljev te delitve – to so programi odnosov z javnostmi. Programi odnosov z javnostmi opredelijo osnovne skupine deležnikov, kot so zaposleni, delničarji, dobavitelji, mediji, lokalna skupnost ..., ti pa se potem lahko združujejo v različne vrste deležnikov glede na samo tipologijo. Tako je Goodpastor (v Frooman 1999: 192) na podlagi Freemanove definicije opredelil dva tipa deležnikov. Prvi so strateški deležniki, ki lahko vplivajo na organizacijo. Organizacija se mora še posebej ukvarjati z njimi, saj so nujni za uresničevanje interesov organizacije. Uporabljati mora strategijo upravljanja z interesi, ki lahko postavi organizacijo na boljše izhodiščno mesto v pogajanjih. Savage (1991: 62) jih je opredelil kot primarne deležnike, ki »imajo uraden ali pogodben odnos z organizacijo in neposreden ter nujen ekonomski vpliv nanjo«. Druga skupina so moralni deležniki, ki so vplivani s strani organizacije in s katerimi organizacija išče ravnotežje interesov. To so po Savegeu (1991) sekundarni deležniki, ki so raznoliki in niso neposredno vpleteni v organizacijske ekonomske dejavnosti, imajo pa možnost uveljavljanja svojih interesov. Ne glede na delitev deležnikov, pa so za organizacijo najpomembnejši ključni deležniki, ki lahko prihajajo iz primarne ali sekundarne skupine. Skupno jim je to, da jim je neka zadeva v povezavi z organizacijo zbudila pozornost. Razvrstitev deležnikov v posamezno skupino se od organizacije do organizacije razlikuje, saj na določanje primarnosti, oziroma sekundarnosti vpliva pomembnost posameznega deležnika za organizacijo.

Nekoliko drugače sta David Wheeler in Maria Sillanpää (1997: 167-168) deležnike opredelila glede na štiri faktorje: družbenost oziroma nedružbenost ter primarnost oziroma sekundarnost. Nato sta deležnike razdelila v štiri skupine in dobila skupino primarnih družbenih deležnikov, skupino sekundarnih družbenih deležnikov, skupino primarnih nedružbenih deležnikov in skupino sekundarnih nedružbenih deležnikov.

Skupino primarnih družbenih deležnikov sestavljajo:

- delničarji in vlagatelji;
- zaposleni in menedžerji;
- stranke;
- lokalne skupnosti;
- dobavitelji in ostali poslovni partnerji.

Skupino sekundarnih družbenih deležnikov sestavljajo:

- vlada in zakonodajalci;
- civilne organizacije;
- skupine družbenega pritiska (npr. sindikati);
- mediji in univerze;
- trgovske organizacije;
- konkurenčne organizacije.

»Primarni družbeni deležniki so tisti, ki imajo neposreden delež v organizaciji in njenem uspehu« (Wheeler in Sillanpää 1997: 168). Imajo velik vpliv na organizacijo, ki bi brez interakcije z njimi prenehala obstajati. Sekundarni družbeni deležniki pa kljub velikemu vplivu na ugled in javno mnenje o organizaciji nimajo tako velikega deleža, oziroma je njihov delež le simboličen. Prav zato se organizacija čuti manj obvezana do slednje skupine.

Skupino primarnih nedružbenih deležnikov sestavljajo:

- naravno okolje;
- prihodnje generacije;
- nečloveške vrste.

Skupino sekundarnih nedružbenih deležnikov sestavljajo:

- skupine okoljevarstvenih pritiskov;
- organizacije za varstvo in zaščito živali.

Z družbeni deležniki lahko organizacija direktno komunicira. Kakovost odnosov z njimi lahko meri kvantitativno (temelji na označevanju in indikatorjih delovanja) ali kvalitativno (temelji na označevanju, indikatorjih delovanja, pa tudi na raziskavah zaznav deležnikov) (Wheeler in Sillanpää 1997). Nedružbeni deležniki se od prvih ločijo po tem, da z njimi ne moremo neposredno komunicirati, saj še ne obstajajo (prihodnje generacije še niso rojene) ali pa nimajo zmožnosti komunikacije (na primer drevesa).

Pri tej kategorizaciji ne smemo pozabiti, da lahko sekundarni deležniki zelo hitro postanejo primarni deležniki, če organizacija močno poseže v polje njihovega interesa. Carroll in Buchholtz (2000: 69) navajata primer, »ko mediji ali interesne skupine postavijo svoje zahteve pred zakonitost teh zahtev (kot pri bojkotu ali demonstracijah)«.

Obstajajo tudi drugi načini kategorizacije deležnikov. Na drugi Konferenci o deležniški teoriji v Torontu je delovna skupina deležnike razdelila na jedrne, strateške in okoljske (Carroll in Buchholtz 2000: 69). Jedrni deležniki so podskupina strateških deležnikov in so bistveni za preživetje organizacije. Strateški deležniki so skupine, ki so za organizacijo nujno potrebne, predstavljajo pa tudi grožnje in priložnosti, s katerimi se v določenih trenutkih organizacija sooča. Okoljski deležniki pa so vsi drugi posamezniki ali skupine v okolju organizacije, ki zanje niso zelo pomembni.

Delovna skupina je tudi predlagala, da se deležniki uvrščajo v posamezno kategorijo glede na njihove značilnosti, kot so legitimnost, moč ali nujnost. »Tako se lahko deležniki premikajo iz ene kategorije v drugo na dinamičen, pretočen in časovno pogojen način« (Carroll in Buchholtz 2000: 70). S tem se opredelitev deležnikov prilagodi dejanskemu stanju hitro spreminjajočega se podjetniškega okolja.

Glede na lastnosti posameznih deležnikov so svojo tipologijo predlagali tudi Mitchell, Agle in Wood (v Carroll in Buchholtz 2000: 70). Kot osnovne lastnosti so prav tako opredelili legitimnost, moč in nujnost. Legitimnost se nanaša na zaznano pravno veljavnost ali na primernost deležnikove zahteve do deleža. Ta lastnost je značilna predvsem za lastnike, zaposlene in stranke, ker imajo nedvoumen in formalen odnos z organizacijo. Moč se nanaša na možnost ustvarjanja učinka, kar pomeni, da bo lahko močan deležnik vplival na organizacijo, četudi nima legitimne podlage. Tako lahko mediji in skupine pritiska skupaj izkoristijo svojo moč. Nujnost pa pogojuje stopnjo, katera sproži takojšen odziv organizacije, če deležnik uveljavlja neko svojo zahtevo. Nujne ukrepe lahko sprožijo na primer stavke, bojkoti ali demonstracije.

Mitchell, Agle in Wood so glede na te tri lastnosti deležnike razporedili v 7 skupin (v Carroll in Buchholtz 2000: 71). Prva skupina so speči deležniki, katerih edina lastnost je moč. Druga skupina so neomejeni deležniki, ki imajo lastnost legitimnosti. Tretja skupina so zahtevni deležniki, ki imajo lastnost nujnosti. Četrta skupina so dominantni deležniki, ki imajo moč in legitimnost. Peta skupina so nevarni deležniki, ki imajo moč in nujnost. Šesta skupina so odvisni deležniki, ki imajo legitimnost in nujnost. Sedma skupina pa so odločilni deležniki, ki posedujejo vse tri lastnosti.

2.2 Interesi deležnikov

Vse deležnike pa ne glede na to, kateri skupini pripadajo, in po kakšni tipologiji so se vanjo uvrstili, druži ena lastnost – njihov interes v organizaciji. Interes deležnikov je njihov delež v organizaciji. »Delež je katero koli zanimanje, pravica oziroma zahteva ali povračilo, ki jo posameznik ali skupina ima pri rezultatu poslovanja organizacije. Deleži lahko temeljijo na zahtevi po legalnosti, na ekonomskem, socialnem, moralnem, tehnološkem, ekološkem, političnem interesu ali interesu moči« (Weiss 2003: 34). Carroll in Buchholtz (2000) menita, da se zanimanje v deležnikih zbudi, ko ima odločitev organizacije vpliv na njih. Pravice deležnikov pa temeljijo na zakonski ali moralni pravici, ki zagotavljata, da so deležniki do nečesa upravičeni ter da jih organizacija obravnava na določen način. Tako določita tri vrste deležev: zanimanje, pravico in lastništvo. Tudi Freeman (in Reed 1983) pravi, da se interes deležnikov kaže v treh oblikah. Prva zahteva je zahteva po pravičnosti, ki jo izražajo delničarji; druga je ekonomski interes, katerega imajo potrošniki in dobavitelji; tretja pa vpliv, ki ga želijo skupine, katere se oblikujejo okoli nekega problema.

Clarkson (v Rowley 1997) predlaga alternativni pristop k opredelitvi deležnikove zahteve, ki deležnika predstavi kot nosilca tveganja. Pravi, da »ima deležnik neko obliko kapitala (finančnega ali človeškega), katerega tvega, saj je ta odvisen od vedenja organizacije« (Clarkson v Rowley 1997: 889). Deležnik lahko pridobi še več tega kapitala ali pa ga zgubi, zato je njegov interes ohraniti vloženo in povečati dobljeno.

Deleži niso vedno jasno vidni in določljivi, saj lahko deležniki spregledajo ali pa ne vedo za dejanje organizacije, ki bi lahko vplivalo na njihov interes. Prav tako se interesi ne nanašajo vedno na sedanje dejavnosti organizacije. Weiss (2003) navaja, da lahko deležniki zahtevajo povračilo za pretekle aktivnosti, ki so jih ogrozile ali pa postavijo zahteve za napovedane dogodke v prihodnosti.

David Wheeler in Maria Sillanpää (1997: 271) navajata različne interese nekaterih deležnikov, ki »izražajo njihove potrebe in zahteve za izboljšanje družbenih in okoljskih standardov«. Interes zaposlenih so izboljšani delovni pogoji, zanesljivi postopki pritožb, ki jih nadrejeni upoštevajo in poskrbijo za rešitev problema, ter pri tem zagotovljena anonimnost delavca. Potrošniki želijo zanesljive informacije o izdelku, oziroma storitvi, in neodvisen nadzor nad delovanjem organizacije, da slednja resnično dela tisto, kar ponuja. Druge organizacije prav tako želijo zanesljive informacije ter zunanji nadzor dela organizacije kot

tudi zaupnost organizacije. Če sodelujejo preko pogodbe, želijo uresničiti zastavljena določila pogodbe in graditi na dolgoročnem odnosu. Interes sindikatov pa je predstavljati delavce ter jim pomagati pri uresničevanju njihovih zahtev.

2.3 Proces upravljanja z deležniki

Delež, ki ga deležnik zahteva od organizacije, je lahko tudi usoden za njen obstoj. Zato se je z zavedanjem, da je organizacija pogosto odvisna od različnih skupin deležnikov, ki imajo svoje načrte in cilje, pojavila tudi potreba po upravljanju z njimi. Organizacije so spoznale, da ne morejo izpolnjevati samo zahtev delničarjev glede dobička, ampak da morajo upoštevati tudi druge skupine deležnikov. »Izziv upravljanja z deležniki je, da organizacija poskrbi, da svoje cilje najprej dosežejo primarni deležniki. Pri tem pa zagotovi, da se ostale deležnike obravnava etično in da so tudi oni zadovoljni« (Carroll in Buchholtz 2000: 73). Da organizacija lahko uresniči ta izziv, mora dobro poznati svoje deležnike in njihove interese. Carroll in Buchholtz (2000: 74) navajata štiri naloge upravljavcev z deležniki: »opisovanje, razumevanje, analiziranje, upravljanje«.

Pri opisovanju deležnikov se moramo vprašati, kdo so deležniki organizacije, in tako pridobiti seznam primarnih ter sekundarnih deležnikov. Prav tako je pomembno, da organizacija opredeli splošne skupine deležnikov, ki so »širše skupine, kot na primer zaposleni, delničarji, ekološke skupine, potrošniki« (Carroll in Buchholtz 2000: 74), znotraj teh pa tudi specifične skupine deležnikov. Vsaka skupina deležnikov ima tudi svoj interes v organizaciji, zato se moramo vprašati tudi, kakšen je delež deležnikov. Pri tem je pomembna prepoznava narave deleža, ki ima lahko zakonsko veljavnost, moč ali pa vpliv zaradi nujnosti. Opis izhaja iz procesov analize deležnikov, katere je Freeman (in Reed 1983) razdelil na strateško analizo in na kontrolno analizo. Skozi prvo analiziramo vedenje in cilje deležnikov, tako da ugotovimo, v kolikšni meri so deležniki pomembni za organizacijo, in kakšen je njihov potencial za sodelovanje ali ogrožanje organizacije. Z drugo analizo pa določimo vrste deležnikov in učinkovitost uporabljenih organizacijskih strategij. Raziskovanje deležnikov je nikoli končan proces, saj se lahko njihovo zanimanje hitro obrne, naklonjenost se spremeni v odpor, interes pa se poveča ali zmanjša. Kot dodaja Freeman (in Reed 1983: 92), »vsaka analiza vedno znova pomaga oblikovati strategije, s katerimi lažje spoznamo in uresničimo deležnikove potrebe in interese«.

Pri analizi deležnikov moramo biti pozorni na priložnosti, ki jih ponujajo odnosi z deležniki, še bolj pa na »nevarnosti, ki se pojavijo, ker deležniki mislijo, da organizacija ne izpolnjuje njihovih potreb« (Carroll in Buchholtz 2000: 81). Nevarnosti prihajajo s strani deležnikov, ki premorejo moč nad organizacijo, saj je obstoj organizacije odvisen od njih. Priložnosti pa ponujajo situacije, v katerih se kaže odvisnost deležnikov od organizacije. Organizacija mora pokazati razumevanje teh priložnosti in nevarnosti, saj se lahko iz njih rodi sodelovanje med organizacijo in deležniki ali pa se nasprotja še poglobijo. Ker pa je odnos dvostranski, se mora tudi organizacija vprašati, kakšne odgovornosti ima do deležnikov. Gre predvsem za vprašanje »ekonomske, zakonske, etične in filantropične odgovornosti uprave do deležnikov« (Carroll in Buchholtz 2000: 82).

Po opravljeni analizi pridejo na vrsto dejanja. Organizacija ima na voljo več različnih načinov upravljanja z deležniki. MacMillan in Jones (v Carroll in Buchholtz 2000: 83) menita, da se mora uprava odločiti, kateri pristop bo uporabila, pri tem pa mora odgovoriti na nekaj ključnih dilem:

- Se z deležniki ukvarjamo posredno ali neposredno?
- Ali pri odnosu z deležniki zavzamemo pozicijo napada ali obrambe?
- Ali se pogajamo, se prilagajamo, manipuliramo ali nasprotujemo predlogom deležnikov?
- Ali uporabljamo kombinacijo naštetih strategij ali ostajamo le pri enem načinu interakcije?

Slika 2.1: Tipologija deležnikov organizacije

		Možnost nevarnosti deležnika za organizacijo	
		Visoka	Nizka
Možnost sodelovanja deležnika z organizacijo	Visoka	4. tip deležnikov <i>Mešan blagoslov</i> (mixed blessing) Strategija: <i>sodelovanje</i>	1. tip deležnikov <i>Podporni deležniki</i> (supportive) Strategija: <i> vključitev</i>
	Nizka	3. tip deležnikov <i>Nepodporni deležniki</i> (nonsupportive) Strategija: <i>obramba</i>	2. tip deležnikov <i>Obrobni deležniki</i> (marginal) Strategija: <i>opazovanje</i>

Vir: Savage in drugi 1991: 65.

Savage (in drugi 1991) trdi, da uporaba specifičnih strategij upravljanja z deležniki temelji na razvrstitvi deležnikov glede na koncept priložnosti in nevarnosti deležnikov za organizacijo. Tako je oblikoval štiri različne tipe deležnikov in štiri načine upravljanja z njimi (glej sliko 2.1). »Deležnikovo zmožnost, željo ali priložnost za ogrožanje ali sodelovanje z organizacijo opredeljujejo faktorji kot so: moč, specifični kontekst in zgodovina odnosov z organizacijo, za deležnika zanimiva pereča vprašanja in drugi ključni deležniki, ki lahko vplivajo na prvega deležnika« (Savage in drugi 1991: 72).

Prvi tip deležnikov ima velik potencial za sodelovanje z organizacijo in nizko stopnjo nevarnosti, zato je tudi idealni deležnik, saj podpira cilje in dejanja organizacije. Po Savageu (in drugi 1991: 65) lahko »vključuje upravo, vodje, starševsko organizacijo, zaposlene, neprofitne družbene organizacije, dobavitelje in izvajalce storitev za organizacijo«. Strategija upravljanja s temi deležniki je vključevanje v dejavnosti organizacije, kot na primer vključevanje zaposlenih v participativni menedžment, decentralizacija avtoritete na srednji menedžment ali večja vključenost v procese odločanja. Drugi tip deležnikov ima nizko verjetnost sodelovanja z organizacijo ali nevarnosti zanj. Sem se uvrščajo profesionalna združenja zaposlenih, interesne skupine potrošnikov ali posamezni manjši delničarji. Skupine takih deležnikov imajo potencialen delež v organizaciji, vendar pa jih le-ta na splošno ne zanima. Kljub temu pa se lahko hitro aktivirajo pri določenih spornih vprašanjih (npr. onesnaževanje, neustrezni izdelki ...) in s tem oblikujejo nevarnost ali priložnost za sodelovanje z organizacijo. Na splošno organizacija te deležnike le opazuje in tako preverja, če so še vedno obrobne pomena. Pozornost jim začne posvečati le pri sprejemanju odločitev, ki bi lahko sprožile odziv teh skupin, vsi drugi naporji pa so po mnenju Savagea (in drugi 1991) nepotrebni. Tretji tip deležnikov za organizacijo predstavlja visoko stopnjo nevarnosti in nizko stopnjo sodelovanja. To konkurenčne organizacije, sindikati, državne in lokalne vladne institucije ter mediji. »Najboljša strategija za upravljanje nepodpornih deležnikov je obramba« (Savage in drugi 1991: 66). Z uporabo te strategije organizacija zmanjša lastno odvisnost od deležnika, ki omogoča osnovo za njegovo nasprotovanje organizaciji. Zadnji tip deležnikov ima visok potencial sodelovanja z organizacijo, hkrati pa predstavlja visoko možnost nevarnosti zanj. Primer takih deležnikov so lahko zaposleni, če jih primanjkuje, stranke ali potrošniki in podjetja z dopolnilnimi izdelki ali storitvami. Ker lahko ti deležniki postanejo podporni ali pa nepodporni, je pomembno, da organizacija z njimi sodeluje, in si tako zagotovi njihovo podporo. Pri soočanju s skupnimi izzivi bodo tudi potencialno ogrožajoči deležniki spoznali, da le s težavo nasprotujejo organizaciji.

Savage (in drugi 1991) povzema, da morajo menedžerji najprej opredeliti ključne deležnike, in jih razvrstiti glede na zgornjo tabelo. Nato morajo kar v največji meri zadovoljiti potrebe podpornih deležnikov in deležnikov mešanega blagoslova ter poskušati zadovoljiti minimalne potrebe obrobni deležnikov. Kot okvirno strategijo je podal nasvet: »Menedžerji naj poskušajo spremeniti odnos organizacije z deležnikom tako, da bo ta prešel iz manj zaželeno kategorije v bolj zaželeno« (Savage in drugi 1991: 72). Savage izpostavlja tudi osrednjo prednost strategije upravljanja z deležniki, ki temelji na nevarnostih in priložnostih ključnih deležnikov za organizacijo. Z uporabo te strategije se upravljavci lahko izognejo uresničevanju načrtov, ki bi jim deležniki kasneje nasprotovali. Namesto tega že prej spoznajo njihove interese in ideje, jih vključijo v oblikovanje predlogov, prilagodijo načrte njihovim potrebam in se tako izognejo težavam.

Tudi Freeman (in Reed 1983) je navedel nekaj navodil za uspešno delovanje z deležniki. Kot prvo svetuje, da naj upravljavci izhajajo iz marketinškega pristopa. To pomeni, da naj dojemajo potrebe vsakega deležnika v enakem smislu, kot dojemajo potrošnikove potrebe. Za uresničitev teh potreb naj oblikujejo ustrezne izdelke, storitve ali programe. Nato naj osnujejo ustrezne pogajalske procese, a pri tem ne smejo pozabiti političnih lastnosti mnogih deležnikov. Pri pogajanjih morajo poznati koncepte in tehnike analize koalicije, upravljanja s konflikti in uporabe ter zlorabe enostranskih dejanj. Upravljavci naj v svoj način dela vpeljejo filozofijo odločanja, ki je usmerjena k uveljavljanju pobud, in ne zgolj k odzivu na dogodke. Prav tako pa naj razporedijo organizacijske vire glede na stopnjo pomembnosti, kot jim jo pripisujejo deležniki.

Odnos organizacija – deležniki pa ni odvisen le od vedenja organizacije, ampak tudi od značilnosti deležnikov, kot so njihovo zaupanje, odkritost, vpetost, predanost in zavezanost organizaciji. Te lastnosti vplivajo na zadovoljstvo deležnikov z organizacijo, na zvestobo do organizacije, lahko pa vplivajo tudi na načine, na katere se odnos organizacija-javnost razvije in vzdržuje. Kot pravi Ledingham (2000: 162), bi morali »strokovnjaki za odnose z javnostmi razvijati aktivnosti, programe in cilje okoli teh značilnostih. S tem bi zvišali zavedanje ključnih deležnikov o organizaciji, hkrati pa bi vzpostavili vzajemno produktivne odnose in okrepili zavedanje organizacije, da mora odnos zagotavljati doprinos za obe strani.«

3. Konflikt in reševanje konfliktne situacije

Kljub temu, da organizacija s pomočjo upravljanja z deležniki želi vzpostaviti vzajemno koristne in dolgoročne odnose z njimi, pa to ni vedno mogoče, saj v odnosu sodeluje več strani, ki imajo vsaka svoje vrednote, potrebe in interese, zato lahko pride do nasprotja med njimi. Različni interesi deležnikov lahko pripeljejo do konflikta, ki ga Carroll in Buchholtz (2000: 613) opisujeta kot »zadevo, zaradi katere so v sporu dve ali več strani«. Marko Iršič (2005: 7) pravi, da je konflikt v širšem pomenu »vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, lahko bi tudi rekli soočenje neusklajenosti in neharmonija; je stanje, ko sistem zaradi te neusklajenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno«. Zato lahko konfliktno situacijo gledamo kot grožnjo, ki ovira delovanje organizacije, lahko pa jo vidimo tudi kot priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti, saj konfliktna situacija sili v odzivanje in spremembe, od udeležencev konflikta pa je odvisno, ali bodo s svojimi odločitvami ustvarjali ali uničevali. Podobno navaja tudi M. Afzalur Rahim (2002: 207), ki konflikt označi kot »interaktivni proces, ki se izrazi kot nezdržljivost, nasprotovanje ali neskladnost znotraj ali med družbenimi entitetami (posamezniki, skupinami, organizacijami ...)«. Tudi Kenneth D. Plowman (2005: 133) konflikt opredeli kot »predstavo o zaznanih nasprotjih«.

Rahim (2002: 207) navaja šest situacij, ki lahko privedejo do konflikta:

1. Od stranke se zahteva, da sodeluje v dejavnosti, ki je v neskladju z njenimi potrebami ali interesi.
2. Stranka je nagnjena k takim dejanjem, katerih uresničitve je v nasprotju z izpolnjevanjem dejanj, katerim daje prednost druga oseba.
3. Stranka želi imeti vir, katerega želijo tudi drugi. A ker vir obstaja le v omejenih količinah, se želje vseh ne morejo popolnoma uresničiti.
4. Stranka ima stališča, vrednote, sposobnosti in cilje, ki so odločujoči pri oblikovanju njenega vedenja, ampak izključujejo stališča, vrednote, sposobnosti in cilje drugih.
5. Dve stranki imata delno izključujoče vedenjske prioritete, ki se nanašajo na njuno skupno delovanje.
6. Dve stranki sta medsebojno odvisni pri izvajanju funkcije ali aktivnosti.

Do konflikta torej pride, če obstaja neskladje med željami, cilji in med dejanji, vendar pa kot izpostavlja Baron (v Rahim 2002), se konflikt dejansko manifestira šele tedaj, ko različne strani prepoznajo nasprotujoče si interese.

Za lažje razumevanje dokaj zapletenega pojava, kot je konflikt, je Charles E. Watkins (1974: 1-2) opredelil šest njegovih elementov. Najprej trdi, da konflikt potrebuje vsaj dve stranki, ki sta zmožni ukrepati druga proti drugi. Nadaljuje, da se konflikt pojavi zaradi obstoja cilja, ki si ga obe stranki želita, a je za obe hkrati nedosegljiv. To ne pomeni, da imata obe stranki nujno isti cilj, ampak da ne moreta obe hkrati simultano uresničiti svojih lastnih ciljev. Kot tretje zapiše, da lahko vsaka stranka v konfliktu izbira med štirimi možnimi načini delovanja: lahko doseže cilj, ki si ga želi tudi druga stran, lahko konča konflikt, lahko izvede ukrep proti nasprotniku ali pa komunicira z njim. Naslednji del konflikta so različne vrednote in zaznavni sistemi udeleženih strank, peti element pa so viri, ki jih posedujejo stranke. Ti se lahko obogatijo ali zmanjšajo zaradi izvajanja različnih dejavnosti ukvarjanja s konfliktom. Nazadnje pa navaja, da se konflikt zaključi, ko je vsaka stranka zadovoljna, da je zmagala ali zgubila, ali pa verjame, da bodo verjetni stroški nadaljevanja konflikta večji od verjetnih stroškov končanja konflikta.

Da bi se lahko na konflikte bolj konstruktivno odzvali, je potrebno, da se jih naučimo hitro opaziti, saj prej ko bomo konflikt opazili, hitreje in lažje ga bomo rešili. Tako bomo imeli več časa za izbiranje ustreznega odziva nanje in več časa za iskanje njihove rešitve. Poleg tega je predpogoj za obvladovanje konfliktov zavedanje, da se konflikte lahko razreši, pri tem pa je potrebno tudi razvijanje svojih sposobnosti razreševanja sporov, saj nam to omogoča, da se učimo na svojih napakah in v naslednji konfliktni situaciji izberemo ustrežnejše vedenje. Susskind in Field (v Plowman 2005) sta predlagala nekaj napotkov za uspešnejše reševanje konfliktov. Najprej se je potrebno seznaniti z zanimanji druge strani, potrebno je spodbujati iskanje skupnih točk, potrebno je čim bolj zmanjšati učinke negativne učinke konflikta, potrebno je ravnati odgovorno, potrebno je pravično razsojati in zaupati drug drugemu. Rahim (2002) pa je navedel le tri smernice. Upravljalci konfliktov morajo najprej kar v največji meri zmanjšati afektivne konflikte, ki v proces vpletejo čustva. Čustva zmanjšajo sposobnost udeleženih v konfliktu za procesiranje informacij in miselno delovanje, kar povzroči manjšo učinkovitost pogajanja. Nato se je potrebno osredotočiti na resničen spor in preučiti različne možnosti, ki jih ponuja. Vzdrževanje zmerne stopnje tega konflikta lahko spodbudi razpravo o njem, kar lahko pripomore k večji razumljivosti problema in k primernejšim končnim odločitvam. Na koncu pa glede na ugotovitve določimo še strategijo upravljanja s konfliktom. Praktiki odnosov z javnostmi, ki sodelujejo pri pogajanjih in reševanjih konfliktov, si lahko te smernice vzamejo kot osnovno vodilo pri usklajevanju nasprotujočih si interesov deležnikov v organizaciji.

3.1 Upravljanje s konflikti

Strategij, kako se soočiti s konfliktom, je veliko. Mnogi teoretiki, kot sta na primer Wall in Callister (v Rahim 2002), zagovarjajo pristop razreševanja konfliktov, kar pomeni, da se konflikt po posredovanju zmanjša, konča in odpravi. Rahim (2002) pa je menja, da izničenje konflikta ni nujno dobro za organizacijo, saj obstajajo tudi konflikti, ki imajo pozitivne učinke. Zato predlaga, da se namesto razreševanja konfliktov uporablja koncept upravljanja s konflikti, ki vključuje »učinkovite strategije na makro-nivoju, s katerimi zmanjšamo slabe učinke konflikta in stopnjujemo konstruktivne učinke konflikta« (Rahim 2002: 208). S tem spodbujamo učenje in učinkovitost organizacije.

Grunig in Huang (v Ledingham 2000: 38-39) navajata tri različne strategije upravljanja s konflikti. To so dopolnjevalna strategija (*integrative strategy*), razdelitvena strategija (*distributive strategy*) in strategija dvojnih skrbi (*dual concern strategy*). Po njunem mnenju je dopolnjevalna strategija najbolj učinkovita pri razvijanju odnosov, saj gre za simetrični odnos, medtem ko gre pri razdelitveni strategiji za asimetrični odnos. Obe pa sta v bistvu del strategije dvojnih skrbi, ki poseduje značilnosti modela mešanih motivov.

Dopolnjevalna strategija temelji na izrazu dopolnjevalno pogajanje, ki sta ga ustvarila Walton ter McKersie (v Ledingham 2000: 38) in »deluje po principu iskanja skupnih in dopolnjevalnih interesov ter reševanja konfliktov s soočenjem obeh strani«. Taka strategija želi »uskladiti interese obeh strani, doseči skupne koristi, oziroma »zmagaj-zmagaj« cilje skozi odprto izmenjavo informacij in skupno odločanje« (Putnam v Ledingham 2000: 38). Dopolnjevalno pogajanje ima tako še posebej velik pomen za odnose z javnostmi, saj ustvarja dolgoročen odnos med organizacijo in njenimi javnostmi, ter neguje njuno medsebojno podporo in zaupanje, saj je prav zaupanje osrednji koncept v organizacijskih odnosih.

Razdelitvena strategija daje prednost maksimiranju dobička in minimiziranju izgub znotraj zmagaj-izgubi področja ali samopridobitvene usmeritve. »Taka usmeritev je zelo podobna strategiji nadzora, ki uporablja dominacijo, prerekanje, vztrajanje na določeni poziciji in jezo« (Putnam in Wilson v Ledingham 2000:39). Druge taktike so še obtožbe druge strani, navzkrižno spraševanje, domnevna oblast ene strani, zahteve in grožnje.

Strategija dvojnih skrbi je mešanica obeh prejšnjih načinov, saj jo opredeljujeta dve dimenziji: skrb zase in skrb za druge. Pri tem se dopolnjuje z modelom mešanih motivov, saj

izpostavlja, da je prilagajanje samo interesom javnosti na škodo organizacije enako nesimetrično, kot uveljavljanje le volje organizacije. Tako je Plowman (1998: 245) opredelil sedem različnih načinov, kako organizacija rešuje konflikte tako simetrično kot asimetrično. Med asimetrične strategije uvršča nasprotovanje, ki se pojavi, ko skuša organizacija prepričati javnost, da sprejme njen predlog. Vendar pa, ker nihče od udeležencev v sporu ne želi ali ne more upoštevati interesov druge strani, se pojavi zaostren konflikt in zato »obe strani poskušata uveljaviti svoj interes z vsemi sredstvi« (Škerlep 1998: 749). Pri tem je lastni interes najpomembnejši, zato izvaja posamezna stran pritisk na druge z namenom, da bi se drugi podredili ali razrešili problem (zahteve, izsiljevanje, obtoževanje ...). Asimetrična strategija je tudi izogibanje, ko se organizacija odloči zapustiti konfliktno situacijo in ne pride do rešitve. Pri strategiji izogibanja se problem ne rešuje s pogajanjem, ampak strani pobegneta iz konflikta, ker ne verjameta, da ga je možno rešiti, to pa lahko pomeni neuresničevanje kratkoročnih interesov obeh strani. Nekateri avtorji (npr. Lukes v Škerlep 1998: 748) ugotavljajo, da »je izogibanje reševanju aktualnega spora lahko tudi v korist tisti strani, ki je ob nerazrešenem problemu v boljši poziciji, z drugimi besedami, neodločanje je lahko način uveljavljanja nadrejene pozicije«. Asimetrično je še prilagajanje, ko organizacija popusti pri svojih zahtevah in zniža svoja pričakovanja. Strategija prilagajanja se izvaja, ko »v interesnem razmerju popuščamo oz. se prilagajamo pri manj pomembnih zadevah, zato da v razmerju uresničimo svoj dolgoročni interes« (Škerlep 1998: 748). Tak način reševanja konfliktov se izvaja takrat, ko je ena stran vitalno odvisna od druge bodisi zaradi normativne zavezanosti bodisi zaradi odvisnosti obstoja. V skupino asimetričnih strategij pa uvršča tudi kompromis, ko obe strani skleneta vmesni dogovor, vendar pogosto nihče s tem ni zadovoljen. Ta dogovor zagotavlja uresničevanje pomembnejših interesov za posamezno stran, pri manj pomembnih zadevah pa vsaka stran popusti. Udeleženci na kompromis pristanejo, kadar se jim zdi, da bodo na ta način iztržili vsaj nekaj, sicer pa bi tvegali, da ostanejo praznih rok.

Na drugi strani Plowman med simetrične strategije umešča sodelovanje, ko obe strani delata skupaj, da bi uskladile svoje interese in ustvarile vzajemen odnos. Sodelovanje se vzpostavi, ko odnos nudi dovolj velike koristi obema stranema, zato manjše spore lažje razrešijo, ne da bi se odrekli svojim interesom, hkrati pa ohranijo tudi dober odnos. Tak način reševanja konflikta je sicer napornejši in vzame veliko časa, a so tudi rezultati ugodnejši za obe strani. Naslednja strategija je brezpogojna ustvarjalnost (*being unconditionally constructive*), ko organizacija naredi vse, kar je v interesu obeh strani in kar je potrebno za dober odnos, čeprav

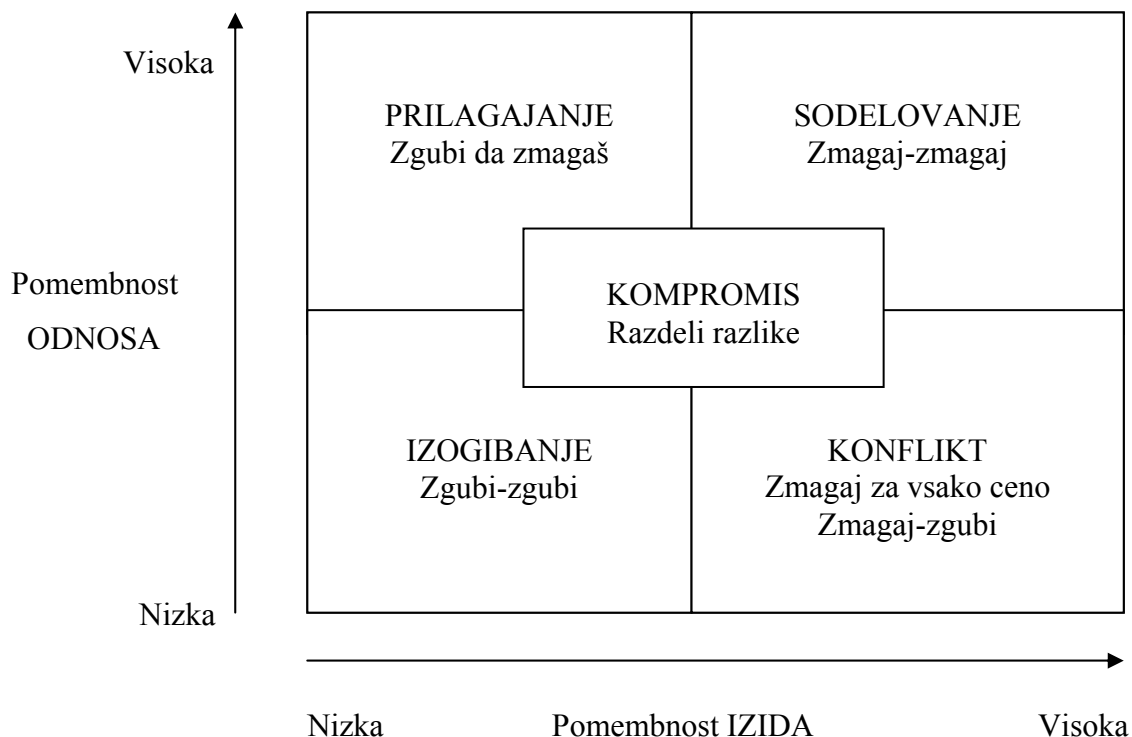
se nekatere javnosti ne odzivajo. Med simetrične strategije pa se uvršča tudi strategija reci »zmagaj-zmagaj« ali pa ne posluj (*win – win or no deal*). Pri tem velja, da če organizacija z javnostjo ne najde ustrezne rešitve za obe strani, je bolje, da se sodelovanje prekine, kot pa naredi nekaj, s čimer se nobena stran ne strinja.

Tom Kelleher (2003: 186) navaja, da je Plowman kasneje dodal še dve strategiji, ki prav tako ustrezata modelu mešanih motivov. To sta posredovanje tretje strani (*third-party mediation*) in načelni pristop k pogajanju (*principled approaches to negotiation*). Kot posredovanje tretje strani je opredeljena situacija, »kjer o končni rešitvi razsoja stranka, ki ima majhen neposredni interes v konfliktu ali pa ga sploh nima« (Kelleher 2003: 187). Načelni pristop k pogajanju pa se uporabi takrat, »ko se etična načela bolj upoštevajo kot potek pogajanja in se jih ne prilagaja drugim željam, oziroma interesom« (Kelleher 2003: 187). Plowman (v Kelleher 2003: 187) je vseh devet pristopov razvrstil v lestvico asimetričnosti, oziroma simetričnosti znotraj modela mešanih motivov. Najbližje asimetričnosti, ki omogoča zmago organizacije nad javnostjo, se nahajajo nasprotovanje, izogibanje in načelni pristopi k pogajanju. Na drugem koncu lestvice pa se nahajajo strategije, ki interese javnosti postavljajo pred interese organizacije, in tako postanejo enako asimetrične. To so prilagajanje, kompromis in posredovanje tretje strani. Najbolj simetrične strategije se nahajajo na sredini lestvice v »zmagaj-zmagaj« območju. To so sodelovanje, brezpogojna ustvarjalnost in reci »zmagaj-zmagaj« ali pa ne posluj strategija. S to razvrstitvijo je še bolj opredelil Grunigov model možnosti pogajanj.

Mnogi avtorji menijo, da je sodelovanje z razreševanjem konfliktov v splošnem najboljša strategija, vendar pa ni vedno smiselna. Take so na primer situacije, ko smo pod časovnim pritiskom in je potrebna hitra rešitev ali pa druga stran izrablja naše zaupanje. Takrat lahko izberemo kompromis, nasprotovanje, prevlado ali podreitev – odvisno od pomembnosti zadeve. A kljub temu, da nas različne situacije potisnejo v izbiro ene od naštetih strategij, je že Grunig zagovarjal misel, da je najboljša strategija sodelovanje, saj razrešeni konflikti pripomorejo, da ozavestimo probleme in najdemo ustrezne rešitve ter spodbujajo spremembe. Omogočajo, da spoznamo sebe in drugega ter poglobimo in obogatimo odnos. Hkrati prispevajo k širjenju znanja in omogočajo bolj intenzivno sodelovanje ter večje zaupanje tako sebi kot drugemu.

Tudi Škerlep (1998: 748) navaja shemo strategij dvojnih skrbi (oziroma model pogajalskih strategij), ki jo je priredil po Lewickem, Hiamu in Olanderju (glej sliko 3.1). Skrb za druge in skrb zase sta opredeljeni kot dve spremenljivki, »na eni strani je pomembnost odnosa, kar lahko opredelimo kot dolgoročni, vitalni interes, ki povezuje stranki v razmerju, na drugi strani pa pomembnost izida pogajanj oz. razreševanja problema, ki je nastal v interesnem razmerju, kar lahko opredelimo kot kratkoročni interes« (Škerlep 1998: 747-748). Tako glede na nizko ali visoko stopnjo posamezne spremenljivke dobimo pet izmed devetih možnih strategij za razreševanje problema v interesnem razmerju, kot jih je opredelil tudi Plowman. Nizka stopnja pomembnosti odnosa in izida narekuje izbiro strategije izogibanja, visoka stopnja obeh spremenljivk strategijo sodelovanja. Če je stopnja pomembnosti odnosa visoka, stopnja pomembnosti izida pa nizka, vpletene strani uporabijo strategijo prilagajanja, če pa je obratno, uporabijo strategijo konflikta oziroma nasprotovanja. Vmesna stopnja pomembnosti obeh spremenljivk pa privede do uporabe strategije kompromisa. S tem je prikazano, na podlagi česa vpletene strani izberejo strategijo reševanja konflikta, za katero so prepričane, da jim bo prinesla najbolj ugoden rezultat.

Slika 3.1: Model pogajalskih strategij oziroma strategij dvojne skrbi



Vir: prirejeno po Lewicki, Hiam in Olander v Škerlep 1998: 748.

Uporabo posameznih strategij razreševanja konfliktov, kot jih navajajo prej omenjeni avtorji, sta omenila tudi Andrew L. Friedman in Samantha Miles (2004: 96). Na osnovi vzajemnega odnosa organizacije in deležnikov sta oblikovala model, ki razvrsti različne situacije, v katerih se nahajajo organizacije in deležniki. Situacije sta opredelila glede na to, ali so odnosi združljivi ali nezdružljivi z idejami in materialnimi interesi posamezne strani (ali pomagajo posamezni strani ali jo ovirajo) ter glede na to, ali so odnosi med skupinami nujno potrebni ali slučajni. Prva skupina situacij so nujni združljivi odnosi, kot so na primer odnosi med delničarji in vodstvom organizacije. V tej situaciji lahko vsaka stran nekaj zgubi, če pride do prekinitve odnosa, pri tem pa ni pomembno, če katera stran izgubi več ali manj. Zato bodo nosilci tega odnosa uporabili strategijo obrambe, saj bodo želeli ohraniti odnos, ker bodo le tako še naprej uresničevali svoje interese. Naslednja skupina so slučajni nezdružljivi odnosi, v katerih se pogosto nahajajo nevladne in aktivistične skupine ter velike korporacije. Stališča udeleženih v odnosu so sicer nasprotna, a do soočenja pride le, če kdo spodbuja debato. Vsi pa se trudijo, da bi nasprotnike prikazali v čim slabši luči in tako obranili svoje interese. Tretja skupina so nujni nezdružljivi odnosi, ki nastanejo med organizacijo in njenimi zaposlenimi, dobavitelji in upniki. Tu se mora odnos kljub nestrinjanju nadaljevati, zato obe strani skušata skleniti kompromis, ki pa lahko ogrozi odnos, če eni strani prizna večjo vrednost. Zadnja skupina so slučajni združljivi odnosi, kjer lahko posamezni deležniki vstopijo ali pa izstopijo iz odnosa, to pa je odvisno od priložnosti, ki jo vidijo v odnosu. Če se obeta bogat odnos, bodo različne strani sodelovale v odnosu, če pa odnos ni tako obetaven, ga zapustijo. Pred tako izbiro so postavljeni vsi potencialni delničarji, ki želijo vstopiti na trg vrednostnih papirjev, in vse potencialne stranke, zaposleni, dobavitelji in ostali.

S strategijami upravljanja s konflikti se ukvarja tudi teorija iger, ki predpostavlja, da se konflikt interesov lahko oblikuje kot igra strategije (Murphy in Dee 1992). Udeleženci konflikta postanejo sodelujoči v igri, v katero prinesejo lastne občutke naklonjenosti ali nenaklonjenosti do problema. Izbrati morajo igro oziroma strategijo za doseganje želenega izida, pri tem pa morajo predvideti tudi možne nasprotnikove poteze. Tako igro opredeljujejo različne razsežnosti soodvisnosti igralcev in interakcije med njimi. Teoretiki igre so strategije upravljanja s konflikti umestili na kontinuum, ki sega od popolnega konflikta do popolnega sodelovanja, Murphy in Dee (1992) pa sta jih razvrstili v dve skupini iger: igre ničelne vsote (*zero sum*) in igre neničelne vsote (*non-zero sum*). Igra ničelne vsote se nanaša na nasprotovanje med udeleženci konflikta, kjer »vsaka točka za igralca A pomeni točko manj za igralca B« (Murphy in Dee 1992: 5). In ker se nekdo okoristi na stroške drugega, je zelo malo

ali nič možnosti za vzajemno koristno sodelovanje. Primeri takih iger so šah, monopoli, tekmovanje med podjetji za večji tržni delež ... Igra neničelne vsote pa upošteva načela igre mešanih motivov, kjer se vsaka stran zaveda lastnih interesov, a je še vedno pripravljena na sodelovanje za doseganje obojestranskih koristi. Kot pravita Murphy in Dee (1992), je pri obravnavanju strateških situaciji najbolj primerna uporaba te igre. Škerlep (2006: 3) dodaja, da obstajajo tudi igre pozitivne vsote, »v katerih imajo vsi sodelujoči korist od dejanj drugega; dejanja igralca A pripomorejo k želenemu rezultatu igralca B in obratno«. Tako sodelovanje se pojavi pri poslovnih partnerjih, ki delajo za skupni napredek. Na drugi pol iger pa Škerlep (2006) postavlja igre negativne vsote, v katerih je rezultat slab za vse udeležence v igri, saj vsi utrpijo izgubo. Primer takih iger so vojaški spopadi in vojna cen na trgu.

V teoriji iger lahko najdemo mnogo primerov različnih strategij igranja, najbolj znana igra pa je »zapornikova dilema«, ki dva krivca za nek zločin, proti katerima pa ni dovolj obremenilnih dokazov, postavi pred odločitev. Med ločenim zasliševanjem jima policisti ponudijo več možnosti. Prva možnost je, da oba molčita in si tako priborita svobodo. Če le eden zatoži drugega, tožitelja čaka zelo mila kazen, medtem ko bo drugi strogo kaznovan. Če pa zatožita oba, bosta tudi obsojena oba, vendar ne tako strogo. Njuna odločitev temelji predvsem na zaupanju v drugega in v njegovo odločitev. Mnogi strokovnjaki so iskali najboljšo izbiro igre, ki na koncu omogoči najbolj ugoden rezultat, Robert Axelrod (2006) pa je v svojem eksperimentu iz leta 1984 dejansko prikazal tudi najustrežnejšo izbiro igre. Izvedel je tekmovanje med strokovnjaki teorije iger, da so kot zaporniki z uporabo računalniških programov izbirali različne načine soočanja s situacijo. Zapornik je dobil 3 točke za vzajemno sodelovanje, 1 točko za obojestransko izdajo in 5 točk, če je prvi izdal drugega, drugi pa prvega ne, ali pa 0 točk, če je bil zapornik izdan, sam pa tega ni storil. Rezultati so pokazali, da so najboljši rezultat dosegli principi, ki so bili prijazni do druge strani in so v prvi potezi sodelovali z nasprotnikom. Prav tako bolje pa so se izkazali tudi programi, ki so ukrepali takoj, brez oklevanja in dvomov, ter tisti programi, ki so odpuščali stare grehe in obnovili sodelovanje z nasprotnikom, potem ko je on pokazal željo po sodelovanju. V ozadju takega ravnanja je ideja neničelne vsote, ko vsak udeleženec igre nekaj pridobi. Kot primer takega ravnanja se je na koncu eksperimenta izmed vseh strategij kot najboljša izkazala strategija Anatola Rapoporta iz Univerze v Torontu, ki jo je poimenoval »milo za drago« (*Tit for Tat*). Princip pravi, da »v prvem soočenju z drugo stranjo izberemo strategijo sodelovanja, nato pa v vsaki naslednji potezi ponovimo predhodno potezo nasprotnika« (Axelrod 2006: 31). Primere igre »milo za drago« najdemo tudi v naravi, ko na

primer opice odstranjujejo druga drugi zajedavce iz kožuha, ali pa za to uslugo ponudijo zaščito pred ostalimi v skupini. Takoj ko bi ena od opic prenehala z odstranjevanjem zajedavcev, bi se na to odzvala tudi druga, in prav tako prenehala varovati prvo. Vendar pa, ko bi prva ponovno pomagala drugi, bi tudi ta zopet obnovila zaščito. Tako ravnanje opredeli štiri poglobitve značilnosti programa »milo za drago«, ki mu zagotavljajo uspeh pred drugimi strategijami usklajevanja nasprotnih idej. To so »prijaznost, takojšnje kaznovanje izdaje brez pretiravanja, pripravljenost odpuščati in pozabiti pretekla dejanja ter razumljivost in nedvoumnost« (Axelrod 2006: 54). Prijaznost spodbuja začetno sodelovanje in preprečuje možnosti vpletanja v težave, maščevalnost pa drugo stran odvrne od poskusov izkoriščanja. Program tudi ni zavisten, oziroma nima želje po premagovanju druge strani, saj njegova sposobnost odpuščanja pomaga obnoviti vzajemno sodelovanje. Zaradi nedvoumnosti njegovih potez pa je povsem razumljiv drugim igralcem, ki jih tako ravnanje privabi v dolgoročen odnos. Uporaba te strategije je tudi odgovor na Škerlepove (2006) pomisleke glede Grunigove naklonjenosti strategiji sodelovanja med udeleženci v konfliktu. Škerlep namreč navaja, da sodelovanje včasih ni možno, prav tako pa je celo škodljivo slepo verjeti drugi strani, ki marsikdaj to izkoristi za prevaro. Z uporabo strategije »milo za drago« sicer pokažemo željo po sodelovanju in tako položimo temelje vzajemno koristnega odnosa, a hkrati ostro odgovorimo na prevaro in se ne pustimo preslepiti in izkoristiti drugemu.

3.2 Vloga odnosov z javnostmi

Tudi če posamezna stran, ki je vpletena v konflikt, izbere lasten način soočanja z njim, še ni rečeno, da bo to strategijo dejansko uporabila, saj mora najprej priti v stik z drugo stranjo. Pri tem pomagajo praktiki odnosov z javnostmi, ki so v organizacijah postavljeni v vlogo posredovanja med mnogimi interesi različnih strani, ki so vpletene v konflikt, kateri se nanaša na organizacijo. Med njimi morajo vzpostaviti ravnotežje, da lahko organizacija dobro deluje še naprej. Pri tem se zavedajo, da lahko do uspešne rešitve konflikta pridejo le z dvosmerno komunikacijo ter pogajanjem in ne z vsiljevanjem stališč ene strani drugi. Grunig (v Kelleher 2003: 186) navaja, »da imajo praktiki odnosov z javnostmi v konfliktu vlogo vmesnika, ki organizacijskemu vodstvu predstavi in razloži stališče javnosti, prav tako pa javnosti predstavi in opiše stališča organizacije«. S tem se strinjata tudi Susskind in Field (v Kelleher 2003: 187), ki kot osnovno vlogo odnosov z javnostmi pri reševanju sporov vidita »spoznanje zanimanj druge strani, kar je osnova za izvajanje pristopa vzajemnih koristi«.

Tudi Phillips (2006: 39) navaja, da je vloga praktikov odnosov z javnostmi, da »poznajo deležnike, s katerimi ima organizacija odnos, da ocenijo vrednost in stroške odnosa, ustvarjajo, ohranjajo in optimizirajo odnos«. Strokovnjaki za odnose z javnostmi so za upravo organizacije kot pospeševalci višanja vrednosti odnosa in so bistveni pri optimiziranju organizacijske vrednosti in ROI. Zanimajo se za širše okolje in za vse deležnike ter njihove probleme, medtem ko se ostali menedžerji zanimajo le za svoje področje. Praktiki odnosov z javnostmi tako posvetijo posebno skrb vprašanjem širokega kroga deležnikov in pri tem pregledajo tudi vplive na organizacijo ter vpliv organizacije na javnost in okolje. Pri posameznih bolj strokovnih javnostih pa je bolj primerno, da z njimi komunicirajo menedžerji s posameznega področja, ki to področje zelo dobro poznajo. V tem primeru je naloga praktikov odnosov z javnostmi ta, da tem menedžerjem podajo napotke o organizacijskih smernicah komuniciranja z deležniki in jih usmerijo, kako naj komunicirajo.

Grunig (1984: 106-107) je sestavil model, ki lahko strokovnjakom za odnose z javnostmi služi kot smerokaz pri odločanju o dejanjih organizacije. Poimenoval ga je »vedenjska molekula« (*behavioral molecule*). Prvi korak je zaznava, kjer strokovnjaki opazijo problem in začnejo razmišljati o prihodnjih aktivnostih organizacije. Naslednji korak je oblikovanje, kjer strokovnjaki za odnose z javnostmi iščejo možne rešitve problema, vendar pa se vrednostno ne opredelijo do posameznega predloga. Strokovnjaki tako opredelijo problem, izberejo cilj, ki izpostavlja nujne ukrepe za rešitev problema in oblikujejo alternativne rešitve problema. Nato pride na vrsto faza opredelitve, kjer organizacija natančno določi, kako lahko uresniči posamezno alternativo. Oddelek za odnose z javnostmi si zastavi časovni načrt in predvidi možne posledice posameznega ukrepa. V naslednjem koraku izbire, se morajo v organizaciji odločiti, katero možnost bodo izbrali in jo kasneje tudi uresničili. Pri izbiri imajo vpliv tudi prejšnje izkušnje pri odločanju, prav tako pa tudi vrednote in stališča organizacije. Peti korak je potrditev, kjer strokovnjaki še enkrat preverijo, ali so izbrali pravo rešitev. Premisliti morajo tudi vse situacije, kjer bi lahko šlo kaj narobe, in posledice takih dogodkov. Če ugotovijo, da je tveganje majhno, prestopijo na naslednji korak vedenja, kjer začnejo z izvedbo zastavljenega programa. Po končanem programu strokovnjaki za odnose z javnostmi spet pridejo na prvi korak zaznave, kjer pregledajo odzive javnosti in preverijo, če so dosegli zastavljene cilje. Če je odziv pozitiven, nadaljujejo s programom, če pa ni, ponovijo korake vedenjske molekule.

Podoben šest-stopenjski model soočenja organizacije s problemi navajata tudi Carroll in Buchholtz. Njun model vsebuje »načrtovalni vidik (identifikacija problemov, analiza problemov, določanje pomembnosti problemov ter oblikovanje organizacijskega odziva na probleme) in izvedbeni vidik (izvedba načrtovanih organizacijskih dejavnosti ter opazovanje, nadziranje in vrednotenje odzivov deležnikov)« (Carroll in Buchholtz 2000: 614).

Kot povzemajo Rodney McAdam, Shirley-Ann Hazlett in Christine Casey (2005: 259), so ključni poudarki uspešne formule za reševanje problemov na opredelitvi problema, ki je povzročil konflikt, in možnih rešitev, ki bi dejansko uspele odpraviti problem, ter upoštevanje potreb in pričakovanj deležnikov. A ker so deležniki različni med seboj, prav tako pa so različni njihovi interesi, avtorji poudarjajo, da »obstaja potreba po specifičnih pristopih k vsaki skupini deležnikov in po povezavi teh pristopov, da lahko organizacija ustvari sinergijo med njimi in hkrati ohranja njihove raznolikosti« (McAdam in drugi 2005: 260). Tako mora organizacija najprej analizirati svoje deležnike, jih razdeliti v skupine in spoznati lastnosti posamezne skupine. Tem lastnostim mora tudi prilagoditi svoja dejanja, ki zadevajo določeno skupino deležnikov, in ljudi, ki komunicirajo z njimi. Zato McAdam, Hazlett in Casey (2005: 264) predlagajo, da organizacija zagotovi posebno ekipo ljudi, ki bo zadolžena za eno skupino deležnikov. Pri tem pa je zelo pomembno, da je ta skupina ljudi dobro usposobljena in da pozna svojo skupino deležnikov ter področje njihovega interesa.

Seveda so posamezne delovne skupine možne le v večjih organizacijah, manjše pa si tega ne morejo privoščiti, sploh če v oddelku za odnose z javnostmi delata le eden ali dva zaposlena. Zato pri oblikovanju delovnih skupin praktikom za odnose z javnostmi pomagajo zaposleni iz drugih oddelkov organizacije, ki dobro poznajo svoje področje dela, mogoče pa malo manj poznajo način usklajevanja različnih interesov. Strokovnjaki za odnose z javnostmi jih naučijo, kako postopati v takih primerih, oziroma kakšen način komunikacije naj izberejo, zaposleni iz drugih oddelkov pa komunikaciji dodajo vsebino. Prav tako se bodo tudi deležniki lažje dogovorili z osebami, ki poznajo področje njihovega interesa, in jim ni potrebno še razlagati posameznih podrobnosti. Praktiki odnosov z javnostmi bodo s svojo prisotnostjo pri vseh delovnih skupinah omogočili povezavo med posameznimi deležniki in usklajeno delovanje na različnih področjih ter v odnos prinesli širši pogled na organizacijo in okolje.

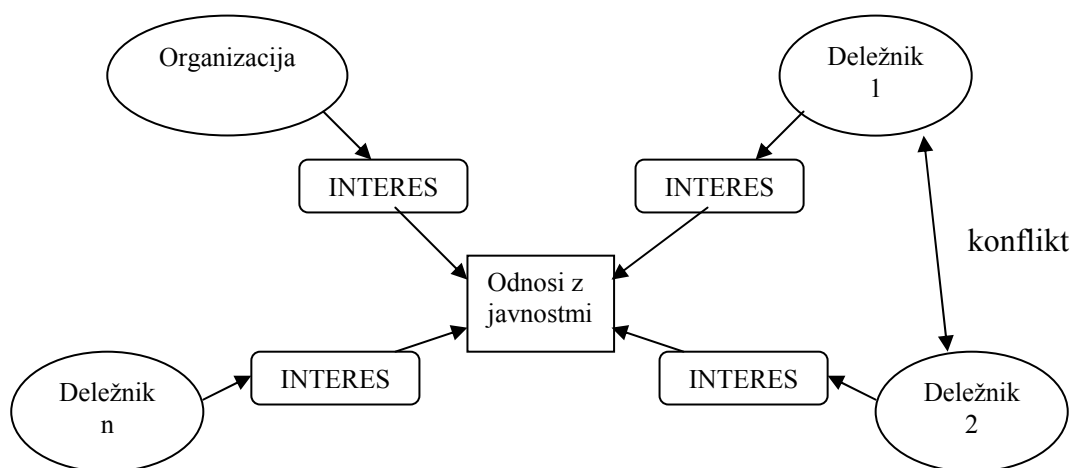
Ne glede na to, kakšne so okoliščine situacije nasprotujočih si interesov med deležniki, se morajo praktiki odnosov z javnostmi vedno spomniti nekaterih načel, katerih se mora organizacija držati, če želi izvajati uspešne odnose z deležniki. Ko začnejo izvajati zastavljeni program razreševanja konfliktov, se morajo po besedah Andrewa L. Friedmana in Samanthe Miles (2004: 95) najprej zavedati, da bo komunikacija z deležniki neuspešna, če bo organizacija deležnike obravnavala le s svojega zornega kota (če bo na primer določila, kdo so njeni deležniki glede na to, kdo je dovolj vreden za organizacijo, da bi bil njihov deležnik). Zato mora organizacija spremljati dogodke v okolju in slišati sporočila raznih skupin ali posameznikov, saj se lahko vsak čas pojavi skupina, ki v organizaciji vidi problem. Naslednje načelo je, da mora organizacija razumeti komunikacijo z deležniki, saj le-ta ne izvira iz organizacije, ampak je samostojna entiteta, ki prihaja z druge strani in ima prav tako svoje načrte in cilje. Tretje načelo pa je, da mora organizacija sprejeti tudi posrednike v komunikaciji z določeno skupino deležnikov. To so lahko mediji ali pa razna združenja, ki delujejo v imenu neke druge skupine. Vsi ti posredniki pa zahtevajo drugačen način komuniciranja z njimi.

4. Usklajevanje različnih interesov mnogih deležnikov

Mnogi teoretiki odnosov z javnostmi in upravljanja s konflikti so se v svojih razpravah posvečali predvsem usklajevanju interesov med posameznim deležnikom in organizacijo. Ta razmišljanja so sicer obrodila ustrezne načine ukvarjanja s konflikti, ki lahko pripeljejo do zadovoljive končne odločitve za obe vpleteni strani, vendar pa modelov niso aplicirali na drugačne vrste konfliktov. To so konflikti med samimi deležniki, katerih bistvo pa se še vedno nanaša na organizacijo.

Kot pravi Rowley (1997: 890), »se vsako podjetje sooča z različnim nizom deležnikov, ki se združijo v edinstven vzorec učinkov. Podjetja ne odgovarjajo vsakemu deležniku posebej, ampak odgovarjajo na interakcijo mnogih vplivov celotnega niza deležnikov«. Odnos organizacija – deležnik ne poteka v vakuumu in ne predstavlja preproste vezi med dvema stranema, ampak je vpet v mrežo mnogih deležnikov. Rowley (1997) tudi dodaja, da organizacija ni nujno v središču te mreže, ampak je le del povezav med različnimi deležniki. Ti mnogovrstni deležniki seveda niso homogeni, ampak imajo sebi lastne lastnosti, vrednote in stališča ter različne interese, ki se nanašajo na organizacijo. »Raznolikost interesov povzroči potencialen problem, ko lahko neuspešno zadovoljevanje niza interesov postane pogubno za uresničevanje organizacijskih namer in delovanja« (Greenley in Foxall 1997: 2). Zato je v interesu organizacije, da uskladi tudi nasprotujoče si interese med samimi deležniki. Pri tem priskočijo na pomoč odnosi z javnostmi kot mehanizem, ki pospeši dialog in razpravo o konfliktu med mnogovrstnimi deležniki in tudi organizacijo (glej sliko 4.1).

Slika 4.1: Umestitev odnosov z javnostmi v situacijo nasprotujočih si interesov deležnikov

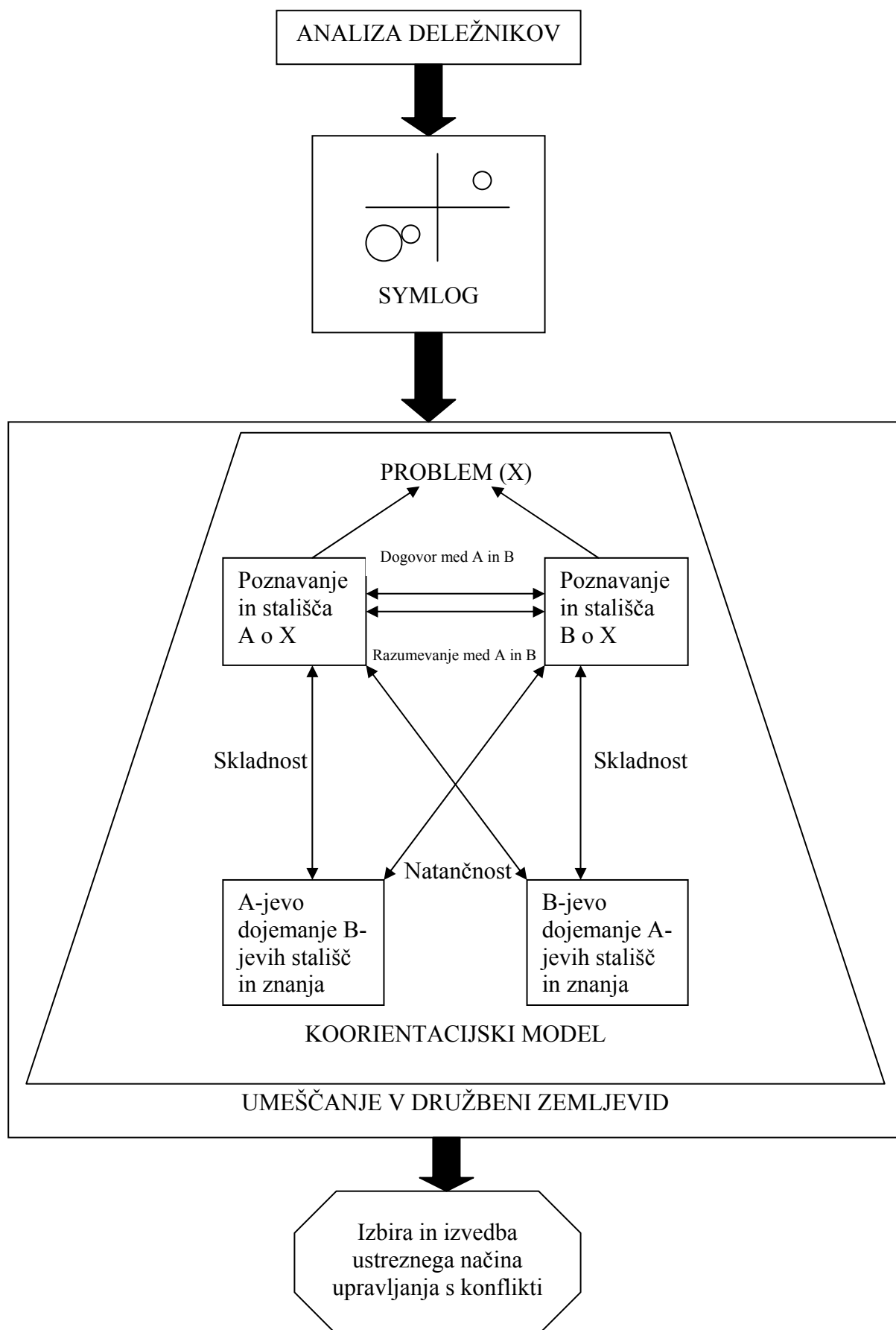


Kot pravi Grunig (v Kelleher 2003: 186), »imajo praktiki odnosov z javnostmi v konfliktu vlogo vmesnika, ki organizacijskemu vodstvu predstavi in razloži stališče javnosti, prav tako pa javnosti predstavi in opiše stališča organizacije«. To lahko prenesemo na situacijo, ko je v konfliktu več deležnikov, kar pomeni, da praktiki odnosov z javnostmi najprej spoznajo zanimanja, lastnosti, vrednote in stališča vsake strani posebej, potem pa svoje ugotovitve posredujejo drugi strani. Pri tem je pomembno, da v proces »vključijo tudi bolj obrobne deležnike, ki nimajo tehničnih, finančnih, institucionalnih, družbenih ali političnih sredstev in zmožnosti za učinkovito lastno delovanje« (Rockloff in Lockie 2004: 81).

V nadaljevanju bom predstavila model usklajevanja nasprotujočih si interesov mnogovrstnih deležnikov (glej sliko 4.2), ki je sestavljen iz nekaterih ostalih teoretičnih modelov. Pri oblikovanju predloga za uspešnejše posredovanje odnosov z javnostmi med deležniki sem uporabila koncept analize deležnikov kot sta ga opredelila Susan F. Rockloff in Stewart Lockie (2004), metodo dinamike na igrišču (*field dynamics*), oziroma sistem SYMLOG in njegovo predelano inačico (povzeto po Springston in drugi, 1992), metodo umeščanja v družbeni zemljevid (Rockloff in Lockie 2004) in koorientacijski model kot ga po McLeodu in Chaffeeju povzemata Nancy A. Connely in Barbara A. Knuth (2002) in kot ga predstavijo Dejan Verčič in drugi (2006). Posamezne elemente modela bom razložila v nadaljevanju.

Ker model zajema mnogo dejavnosti, ki zahtevajo veliko časa za izvedbo, smatram, da je izvajanje modela uporabno predvsem pri bolj zaostrenih konfliktih, katerih izid je zelo pomemben za deležnike in organizacijo. Pri konfliktih, ki se morajo rešiti čim prej ali pa niso tako pomembni, se lahko kakšen del modela izpusti. Tako se lahko izvede samo osnovna analiza deležnikov in hitri koorientacijski model ter se takoj preide na strategije upravljanja s konflikti. Seveda pa predlagam, da se, če je le možno, izvedejo vse stopnje v modelu.

Slika 4.2: Model usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov



4.1 Analiza deležnikov

Prvi korak, ki ga morajo izvesti praktiki odnosov z javnostmi pri usklajevanju nasprotujočih si interesov mnogovrstnih deležnikov, je analiza vseh vpletenih deležnikov. »Analiza naredi jedro spora bolj jasno in izpostavi načine približevanja raznolikih vrednot in ciljev deležnikov« (Rockloff in Lockie 2004: 82). Izvajalec odnosov z javnostmi najprej opredeli vse vpletene v konflikt. Deležniki, ki imajo nasprotujoče interese z drugimi deležniki, se izpostavijo že sami s svojimi dejanji, praktik odnosov z javnostmi pa mora z budnim spremljanjem okolja ugotoviti tudi bolj »tihe« deležnike, ki so ključni pri procesu usklajevanja. Tako oblikuje seznam primarnih in sekundarnih deležnikov organizacije, kot so na primer zaposleni, delničarji, ekološke skupine ali potrošniki, znotraj teh pa tudi specifične skupine deležnikov.

Nato skozi proces analize deležnikov spozna njihove vrednote, interese, stališča, prizadevanja in kulturo. Vsaka skupina deležnikov ima tudi svoj interes v organizaciji, zato se moramo vprašati, kakšen je delež deležnikov in v kakšnem razmerju je z deleži ostalih skupin. Pomembno je tudi, da praktik odnosov z javnostmi razišče ozadje konflikta – kaj ga je sprožilo, kakšno stališče ima stranka do ključne teme konflikta in kaj preučevana stran želi doseči v konfliktu. Lahko pa ugotovi še, kakšne izkušnje ima stranka s konflikti in v kolikšni meri si sploh želi sodelovati v procesu usklajevanja nasprotujočih si interesov.

Informacije pridobi z uporabo intervjuja in preučevanjem dokumentov, ki se nanašajo na problematično vprašanje in na pretekla upravljanja s podobnimi konflikti. Tako si praktik odnosov z javnostmi ustvari celotno sliko o posameznem deležniku in skuša razumeti njegova stališča. To mu omogoča, da v nadaljnjih procesih interakcije med deležniki suvereno nastopa, saj pozna stališča vseh vpletenih strani. Hkrati pa lahko spodbudi komunikacijo in osvetli situacijo tako, da drugim strankam predstavi načela prve.

Kot primer analize deležnikov navajam proces upravljanja s konflikti na primeru spora o obalnem območju Avstralije, kot sta ga opisala Rockloff in Lockie (2004). Na področju osrednjega Queenslanda se je pojavilo nasprotovanje med različnimi uporabniki obalnih virov, najbolj problematično stanje pa je bilo v Port Curtis. Da bi razrešili spor, so raziskovalci najprej opredelili skupine glede na njihovo izrabo območja. Med načine uporabe se uvrščajo težka industrija (pristanišče, predelovalnica kovine, kemična proizvodnja,

elektrarne), vrtnarstvo, paša živine, tržni ribolov, razvoj urbanih naselij, rekreacijski ribolov in čolnarjenje. Kot način uporabe območja ekologi zagovarjajo tudi ohranitev naravne dediščine, kot so koralni greben Great Barrier Reef, območje mangrov, globoko-vodno pristanišče in dva rečna sistema. S pomočjo pogovora oz. intervjuja s člani posamezne skupine so le-te na kratko opisali in opredelili njihove vrednote ter stališča. Nato so v naslednjem koraku opredelili navzkrižje ali skladnost interesov, ki se je pojavilo med skupinami, ki se zavzemajo za posamezno dejavnost. Ugotovili so, da je v interesu tako poklicnih kot rekreativnih ribičev, da se omeji širjenje industrijskih in urbanih področij, prav tako pa nasprotujejo krčenju nasadov mangrov. Hkrati pa obtožujejo drug drugega, da so prav oni razlog zmanjševanja števila rib. Drugo navzkrižje interesov se je pojavilo med lokalnimi prebivalci in industrijo, ki želi še bolj intenzivno proizvajati in širiti svoje kapacitete. Prebivalci pa si tega ne želijo, oziroma dopuščajo razvoj industrije le, če ta ne bo ogrožala niti varnosti lokalne skupnosti niti kakovosti okolja. Kot pravita Rockloff in Lockie (2004: 86): »Analiza deležnikov nam ponudi bolj poglobljeno razumevanje deležnikovega zaznavanja narave problema. Prav tako razjasni težave s katerimi se deležniki soočajo pri ravnanju z že obstoječim konfliktom.«

Raziskovanje deležnikov je nikoli končan proces, saj se lahko njihovo zanimanje hitro obrne, naklonjenost se spremeni v odpor, interes pa se poveča ali zmanjša. Kot dodaja Freeman (in Reed 1983: 92), »vsaka analiza vedno znova pomaga oblikovati strategije, s katerimi lažje spoznamo in uresničimo deležnikove potrebe in interese«.

4.2 Dinamika igrišča oz. SYMLOG model

Da bi še bolje spoznali in razumeli posamezne deležnike, lahko izvedemo še eno analizo deležnikov. Imenuje se dinamika na igrišču (*field dynamics*) in je »okvirni pojem za metode, ki omogočajo merjenje in predstavitev mnogovrstnih nivojev zaznav ene ali več strank znotraj nekega področja, oziroma igrišča« (Springston in drugi 1992: 83). Igrišče predstavlja kontekst nekega določenega problema, perečega vprašanja ali razprave, ki vključuje vse relevantne udeležence, oziroma igralce (posameznike, skupine, institucije). Ena od teh metod je tudi SYMLOG (*System for the Multiple Level Observation of Groups* - Sistem za opazovanje mnogovrstnih nivojev skupin), ki sta jo razvila Bales in Cohen (v Springston in drugi 1992). Z uporabo te metode izvajalci odnosov z javnostmi še bolje spoznajo udeležene strani v

konfliktu in tako pridobijo še več podatkov za nadaljnje uspešnejše usklajevanje njihovih nasprotujočih si interesov.

Igrišče, na katerem deluje metoda SYMLOG, je definirano s tremi dimenzijami:

- Velikost kroga: Dominantnost – podrejenost. »Dominantni pol predstavlja odprto in odločno vzajemno delovanje, podrejenost pa predstavlja minimalno ali tiho interakcijo« (Springston in drugi 1992: 84). Večji krog označuje izraženo dominantnost, manjši krog pa izraženo podrejenost.
- X os: Naklonjenost – nenaklonjenost. Kdor je bolj naklonjen, je nagnjen k dojemanju večje enakovrednosti drugih in sebe, nenaklonjeni pa so nagnjeni k nestrinjanju in nasprotovanju drugim.
- Y os: Usmerjenost k nalogi – nagnjenost k čustvom. Usmerjenost k nalogi poudarja premišljeno in racionalno reševanje naloge in problemov, nagnjenost k čustvom pa izpostavlja čustveno pogojeno interakcijo in veliko poudarjanje lastnega bitja.

Kot navajata Bales in Cohen (v Springston in drugi 1992), ljudje uporabljajo te tri dimenzije pri opredelitvi odnosov, v katere so vključeni, pri oceni teh odnosov in pri osmišljanju odnosov drugih. Skupaj pa vse tri dimenzije ustvarijo igrišče, na katerem lahko preučujemo posamezne igralce. Izvedba metode poteka tako, da vsaka stranka odgovarja na 26 pridevniških fraz, ki se nanašajo na posamezno dimenzijo. Te fraze predstavljajo vsako dimenzijo posebej in vse možne dvojne ter trojne kombinacije med njimi. Springston in drugi (1992: 84) navajajo primer:

Dominantnost: aktiven, dominanten, veliko govori.

Dominantnost in naklonjenost: ekstrovertiran, odprt, pozitiven.

Dominantnost, naklonjenost in usmerjenost k nalogi: odločen, demokratičen vodja.

Vprašani odgovarjajo na postavljene fraze z *nikoli ali redko komuniciram tako (0)*, *včasih komuniciram tako (1)* ali *pogosto ali vedno komuniciram tako (2)*. Po opravljeni analizi se vprašanega umesti v koordinatni sistem, ki na horizontalni osi prikazuje naklonjenost – nenaklonjenost, na vertikalni osi se nahaja dimenzija usmerjenost k nalogi – nagnjenost k čustvom, skozi različne velikosti krogcev pa se izraža dominantnost (večji krog) ali podrejenost (manjši krog).

Springston in ostali avtorji (1992) v svojem prispevku ugotavljajo, da je osnovna SYMLOG metoda sicer ustrezna za odnose z javnostmi, še boljša pa je predelana verzija, ki sta jo razvila

Springston in Chmielewski leta 1989. V metodi sta ohranila dominantno – podrejeno in naklonjeno – nenaklonjeno dimenzijo, dimenzijo usmerjenosti k nalogi – nagnjenosti k čustvom pa sta zamenjala z dimenzijo usmerjenost k sebi – usmerjenost k množici. Avtorja menita, da je ta dimenzija ustrežnejša zaradi dveh razlogov. Prvič, dimenzija usmerjenost k nalogi – nagnjenost k čustvom ne izraža lastnosti, ki naj bi se nahajale na nasprotujočih si polih, saj ti lastnosti nista nujno izključujoči. Nekdo je lahko hkrati usmerjen k izvrševanju naloge, v to dejanje pa vnaša svoja čustva. To sta potrdila z raziskavo, ki je potrdila tudi večjo bipolarnost dimenzije usmerjenost k sebi – usmerjenost k množici. Drugi razlog pa je ta, da je nova dimenzija ustrežnejša za preučevanje v odnosih z javnostmi, saj je primerljiva z simetričnim – asimetričnim kontinuum, kot ga je opredelil Grunig. Model tiskovnega agenta se tako nahaja na polu usmerjenosti k sebi, dvosmerni simetrični model pa je prikaz usmerjenosti k množici.

Springston in drugi (1992) pravijo, da se ta metoda lahko prenese na dva različna področja preučevanja – lahko preučujemo vedenje ali pa vrednote deležnika. Če pridevniške fraze prilagodimo dejanjem, lahko preučujemo neverbalno in verbalno vedenje deležnika, kar pokaže smernice, katerih se bo držal pri reševanju konflikta. Če fraze vrednostno obarvamo, pa ugotovimo deležnikovo predstavo o tem, kako naj bi bile stvari urejene v družbi, na splošno v življenju, s čimer pove tudi, kako dojema sebe ter druge. »Odgovori na vrednostne fraze omogočijo raziskovalcem dognati, kako se določena skupina opredeljuje do družbenih, ekonomskih, političnih, verskih, filozofskih vprašanj in vprašanj okusa, kakor tudi do osnovnih psiholoških verovanj« (Springston in drugi 1992: 85).

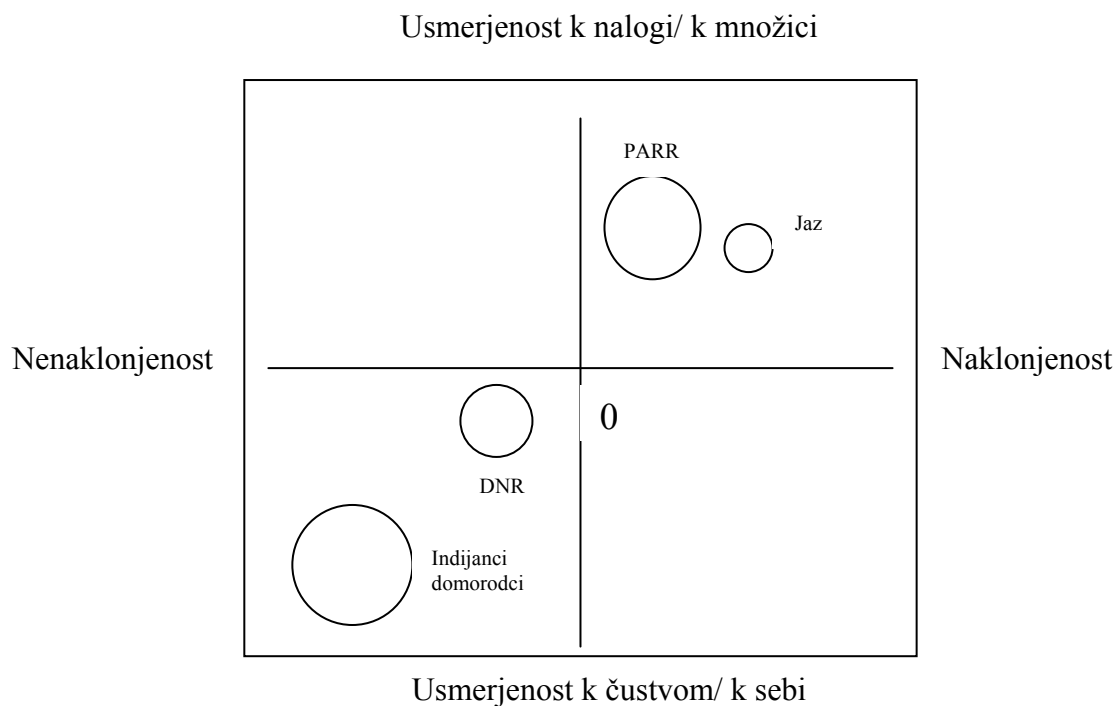
Metoda SYMLOG je uporabna pri ugotavljanju zaznavanja posameznika, članov neke skupine in pri celotnih skupinah, posamezni preučevani subjekti pa lahko ocenijo sebe, druge, način, na katerega si želijo, da jih vidijo drugi in podobno dalje. Tako metoda omogoči ugotavljanje mnogovrstnih zaznav in predstav različnih subjektov, kar omogoči tudi primerjanje ugotovitev znotraj in med posameznimi skupinami. »Znotraj skupine se pokaže stopnja homogenosti vrednot in dejanj članov, med skupinami pa se pokaže odnos, ki ga posamezna stranka goji do drugih« (Springston in drugi 1992: 84).

Kot študijski primer uporabe metode na dejanskem problemu odnosov z javnostmi so avtorji izbrali polemiko o Wisconsinški pogodbi. Pogodba izvira iz poznega 19. stoletja, ko je indijansko pleme Ojibwa sklenilo dogovor s tedanjimi zveznimi oblastmi Združenih držav

Amerike. S tem so si zagotovili pravico do lova in ribolova na njihov tradicionalen način brez sezonskih omejitev, ki veljajo za ostale prebivalce Wisconsina. Kljub pogodbi so večinoma upoštevali sezonske omejitve, do zapleta pa je prišlo na začetku osemdesetih, ko sta bila dva člana plemena aretirana, ker sta lovila ribe izven sezone. Takrat se je pleme Ojibwa odločilo, da svoje pravice zagovarja v skladu s pogodbo, zaradi česar so odšli na sodišče, ki je podprlo njihovo stališče. To je še bolj spodbudilo nasprotovanje skupine prebivalcev Wisconsina, ki so se združili v skupino Zaščitimo ameriške pravice in vire (Protect American Rights and Resources – PARR) in izvajali dokaj nasilne demonstracije. Zagovarjali so stališče, da morajo biti pravice enake za vse, in da nedovoljeni ribolov zmanjšuje številčnost ribje populacije, kar bo ogrozilo naravo in turizem. Kot odgovor na nasilje do domorodcev so se začele oglašati druge skupine Evropejcev in Američanov, ki so podpirali indijansko pleme. Kot vezni člen med skupinami pa je nastopalo Wisconsinsko ministrstvo za naravne vire (Department of Natural Resources – DNR), ki je s komunikacijsko kampanjo želelo priti do končne rešitve. Pri tem pa so morali poskrbeti za ohranitev rib in narave, upoštevati odredbo sodišča in vzpostaviti harmonijo med indijanskim plemenom ter nasprotniki.

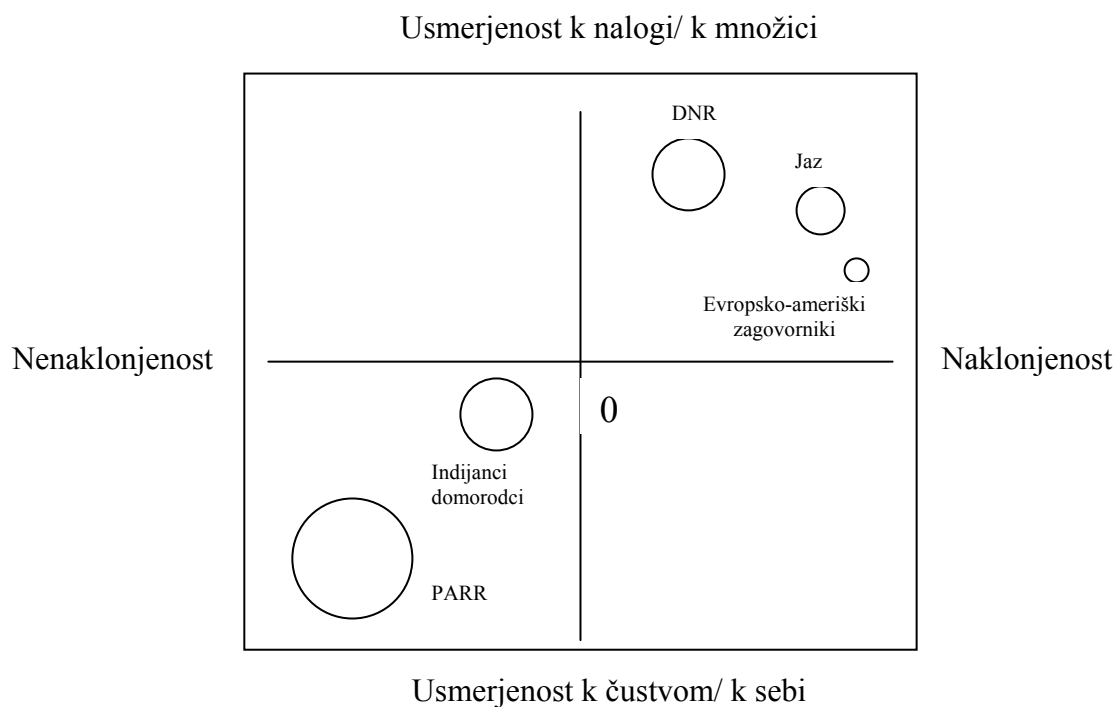
Da bi dosegli večje razumevanje o in med skupinami, so uporabili metodo SYMLOG. Na vprašanja so odgovarjali starešine plemena Ojibwa in voditelji gibanja PARR. Člani so odgovarjali v imenu celotne skupine in v lastnem imenu, tako da je iz diagrama vidna tudi lastna opredelitev. Raziskovalci so ugotovili, da člani PARR-a (glej sliko 4.3) vidijo Indijance kot močno usmerjene k sebi in nenaklonjene, hkrati pa tudi zelo dominantne. Svojo skupino in sebe vidijo kot usmerjene k skupini in naklonjene ter nekoliko manj dominantne. Tu se je pokazalo izredno nasprotovanje med zaznavanjem obeh skupin. Ministrstvo DNR uvrščajo na sredino med oba pola, kar je dobro izhodišče za pogajanja, saj lahko DNR nastopa kot neodvisen posrednik, ki ne daje prednosti nobeni strani. Drugačna slika se je pokazala pri analizi plemena Ojibwa (glej sliko 4.4). Indijanci so gibanje PARR označili kot močno usmerjene k sebi in nenaklonjene, hkrati pa tudi zelo dominantne. Svojo skupino so opredelili kot rahlo nenaklonjene in rahlo usmerjene k sebi, so pa manj dominantni kot ostale skupine. Pri zaznavi posameznih članov plemena pa so se pokazale razlike med umestitvijo celotnega plemena in sebe, saj vidijo sebe kot usmerjene k skupini in naklonjene ter že bolj nagnjene k podrejenosti. Druga razlika od gibanja PARR je opredelitev ministrstva DNR kot usmerjenega k množici in naklonjenega ter ne toliko dominantnega, poleg tega pa so na diagram umestili tudi skupino Evropsko-ameriških zagovornikov, ki so jih označili kot zelo naklonjene, rahlo usmerjene k skupini in podrejene.

Slika 4.3: Primer diagrama igrišča, ki ga dobimo z metodo SYMLOG – opredelitev skupin, kot jih zaznavajo člani PARR-a



Vir: Springston in drugi 1992: 92.

Slika 4.4: Primer diagrama igrišča, ki ga dobimo z metodo SYMLOG – opredelitev skupin, kot jih zaznavajo člani plemena Ojibwa



Vir: Springston in drugi 1992: 93.

S pomočjo diagrama igrišča metode SYMLOG lahko ugotovimo, da obe skupini zaznavajo drugo skupino kot sovražno, to pa še okrepijo medijske reprezentacije spora. Hkrati sta se skupini izkazali kot dokaj naklonjeni sodelovanju, saj ni nobena označila sebe kot zelo usmerjene vase ali nenaklonjene, kar je dobra izhodiščna točka za nadaljnje aktivnosti. Diagram pa je pokazal tudi ugoden položaj ministrstva DNR, katerega bosta upoštevali obe strani, tako da lahko posreduje v sporu. Ker pa je šlo v tem sporu za navzkrižje ideologij, Springston in drugi (1992: 94) navajajo, da je težko takoj vzpostaviti sodelovanje. Posrednik mora najprej poskrbeti za umiritev napetosti in prenehanje nasilja med skupinama, nato pa počasi graditi na skupnih točkah. Pri tem je v pomoč tudi izdelan družbeni zemljevid deležnikov in koorientacijski model, ki je naslednja faza modela usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov.

4.3 Umeščanje v družbeni zemljevid

Ko praktiki odnosov z javnostmi s pomočjo analize deležnikov spoznajo vse udeležence v procesu usklajevanja nasprotujočih si interesov, oblikujejo družbeni zemljevid, na katerega umestijo vse stranke. Družbeni zemljevid je »poskus vizualnega prikaza odnosov med deležniki, s posebnim poudarkom na prikazu skupnih točk in nasprotij, ki se nanašajo na ključne vrednote in prizadevanja v konfliktu« (Rockloff in Lockie 2004: 84). Družbeni zemljevidi poskrbijo za izhodišče pogovorov med deležniki o področjih skupnega in nasprotujočega si interesa. Hkrati lahko odkrijemo tudi različne odnose med deležniki, njihovo soodvisnost in vpliv na drugega.

V že prej predstavljenem primeru konflikta na obalnem območju osrednjega Queenslanda v Avstraliji (Rockloff in Lockie 2004) so raziskovalci najprej izpostavili vrednote, ki si jih deležniki delijo, in na podlagi katerih so potem oblikovali družbeni zemljevid. To so ohranjanje kakovosti vode in ribjega rodu, varovanje naravnih sistemov in habitatov (predvsem obvodna območja kot so nasadi mangrov, wetland, območja morske trave in koralni greben) ter rekreacijske ugodnosti in funkcionalne koristi obalnega območja. Na podlagi enakih vrednot, so raziskovalci razvrstili vse deležnike v šest skupin (glej sliko 4.5): upravljavci naravnih virov, vlada, dobavitelji virov in prevozniki, regijski razvoj, primarni proizvajalci in organizacije ter lokalna skupnost.

Slika 4.5: Ključne vrednote deležnikov iz obalnega območja Port Curtisa

Upravljavci naravnih virov	Vlada	Dobavitelji virov in prevozniki	Regijski razvoj	Primarni proizvajalci in organizacije	Lokalna skupnost
Ohraniti naravni sistem in habitat Mangrove, wetlands, morska trava	Kakovost vode Ohraniti naravni sistem in habitat Vztrajnost Pomembnost službe Mangrove, wetlands, morska trava, ribe Participacija družbe Rekreacija	Kakovost vode Količina vode Ribji rod Mangrove, wetlands, morska trava Ohraniti naravni sistem in habitat Prometne zveze	Ribji rod Razcvet ekonomije Estetika Kulturni vidik Okolje marine in grebena Kakovost vode Ohraniti prihodnje vire Turizem	Vztrajnost Čista voda in zrak Ribji rod Kakovost vode	Ohraniti naravni sistem in habitat Razcvet ekonomije Vztrajnost Minimalen-ničeln vpliv Kakovost življenja Ribji rod Zdravje reke Vrednost ekološkega dela

Vir: Rockloff in Lockie 2004: 89.

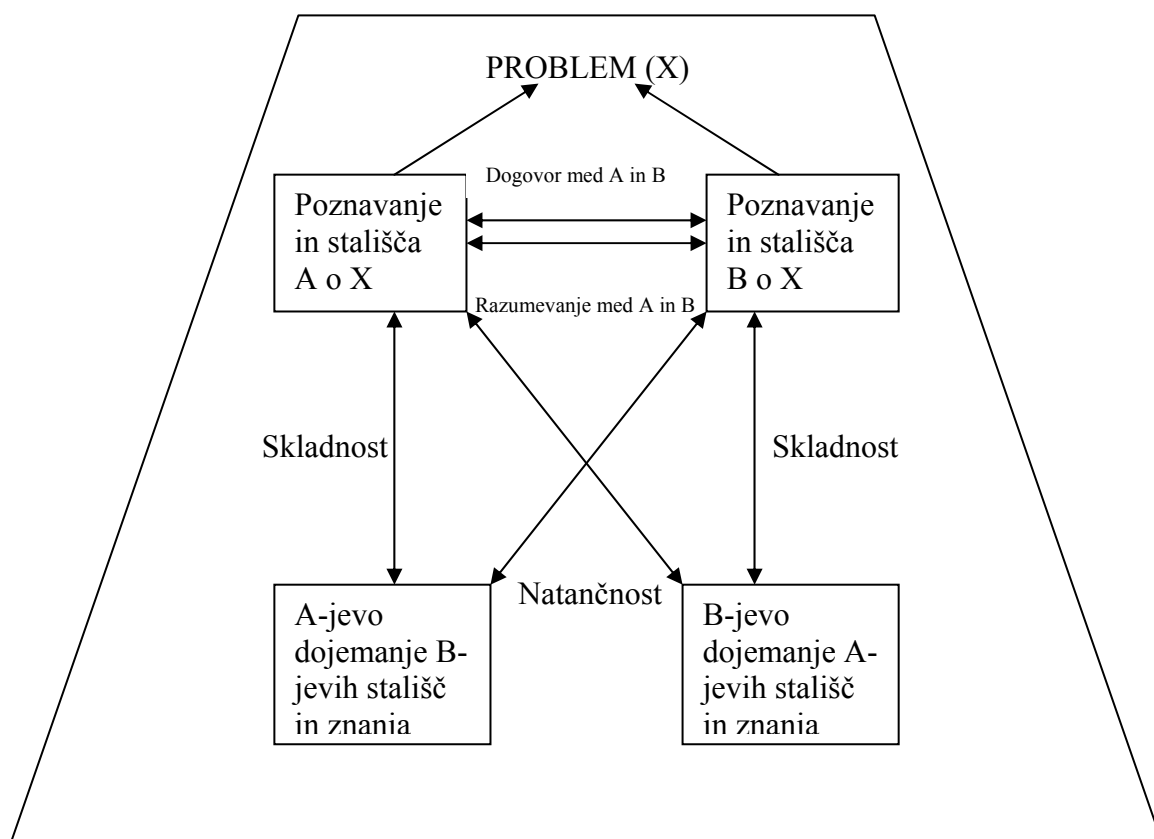
Razčlenitev deležnikov na nekaj osrednjih skupin je omogočila jasnejši pogled na vrednote in interese posamezne skupine, ki so pomembni za nadaljnje upravljanje s konfliktom. Kajti prve analize deležnikov so pokazale le splošno stanje, ki je nakazovalo precejšnje strinjanje glede ključnih vrednot in nagibanje k vztrajnostnem razvoju. Po podrobnejši opredelitvi posamezne skupine deležnikov pa se je izkazalo, da ne obstaja tako splošni konsenz glede vrednot. Medtem ko je večina deležnikov kot vrednoto izpostavila kakovost vode, pa se za to niso odločili lokalna skupnost in upravljavci naravnih virov. Podobno je pri vrednoti ohranjanja naravnega sistema in habitata, katero so izrazili vsi razen primarnih proizvajalcev in deležnikov regijskega razvoja. Je pa umeščanje deležnikov v družbeni zemljevid pokazalo nekatere druge vrednote deležnikov, ki prej v splošni analizi niso bile opazne, a so za njih vseeno pomembne (rekreacija, turizem, estetika, kulturni vidik in razcvet ekonomije). S pomočjo družbenega zemljevida so tako raziskovalci ugotovili skupne točke in razhajanja med posameznimi skupinami, ki lahko predstavljajo izhodišča za usklajevanje interesov in izhodišča za nadaljnja pogajanja ter dogovarjanja med deležniki.

4.3.1 Koorientacijski model

Eden od načinov oblikovanja družbenega zemljevida in ugotavljanja skupnih točk ter nasprotovanj med deležniki je tudi izdelava koorientacijskega modela. Na podlagi analize deležnikov se oblikujejo skupine deležnikov, ki delijo podobne vrednote, bolj očitni pa so tudi konflikti med posameznimi skupinami. V procesu se pokažejo tudi nekatere vrednote, ki so bile prej spregledane. »Koorientacijski model temelji na predpostavki, da sta sporočevalčeva stil sporočanja in zadovoljstvo s prejemnikom v veliki meri odvisna od sporočevalčeve zaznave stališč in pričakovanj drugega« (McLeod in Chaffee v Connelly in Knuth 2002: 934). Povedano malo drugače, model opredeli, kako dobro ena skupina zazna in razume pričakovanja druge skupine, kar pokaže na možna razhajanja med njima. Z uporabo tega modela so razmerja med deležniki še bolj vidna, tako da še lažje oblikujemo družbeni zemljevid. George Cutlip (in drugi 2007: 276) je namen uporabe koorientacijskega pristopa razdelil na tri osnovne cilje: (1) Z uporabo modela dobimo informacije, ki jih potrebujemo za opredelitev in opis osnovnega problema med strankama; (2) informacije, ki jih dobimo, so koristno vodilo za oblikovanje najprimernejših sporočil in odzivov na osrednji problem; (3) ponavljajoče izvajanje modela nam pokaže, kako se odnos med strankama spreminja kot rezultat komunikacije in popravljenih dejanj.

V modelu (glej sliko 4.6) sodelujeta dve stranki A in B, obeh pa se dotika nek problem ali pereče vprašanje X, ki med njima povzroča neskladnost in konflikt interesov. Prav zato, ker ju zadeva, ki se tiče obeh, združi v razmerje, ki zahteva komunikacijo, se obe stranki znajdeti v položaju koorientacije. Vsaka stranka ima sebi lastna stališča in dognanja o tem problemu, za katera je prepričana, da so pravilna. Cutlip (in drugi 2000: 270) opredeli različne stopnje pomembnosti in intenzivnosti stališč ter dognanj z besedo orientacija. Posameznik se orientira do neke zadeve oziroma objekta glede na poudarjeno lastnost, ki izvira iz posameznikove izkušnje z zadevo, in glede na primernost, ki jo opredeljuje primerjava med določenimi lastnostmi različnih objektov. Ali kot pravi Cutlip (in drugi 2000: 270): »Poudarjena lastnost pokaže, kakšna so posameznikova občutja do objekta neodvisno od situacije, primernost pa pove, kako posameznik definira trenutno situacijo.« Poleg tega pa ima vsaka stranka tudi lastno prepričanje o tem, kakšna so stališča, lastnosti in dognanja druge strani o tem problemu. Ker so te zaznave velikokrat napačne, lahko na tej točki pride do še večjega nasprotovanja kot sicer. Da bi se v procesu usklajevanja nasprotujočih si interesov posvetili osnovnemu konfliktu, lahko z uporabo koorientacijskega modela razjasnimo druga neskladja.

Slika 4.6: Koorientacijski model



Vir: Verčič in drugi 2006: 2.

Prva stopnja izvedbe modela je ugotavljanje posameznikove orientacije do specifične zadeve. Tako ugotovimo, kakšne izkušnje iz preteklosti ima stranka s problemom in kako srž problema vidi v situaciji, v kateri se trenutno nahaja. Potem, ko se ugotovijo osnovni elementi modela, in se oblikujejo smiselne povezave med deležniki, se morajo praktiki odnosov z javnostmi posvetiti razmerjem med posameznimi elementi v modelu. Razmerje med lastnimi stališči in zaznanimi stališči drugega (vertikalni puščici na sliki 4.2) se imenuje skladnost in označuje »stopnjo, koliko vsaka stran verjame, da je ideja drugega podobna njihovim lastnim idejam« (Verčič in drugi 2006: 2). Tu gre za zaznano skladnost med lastnimi stališči in lastno predpostavko o stališčih drugega in ne za resnična stališča drugega. Razmerje med lastnimi stališči prvega in zaznavami drugega o stališčih prvega (križni puščici na sliki 4.2) se imenuje natančnost in označuje »stopnjo, koliko se ocena drugega o stališčih prvega približa dejanskim stališčem prvega« (Verčič in drugi 2006: 2) ter stopnjo natančnosti predvidevanj posameznika o reakcijah drugega. Pri tej povezavi postanejo vidne neusklajenosti med sodelujočimi. Naslednje je razmerje med dejanskimi stališči obeh strank (horizontalna puščica na sliki 4.2), ki je označeno kot dogovor, in pomeni »stopnjo, koliko vpletene strani delijo

podobno vrednotenje določenega problema, ki je v skupnem interesu obeh« (Verčič in drugi 2006: 2), oziroma podobnosti med stališči obeh strani. Verčič in drugi (2006: 2) pa dodajajo še drugo razsežnost tega razmerja (druga horizontalna puščica na sliki 4.2), ki jo opredelijo kot razumevanje in pomeni »stopnjo podobnosti med definicijami, ki jih uporabljajo udeleženci«. Ta razsežnost razmerja med deležniki je zelo pomembna, saj večje kot so razlike v razumevanju, večja je stopnja neskladja in nerazumevanja. Zato je kot naslednji korak postopka zelo pomembna razprava in dogovor o skupnem pomenu pojmov, ki se uporabljajo v celotnem procesu. To je potrebno narediti, saj se z razčiščenimi pojmi izognemo kasnejšemu konfliktu. Kot pravita Rockloff in Lockie (2004: 89): »Deležniki lahko posedujejo podobne vrednote in prizadevanja, vendar razumejo njihovo uresničitev na popolnoma drugačen način.« Tudi Cutlip (in drugi 2000) je podobnega mnenja, saj pravi, da vzrok mnogih sporov leži v različnih definicijah zadeve in ne v nestrinjanju o problemu.

Na podlagi te ugotovitve je Cutlip (in drugi 2000: 274) navedel tri pglavitne koristi koorientacijskega modela:

- Stranke posedujejo različne definicije problema, zato lahko z uporabo modela le-te razjasnimo in se tako začnemo pogovarjati o isti stvari.
- Zaznave stranke A o stranki B se razlikujejo, zato se stranka A pogosto odloči za napačna dejanja. Z uporabo modela lahko to preprečimo.
- Tudi zaznave stranke B o stranki A se lahko razlikujejo, kar sproži neprimeren odgovor stranke B na dejanja stranke A. Z uporabo modela lahko preprečimo tudi to.

»Komunikacija pomaga ustvarjati skupne definicije, večja natančnost pa okrepi odnose med posameznimi strankami, ki se do druge strani začnejo vesti bolj primerno situaciji« (Cutlip in drugi 2000: 275). Tudi Twight in Paterson (v Connely in Knuth 2002: 935) povzemata, da je uporaba koorientacijskega modela z vključevanjem dimenzij skladnosti, natančnosti, dogovora in razumevanja pomembna pri upravljanju s konflikti ter doseganju dogovorov, saj »so ljudje nagnjeni k delovanju na podlagi tega, kar smatrajo, da je resnično«. Zaznave so veliko bolj vplivne kot objektivna realnost. Takega mnenja je bil že Walter Lippmann (1999: 46), ki je v svoji analizi zapisal: »Osnova tega, kar posamezniki počnejo, ni neposredno in gotovo védenje, ampak predstave, ki si jih vsak ustvari sam ali pa mu jih ustvari drugi.« Da se ne bi zanašali le na podobe v naših glavah, lahko z uporabo tega modela razjasnimo neskladja in zagotovimo večjo resničnost zaznanega, saj »je edini občutek, ki ga lahko imamo ob dogodku, ki ga nismo doživeli, občutek, ki se nam zbudi zaradi naše mentalne slike tega

dogodka. Zato tudi ne moremo v celoti razumeti dejanj drugih ljudi, dokler ne izvemo, kaj si mislijo, da vedo« (Lippmann 1999: 39).

Obliko dojemanja drug drugega je Scheff (v Pearson 1989: 77-78) razdelil v štiri skupine. Enotni konsenz nastane, ko A in B enako dojemata problem X, hkrati pa sta tudi prepričana, da je dojetje drugega enako njihovemu lastnemu. Če A in B enako dojemata problem X, a se tega ne zavedata, nastane situacija obče nevednosti, če pa problem dojemata različno in se tega zavedata, takrat nastane situacija nesoglasja. Zadnji primer je zmotni konsenz, ki nastane, ko imata strani različna menja, a sta prepričani, da je njuno dojetje problema enako.

Avtorici (Connely in Knuth 2002: 936) kot primer uporabe modela navajata raziskavo mnenj o obnovitvi ekosistema reke Hudson, ki povezuje tako urbane dele New Yorka kot ruralna področja. Vodotok reke so skozi leta prizadeli razni posegi, kot so izkopavanje kanala za ladje, izgradnja železnice in nenadzorovano odlaganje smeti ter kemikalij v reko. Zato je leta 1999 New Yorško državno ministrstvo za ohranitev okolja (New York State Department of Environmental Conservation – DEC) oblikovalo akcijski načrt za obnovitev rečnega ekosistema. Ker načrt vključuje mnogo različnih skupin deležnikov, je moralo ministrstvo poskrbeti, da bodo vsi razumeli stališča drugih, saj bodo le tako lahko uspešno realizirali zastavljeni načrt. V raziskavo so vključili nevladne organizacije (npr. Čista in slikovita reka Hudson), skupine posebnega interesa (npr. športne ekipe), državne institucije (npr. DEC), zvezne institucije, ki imajo pisarne v New Yorku, lokalne vladne institucije (npr. oddelki za načrtovanje), lokalno oblast, akademske institucije, regijska podjetja in lokalne prebivalce. Kot ugotavljata avtorici, se je po uporabi koorientacijskega modela izkazalo, da se lokalni voditelji ne strinjajo v celoti z lokalnimi prebivalci o pomembnosti posamezne obnovitvene dejavnosti, najti pa je bilo tudi nekatere skupne točke prebivalcev in posameznih skupin oblastnikov. Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi razlikam v dojetju dejanj in stališč druge skupine. Tudi tu so se pojavile razlike, saj so lokalni voditelji predvidevali, da prebivalci ne pripisujejo velikega pomena čiščenju in ohranitvi okolja, izkazalo pa se je ravno obratno – prebivalci so močno podpirali ohranitev vodotoka reke Hudson. Posamezne strani se tako niso niti zavedale, da imajo pravzaprav enaka stališča, ki bi lahko predstavljala temelje za nadaljnja dejanja ohranjanja čiste narave (situacija obče nevednosti). Kot rešitev Connely in Knuth (2002: 946) predlagata: »Dialog med skupinami lahko pomaga določiti in izoblikovati dejanska področja strinjanja (ali nestrinjanja) ter usmeri obe strani k odstranjevanju zaznanih ovir ali nepravilnih domnev o pogledih ali potrebah druge skupine«.

4.4 Izbira in izvedba ustreznega načina upravljanja s konflikti

Potem, ko izvajalci odnosov z javnostmi izvedejo vse potrebne analize samih deležnikov in razmerja med njimi, in ko se v koorientacijskem modelu izkristalizira osnovni problem, morajo praktiki izbrati ustrezen način upravljanja s konfliktom. Najprej naj v posamezni skupini deležnikov določijo osebe, ki bodo neposredno vpletene v proces reševanja konfliktov. Po mnenju Axelroda (2006), naj bi bili pogajalci stalni v celotnem času trajanja soočanja, saj se le tako ustvari povezanost in zaupanje med vpletenimi, ki omogoča hitrejša in uspešnejše rezultate. Burke (2005: 125) pravi: »Kjer je zaupanje, tam je spoštovanje ter sprejemanje izjav in dejanj nekoga že samo zaradi imena. Tam ni sumničenj, ni skritih načrtov. Problemi in težave se lahko razrešijo. Ljudje, ki si zaupajo, razumejo, da se napake lahko zgodijo, hkrati pa tudi vedo, da jih bodo poskusili odpraviti.«

Nato Springston in drugi (1992) svetujejo, da če želimo vzpostaviti ugoden končni rezultat, a se obetajo dolgoročna pogajanja in dogovarjanja, ki temeljijo na zaostrenih ideoloških ali interesnih konfliktih, uporabimo tehniko, ki jo je predlagal Osgood. Imenuje se pristop postopnega zmanjševanja napetosti (*graduated reduction in tensions approach* – GRIT) in predpostavlja, da mora v primerih ekstremne polarizacije vpletenih strani njuno usklajevanje potekati postopoma. »Kritični element vzajemnega zaupanja je krhek, zato se mora razvijati v določenem časovnem obdobju. Zaupanje se gradi na dogovorih o preprostih, manjših zadevah, šele kasneje se lahko vpletene strani lotijo poglobitvenih točk nestrinjanja« (Springston in drugi 1992: 95). Razdelitev večjega problema na manjše koščke pa pomeni tudi dolgoročnejši proces, ki v duhu strategije »milo za drago« spodbuja sodelovanje, saj prevara v eni točki pomeni slabe temelje za sodelovanje pri vseh ostalih točkah, kar močno poveča dolgoročni strošek prevare. Hkrati je zaradi nižje stopnje napredovanja v posamezni fazi pogajanja tudi plačilo za prevaro manjše, kot bi bilo, če bi se prevara izvedla pri reševanju celotnega problema.

Po začetni pripravi se morajo udeleženci spora odločiti za strategijo upravljanja s konfliktom, ki jih bo v dani situaciji privedla do najbolj ugodnih rezultatov. Na izbiro imajo načine, ki jih je predlagal Kenneth D. Plowman (1998: 245 in v Kelleher 2003: 186): nasprotovanje, izogibanje, prilagajanje, kompromis, sodelovanje, brezpogojna ustvarjalnost, reci »zmagaj-zmagaj« ali pa ne posluj, posredovanje tretje strani in načelni pristop k pogajanju. Plowmanova delitev je še najbolj ustrezna, saj se zaradi uporabe asimetričnih in simetričnih strategij še najbolj približa Grunigovemu modelu mešanih motivov, katerega uporaba

označuje izvajanje odličnih odnosov z javnostmi. Da bi vsaj v začetni fazi postavili temelje za doseganje ideala vzajemnega sodelovanja, lahko sledimo še principu »milo za drago«. Najprej se ne glede na vse odločimo za sodelovanje, nato pa nasprotniku odgovorimo z enako strategijo, kot jo je uporabil on sam v njegovi prvi potezi, in se tako ne predamo naivnemu zaupanju v drugega. Pri tem naj bodo odgovori nedvoumni in takojšnji, saj se le tako izkažemo kot verodostojni in enakovreden partner v usklajevanju nasprotujočih si interesov.

Axelrod (2006) je kot primer izbiranja ustrezne strategije navedel dogajanje v Prvi svetovni vojni. Tu je šlo za navzkrižje političnih interesov, kjer so posamezne strani v »pogajanja« poslale vojake. Za strategijo so si najprej izbrale nasprotovanje in začele z vojaškimi napadi in obstreljevanji. Sčasoma pa so vojaki, ki so dlje časa preživeli na eni lokaciji, spoznali, da se tudi vojaki z nasprotne strani nahajajo v enaki situaciji kot oni. Med njimi se je rojevalo vzajemno razumevanje, kar je povzročilo uporabo čedalje milejše strategije vojskovanja, dokler niso prešli na obstreljevanje nepomembnih tarč ob enakih urah. Tako so sklenili tihi kompromis, kar je pomenilo, da so lahko vojaki druge strani vedeli, kdaj naj se skrijejo v zaklonišča, ali pa so se celo lahko sprehajali tam, kjer so vedeli, da ne bo obstreljevanja. Seveda je vsaka stran budno spremljala dejanja druge strani in bi kaj hitro odgovorila z resnejšim napadom, če bi druga stran začela resno obstreljevati prvo. Po začetni uporabi strategije nasprotovanja, ki je v tistem trenutku predstavljala najboljšo izbiro, so z uporabo principa »milo za drago« prešli na prijateljski odnos, ki edini dolgoročno zagotavlja vzajemno koristno delovanje.

4.5 Pomen modela usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov za odnose z javnostmi

Da bi organizacija dobro in uspešno delovala ter si s tem zagotovila preživetje v visoko konkurenčnem okolju, mora sodelovati s svojimi javnostmi. Kot navajata Canary in Spitzberg (v Ledingham 2000: 43) se »uspešnost odnosa med organizacijo in javnostjo ocenjuje glede na stopnjo zaupanja organizacije javnosti in obratno, stopnjo strinjanja o tem, kdo ima pravico vplivanja, stopnjo doživetega zadovoljstva drugega z drugim in stopnjo predanosti drug drugemu«. A če sledimo Grunigovi definiciji in delitvi javnosti na latentne, pozorne in aktivne javnosti, so kot prave javnosti označene šele aktivne javnosti, s katerimi pa je zelo težko komunicirati, saj so člani že zavzeli neko stališče do problema in težko sprejmejo drugačne informacije. Zato je še posebej pomembno, da organizacija komunicira s skupinami

deležnikov, ki so še dojemljivi za nove informacije in pri katerih si lažje zagotovi podporo. Deležniki šele z nadaljnjim aktivnim sodelovanjem lahko postanejo aktivna javnost, ki želi neko pereče vprašanje tudi razrešiti.

Zavedanje načel tega vodila je uporabno predvsem pri konfliktu v odnosu med organizacijo in deležnikom, kot je nasprotovanje ekološke skupine, ki je nezadovoljna z velikimi izpusti strupenih snovi v ozračje in želi, da tovarna zmanjša količino izpustov. Upoštevanje vodila je smotno tudi pri konfliktih med posameznimi deležniki. Na primer, družba, ki se ukvarja z mobilno telefonijo želi na nekem območju postaviti anteno in s tem ojačati svoj signal. Še preden bi to dejansko naredila, se lahko vpraša, kakšne bodo posledice njihovega dejanja, oziroma koga bodo prizadele. Že na prvi pogled se pokažeta dve skupini ljudi; na eni strani so uporabniki mobilnih telefonov s tega področja, ki bodo zagotovo veseli boljšega signala, na drugi strani pa so lokalni prebivalci, ki si verjetno ne želijo tako velikega posega v njihovo okolje. Njihovi nasprotujoči si interesi takoj pokažejo na možnost hudega spora, ki se lahko pripeti, če oddelek za odnose z javnostmi telefonskega podjetja ne poseže vmes. Rezultat spora je lahko izgradnja antene, popolna prepoved postavitve antene ali pa vsaj odložitev del. V vsakem primeru podjetje nekaj izgubi; čas – saj mora iskati novo lokacijo, denar – zvišati mora investicijska sredstva, stranke – uporabniki se lahko prepišejo k drugemu operaterju z boljšim signalom, dober ugled – ves čas ga spremlja tudi slaba publiciteta, ki izvira iz medijskega pokrivanja konfliktnih situacij med deležniki. Zato je v interesu organizacije, da začne s takimi predvidljivimi konflikti upravljati še preden se resnično zaostrijo.

V takih primerih gre velikokrat za vpletenost deležnikov iz katerih se lahko po Grunigu razvijejo enoproblemske javnosti. Te se omejijo na reševanje enega samega problema, ki ga zaznajo kot najbolj perečega in v katerega so močno vključene. To pomeni, da tudi aktivno iščejo informacije o zadevi, saj jih problem močno osebno zadeva. Sicer zaznavajo visoke omejitve pri reševanju spora, a jih z novimi informacijami in zavzetostjo reševanja problema skušajo zmanjšati. Tem lahko organizacija pomaga tako, da jim že prej posreduje različne informacije in skuša razložiti tudi stališča druge strani. Upravljanje s konfliktom lahko olajša dejstvo, da je katera izmed javnosti ravnodušna, in se ne želi ukvarjati s problemom. Takrat jih lahko izpustimo iz procesa usklajevanja mnenj, saj bi se strinjali z vsem predlaganim. A ko gre za resnično pereče vprašanje, se vedno oglasi nekaj aktivnih skupin, ki trdno stojijo za svojimi stališči, saj je ogrožen njihov pomemben interes.

Te skupine lahko praktiki odnosov z javnostmi nato vključijo v model usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov. Najprej izvedejo analizo deležnikov, da spoznajo njihove vrednote, interese, stališča, prizadevanja, kulturo in delež v organizaciji. Predvsem pa je pomembno, da ugotovijo, kakšno stališče ima stranka do ključne teme konflikta, kaj želi doseči v konfliktu in v kolikšni meri si sploh želi sodelovati v procesu usklajevanja nasprotujočih si interesov. Smernice, katerih se bo deležnik držal pri reševanju konflikta, lahko spoznajo tudi z aplikacijo sistema SYMLOG, ki pove še, kako posamezni deležnik opredeli sebe in kako ostale udeležence v procesu glede na prijaznost oz. neprijaznost, dominantnost oz. podrejenost in usmerjenost k sebi oz. usmerjenost k drugim. Temu sledi umeščanje v družbeni zemljevid, ki prikaže odnos med deležniki in njihove skupne točke ter nasprotja. Družbeni zemljevidi poskrbijo za izhodišče pogovorov med deležniki o področjih skupnega in nasprotujočega si interesa. Eden od načinov umeščanja je tudi spoznavanje deležnikov skozi koorientacijski model. Ta drugi strani predstavi resnična stališča prve strani in poskuša razjasniti napačne zaznave. Hkrati zagotovi večjo skladnost med različnimi definicijami, ki jih uporabljajo deležniki v procesu. Veliko nejasnosti se lahko razreši že v teh prvih korakih modela, ko praktiki odnosov z javnosti spoznavajo same deležnike in svoje ugotovitve predstavijo drugi strani, oziroma drugim deležnikom. Do tega lahko pride predvsem, če stranke govorijo o isti stvari, a z različnimi besedami in se pri tem sploh ne zavedajo, da se borijo za eno in isto stvar. Tako lahko že samo dodatne in izčrpne informacije pomagajo zgladiti napetosti brez burne razprave in hude krvi.

Malo težje pa je v situaciji, ko je navzkrižje interesov še vedno prisotno. Dodatno pojasnjevanje in informiranje je tudi tukaj zelo koristno, saj pomaga razumeti nasprotno stran, in razviti prijaznejši odnos kljub nasprotovanju. Vendar, da bi prišli tudi v taki situaciji do ugodne rešitve za obe strani, morajo praktiki odnosov z javnostmi kot most med obema stranema izbrati pravilno strategijo upravljanja s konfliktom. Grunig predlaga, da je najboljša strategija sodelovanje, ki zagotavlja dolgoročen in vzajemno koristen odnos. Tako bi izpolnili načela simetričnega modela izvajanja odnosov z javnostmi, ki predstavlja ideal in odličnost odnosov z javnostmi. A to ni vedno možno ali smiselno, saj morda potrebujemo hitro rešitev, nam izid ni tako pomemben, ali pa ena stran ne želi sodelovati, oziroma celo išče spopad. Takrat je smiselno izbrati drugo strategijo, ki zagotavlja boljši končni rezultat. Tu pride v poštev model mešanih motivov, ki združuje ravnovesje med simetričnostjo in asimetričnostjo. Skupina deležnikov misli nase in na lastno preživetje, zato uporablja asimetrične strategije, ko je to le možno. Ker pa ne želi uničiti zastavljenega dolgoročnega vzajemno koristnega odnosa

z ostalimi deležniki, ki bi lahko v prihodnosti vplivali na obstoj prvih, uporablja tudi simetrične principe, ko je to potrebno.

Če se skupina strogo drži zgoraj zapisanega in napada, vedno ko se ponudi priložnost, se je kaj hitro prime sloves izkoriščevalca, kar je na dolgi rok pogubno. Zato je mnogo bolje upoštevati načelo »milo za drago«, ki slovi po svoji prijazni naravi in drugi strani najprej ponudi sodelovanje. Če mu ta odgovori z drugačno strategijo, pa se ne pusti izkoriščati in na napad odgovori z napadom. Pri Axseldrovem eksperimentu se je to načelo izkazalo kot dolgoročno najbolj uspešno, zato lahko sklepamo, da tudi v procesu usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov lahko s tem dosežemo večje soglasje med udeleženci in ugodnejši končni rezultat, kar le še potrjuje primernost uporabe simetričnih principov.

Z upoštevanjem korakov modela usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov lahko zaposleni v oddelku za odnose z javnostmi resnično postanejo most med dvema navzkrižnima bregovoma. Pri tem pa upoštevajo značilnosti javnosti in deležnikov ter v svoje raziskave teh skupin vključijo tudi spoznanja Grunigove situacijske teorije. Nato pa v skladu z izvajanjem odličnih odnosov z javnostmi spoštujejo in uporabljajo principe modela mešanih motivov odnosov z javnostmi, ki vsem vpletenim stranem zagotavlja najboljši končni rezultat in dolgoročno vzajemno koristen odnos.

Sklep

Sodobni svet organizacij je prepleten z nenehnimi odločitvami, hitrimi spremembami in raznimi vplivi na njihovo delovanje, ki prihajajo iz različnih smeri. Živimo v družbi, ki je močno funkcionalno in socialno diferencirana, saj naše okolje sestavljajo mnoge skupine, ki zastopajo lastne interesne pozicije. Tako na organizacije vplivajo različni deležniki, posamezniki ali skupine, ki so pomembni za delovanje organizacije ali pa sami potrebujejo organizacijo za lasten obstoj. In prav tako kot organizacija, imajo tudi vsi deležniki lastne želje, potrebe in interese, ki jih skušajo uresničiti. Ker gre za različne entitete, se ti interesi med seboj razlikujejo in si nemalokrat tudi nasprotujejo. V taki situaciji pride do konflikta, ki lahko ogrozi ugled ali pa celo obstoj organizacije. Zato morajo tako gospodarske kot negospodarske družbe poskrbeti, da se spori kar najhitreje rešijo v dobro obeh strani, saj je le tako rezultat spora pozitiven. Z ugodnimi rešitvami konflikta za obe strani organizacija tudi ohranja vzajemno koristen odnos, ki omogoča nadaljnje sodelovanje partnerjev.

Veliko vlogo pri usklajevanju nasprotujočih si interesov ima oddelek za odnose z javnostmi. Praktiki odnosov z javnostmi v organizacijah so posredniki med mnogimi interesi različnih strani, ki so vpleteni v konflikt, kateri se nanaša na organizacijo. V konfliktu imajo vlogo vmesnika, ki prvemu deležniku predstavi in razloži stališče drugega deležnika in obratno. Vendar morajo za to najprej spoznati posameznega deležnika, pri čemer lahko uporabijo model usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov, kakršnega predlagam v tej diplomski nalogi. Zanimati se morajo za širše okolje organizacije in dobro poznati tako organizacijo kot posamezne deležnike ter njihove probleme. Te informacije pridobijo skozi analizo deležnikov in izvedbo SYMLOG sistema. Posebno skrb morajo posvetiti vprašanjem širokega kroga deležnikov in pri tem pregledati tudi vplive ene skupine na drugo, kar se pokaže skozi umeščanje v družbeni zemljevid in izvedbo koorientacijskega modela. Nato lahko v določeni skupini deležnikov izberejo dejanja in ljudi, ki bodo komunicirali z nasprotniki. Pri tem je zelo pomembno, da je ta skupina ljudi dobro usposobljena in da pozna drugo skupino deležnikov ter področje njihovega interesa. Le tako lahko pogovor poteka na primerni ravni in z vzajemnim razumevanjem, ki napoveduje ugoden rezultat.

Ko praktiki odnosov z javnostmi spoznajo posamezne deležnike in stališča prvih predstavijo drugim ter obratno, morajo previdno izbirati strategije upravljanja s konflikti, saj lahko le ena

napačna poteza pomeni poglobitev nasprotja med deležniki in izgubo za organizacijo. Zaposleni v oddelku za odnose z javnostmi morajo to predvideti in poskrbeti, da do take napake ne pride, saj je vsak deležnik nekaj posebnega in zahteva lasten način komunikacije. V duhu pripravljenosti in težnje po vzajemno koristnem dolgoročnem odnosu je najprimernejše upoštevanje načela »milo za drago«, ki v prvi potezi svetuje uporabo strategije sodelovanje, nato pa sledenje potezam nasprotnika. Tako posamezen udeleženec v konfliktu pokaže pripravljenost na sodelovanje in dober odnos, ter se ne pusti izkoriščati napadalnim nasprotnikom. S tem si zagotovi tudi najboljši končni rezultat spora.

Izvedba celotnega modela je sicer nekoliko dolgotrajna, a med potekom dobimo toliko več podatkov, ki lahko koristijo v nadaljnjem procesu usklajevanja nasprotujočih si interesov. Bazo podatkov lahko uporabimo tudi pri naslednjem soočenju z isto skupino deležnikov, ko jo le dopolnimo z novimi podatki, v kolikor je to potrebno. Če pa smo zadovoljni z manjšo količino podatkov, lahko preskočimo posamezen element modela in takoj preidemo na izvedbo strategije upravljanja s konflikti.

Menim, da sem v tej diplomski nalogi vsaj malo osvetlila različne načine usklajevanja nasprotujočih si interesov in nakazala pot, kateri lahko praktiki odnosov z javnostmi sledijo pri soočanju z deležniki. Model usklajevanja nasprotujočih si interesov deležnikov je primerna osnova, s katero lahko praktiki vzbudijo in pospešijo razpravo ter dogovor med mnogovrstnimi deležniki, ki se znajdejo v konfliktu interesov. S tem se je potrdila tudi teza moje diplomske naloge, ki pravi, da odnosi z javnostmi priskočijo na pomoč pri usklajevanju nasprotujočih si interesov različnih deležnikov, kot mehanizem, ki pospeši dialog in razpravo o konfliktu med mnogovrstnimi deležniki in tudi organizacijo.

V nalogi je navedena samo teoretična osnova modela, ki bi ga bilo potrebno preizkusiti tudi v praksi. Za njegovo izvajanje morajo biti praktiki odnosov z javnostmi dokaj izkušeni v upravljanju z deležniki in s konflikti, kar pa se v Sloveniji bolj redko zasledi. Zagotovo pa so po načelih tega modela že delovali v tujini, kjer je tudi sama panoga odnosov z javnostmi mnogo bolj razvita. Pričakujem, da se bo znanje razširilo tudi k nam, da bo več slovenskih izvajalcev odnosov z javnostmi sledilo načelom tega modela in tako prispevalo k večji usklajenosti med svojimi deležniki.

Literatura

1. Axelrod, Robert M. (2006): *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
2. Blumer, Herbert (1966): The Mass, The Public and Public Opinion. V Bernard Berelson in Morris Janowitz (ur.): *Reader in Public Opinion and Mass Communication*, 43-50. New York: The Free Press.
3. Burke, M. Edmund (2005): *Managing a company in an activist world; the leadership challenge of corporate citizenship*. London: Praeger.
4. Carroll, B. Archie in Ann K. Buchholtz (2000): *Business and society: ethics and stakeholder management*. ZDA: South-Western College Publishing.
5. Clark Williams, Cynthia (2005): Trust Diffusion: The Effect of Interpersonal Trust on Structure, Function, and organizational transparency. *Business and Society* 44(3), 357-368.
6. Connelly, Nancy A. in Barbara A. Knuth (2002): Using the coorientation model to compare community leaders' and local residents' views about Hudson River ecosystem restoration. *Society and natural resources* 15, 933-948.
7. Cutlip, Scott, Allen H. Center in Glen M. Broom (2000): *Effective public relations*. London: Prentice Hall, International cop.
8. Dewey, John (1999): *Javnost in njeni problemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Dozier, M. David, Larissa A. Grunig in James E. Grunig (1995): *Manager's guide to Excellence in Public Relations and Communications Management*. ZDA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
10. Drogendijk, Rian (2003): The public affairs of internationalization: Balancing pressures from multiple environments. *Journal of public affairs* 4(1), 44–55.
11. Freeman, R. Edward in David L. Reed (1983): Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review* 25(3), 88-106.
12. Friedman, L. Andrew in Samantha Miles (2004): Debate Papers: Stakeholder theory and communication practice. *Journal of Communication Management* 9(1), 95-97.
13. Frooman, Jeff (1999): Stakeholder influence strategies. *Academy of management review* 24(2), 191-205.
14. Greenley, Gordon E. in Gordon R. Foxall (1997): Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implication for the company performance. *Journal of management studies* 34(2), 1-35.

15. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
16. Grunig, E. James (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates.
17. Grunig, E. James in Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
18. Grunig, E. James in Todd Hunt (1995): *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
19. Helland, Eric in Michael Sykuta (2005): Who's Monitoring the Monitor? Do Outside Directors Protect Shareholders' Interests? *The Financial Review* 40, 155-172.
20. Howard, M. Carole (1997/1998): Marketing communications: Teamwork and sophisticated sequencing will maximize results. *Public Relations Quarterly* 42(4), 23-25.
21. Ihator, Augustine (1999): Society and corporate public relations--why the conflict? *Public Relations Quarterly* 44(3), 33-40.
22. Iršič, Marko (2005): *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
23. Jančič, Zlatko (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Jančič, Zlatko (2002): Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokacija* 12, 4-7.
25. Kelleher, Tom (2003): PR and conflict: A theoretical review and case study of the 2001 University of Hawaii faculty strike. *Journal of Communication Management* 8(2), 184-196.
26. Kotler, Philip (1982): *Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.
27. Ledingham, John A. in Stephen D. Bruning (2000): *Public relations as relationship management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
28. Lippmann, Walter (1999): *Javno mnenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Major, Ann Marie (1993): Environmental Concern and Situational Communication Theory: Implications for Communicating with Environmental Publics. *Journal of Public Relations Research* 5(4), 251-268.
30. Major, Ann Marie (1998): The Utility of Situational Theory of Publics for Assessing Public Response to a Disaster Prediction. *Public Relations Review* 24(4), 489-508.
31. McAdam Rodney, Shirley-Ann Hazlett in Christine Casey (2005): Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *The International Journal of Public Sector Management* 18(3), 256-273.

32. Murphy, Priscilla in Juliet Dee (1992): DuPont and Greenpeace: The dynamics of conflict between corporations and activist groups. *Journal of public relations research* 4(1), 3-20.
33. Pearson, Ron (1989): Beyond ethical relativism in public relations: Coordination, roles and the idea of communication symmetry. *Public Relations Research Annual* 1, 67-86.
34. Phillips, David (2006): Relationships are the core value for organizations: A practitioner perspective. *Corporate Communications* 11(1), 34-42.
35. Plowman, Kenneth D. (1998): Power in conflict for public relations. *Journal of public relations research* 10(4), 237-261.
36. Plowman, Kenneth D. (2005): Conflict, strategic management, and public relations. *Public relations review* 31, 131-138.
37. Podnar, Klement in Urša Golob (2001): Od krize in analize identitete odnosov z javnostmi do raziskovalnega polja upravljanja s korporativno identiteto. *Teorija in praksa* 38(4), 560-582.
38. Preston, Lee E. in Harry J. Sapienza (1990): Stakeholder management and corporate performance. *Journal of behavioral economics* 19(4), 1-15.
39. Rahim, M. Afzalur (2002): Toward a theory of managing organizational conflict. *The international journal of conflict management* 13(3), 206-235.
40. Rockloff, Susan F. in Stewart Lockie (2004): Participatory tools for coastal zone management: Use of stakeholder analysis and social mapping in Australia. *Journal of coastal conservation* 10, 81-92.
41. Rowley, Timothy J. (1997): Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management review* 22(4), 887-910.
42. Savage, Grant T., Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead in John D. Blair (1991): Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management executive* 5(2), 61-75.
43. Slater, Michael D., Helen Chipman, Garry Auld, Thomas Keefe in Patricia Kendall (1992): Information Processing and Situational Theory: A Cognitive Response Analysis. *Journal of Public Relations Research* 4(4), 189-203.
44. Springston, Jeffrey K., Joann Keyton, Greg B. Leichty in Janet Metzger (1992): Field dynamics and public relations theory: Toward the management of multiple publics. *Journal of public relations research* 4(2), 81-100.
45. Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35(4), 738-758.

46. Škerlep, Andrej (2006): Prisoner's Dilemma and the Role of Cooperation and Conflict in the Public Relations Theory. V Klement Podnar in Zlatko Jančič (ur.): *Contemporary issues in corporate and marketing communications*, 200-207. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Pristop.
47. Theaker, Alison (2004): *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
48. Verčič, Dejan, Ana Tkalac Verčič in Kristina Laco (2006): Coorientation theory in international relations: The case of Slovenia and Croatia. *Public relations review* 32, 1-9.
49. Weiss, Joseph W. (2003): *Business ethics: a stakeholder and issues management approach*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western, cop.
50. Wheeler, David in Maria Sillanpää (1997): *The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman.