

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina Klemenc

Poslušanje globalnega podjetja na lokalni ravni

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina Klemenc

Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič

Poslušanje globalnega podjetja na lokalni ravni

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Te magistrske naloge ne bi bilo brez spodbude red. prof. dr. Dejana Verčiča, ki me je spomnil, da je (skoraj) vse mogoče. Potrebuješ le dober načrt, veliko volje in nekaj prostega časa.

Za prosti čas, predvsem pa za neizmerno spodbudo, mentorstvo in nesebično deljenje bogatega znanja ter izkušenj se iskreno zahvaljujem mojemu vodji mag. Vojmirju Urlepu, predsedniku uprave Leka, člana skupine Sandoz, in predsedniku Novartisa v Sloveniji. Njegovo razumevanje vloge in pomena komuniciranja pri doseganju ciljev podjetja je utrdilo komunikacijsko funkcijo kot eno ključnih menedžerskih funkcij v naši organizaciji. V tem smislu se moram zahvaliti tudi mojim nekdanjim vodjem, predsednikom in predsednici uprave Leka: dr. Androtu Ocvirku, Metodu Dragonji in Janji Bratoš, saj so mi dali priložnost in verjeli v moj tim, da znamo zasnovati in upravljati strateško komuniciranje. S svojim odnosom do komuniciranja so lahko resničen vzor slovenskim menedžerjem.

Brez sodelavk in sodelavcev ne bi imela o čem pisati, predvsem pa ne, kdaj. Že skoraj dve desetletji soustvarjamo čudovito zgodbo, polno medsebojnega učenja, spoštovanja ter osebne in strokovne rasti. Ob tem gre še posebna zahvala Špeli Jurak – ne samo za urejanje te naloge, ampak predvsem za njeno človeško toplino in pripravljenost prisluhnuti ter pomagati ob vsaki uri dneva, vsak dan.

Mojima največjima ljubeznima, Tari in Lani, hvala za smeh, neprecenljive trenutke sreče in obilo spodbude »mami študentki«. Vajino brezpogojno zaupanje v moj uspeh je dalo veter v jedra mojega študija in pisanja.

Mami, hvala, da si v moje življenje vtisnila ljubezen do znanja, vztrajnost in pogum. To nalogo posvečam tebi.

IZJAVA O AVTORSTVU

Poslušanje globalnega podjetja na lokalni ravni

Odnose z javnostmi razumemo kot upravljanje odnosov med organizacijo in njenimi deležniki. V središču tega procesa je komuniciranje. Komunicirati pa ne pomeni samo govoriti, ampak je treba za učinkovito komuniciranje tudi dobro poslušati. Raziskovalci so proučevali poslušanje predvsem pri medosebnem komuniciranju, ki se odvija med posameznikoma in znotraj manjših skupin. Najbolj jasno definicijo organizacijskega poslušanja je postavil Macnamara, ki je tudi opredelil, kaj vse je potrebno za učinkovito poslušanje – definiral je t. i. arhitekturo poslušanja. Eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, ali organizacije poslušajo ali ne, je organizacijska kultura, zato bi bilo proučevanje poslušanja pomanjkljivo brez proučevanja kulture. Kultura se pojavlja tudi kot eden ključnih vidikov globalizacije odnosov z javnostmi. Ob globalizaciji podjetij, ko izdelki, storitve in delovna sila potujejo prek državnih meja, ima komuniciranje pomembno vlogo, in sicer prav skozi strateške odnose z javnostmi, ki jih izvajajo globalne korporacije. Odnosi z javnostmi morajo zdaj upravljati odnose med organizacijo in njenimi deležniki na mednarodni ravni, saj je globalizacija prinesla večjo ekonomsko, družbeno in politično soodvisnost po vsem svetu. Normativna teorija splošnih načel in specifičnih uporab (temelječ na petih variablah v okolju) v mednarodnih odnosih z javnostmi predstavlja teoretično izhodišče za proučevanje mednarodnih ali globalnih odnosov z javnostmi. Odnosi z javnostmi na globalnih trgih so tisto najboljše, kar ima praksa odnosov z javnostmi. Zahtevajo več dela v bolj kompleksnem okolju. V prihodnje naj bi bili odlični odnosi z javnostmi samo tisti, ki jih bodo upravljala globalna podjetja. Eden izmed pomembnih delov odličnih odnosov z javnostmi je tudi poslušanje globalnega podjetja na lokalni ravni. Če želi podjetje dolgoročno uspešno delovati, mora svoje deležnike in javnosti poslušati in slišati. Brez tega ne bo moglo ohraniti dolgoročnih odnosov, ki jih potrebuje za doseganje svojih ciljev.

Ključne besede: poslušanje, odnosi z javnostmi, komunikacijsko upravljanje, globalizacija komuniciranja, kultura.

Listening of global company in local environment

Public relations are management of relationships between organization and its publics. Communication is at the core of this process. And when we say communication, we do not mean only speaking. Listening is a crucial part of communication. Scholars have studied listening predominantly in the field of interpersonal communication, which occurs between two individuals and within small groups. Macnamara presented the most clear definition of organizational listening and explained what is needed in order to be able to listen effectively; he proposed so called architecture of listening. Organizational culture is a starting point for effective organizational listening, so we can't study listening without studying culture. Culture also plays significant role in the globalization of public relations. In today's global flow of goods, services, and labor across national boundaries communication is one of the key success factors, and is managed through strategic public relations of transnational corporations. Public relations must manage relationships between organization and its publics in the global arena, as globalization brings economic, social and political interdependency. A normative theory of generic principles and specific application (based on environmental variables) presents theoretical background for the study of global public relations. To study the best in public relations we need to focus on transnational corporate public relations. It demands more work in a more complex environment. In the future the excellent public relations will be only those managed by transnational corporations. One of the critical elements of excellent public relations is listening of a global company in local environment. If a company wants to succeed in a long-term, it must listen to its stakeholders and publics. Without listening it will not be able to nurture the relationships, needed to achieve its goals.

Key words: listening, public relations, communications management, globalization of communication, culture.

KAZALO

1	UVOD.....	9
1.1	Opredelitev problema.....	9
1.2	Namen naloge.....	12
1.3	Raziskovalno vprašanje in metodološki okvir proučevanja.....	14
1.4	Struktura naloge.....	15
2	KAKO ORGANIZACIJE POSLUŠAJO	16
2.1	Poslušanje v organizacijah – opredelitev pojma.....	16
2.2	Arhitektura poslušanja.....	18
2.2.1	Kultura poslušanja	19
2.2.2	Smernice poslušanja	19
2.2.3	Upoštevanje politike poslušanja.....	20
2.2.4	Strukture in procesi.....	20
2.2.5	Tehnologije poslušanja	20
2.2.6	Viri za poslušanje.....	20
2.2.7	Veščine za poslušanje	21
2.2.8	Sporočanje poslušanja ključnim odločevalcem.....	22
2.3	Poslušanje v internem komuniciranju.....	22
2.3.1	Kaj je interno ali organizacijsko komuniciranje.....	23
2.3.2	Deležniki oz. javnosti internega komuniciranja	25
2.3.3	Značilnosti poslušanja v internem komuniciranju.....	26
2.4	Poslušanje v eksternem komuniciranju	27
2.4.1	Eksterno komuniciranje kot del korporativnega komuniciranja	27
2.4.2	Deležniki oz. javnosti eksternega komuniciranja.....	29
2.4.3	Značilnosti poslušanja v eksternem komuniciranju.....	31
3	RAZLIČNOST KULTUR KOT EDEN KLJUČNIH DEJAVNIKOV USPEŠNIH GLOBALNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI	33
3.1	Družbena kultura	34
3.2	Organizacijska kultura	35
3.3	Vloga in pomen vrednot v organizacijski kulturi.....	36
3.4	Kultura in odnosi z javnostmi.....	38
3.4.1	Družbena kultura in odnosi z javnostmi	39
3.4.2	Organizacijska kultura in odnosi z javnostmi	40
3.4.3	Kultura politične ekonomije in odnosi z javnostmi.....	42

3.4.4	Medijska kultura in odnosi z javnostmi.....	43
3.4.5	Aktivistična kultura in odnosi z javnostmi.....	43
4	SPREMENJENA VLOGA KOMUNICIRANJA V GLOBALNIH ORGANIZACIJAH.....	44
4.1	Pomen komuniciranja za podjetje.....	45
4.2	Izzivi komuniciranja v mednarodnih podjetjih	46
4.3	Upravljanje odnosov z javnostmi v globaliziranih organizacijah	49
4.4	Temeljne vloge globalnega in lokalnega komuniciranja	52
4.4.1	Značilnosti učinkovitih komunikacijskih funkcij.....	52
4.4.2	Organiziranost komunikacijske funkcije	55
4.4.3	Znanje in kompetence članov tima	57
5	ŠTUDIJA PRIMERA – POSLUŠANJE V KOMUNICIRANJU LEKA, ČLANA SKUPINE SANDOZ	60
5.1	Predstavitev Leka, člana skupine Sandoz.....	60
5.2	Metodologija.....	64
5.3	Ugotovitve	65
5.3.1	Arhitektura poslušanja v Leku, članu skupine Sandoz.....	65
5.3.2	Poslušanje v internem komuniciranju Leka, člana skupine Sandoz.....	67
5.3.3	Poslušanje v eksternem komuniciranju Leka, člana skupine Sandoz.....	72
6	ZAKLJUČEK.....	82
7	LITERATURA.....	86
	PRILOGE.....	94
	Priloga A.1: Vprašalnik za intervju z Vojmirjem Urlepom, predsednikom uprave Leka, člana skupine Sandoz, in predsednikom Novartisa v Sloveniji.....	94
	Priloga A.2: Vprašalnik za intervju z Michaelom Willijem, globalnim vodjem Korporativnega komuniciranja v Novartisu.....	96
	Priloga A.3: Vprašalnik za intervju s Steffenom Kurzawo, globalnim vodjem Korporativnega komuniciranja v Sandozu.....	98
	Priloga A.4: Vprašalnik za intervju z Dario Montijo, menedžerko družbenih medijev v Novartisu.....	100
	Priloga A.5: Vprašalnik za intervju z Jasonom Browningom, globalnim vodjem internega komuniciranja, digitalnih in družbenih medijev v Novartisu	101
	Priloga B: Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih z vsebino in organizacijo srečanja z vrhnjim vodstvom Sandoza v Ljubljani (22. april 2010)	102

Priloga C: Vprašalnik o odzivu obiskovalcev na Dan odprtih vrat v Mengšu (9. januar 2016).....	104
Priloga Č: Primer odgovorov na različne prošnje, ki prispejo na info pošto.....	105

KAZALO SLIK, GRAFOV IN TABEL

Slike

Slika 1.1: Tri ključne značilnosti komunikativne organizacije	12
Slika 2.1: Primer internih javnosti podjetja	26
Slika 2.2: Primer mape eksternih deležnikov podjetja v Sloveniji	30
Slika 3.1: Dejavniki, ki vplivajo na izbor modela odnosov z javnostmi	41
Slika 4.1: Tri ključne sestavine baze znanja odličnega komunikacijskega oddelka	58
Slika 5.1: Umeščenost Leka v Sandozu in Novartis	60
Slika 5.2: Novartisov pristop k trajnostni rasti	61
Slika 5.3: Ključne faze v mesečni anketi Novartis zdaj	68
Slika 5.4: Vstopni nabiralnik platforme za zbiranje idej zaposlenih	69
Slika 5.5: Etični kazalniki poslovanja Novartisa	70
Slika 5.6: Letni razgovori v Novartis	71
Slika 5.7: Objava novice iz Slovenije na Novartisovem Twitterju	76
Slika 5.8: Objava novice iz Slovenije na Novartisovem Facebooku.....	76
Slika 5.9: Naslov info pošte na vstopni strani www.lek.si	79

Grafi

Graf 5.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v Leku, članu skupine Sandoz.....	64
Graf 5.2: Primerjava profilov dejavnikov ugleda podjetja Lek in »povprečnega podjetja« glede na ocenjene dejavnike ugleda v poslovni javnosti v letu 2015	73
Graf 5.3: Vrednost objav (točkovano po metodi MUMO)	75
Graf 5.4: Najpomembnejše teme v medijskih objavah o Leku, članu skupine Sandoz, v letu 2015.....	75

Tabeli

Tabela 4.1: Število držav, za katere direktor komuniciranja upravlja komuniciranje	50
Tabela 5.1: Prispevek k slišnosti eksternih deležnikov	80

1 UVOD

*»Ko govoriš, samo ponavljaš
tisto, kar že veš.*

Ko poslušáš, se lahko naučíš česa novega.«

(Dalai Lama XIV)

1.1 Opredelitev problema

Proučevanja koncepta organizacijskega poslušanja¹ sem se lotila zato, ker menim, da je poslušati, še bolj pa slišati drugega temelj komuniciranja. Tako pri komuniciranju ljudi kakor organizacij, v mojem primeru profitne organizacije, ki jo imenujem podjetje.

Pri svojem raziskovalnem delu se naslanjam na dognanja mednarodne študije Jima Macnamara, enega ključnih strokovnjakov za organizacijsko poslušanje. Študija je zajemala 36 primerov velikih vladnih, nevladnih, profitnih in neprofitnih organizacij v Veliki Britaniji, ZDA in Avstraliji, ki delujejo v različnih sektorjih, od zdravstva, financ, transporta in IT do prehranskega, okoljskega in izobraževalnega (Macnamara 2015). Številni avtorji proučujejo različne vidike poslušanja (Sypher Davenport in drugi 1989, Brunner 2008, Burnside-Lawry 2012, Dutta 2012, Zeffass in drugi 2015 itd.), vendar prav Macnamara postavi najbolj jasno definicijo organizacijskega poslušanja in tudi opredeli, kaj je potrebno za učinkovito poslušanje – definira t. i. arhitekturo poslušanja. Njegova definicija organizacijskega poslušanja izhaja iz pregleda obsežne raziskovalne literature, ki ga je opravil kot pripravo na omenjeno študijo, in v njej avtor zapiše: »Organizacijsko poslušanje sestavljajo kultura, politike, strukture, viri, veščine, tehnologije in prakse, ki jih podjetje uporablja, da priznava, opazi, nameni pozornost, interpretira, razume, prouči stališča svojih deležnikov in javnosti ter jim tudi odgovori« (Macnamara 2015, 19).

¹ Ko govorim o *organizacijskem poslušanju*, imam v mislih poslušanje, ki ga izvaja organizacija, in sicer v svojem notranjem in zunanjem okolju.

Za dolgoročni obstoj in razvoj podjetij je ključnega pomena, da znajo prisluhniti svojim deležnikom in javnostim², tako notranjim kot zunanjim. Podjetja in druge organizacije si prizadevajo vključevati javnosti, da bi pridobila njihovo zaupanje, zvestobo in ustvarila dolgoročne odnose z njimi (Macnamara 2015). Organizacije v komuniciranje, tako interno kot z zunanjimi javnostmi, vsako leto vložijo milijone. Pri tem imajo polna usta dvosmernega komuniciranja. Tovrstno komuniciranje se kot ena temeljnih predpostavk odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984) tudi v sodobnih globalnih organizacijah pojavlja kot eno ključnih načel. Vendar pa so raziskave pokazale, da je komuniciranje organizacij predvsem govorjenje, torej enosmerno komuniciranje (Macnamara 2015). Organizacije ne namenjajo dovolj pozornosti temu, kdo koga posluša in kako lahko dosežejo učinkovito poslušanje. Večina organizacij posluša občasno, velikokrat površno in včasih sploh ne.

Čeprav je za organizacijo še posebej pomembno, da posluša interno javnost, saj so zaposleni eden ključnih virov vsake organizacije, je vsaj tako pomembno tudi poslušanje zunanjih javnosti. Te lahko namreč bistveno vplivajo na (ne)doseganje njenih ciljev. Organizacija namreč ne more vedno popolnoma upoštevati stališč zunanjih javnosti. Lahko pa posluša, sliši in prouči njihova mnenja in predloge ter jih vključi v svoje delovanje toliko, da še ne ogrozi uresničevanja osnovnega poslanstva organizacije.

Pri proučevanju poslušanja ima pomembno vlogo kultura, in sicer tako družbena kakor organizacijska in kultura v odnosih z javnostmi. Organizacijske kulture imajo svoje lastne značilnosti in dimenzije, čeprav nanje vpliva nacionalna kultura okolja, v katerem delujejo (Hofstede in Hofstede 2005). Komuniciranje zelo prispeva k ustvarjanju in ohranjanju organizacijske ali korporacijske kulture. Je povezovalni člen med deli organizacije in jih drži skupaj. Sodelovalni odnosi med zaposlenimi v organizaciji so ključ do njenega uspeha. Tako sodelovanje je najti v organizacijah, ki cenijo komuniciranje

² Pojma deležnik in javnost uporabljam v nalogi kot sinonima. Koncept deležnikov vidi podjetje kot skupnost interesnih skupin oz. javnosti (kupcev, konkurentov, zaposlenih, finančnih partnerjev, lokalnih skupnosti, medijev, vladnih organov itd.), od katerih ima vsaka v podjetju določen »delež« (Jančič 1999, 73). Grunig je opredelil javnost kot »skupine v organizaciji in izven nje, ki vplivajo na sposobnost organizacije, da doseže svoje cilje« (Grunig 1992a, 4). Grunig in Repper zelo razlikujeta med deležniki in javnostmi, ko opredelita, da deležniki in organizacije medsebojno vplivajo drug na drugega, a so deležniki pasivni. Deležnike, ki postanejo aktivni, imenujeta javnosti (Grunig in Repper 1992, 125). Pojem javnost uporabljam v množini, saj gre v odnosih z javnostmi za odnose z množico različnih javnosti (zaposlenimi, vlagatelji, delničarji, kupci, lokalnimi skupnostmi, vladami, mediji ...).

(Glaser 1994). Samo organizacije s participativno organizacijsko kulturo – torej tiste, ki cenijo timsko delo in vključujejo zaposlene v odločanje –, pa omogočajo komunikacijsko odličnost (Dozier in drugi 1995). Odnosi z javnostmi so kot upravljanje komunikacij in odnosov med organizacijo (z lastno kulturo) in njenimi deležniki (z njihovimi kulturami) vedno medkulturna praksa, zato so praktiki odnosov z javnostmi medkulturni prevajalci (Banks 1995).

Prav organizacijska kultura je po mnenju Macnamare »izhodišče za učinkovito organizacijsko poslušanje – ključni dejavnik za ustvarjanje odprte kulture poslušanja pa je napreden predsednik uprave, ki podpira dvosmerno komuniciranje« (Macnamara 2015, 9).

Poslušanje je še posebej pomembno za globalna podjetja, ki delujejo v zelo raznolikih okoljih. Globalizacija, ki smo ji priča v zadnjih desetletjih, predstavlja izziv za podjetja, ki delujejo v več državah, tudi s komunikacijskega vidika. Podjetja se srečujejo z novimi trgi in pričakovani deležnikov. Posledica tega je, da so v globalni verigi vrednosti potrebni novi pristopi v upravljanju komunikacij (Zerfass in drugi 2013). Raziskovalci kot enega pomembnih izzivov upravljanja odnosov z javnostmi globalnih podjetij vidijo različnost kultur. Uveljavljeni korpus znanja odnosov z javnostmi temelji skoraj izključno na študijah, ki analizirajo kulturo kot »okolje« za prakso odnosov z javnostmi (Sriramesh 2012). Verčič opozarja, da je »v globalnem kontekstu sistematično empirično raziskovanje v odnosih z javnostmi redko« (Verčič 2013a, 17).

V mnogih organizacijah je strategija poslušanja zanemarjena, in to kljub dejstvu, da sta poslušanje deležnikov in identificiranje priložnosti drugi najpomembnejši argument, s katerim komunikatorji prepričujejo svoje nadrejene o pomenu njihovega dela (Zerfass in drugi 2015).

Pomembna vloga strokovnjakov za odnose z javnostmi pri ustvarjanju in ohranjanju odnosov organizacije z njenimi deležniki je zapisana tudi v Melbournskem mandatu: (a) določijo in ohranjajo značaj ter vrednote organizacije, (b) gradijo kulturo poslušanja in vključevanja ter (c) vcepijo odgovorno ravnanje v zavest posameznikov in organizacij (The Global Alliance for Public Relations and Communication Management 2012). Te tri vloge so ključne in medsebojno povezane: če želi organizacija resnično sodelovati s

svojimi deležniki, mora razumeti lasten značaj in odgovornosti ter ustvariti in spodbujati kulturo poslušanja (glej Sliko 1.1).

Slika 1.1: Tri ključne značilnosti komunikativne organizacije



Vir: The Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2012).

1.2 Namen naloge

V nalogi želim proučiti, ali in kako podjetja poslušajo svoje deležnike oz. javnosti, in sicer tako pri internem kakor eksternem komuniciranju. Zanima me tudi, kako globalna podjetja poslušajo na lokalni ravni.

Raziskovalci so poslušanje proučevali predvsem pri medosebnem komuniciranju, ki se odvija med posameznikom in znotraj manjših skupin. O organizacijskem poslušanju je zelo malo raziskav. Kate Lacey opozarja, da je »bilo poslušanje v raziskovanju medijev in konceptualizaciji javne sfere dolgo časa spregledano« (Lacey 2013, 3). Vendar si pri raziskovanju poslušanja organizacij lahko sposodimo uveljavljene koncepte, načine in teorije iz širokega polja raziskav medosebnega komuniciranja, ki črpajo iz psihologije, retorike, semiotike, fenomenologije in drugih družbenih znanosti (Macnamara 2015).

Poslušanje je tudi eden od temeljev marketinga³ kot strategije menjave, saj upošteva, da je analiza trga, tržna raziskava, temelj, na katerem sloni tržna strategija organizacije. Teoretiki koncepta marketinških odnosov (Percy, Gummesson, McKenna, Grönross v Jančič 1999, 129–131) ugotavljajo, da mora marketing zadovoljiti potrebo po dolgoročni interakcijski povezanosti med ponudniki in porabniki, ta pa mora temeljiti predvsem na medosebnem komuniciranju.

Poslušanje je bilo ključno opredeljeno s konceptom odprtosti do drugih (Gadamer 1989). Ameriška komunikologinja Lisbeth Lipari trdi, da je poslušanje »osredotočenost na drugega« (Lipari 2010, 349). Gadamer je poudaril, da je pogoj za poslušanje poslušalčeva »želja, da bi vedel«, kaj ima drugi povedati (Gadamer 1989, 27). Ob tem dodaja, da odprtost zahteva ne samo pasivno poslušanje, ampak postavljanje vprašanj in omogočanje drugim, da »nam kaj rečejo«. Torej moramo drugim dovoliti, da nam kaj povedo, in da je to lahko tudi nekaj, usmerjeno proti nam.

Macnamara poudarja, da je »poslušanje bistveni sopotnik govorjenja, ki želi doseči dvosmerno komunikacijo, vključevanje in dialog ter ustvariti in vzdrževati odnose, kot jih identificira literatura o komuniciranju« (Macnamara 2015, 12).

Izmed zgornjih konceptov mi je najbližji Gadamerjev, ki s tem, ko v srčiko svoje opredelitve postavi iskrenost namena poslušanja, pravzaprav nakaže, da je poslušanje pred govorjenjem in da ne moremo vzpostaviti dobrih odnosov z deležniki, če jim nismo pripravljeni resnično prisluhniti in jih slišati. Razlika med poslušati in slišati se mi zdi bistvena.

V nalogi želim analizirati, kako lahko odnosi z javnostmi izvajajo⁴ (učinkovito) poslušanje v internem in eksternem komuniciranju podjetja. Odnose z javnostmi razumem kot celoto komunikacijskih dejavnosti podjetja z različnimi deležniki oz. javnostmi v podjetju in zunaj njega. Kot opiše Potter, »vsaka organizacija deluje v dvojnem okolju: v mikrookolju (ali okolju nalog, ki ga sestavljajo potrošniki, trgi, sorodne industrije, tekmeci) in makrookolju (ali splošnem okolju, v katerem se večdimenzionalno prepletajo družbene, politične, gospodarske in tehnološke sile, ki vplivajo na organizacijsko

³ V nalogi uporabljam izraz marketing in ne trženje, in sicer predvsem zato, ker se ta izraz uporablja tudi v literaturi slovenskih avtorjev, poleg tega ga uporablja tudi proučevano podjetje za imenovanje enote, ki se ukvarja s trženjem.

⁴ Na tem mestu glagol poslušati uporabljam v njegovi aktivni obliki (dovoliti, da nam sogovornik nekaj pove), zato ga uporabljam v navezi z glagolom izvajati.

delovanje)« (Potter 1999a, 560). Pri tem ima pomembno vlogo usklajenost različnih komunikacijskih dejavnosti, in sicer na več različnih načinov. Najprej kot usklajenost komunikacijskih dejavnosti med globalno in lokalno ravni in potem še kot usklajenost različnih komunikacijskih dejavnosti podjetja na lokalni ravni – usklajenost med internim in eksternim komuniciranjem, usklajenost npr. med tržnim komuniciranjem in drugimi oblikami komuniciranja v podjetju, usklajenost komunikacijskih sporočil za različne javnosti, časovna usklajenost različnih komunikacijskih dejavnosti podjetja ipd. Na podoben način lahko razumemo korporativno komuniciranje, kot ga opredelujeta Podnar in Kline, ko pišeta, da »v literaturi o korporativnem komuniciranju velja teza, da vse komunicira« (Podnar in Kline 2003, 66). Podnar opozarja, da gre za »sinhronizacijo funkcij komuniciranja in problem integracije sporočila« (Podnar 2011, 18).

V svojem pisanju bom obravnavala ključne pojme: poslušanje, odnosi z javnostmi, komunikacijsko upravljanje, kultura, globalizacija komuniciranja.

1.3 Raziskovalno vprašanje in metodološki okvir proučevanja

V magistrski nalogi želim odgovoriti na vprašanje:

- Kako posluša globalno podjetje na lokalni ravni?

Na to vprašanje skušam odgovoriti s študijo primera Leka, člana skupine Sandoz, Novartisove generične divizije.

V nalogi sem uporabila različne metodološke pristope. Teoretični del temelji na študiju literature in virov, s poudarkom na že opravljenih raziskavah poslušanja v globalnem in lokalnem okolju ter odnosov z javnostmi.

V empiričnem delu naloge je bila osrednja t. i. raziskovalna strategija študija primera.

Študije primera predstavljajo skoraj tretjino objavljenih člankov v literaturi o odnosih z javnostmi. Če so premišljeno zastavljene in dobro izpeljane, so raziskovalno orodje, ki je primerno za študij odnosov z javnostmi (Cutler 2004, 365). Pravilno uporabljena študija primera lahko uravnoteži vpliv kvantitativne raziskave, s katerim ta skuša izolirati raziskovalni problem od procesov prakse odnosov z javnostmi, ki so vtankani v družbeni ali organizacijski kontekst.

Kot raziskovalno paradigmo sem uporabila kvalitativno raziskavo, saj me zanima, kako preučevano podjetje posluša, torej prepoznava, upošteva, nagraduje, namenja pozornost, razume in se odziva na druge, kot je to opredeljeno v literaturi.

Pregledano je bilo tudi sekundarno gradivo internega in zunanjega komuniciranja opazovanega podjetja, izluščeni so bili ključni primeri poslušanja in njihove značilnosti.

Opravljeni so bili polstrukturirani intervjuji s predsednikom uprave Leka, člana skupine Sandoz, z vodjema globalnega korporativnega komuniciranja v Sandozu in Novartisu, z globalnim vodjem internega komuniciranja, digitalnih in družbenih medijev v Novartisu ter z menedžerko družbenih medijev v Novartisu. V enoti Korporativno komuniciranje v Leku, članu skupine Sandoz, je bila oblikovana fokusna skupina z zaposlenimi, kot eden izmed mogočih metodoloških korakov.

1.4 Struktura naloge

Magistrska naloga je sestavljena iz uvodnega dela in štirih vsebinsko povezanih poglavij ter sklepnih ugotovitev, seznama literature in prilog.

V *uvodu* je opredeljena problematika, ki jo želim v nalogi podrobneje obdelati, predstavljeni so namen naloge, raziskovalno vprašanje, glavni pojmi raziskave in uporabljene metode.

V *drugem* poglavju bolj podrobno predstavim organizacijsko poslušanje. Spoznamo definicije ter pravila in arhitekturo poslušanja. Predstavim poslušanje v internem in zunanjem komuniciranju: vlogo, pomen in deležnike internega in zunanjega komuniciranja ter ključne lastnosti organizacijskega poslušanja notranjih in zunanjih javnosti.

V *tretjem* poglavju je podrobneje predstavljena kultura. Kultura velja za eno temeljnih determinant komuniciranja in odnosov z javnostmi, pojavlja se tudi kot pomemben dejavnik v organizacijskem poslušanju. Seznanimo se še z družbeno in organizacijsko kulturo ter različnimi vidiki kulture v razmerju do odnosov z javnostmi.

V *četrtem* poglavju se sprašujem, kakšne so značilnosti odnosov z javnostmi v globaliziranih organizacijah. Poglabim se v nekaj osnovnih predpostavk uspešnih globalnih in lokalnih komunikacijskih funkcij: nakažem pomen menedžerskega oz.

strateškega razmišljanja in delovanja praktikov odnosov z javnostmi ter izpostavim, katera znanja in kompetence potrebujejo odlični odnosi z javnostmi.

Peto poglavje je posvečeno študiji primera – proučim, kako posluša Lek, član skupine Sandoz, Novartisove generične divizije. Analiziram različne oblike poslušanja v internem in eksternem komuniciranju opazovanega podjetja. Primerjam, katere prakse poslušanja so lokalne, katere globalne in kako deluje kombinacija obojih.

V *zaključku* so povzete glavne ugotovitve o poslušanju globalnega podjetja na lokalni ravni. Podana so priporočila za izboljšave.

Nalogo končam s *seznamom literature* in drugih virov ter *prilogami*.

2 KAKO ORGANIZACIJE POSLUŠAJO

Organizacije danes na številne načine komunicirajo z različnimi deležniki in javnostmi, saj si želijo vzpostaviti in ohranjati dolgoročne odnose z njimi. Pri tem so vse prevečkrat osredotočene na sporočanje, govorjenje, pozabljajo pa na poslušanje. V tem poglavju opredelim pojem poslušanja, kot ga razumejo nekateri ključni pisci literature o tem pojmu. Najbližja mi je Macnamarova opredelitev, predvsem zaradi tega, ker je v poslušanje vpeljal t. i. arhitekturo poslušanja – neko jasno strukturo, lahko rečemo tudi hierarhijo, elementov, ki sestavljajo zmožnost učinkovitega poslušanja. V tem poglavju bom pregledala, kako je v literaturi obravnavan pojem poslušanja, kaj je arhitektura poslušanja, in proučila značilnosti poslušanja v internem in eksternem komuniciranju.

2.1 Poslušanje v organizacijah – opredelitev pojma

V literaturi ni obsežnih raziskav o pojmu organizacijskega poslušanja. Osrednji fokus poslušanja je usmerjen k proučevanju medosebnega komuniciranja. Kljub temu najdemo kar nekaj opredelitev pojma poslušanje in razlag, zakaj je poslušanje pomembno v organizacijah.

Dober komunikator, tudi dober menedžer in vodja, mora poslušati aktivno in z empatijo ter prisluhniti povratni informaciji (Gray in Robertson v Brunner 2008, 74). Poslovni vodje bi si morali prizadevati postati uspešni poslušalci, saj s tem krepijo svojo občutljivost in toleranco, in tako izboljšujejo interakcije s ključnimi javnostmi, kot so zaposleni, stranke

in dobavitelji (Lucia, 1997; Timm & Schroeder, 2000 v Brunner 2008, 74). Poslovni uspeh je lahko odvisen od tega, kako uspešno se komunikatorji vključujejo v pogovor in poslušanje (Gray & Robertson, 2005 v Brunner 2008, 74). Boljše poslušanje pomeni boljše odnose z zaposlenimi in s strankami, kar pomeni, da poslušanje prispeva k dobrim odnosom in boljšemu izidu pod črto (Bentley, 2000 v Brunner 2008, 74). Poslušanje lahko izboljša moralo in produktivnost ter prispeva k doseganju ciljev (Harris, 1989 v Brunner 2008, 74). V poslovnem svetu je težko najti dobrega poslušalca, toda če postaneš dober poslušalec, pridobiš zaupanje tistih, s katerimi komuniciraš (Hughes, 2002 v Brunner 2008, 74).

Judy Burnside-Lawry zapiše, da je »organizacijsko poslušanje opredeljeno kot kombinacija poslušalskih sposobnosti zaposlenega in okolja, v katerem pride do poslušanja« (Burnside-Lawry v Macnamara 2015, 19). Jim Macnamara (2015) ob tem dodaja, da je treba za celovito proučevanje organizacijskega poslušanja pojem opredeliti bolj podrobno, saj lahko okolje organizacije vključuje tudi njegovo kulturo, politike, strukture in druge elemente.

Zato Macnamara za organizacijsko poslušanje trdi, da »ga sestavljajo kultura, politike, strukture, viri, veščine, tehnologije in prakse, ki jih podjetje uporablja, da priznava, opazi, nameni pozornost, interpretira, razume, prouči stališča svojih deležnikov in javnosti ter jim tudi odgovori« (Macnamara 2015, 19).

Na podlagi tega je Macnamara opredelil sedem pravil organizacijskega poslušanja (Macnamara 2015, 19):

1. *Priznavanje* drugih kot posameznikov ali skupin z legitimno pravico, da govorijo in se jih obravnava s spoštovanjem.
2. *Opaziti* – tistemu, ki ga poslušáš, je treba hitro pokazati, da si ga opazil. To se lahko naredi s sporočilom, da je njegovo vprašanje ali komentar šlo v obravnavo, še posebej, če ga je bilo treba poslati v strokovno službo, od koder lahko odgovor pričakuje šele v določenem času. Primer iz prakse je avtomatski odgovor, ki ga pošiljatelj prejme kot odgovor na vprašanje ali komentar, poslan na splošni naslov organizacije (npr. info pošta na spletni strani).
3. *Nameniti pozornost* drugemu – poleg hitrega prvega koraka, ko opaziš govornca, poslušanje zahteva tudi kognitivni fokus in določeno stopnjo empatije.

4. *Interpretirati* tisto, kar povedo drugi, čim bolj pravično in sprejemajoče. Torej ne napačno interpretirati, vpletati predsodkov ali skušati govorca prepovoriti, da spremeni svoje stališče, kar se vse prevečkrat dogaja.
5. Doseči čim večje *razumevanje* tistega, kar govorec govori, njegovih pogledov, stališč in čustev. Seveda drugih ne moremo povsem razumeti, vendar Charles Husband (v Macnamara 2015, 20) pravi, da bi morala pravico do govora nadomestiti pravica biti razumljen ali pa bi ta morala biti vsaj vključena v pravico do govora.
6. *Proučiti* stališča, poglede, opazke in skrbi tistih, ki govorijo, je pomemben del poslušanja. Proučevanje tistega, kar govori drugi, ne da si prej temu namenil pozornost, pravilno interpretiral, kaj pomeni, in skušal razumeti stališče govorca, neizogibno pripelje do šuma v komunikaciji. Treba je poudariti, da preučeno stališče in mnenje govorca še ne pomeni nujno, da se z njim strinjaš.
7. *Odgovoriti* na ustrezen način. Poleg prvega hitrega odziva je treba tistemu, ki je nekaj povedal, izrazil svoje mnenje ali pomisleke, dati bolj poglobljen odgovor. Kot že omenjeno, »ustrezen« ne pomeni sprejemanje ali strinjanje s tistim, kar je bilo izraženo ali zahtevano. Obstajajo utemeljeni razlogi, zakaj zahteve ali predloga ni bilo mogoče sprejeti. V takem primeru mora ustrezen odgovor vsebovati natančen opis teh razlogov. Ko pa so mnenja, predlogi, pritožbe utemeljeni, je treba podati pozitiven odgovor.

2.2 Arhitektura poslušanja

Organizacije – vladne, profitne, nevladne in mnoge neprofitne – v svojem organizacijsko-centričnem pristopu k javnemu komuniciranju po navadi ustvarijo arhitekturo govorjenja. To sestavljajo politike, sistemi, strukture, viri in tehnologije, namenjene govorjenju. Macnamara predlaga, da je to treba uravnotežiti s politikami, sistemi, strukturami, z viri in s tehnologijami, namenjenimi poslušanju, kar poimenuje arhitektura poslušanja (Macnamara 2015, 47). Če želi organizacija učinkovito poslušati, mora imeti vzpostavljeno t. i. arhitekturo poslušanja ter imeti strokovnjake, ki znajo opravljati to delo. Tako poslušanje zelo koristi organizaciji: povečano zaupanje v organizacijo, izboljššan ugled in zadovoljstvo strank ter povečana produktivnost in

učinkovitost skozi motivirane in vključene zaposlene idr. V tem poglavju bom proučila, kaj sestavlja arhitekturo komuniciranja in kaj so njene ključne značilnosti.

2.2.1 Kultura poslušanja

Ena ključnih ugotovitev Macnamarove študije je, da organizacijska kultura določa obseg in učinkovitost poslušanja. Prav organizacijska kultura je po mnenju Macnamare »izhodišče za učinkovito organizacijsko poslušanje – ključni dejavnik za ustvarjanje odprte kulture poslušanja pa je napreden predsednik uprave, ki podpira dvosmerno komuniciranje« (Macnamara 2015, 9).

Kulturno razumevanje tega, kaj sestavlja komuniciranje, pomembno oblikuje interakcije med organizacijo ter javnostjo in še posebej vpliva na naklonjenost poslušanju (Macnamara 2015). Če je koncept komuniciranja osredotočen na prenos, pošiljanje, distribucijo sporočil in na sporočanje, obveščanje, predstavitev, prikazovanje, prepričevanje in izobraževanje – kar je vse značilno za moderne družbe –, se ustvarja kultura govorjenja.

2.2.2 Smernice poslušanja

Organizacije, ki negujejo kulturo, odprto za poslušanje, morajo razviti in vpeljati smernice poslušanja. Te ne smejo biti široke filozofsko zastavljene izjave, ampak konkretna navodila ustreznim enotam, koga naj poslušajo in kako naj se poslušanje odvija. Primeri takih smernic so:

1. Jasna navodila vrhnjega vodstva podjetja, da je organizacija odprta za povratno informacijo in se odziva na različna sporočila deležnikov in javnosti, tudi če se z njimi ne strinja oz. jih ne more sprejeti ali uveljaviti.
2. Smernice uporabe družbenih medijev, ki so odprte in spodbujajo uporabo ob hkratnih jasnih napotkih o pravilni rabi družbenih medijev.
3. Obvezno merjenje in evalvacija, ki zahtevata dosledne metode analiziranja deležnikov in poročanje vrhnjemu vodstvu.
4. Smernice, ki zahtevajo, da se slišano tudi predstavi javnosti, kot na primer, da organizacije javno objavijo in predstavijo svoje odgovore javnosti.

2.2.3 Upoštevanje politike poslušanja

Politika poslušanja se začne s prvim pravilom poslušanja – koga poslušamo (Macnamara 2015, 48)? Organizacije se vse prevečkrat odločajo, da bodo poslušale samo nekatere deležnike, in ne priznavajo pomena drugih ali pa celo menijo, da nekateri deležniki niso sposobni razumeti kompleksnosti njihove organizacije. To, da nekaterih deležnikov ne poslušamo, je očitno politično dejanje (Macnamara 2015, 48).

2.2.4 Strukture in procesi

Organizacijsko poslušanje je večinoma delegirano, saj vrhnje vodstvo ne more poslušati vsega, kar prihaja iz organizacije ali okolja. Zato morajo biti vzpostavljeni določeni strukture in procesi za poslušanje. Ena izmed osnovnih struktur so opisi delovnih mest, ki bi morali vsebovati tudi poslušanje. Macnamara (2015) v študiji ugotavlja, da med 95 proučevanimi opisi delovnih mest v oddelkih za komuniciranje in marketing niti eno ni vsebovalo besede poslušanje. Večina dokumentov je vsebovala besede, kot so odnosi, sodelovanje, vključevanje.

Druga pomembna sestavina strukture in procesov poslušanja je vzpostavitev kriterijev, na podlagi katerih se organizacije odločajo, ali in v kolikšni meri bodo namenile pozornost in proučile določene glasove; ti kriteriji morajo biti pravični in razumni.

2.2.5 Tehnologije poslušanja

Tehnologije, ki nam pomagajo pri organizacijskem poslušanju, so med drugim servisi za spremljanje medijev in družbenih medijev, računalniški programi za analizo vsebine medijev, avtomatski odzivniki na prejeta vprašanja prek generičnih elektronskih naslovov podjetja idr.

Zerfass in drugi (2015) kot najpomembnejše strukture in tehnike organizacijskega poslušanja navajajo redno spremljanje medijev, spremljanje družbenih medijev, občasne dejavnosti poslušanja, spremljanje in upravljanje kriznih razmer ter reden dialog z deležniki.

2.2.6 Viri za poslušanje

Tehnologija je pomembna za omogočanje poslušanja, vendar v resnici ne moremo poslušati, če se opiramo samo na to, kar tehnologija »sliši«. Za uspešno poslušanje potrebujemo tudi usposobljene ljudi, ki slišano ovrednotijo. Samo ljudje so sposobni

uporabiti empatijo, etično refleksijo ter sprejemati odločitve o tem, ali in kako naj se odzovejo na slišano (Macnamara 2015, 50).

Če imajo organizacije vzpostavljene prve štiri elemente poslušanja – ali ima organizacija kulturo odprtosti in pripravljenosti za poslušanje, pravilnike, ki omogočajo aktivno poslušanje, politiko poslušanja, ki upošteva ključne deležnike in javnosti, ter ima vzpostavljene strukture in procese za poslušanje širokega nabora kanalov –, potem se kot velik izziv pojavlja vprašanje virov za poslušanje. Organizacije v prihodnje ne nameravajo povečevati svojih proračunov za komuniciranje z javnostmi. Kot je že bilo omenjeno, poslušanje poleg tehnologije potrebuje tudi ljudi, zato morajo organizacije in njihovi oddelki za komuniciranje premisliti, kako v prihodnje organizirati delo, da bodo lahko kos vedno večjim zahtevam poslušanja. Anketiranci v Macnamarovi raziskavi so povedali, da bodo morali praktiki komuniciranja preusmeriti svoje vire, če bodo želeli v prihodnje zagotavljati dvosmerno komuniciranje (Macnamara 2015, 51).

2.2.7 Veščine za poslušanje

Uporaba novih tehnologij in novi delovni procesi, ki jih zahteva poslušanje, pomenijo tudi spremembo v izobraževanju, usposabljanju in zaposlovanju na področjih, kot so tržno komuniciranje, korporativno komuniciranje, organizacijsko komuniciranje in odnosi z javnostmi (Macnamara 2015, 52). Tradicionalne veščine, znanja in kompetence, kot so pisanje, urejanje, priprava strateških načrtov, organiziranje dogodkov itd., ne bodo več zadostovali za organizacije, ki si bodo prizadevale za dvosmerno komuniciranje, dialog in ustvarjanje odnosov, s katerimi vzpostavljajo zaupanje in zadovoljstvo deležnikov.

Veščine za poslušanje morajo vključevati:

- poznavanje mehanizmov za pridobivanje povratnih informacij in nabor kvantitativnih ter kvalitativnih raziskovalnih metod, kot so anketa, fokusne skupine, intervjuji, študije primera ipd.;
- operativne veščine za vzpostavljanje dialoga v interaktivnem digitalnem okolju, npr. v družbenih medijih in na elektronskih forumih;
- analizo vsebine in konteksta, ne samo za medijsko analizo, ampak za analiziranje prepisov intervjujev, posvetovalnih sestankov, pritožbenih pisem ipd.;
- razumevanje posvetovalnih tehnik in uporabo programskih orodij za e-posvetovanje;

- dobre prezentacijske veščine, kot so uporaba videa za neposredno predstavitev stališč deležnikov in javnosti vrhnjemu vodstvu;
- razumevanje psihologije in behaviorističnih dognanj;
- vse bolj pomembna postaja t. i. analiza *Big Data*.

Za učinkovito poslušanje poleg veščin potrebujemo tudi kompetence – biti moramo zmožni poslušati. In katera je ključna kompetenca poslušanja? Burnside-Lawryjeva predlaga, da kompetenco poslušanja opredelimo kot »prisotnost čustvenih, kognitivnih in vedenjskih lastnosti, ki prispevajo k "točnosti", to je percepciji, da je poslušalec točno prejel in razumel poslano sporočilo, in k "učinkovitosti", kjer poslušalec izkaže vedenje, ki podpira odnos med govorcem in poslušalcem« (Burnside-Lawry 2012, 104).

2.2.8 Sporočanje poslušanja ključnim odločevalcem

Pri arhitekturi poslušanja je treba vzpostaviti linije poročanja in odgovornosti, da se zagotovi, da tisto, kar je bilo slišano in je pomembno, doživi tudi ustrezen odziv, akcijo. Vsega, kar organizacija sliši, ni treba posredovati vrhnjemu vodstvu v odločanje in udejanjanje. Kar pa se mu posreduje, mora biti natančno analizirano, uporabljajoč kriterije, omenjene v točki 2.2.2. Od zasebnih družb ne moremo pričakovati, da se bodo do tal priklonile željam zunanjih javnosti. Tudi javne družbe imajo poleg zakonskih zahtev, ki se nanašajo na njihove delničarje, zaposlene in okolje, omejene odgovornosti. Preveliko odzivanje na želje javnosti bi lahko ogrozilo dolgoročne načrte in izvajanje začrtane strategije (Macnamara 2015, 52).

Kljub temu pa je Macnamarova raziskava pokazala, da je raven, do katere politični in organizacijski odločevalci upoštevajo in se pozitivno odzivajo na skrbi, poglede in predloge javnosti, prenizka.

2.3 Poslušanje v internem komuniciranju

Zaposleni so eden ključnih virov podjetja in bistveno vplivajo na njegovo delovanje, uspešnost in dolgoročni razvoj. Zaradi tega je za podjetja izjemnega pomena, da vzpostavijo in ohranjajo dolgoročne pozitivne odnose z zaposlenimi. Doseči želijo motiviranost zaposlenih in njihovo vključenost v procese delovanja ter odločanja v podjetju. To lahko dosežejo s (a) pravilnim ravnanjem in (b) pravilnim komuniciranjem z

zaposlenimi, torej z dvosmernim komuniciranjem. Prvi korak pri tem je poslušanje zaposlenih.

2.3.1 Kaj je interno ali organizacijsko komuniciranje

Interno komuniciranje se ukvarja z odnosom med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Organizacijo lahko razumemo kot »rezultat procesa oblikovanja dinamičnega sistema, v katerem si posamezniki prizadevajo za čim učinkovitejše uresničevanje skupnih ciljev« (Berlogar 1999, 34). Pri tem ima komuniciranje pomembno vlogo, saj je eden od procesov v organizaciji. Za komuniciranje Kalin Golobova navaja, da lahko v slovenskem jeziku uporabljamo tudi besedo sosporočanje, saj ta »beseda s pomenom predpanskega obrazila so-, tj. izražanje vzajemnosti, medsebojne povezanosti, bolj napeljuje na obliko latinskega *communis*« (Kalin Golob 2001, 253).

Mike Beard kot eno ključnih nalog internega komuniciranja opredeli »pomoč, ki jo nudi pri iskanju in ohranjanju visokokakovostnih zaposlenih, saj ti pozitivno vplivajo na doseganje ciljev podjetja« (Beard 2001, 16). Ob tem meni, da mora interno komuniciranje zagotoviti dobro obveščeno zaposlenih, saj le tako lahko dosežejo zastavljene cilje in zadovoljstvo na delovnem mestu. Te definicije ne morem sprejeti v celoti, saj je preveč enosmerna, preveč poudarja enosmerno komunikacijo v smeri vodstvo–zaposleni. Manjka tudi poslušanje.

Organizacijsko komuniciranje je kompleksen in nenehen proces, skozi katerega člani organizacije ustvarjajo, ohranjajo in spreminjajo organizacijo (Keyton 2005, 13). Pri tem procesu sodelujejo vsi zaposleni v organizaciji, saj komuniciranje ni privilegij vodij. Ti sicer pošiljajo v organizacijo sporočila, a iz teh sporočil nato njihovi podrejeni in kolegi ustvarjajo pomene. In prav ustvarjanje pomenov različnih udeležencev komunikacijskega procesa lahko privede do različnega razumevanja istega sporočila (Keyton 2005).

Organizacijsko komuniciranje je po mnenju Podnarja in Klineta omejeno na notranje okolje profitnih in neprofitnih organizacij (Podnar in Kline 2003, 60). Avtorja opisujeta dva temeljna pristopa pri oblikovanju teorije o organizacijskem komuniciranju. Funkcionalisti, ki organizacijo obravnavajo kot stabilno strukturo, skozi katero teče komuniciranje, so v jedro svojega proučevanja postavili pretok informacij. Interpretativna perspektiva, ki organizacijo obravnava kot konstrukt, oblikovan skozi subjektivno

izkušnjo njenih članov, pa se ukvarja predvsem s pomeni, ki nastanejo kot posledica komuniciranja (Podnar in Kline 2003).

Grunig in Hunt ugotavljata, da sodobne organizacije uporabljajo različne modele internega komuniciranja – enosmerne, nesimetrične –, da pa jih veliko že uporablja dvosmerni simetrični model tudi v internem komuniciranju (Grunig in Hunt 1984, 241). Dvosmerni simetrični model poudarja medosebno komuniciranje in dialog med vodstvom in zaposlenimi. Za organizacije, ki v internem komuniciranju uporabljajo ta model, je značilno, da gojijo kulturo, v kateri si zaposleni upajo izraziti mnenje. Komuniciranje prispeva k povečanju zadovoljstva pri delu le, kadar je simetrično. Tega pa organizacije razvijejo takrat, ko imajo ustrezno organsko strukturo in participativno kulturo. S konceptom simetričnosti Grunig (1992b) povezuje pojme, kot so zaupanje, kredibilnost, odprtost, odnosi, vzajemnost, horizontalno komuniciranje, povratna informacija, na zaposlenega osredotočeni stil, strpnost do nestrinjanja in pogajanja. Zaposleni so najbolj zadovoljni z informacijami, ki jim pomagajo osmisliti njihovo situacijo, in sicer tako, da jim sporočajo, kako njihovo delo prispeva k ciljem organizacije, obveščajo jih o politikah in načrtih ter o odnosih s ključnimi deležniki v okolju organizacije. Simetričnost komuniciranja nakazuje tudi zavzetost zaposlenih, sploh vodij na različnih ravneh, da odkrito komunicirajo z najvišjim vodstvom. Tudi v medosebnem komuniciranju, ki ima pomembno vlogo pri ustvarjanju zadovoljstva pri delu, je simetrično komuniciranje ključno.

Grunig (1992b, 559) povzame tri ključna načela učinkovitega internega komuniciranja:

1. Odlični sistemi internega komuniciranja odražajo načela simetričnega komuniciranja.
2. Simetrični sistemi komuniciranja prispevajo k učinkovitosti organizacije, in sicer tako, da gradijo odprte, zaupne in kredibilne odnose s strateškimi skupinami zaposlenih.
3. Dobri odnosi s ključnimi skupinami zaposlenih se izražajo skozi zadovoljstvo pri delu in ugodno organizacijsko klimo.

2.3.2 Deležniki oz. javnosti internega komuniciranja

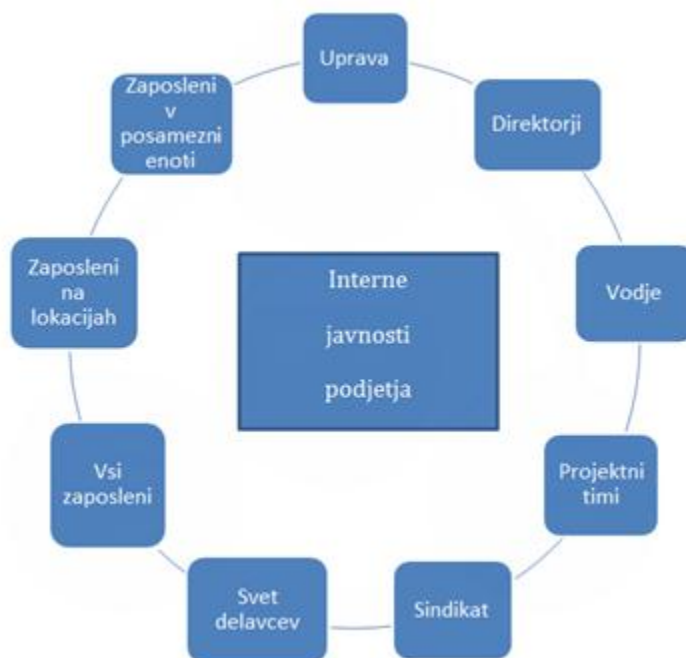
Koncept deležnikov vidi podjetje kot skupnost interesnih skupin oz. javnosti (kupcev, konkurentov, zaposlenih, finančnih partnerjev, lokalnih skupnosti, medijev, vladnih organov itd.), od katerih ima vsaka v podjetju nek »delež« (Jančič 1999, 73).

Če želi organizacija dolgoročno uspešno delovati, mora vzpostaviti trajne odnose s svojimi deležniki. To pa lahko naredi le, če razume njihove potrebe in pričakovanja ter jih je pripravljena in sposobna zadovoljiti ob upoštevanju primarne naloge podjetja, to je uresničevanja svojih poslanstva in ciljev. Poleg tega je za vzpostavitev odnosa potreben tudi čustveni del, brez njega ne moremo govoriti o odnosu. Pri tem ima komuniciranje ključno vlogo.

Organizacija mora biti v vseh svojih vlogah konsistentna in konstruktivna, če želi uspešno opravljati svojo končno funkcijo – menjavo s potrošniki (Jančič 1999, 74).

Podnar in Jančič izpostavljata, da je »komuniciranje edini način, s katerim lahko dosežemo razumevanje, uravnoteženost in sprejemanje različnih interesov podjetja in deležnikov« (Podnar in Jančič 2006, 298). Deležnike razdelita v tri osnovne skupine glede na pomen, ki ga imajo za podjetje: (1) dobavitelji, delničarji, potrošniki, mediji, zaposleni in konkurenti, (2) ekonomska združenja, finančne javnosti, mnenjski voditelji, strokovne organizacije, šole in univerze, skupine pritiska in politične stranke, (3) družine zaposlenih, druga podjetja, naravno okolje, iskalci zaposlitve, sindikati, športne in religiozne organizacije. Raziskava je zajemala iz podatkov, ki so jih pridobili od zaposlenih v agencijah za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi, torej iz storitvenega sektorja. V gospodarstvu se srečujemo z nekoliko drugačno razdelitvijo deležnikov in njihovega pomena za delovanje podjetij. Izpostavila bi interno javnost, ki ni enovita in ena sama, ampak jo sestavlja več internih javnosti: vrhnje vodstvo, direktorji, vodje na različnih ravneh, svet delavcev, sindikat, projektne skupine (v primeru projektov), zaposleni na posameznih lokacijah podjetja idr. (glej Sliko 2.1).

Slika 2.1: Primer internih javnosti podjetja



Z vidika upravljanja korporativnih komunikacij je pomembno, da znamo identificirati in razvrstiti ključne deležnike in javnosti (Podnar 2011, 81). V strateškem komunikacijskem načrtu imamo za vsako javnost svoje cilje, načine in orodja poslušanja ter sporočanja. Jančič (1999) navaja, da »organizacije nimajo odnosa le s posameznimi javnostmi, pač pa se te tako kot organizacije medsebojno povezujejo in prepletajo ter vplivajo druga na drugo«.

2.3.3 Značilnosti poslušanja v internem komuniciranju

Macnamara (2015) postavlja ankete o mnenju zaposlenih v središče poslušanja v organizacijskem ali internem komuniciranju, kot ga tudi poimenuje. Kot opozarja Jančič, pri internem komuniciranju »ne gre toliko za samo pravico delavca, pač pa predvsem za potrebo podjetja, da z informiranjem vpliva na vključenost delavcev. Zato je izrednega pomena, da se z vsebino internega komuniciranja ukvarja prav vodstvo podjetja« (Jančič 1990, 120).

Podjetje z anketami med zaposlenimi prisluhne potrebam ter mnenjem zaposlenih in te izsledke smiselno vključi v prihodnje poslovanje. Način poslušanja v sodobnem organizacijskem komuniciranju so tudi srečanja vodstva z zaposlenimi, na katerih je po

predstavitvi vodstva dovolj časa za vprašanja zaposlenih. Veliko podjetij kot način sporočanja in poslušanja uporablja tudi bloge svojih vodilnih, saj omogočajo, da skozi odgovore, komentarje in mnenja na blog prisluhnemo zaposlenim.

Poslušanje v organizacijskem komuniciranju je pomembno tudi za razvoj in napredek zaposlenih. Zaposlenemu lahko pomaga izboljšati njegovo delo, tisti, ki znajo bolje poslušati, imajo več možnosti za napredovanje, povišek, boljši status (Sypher Davenport in drugi 1989, 301).

Richard Branson trdi: »Če bi komunikacija potekala neposredno od spodaj do vrha, bi bila podjetja veliko bolje vodena.« (Kets de Vries in Florent – Treacy 2000, 79). Branson redno piše svojim zaposlenim, na koncu jih povabi, naj mu pošljejo svoje mnenje, predloge, probleme. Zaposleni mu veliko pišejo in on poskrbi, da se na vsako pošto odgovori. V pismih je prišlo veliko odličnih zamisli in tudi nekaj slabih odločitev, ki so jih nato sprejeli. A Branson trdno verjame, da »bi morali znati predsedniki podjetij komunicirati z vsemi zaposlenimi neposredno ali jih vsaj pripraviti do tega, da jim pišejo« (Kets de Vries in Florent – Treacy 2000, 79).

2.4 Poslušanje v eksternem komuniciranju

Tako kot v internem komuniciranju je poslušanje prvi korak tudi v komuniciranju z eksternimi javnostmi. Je sestavni del identificiranja eksternih javnosti, saj prav s poslušanjem pridobimo potrebne informacije in podatke, na podlagi katerih lahko določimo, kateri so tisti deležniki, ki so pomembni za organizacijo.

V tem poglavju bom proučila eksterne komuniciranje kot del korporativnega komuniciranja in tri pojme, ki so pri korporativnem komuniciranju v ospredju. Pregledala bom primere ključnih deležnikov organizacije in na koncu poglavja navedla značilnosti poslušanja v eksternem komuniciranju.

2.4.1 Eksterne komuniciranje kot del korporativnega komuniciranja

Korporativno komuniciranje razumem kot celotno komuniciranje organizacije, profitne ali neprofitne. Tako ga opredeljujejo tudi nekateri avtorji (van Riel 1995, Podnar in Kline 2003, Hallahan in drugi 2008), ki zapišejo, da komunicira celotna organizacija, torej celotni *corpus* (lat. telo). Izraz se je sicer najprej uporabljal za razločevanje med

komuniciranjem, povezanim z organizacijo in njenim okoljem, in komuniciranjem o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja organizacija (Argenti v Hallahan in drugi 2008, 643).

Podnar in Kline trdita, da je korporativno komuniciranje »po svoji osnovni ideji zelo podobno integriranemu tržnemu komuniciranju, le da na deležnike ne gleda skozi perspektivo potrošnikov, kar gre upravičeno očitati slednjemu« (Podnar in Kline 2003, 66).

Korporativno komuniciranje razumemo kot krovni pojem za vse oblike vedenja in komuniciranja, ki ga izvaja (znotraj ali zunaj) določeni korpus (van Riel 1995).

To komuniciranje poudarja potrebo po interdisciplinarnem razumevanju komuniciranja organizacij kot sredstvu, ki omogoča njihov obstanek, pogon in razvoj (Podnar 2011, 17).

V korporativnem komuniciranju so v ospredju identiteta, imidž in ugled, saj, kot ugotavljata Podnar in Kline, »brez razmišljanja o teh treh pojmih korporativno komuniciranje izgubi svoj pravi smisel in pomen« (Podnar in Kline 2003, 66).

Philip Kitchen trdi, da ima ugled podjetja – ki ga opredeli kot upravljanje in komuniciranje korporacijske znamke – vedno večji pomen za ustvarjanje in ohranjanje tržnega deleža podjetja na globalnem trgu. Poleg tega ugled vpliva na misli in srca deležnikov po vsem svetu (Kitchen 2004, 265). Vpliva pa tudi na vrednost delnic družbe ter na zmožnost podjetja, da privabi in ohrani izvrstne zaposlene.

Pod pojmom *identiteta* Podnar razume splet različnih značilnosti določenega korpusa, ki dajejo entiteti njeno edinstvenost – enakost navznoter in navzven. *Imidž* je vtis ali mentalna podoba posameznika o zaznani entiteti, *ugled* pa je ovrednotena in poenostavljena ocena o entiteti, ki si jo posamezniki ustvarijo skozi čas (Podnar 2011, 19). Z definicijo se ne morem v celoti strinjati, saj ugleda ne oblikuje posameznik, ampak je slika podjetja, ki si jo ustvari skupnost; gre za konsenz različnih deležnikov in javnosti. Govorimo lahko torej o treh pojmih, ki so v središču korporativnega komuniciranja, in sicer tako internega kakor eksternega. Komuniciranje je tista dejavnost, s katero sooblikujemo imidž in ugled podjetja v očeh njegovih internih in eksternih deležnikov ter javnosti. Organizacija mora najprej imeti svojo filozofijo, da jo lahko komunicira, sicer ne more imeti sporočila. Če organizacija nima osebnosti, ki jo razume in neguje, ne more upravljati svoje identitete (Bernstein 1986, 167).

Pri tem je zelo pomembna vloga strokovnjakov, ki načrtujejo, vodijo in upravljajo korporativno komuniciranje. Biti morajo oči in ušesa organizacije. Imeti morajo pregled nad delovanjem organizacije kot celote; pogled mora biti širši od tistega, ki ga ima predsednik uprave (Oliver 2004, xvii).

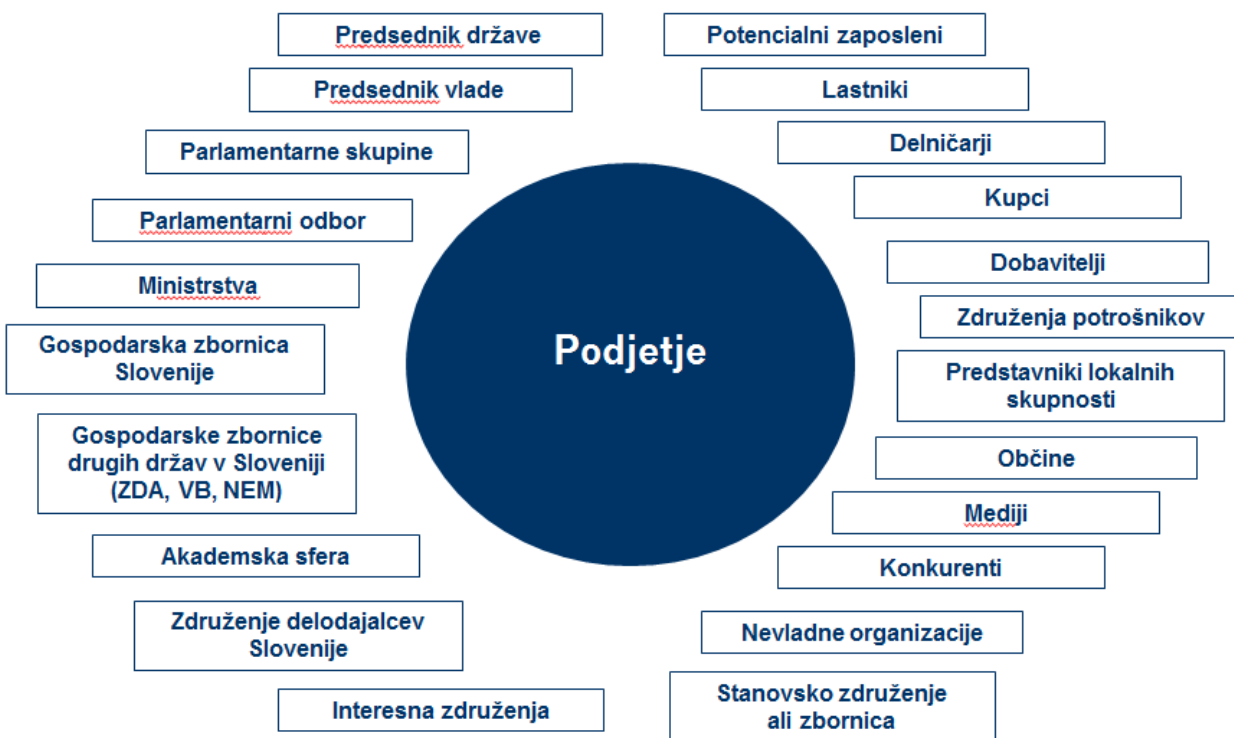
Naloga korporativnega komuniciranja je, da pripravi komunikacijsko strategijo, ki bo izhodišče za vse oblike komuniciranja podjetja: od odnosov z mediji, internega komuniciranja do tržnega komuniciranja. Namen tega je, da podjetje komunicira z enim glasom, da je njegovo komuniciranje, ne glede na to, iz katerega dela podjetja prihaja, enotno. To lahko razumemo podobno kot vrednote podjetje – ne glede na to, v kateri enoti ali državi sveta je zaposleni, ima iste vrednote kot drugi zaposleni in jih mora upoštevati ter živeti enako.

Korporativno komuniciranje usklajuje vse vidike komuniciranja podjetja in jim kot izhodišče da ključna sporočila podjetja. Ta sporočila nato drugi deli podjetja vključujejo v svoje oblike komuniciranja, in tako ustvarjajo uglaseno celoto.

2.4.2 Deležniki oz. javnosti eksternega komuniciranja

Za strateško načrtovanje odnosov z javnostmi je pomembno, da razumemo razliko med deležniki in javnostmi (kot sem opisala že v uvodu naloge). Prvi korak v strateškem načrtovanju odnosov z javnostmi je, da naredijo seznam posameznikov, skupin, organizacij, ki so povezani z njihovo organizacijo ali imajo v njej svoj delež. Tak seznam imenujemo mapa deležnikov (Freeman v Grunig in Repper, 1992). Deležnike delim na dve skupini, ki se sicer med seboj (lahko) prepletata, a imata v izhodišču različne komunikacijske potrebe: interne in eksterne. Prve sem podrobneje opisala v poglavju 2.3.2, druge predstavljam v tem poglavju (glej Sliko 2.2).

Slika 2.2: Primer mape eksternih deležnikov podjetja v Sloveniji



Komunikator pripravi mapo deležnikov tako, da razmisli o vplivih, ki jih ima organizacija na ljudi in ljudje na organizacijo. Vplive lahko identificira skozi raziskavo okolja organizacije, npr. z javnomnenjskimi raziskavami, analizo medijev (tradicionalnih in družbenih), s študiranjem strokovnih revij, posvetovanji s predstavniki združenj, lokalnih skupnosti in s strokovnjaki z različnih področij ipd. Pri tem je pomembno, da se ne zanemari nobenega dela eksterne javnosti, da ne skeniramo le določenega dela okolja. Ko so deležniki določeni, jih je treba razvrstiti po pomenu, saj imajo različno pomemben vpliv na organizacijo (Grunig in Hunt 1984). Ob tem Grunig in Repper (1992) poudarjata pomen komuniciranja z deležniki, predno se pojavi krizna situacija ali problem med organizacijo in njenimi deležniki. Organizacija z načrtnim strateškim proaktivnim komuniciranjem gradi dolgoročne odnose s svojimi deležniki, kar je še posebej pomembno pri težavah ali konfliktih. Z deležniki ne moreš komunicirati samo in šele takrat, ko jih potrebuješ. To pomeni, da jih nisi poslušal in nisi prisluhnil njihovim stališčem, mnenjem, predlogom.

Tako kot ni ene enotne interne javnosti, ampak ima organizacija dejansko več internih javnosti, tudi ni ene enotne eksterne javnosti. Grunig in Repper celo pravita, da je »splošna javnost protislovje« (Grunig in Repper 1992, 127), saj se javnosti oblikujejo okrog problemov, ki se zelo redko dotikajo vseh v populaciji.

Različne organizacije (profitne, neprofitne, storitvene, proizvodne, javne, zasebne itd.) imajo različne deležnike, nekateri pa so enaki za vse organizacije: lastniki ali ustanovitelji, kupci ali uporabniki, dobavitelji, konkurenti, stanovska ali interesna združenja, predstavniki lokalnih skupnosti, občine, vladni organi itd.

2.4.3 Značilnosti poslušanja v eksternem komuniciranju

Organizacije lahko poslušajo svoje deležnike in javnosti skozi različne prakse in prek različnih kanalov, zato govorimo o več področjih poslušanja. Macnamara jih opredeli: raziskave, tržno komuniciranje, odnosi s strankami, politično komuniciranje, komuniciranje z vlado, organizacijsko (interno) komuniciranje, korporativno komuniciranje, odnosi z javnostmi, družbeni mediji, javne razgrnitve in posvetovanja, »info pošta« (Macnamara 2015, 15).

Macnamara (2015) ugotavlja, da je zavezanost merjenju in evalvaciji bistveno spremenila delovanje korporativnega komuniciranja v podjetjih. Nekatera podjetja v njegovi raziskavi so uspela prestrukturirati delovanje enote korporativno komuniciranje tako, da so prenehala uporabljati nekatere tradicionalne tehnike komuniciranja podjetij (npr. sporočilo za javnost) in se usmerila k tistim dejavnostim, ki so dejansko vpletle javnosti, jim prisluhnile. Mnogo več sredstev so namenili merjenju komunikacijskih učinkov in spremljanju korporacijske znamke. Podjetje je zbiralo podatke iz treh virov: od strank, zaposlenih in širše družbe. Nato je pridobljene podatke teh točk poslušanja integriralo v celoto. Podjetja v današnjem času zelo pogosto poslušajo tudi skozi družbene medije, ki so pomembna točka, na kateri lahko podjetje prisluhne svojim strankam, kupcem in predstavnikom različnih javnosti. Vendar pa je tudi v družbenih medijih še vse preveč govorjenja in premalo resničnega poslušanja. Podjetja skušajo tudi družbene medije uporabiti za to, da govorijo, spodbudijo debato o neki temi, manj pa opazujejo in poslušajo tekoče debate.

Organizacije najbolj poslušajo skozi raziskave in družbene medije takrat, ko želijo natančno določiti in doseči potencialne kupce, zaposlene in druge s svojimi sporočili

(Macnamara 2015, 44). To seveda ne pomeni, da sploh ne poslušajo. Kaže pa na to, da je prav govorjenje tista dejavnost, ki je podzavestno še vedno v ospredju komuniciranja organizacij v javnosti.

Vse prevečkrat se tudi dogaja, da podjetja uporabljajo družbene medije zgolj kot tehnološko platformo za objavljane svojih sporočil. Ne razumejo pa dejanske vloge in pomena družbenih medijev za dialog s ključnimi javnostmi.

Pomembno za poslušanje v eksternem komuniciranju je merjenje ugleda podjetja oz. korporacijske znamke, saj podjetja razumejo, da njihova moč ne prihaja samo iz finančnih izidov. »Ključno bogastvo vsakega podjetja namreč danes predstavlja ugled korporacijske znamke. Upravljanje in ravnanje podjetja s tovrstnim neotipljivim kapitalom ter komuniciranje z njim povezanih lastnosti pa ima izjemen vpliv na to, kako bodo podjetje ovrednotili njegovi deležniki« (Kline in drugi 2015a, 8).

Ena izmed pomembnejših oblik neotipljivega premoženja podjetja je ugled direktorja oz. njegovega predsednika uprave. »Vsak posebej in oba skupaj namreč predstavljata potencialen vir konkurenčne prednosti« (Kline in drugi 2015b, 9). Merjenje ugleda direktorja oz. predsednika uprave je pomembno predvsem zato, ker zagotovi bazo podatkov kot nujno osnovo za (a) načrtno in sistematično razvijanje njihovih osebnih znamk in (b) upravljanje ugleda podjetja s pomočjo upravljanja ugleda direktorja.

Organizacije v komuniciranju z eksternimi javnostmi poslušajo tudi skozi analize medijskega pojavljanja. Pri tem Macnamara (2015) opozarja, da organizacije ne bi smele meriti samo, koliko objav so dosegle, ampak predvsem, kakšen učinek so te objave imele.

Macnamara (2015) v svoji študiji ugotavlja, da odnosi z javnostmi in praktiki, ki se ukvarjajo z njimi, poudarjajo pomen dvosmernega komuniciranja, kar pa se v praksi dejansko ne dogaja. Čeprav naj bi dialog našli povsod v odnosih z javnostmi, dejanski izsledki pokažejo, da je v podjetjih 90–95 odstotkov govorjenja in 5–10 odstotkov poslušanja (Macnamara 2015, 45).

Tako kot za poslušanje v internem komuniciranju je organizacijska kultura pomembna tudi za poslušanje v eksternem komuniciranju. Kulturo, ki omogoča in spodbuja poslušanje, s svojim zgledom najbolj opredeljujejo vodilni v organizaciji.

In prav na vrhnje vodstvo se nanaša tudi eden od ključnih dejavnikov poslušanja. Macnamara (2015) v svoji študiji dokazuje, da je za uspešno poslušanje nujno tisto, kar so deli organizacije slišali v organizaciji ali zunaj nje in nato tudi kritično analizirali, na ustrezen način posredovali vodstvu. Artikulacija ugotovitev poslušanja je v organizacijah nujna zato, ker je v velikih sistemih poslušanje v večini primerov delegirano. In če različni organizacijski deli, ki izvajajo poslušanje, slišane ne prenesejo vodstvu, lahko organizacija dejansko ne sliši svojih deležnikov ali javnosti in jim ne bo namenila potrebne pozornosti.

Do neartikulacije slišane pride zaradi različnih razlogov: (a) organizacijske kulture, v kateri glasovi nekaterih posameznikov ne štejejo; (b) strahu zaposlenih, da bi negativna sporočila komunicirali vodstvu; in (c) kadar vrhnje vodstvo ne upošteva tistega, kar jim je bilo posredovano kot učinek poslušanja (Macnamara 2015, 46).

Vrhnje vodstvo mora biti pripravljeno prisluhniti nasvetom tistih, ki dejansko izvajajo poslušanje, in tudi ukrepati, kadar je treba.

3 RAZLIČNOST KULTUR KOT EDEN KLJUČNIH DEJAVNIKOV USPEŠNIH GLOBALNIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, ali organizacije poslušajo ali ne, je organizacijska kultura (Macnamara 2015), zato bi bilo proučevanje poslušanja brez proučevanja kulture pomanjkljivo. Pojem kultura je bil v zgodovini opredeljen na mnogo načinov. Prvo celostno opredelitev lahko pripišemo Tylerju (1871), ki je zapisal, da je »kultura kompleksna celota, ki vključuje znanje, verovanje, umetnost, moralo, navade in vse druge sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot pripadnik skupnosti« (Tyler v Sriramesh 2012, 11).

V tem poglavju najprej proučim pojem družbene kulture, pri čemer se naslanjam predvsem na ugotovitve Geerta Hofsteda in Gerta Jana Hofsteda. Nato pogledam značilnosti organizacijske kulture. V njej imajo pomembno vlogo vrednote, saj so »lepilo«, ki drži organizacijo skupaj. Na koncu poglavja analiziram, kaj je tisto, kar je postavilo kulturo v ospredje raziskovanja komuniciranja ter kakšen vpliv imajo različne kulture na odnose z javnostmi. Prav različnost kultur je namreč eden od ključnih izzivov upravljanja odnosov z javnostmi v globalnih podjetjih.

3.1 Družbena kultura

Kultura je tako širok pojem, da ga je težko enoznačno opredeliti. Zaradi tega jo je tudi težko meriti. Hofstede in Hofstede (2005) ugotavljata, da lahko kulturo in družbe opazujemo na treh ravneh: univerzalni (kjer kot ljudje vsi delimo nekatere značilnosti), kolektivni (kjer skupne značilnosti delijo samo tisti, ki pripadajo nekemu kolektivu, in sicer predvsem kot učinek prilagoditve neki kulturi) in individualni (kjer posameznik doživlja, da vsak od nas oblikuje kulturne lastnosti na svoj unikaten način).

Kultura v neki družbi lahko vpliva na organizacijsko kulturo, lahko pa je tudi drugačna od kulture organizacij v tej družbi (Sriramesh 2012, 12). Eden ključnih avtorjev v proučevanju organizacijske kulture je Geert Hofstede, ki je v osemdesetih letih preteklega stoletja opredelil najprej štiri, kasneje pa pet dimenzij (Hofstede in Hofstede 2005, 31) družbene kulture. Prva dimenzija, oddaljenost od moči, opisuje, koliko tisti del družbe, ki ima manj moči, sprejema neenakomerno porazdeljenost moči v družbi. Druga dimenzija je kolektivizem vs. individualizem. To dimenzijo Hofstede in Hofstede (2005) lepo opišeta na primeru švedskega podjetja, ki je delalo v Savdski Arabiji: »Švedi sklepajo posle s podjetjem, medtem ko Savdijci sklepajo posle z osebo, ki so jo spoznali in ji lahko zaupajo« (Hofstede in Hofstede 2005, 74). Tretja dimenzija je moškost/ženskost. Kot moško lahko imenujemo tisto družbo, kjer so čustvene vloge spolov jasno ločene: moški naj bi bili samozavestni, močni in osredotočeni na materialni uspeh, medtem ko naj bi bile ženske bolj skromne, nežne in osredotočene na kakovost življenja. Kot žensko pa imenujemo družbo, v kateri se čustvene vloge spolov prepletajo: tako moški kot ženske naj bi bili skromni, nežni in osredotočeni na kakovost življenja (Hofstede in Hofstede 2005, 120). Četrta dimenzija je izogibanje negotovosti. Opisuje, koliko člani družbe lahko tolerirajo negotovost in se spopadajo z njo. Ta je sicer del našega vsakdana, a v svoji ekstremni obliki lahko povzroči neznosno zaskrbljenost. Zato so družbe razvile načine, kako lajšati zaskrbljenost (Hofstede in Hofstede 2005, 165). Peto dimenzijo, dolgoročno usmerjenost, je Geert Hofstede opisal na podlagi izsledkov Kitajske raziskave vrednot, ki jo je izvedel Michael Harris Bond, Kanadčan, ki je vrsto let živel in delal na Daljnem vzhodu. Ta dimenzija predlaga, da je treba spodbujati tiste lastnosti, ki žanjejo nagrade šele v prihodnosti, kot sta vztrajnost in gospodarnost. V

nasprotju s tem kratkoročna usmerjenost spodbuja lastnosti, ki so usmerjene v preteklost in sedanost, kot so spoštovanje tradicije, ohranitev »obraza« in izpolnitev družbenih obveznosti (Hofstede in Hofstede 2005, 210).

3.2 Organizacijska kultura

Kulturo v organizacijah so najprej začele spodbujati mednarodne družbe, ki morajo delovati v najrazličnejših nacionalnih kulturnih okoljih s specifičnimi navadami tako vodstev kot zaposlenih (Jančič 1990, 113). Schein (1992, xii) navede štiri ključne razloge, zakaj je za organizacijo pomembno razumevanje in proučevanje kulture. Prvič, analiza kulture osvetli subkulturno dinamiko znotraj organizacije. Drugič, proučevanje kulture je nujno, če želimo razumeti, kako nove tehnologije vplivajo na organizacije in obratno. Tretjič, proučevanje kulture je nujno za uspešno upravljanje prek državnih in etničnih meja. In četrtič, organizacijskega razvoja in načrtovanih sprememb ne moremo razumeti, ne da bi upoštevali kulturo kot ključni dejavnik nasprotovanja spremembam.

Hofstede in Hofstede sta prepričana (2005, 242), da izmed opisanih štirih oz. petih dimenzij družbene kulture dve še posebej izstopata, ko razmišljamo o organizaciji. Organiziranje namreč vedno zahteva odgovor na dve vprašanji: (1) Kdo ima moč, da odloča o čem? (2) Katerim pravilom ali postopkom je treba slediti, da bo dosežen zastavljeni cilj? Na prvi odgovor vpliva kulturna dimenzija oddaljenosti od moči, na drugega pa dimenzija izogibanja negotovosti.

Schein organizacijsko kulturo opredeli kot »vzorec skupnih osnovnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila, ko je reševala probleme prilagajanja navzven in integriranja navznoter, vzorec, ki je deloval dovolj dobro, da lahko za nove člane postane pravilen način sprejemanja, razmišljanja in čustvovanja v odnosu do teh sprememb« (Schein 1992, 12).

Williams, Dobson in Walters (1990) kulturo razumejo kot način, kako ljudje mislijo o stvareh znotraj organizacije: »Kultura so skupna in relativno trdna verovanja, vedenja in vrednote, ki obstajajo znotraj organizacije« (Williams in drugi 1990, 11).

Janet Newman organizacijsko kulturo razume kot »skupne simbole, jezik, prakse ter globoko ukoreninjena prepričanja in vrednote« (Newman 2001, 11). Ob tem opozarja, da so kulture lahko velikokrat ključna prepreka spremembam.

Peters in Waterman (2003) ugotavljata, da je močna in skladna kultura ena od ključnih kvalitet odličnih podjetij. Bolj ko je bila v teh podjetjih kultura močna in usmerjena k trgu, »manj je bilo politik, priročnikov, organizacijskih shem ali podrobnih postopkov in pravil« (Peters in Waterman 2003, 75).

Problem, ki se postavlja pri tej definiciji organizacijske kulture, je, da v literaturi o korporativni kulturi ni bilo najti praktičnega merjenja moči kulture. Geert Hofstede je med letoma 1985 in 1987 vodil raziskavo pod okriljem Inštituta za raziskovanje medkulturnega sodelovanja (*Institute for Research on Intercultural Cooperation* – IRIC). V nasprotju z raziskavo IBM, v kateri je raziskoval eno podjetje v različnih okoljih, je bilo v raziskavo IRIC zajetih več različnih podjetij iz dveh držav, Danske in Nizozemske. V tej raziskavi je bila razvita tudi metoda za merjenje moči kulture. Močno kulturo so interpretirali kot homogeno kulturo – torej tako, v kateri so vsi anketiranci približno enako odgovorili na ključna vprašanja, ne glede na njihovo vsebino. Šibka kultura je bila heterogena kultura – odgovori različnih ljudi iz ene enote so bili zelo različni (Hofstede in Hofstede 2005, 293).

3.3 Vloga in pomen vrednot v organizacijski kulturi

Ustvarjanje organizacijske kulture je ena od ključnih nalog vrhnjega vodstva organizacije. Pri tem imajo pomembno vlogo vrednote, saj delujejo kot lepilo, ki povezuje sestavine organizacijske kulture. Kot zapiše Jančič, gre za »občutljiv splet aktivnosti, ki zahtevajo močno vpletenost vodstva, to pa mora razumeti skupne vrednote podjetja ter njegovo organizacijsko kulturo, saj lahko le na ta način uresniči svoje strateške cilje« (Jančič 1990, 119).

Odlična podjetja so finančno zdrava, njihove vrednote pa združujejo ekonomsko dobrobit, storitve za kupce in uresničevanje poslanstva. Družbe, ki so opredelile samo finančne cilje, finančno niso bile niti približno tako učinkovite kakor podjetja, ki so imela širši nabor vrednot (Peters in Waterman 2003, 103).

Vodilni v podjetju ustvarja ne samo racionalne in oprijemljive vidike organizacije, ampak tudi simbole, ideologijo, jezik, verovanje, rituale in mite (Petigrew v Peters in Waterman 2003).

Učinkovito ustvarjanje in sporočanje vrednot je še posebej pomembno za vodje v sodobnih globaliziranih podjetjih. Za nove globalne izvršne direktorje so bistvene »mehke« veščine, ki temeljijo na obvladovanju odnosov. Zgolj tehnična podkovanost ni več dovolj (Kets de Vries in Florent – Treacy 2000, 14). Vrednote v globaliziranih podjetjih presegajo nacionalne kulture. Taka podjetja od svojih zaposlenih pričakujejo, da poznajo vrednote podjetja in se ravnaajo po njih. Zato zaposlenim na različne načine sporočajo vrednote in utrjujejo zavedanje o njih; tudi vsak novozaposleni je seznanjen z vrednotami.

Kot verjamejo v Novartisu, »močne vrednote določajo našo kulturo in nam pomagajo uresničevati Novartisovo strategijo v skladu z našim poslanstvom in vizijo« (Novartisova spletna stran 2016b). Če želimo, da zaposleni ponotranjijo vrednote, moramo zaposlene vključiti v proces identifikacije in opredelitve vrednot. Novartis se je prenove svojih vrednot v zadnjem četrtletju leta 2014 lotil tako, da je prisluhnil svojim zaposlenim. Prisluhnil je odgovorom iz Globalne ankete med zaposlenimi (potekala je marca 2013) in nato z vrsto fokusnih skupin, delavnic, razgovorov itd. skupaj z zaposlenimi oblikoval prenovljene vrednote. Te je nato predstavil zaposlenim s komunikacijskim programom, ki je obsegal različne komunikacijske kanale in je dosegel vsakega zaposlenega, tudi tiste, ki delajo v proizvodnji.

Vrednote in vedenja so sestavni del letne ocene vsakega zaposlenega v Novartisu (enakovredno z dosežki) in so pomemben del razvoja kariere zaposlenega. V Novartisu v Sloveniji so vrednote in vedenja eno od dveh področij letnih nagrad (t. i. zvezd); drugo področje so izjemni poslovni dosežki. S tem, ko podjetje postavlja vrednote na enako pomembno mesto kot dosežke (v določenih primerih pa celo nadnje), zaposlenim in tistim, ki se zanimajo za delo v tem podjetju, jasno sporoča, kakšna je njegova organizacijska kultura. Kaj je sprejemljivo in kaj ne, kaj je zaželeno in kaj ne.

»Vrednote in vedenja so tisto, po čemer nas bodo ocenjevali,« piše na Novartisovi spletni strani (2016b). In to je pomemben signal tudi za vse druge deležnike podjetja (poleg zaposlenih).

3.4 Kultura in odnosi z javnostmi

Kaj je tisto, kar je postavilo kulturo v ospredje raziskovanja organizacij in komuniciranja? Sriramesh piše, da lahko trdimo, da je to »globalizacija, ki smo ji priča konec dvajsetega stoletja in ob vstopu v novo tisočletje« (Sriramesh 2012, 9). Globalizacija, ki smo ji priča v zadnjih desetletjih, predstavlja izziv za podjetja, ki delujejo v več državah, tudi s komunikacijskega vidika. Srečujejo se z novimi trgi in novimi pričakovanji deležnikov. Posledica tega je, da so v globalni verigi vrednosti potrebni novi pristopi v upravljanju komunikacij (Zerfass in drugi 2013). Kot enega izmed pomembnih izzivov upravljanja odnosov z javnostmi globalnih podjetij raziskovalci vidijo različnost kultur. Obstoječi korpus znanja odnosov z javnostmi temelji skoraj izključno na študijah, ki analizirajo kulturo kot »okolje« za prakso odnosov z javnostmi (Sriramesh 2012). Ko govorimo o kulturi in odnosih z javnostmi, pa moramo pojem kulture razširiti čez pojem družbene kulture. Sriramesh in Verčič (2003) menita, da so odnosi z javnostmi interdisciplinarni, zato je treba proučevati politično in ekonomsko kulturo, družbeno in organizacijsko kulturo ter medijsko in aktivistično kulturo družbe.

Komuniciranje in kultura imata recipročen odnos (Sriramesh 2003, 515), zato je za strokovnjake odnosov z javnostmi nujno, da proučujejo vpliv kulture na dejavnosti odnosov z javnostmi. Pri tem se naslanjajo na Hofstedove dimenzije kulture (Hofstede in Hofstede 2005). V zadnjih dveh desetletjih je bilo malo študij o tem, kaj je tisto, kar ključno povezuje kulturo in odnose z javnostmi, zato se korpus znanja še vedno razvija etnocentristično (Sriramesh 2012, 10).

Organizacijske kulture imajo svoje lastne značilnosti in dimenzije, čeprav na njih vpliva nacionalna kultura okolja, v katerem delujejo (Hofstede in Hofstede 2005). Komuniciranje ima pomembno vlogo pri ustvarjanju in ohranjanju organizacijske ali korporacijske kulture. Je povezovalni člen med deli organizacije in jih drži skupaj. Participativne organizacijske kulture, ki cenijo timsko delo in vključujejo zaposlene v odločanje, omogočajo komunikacijsko odličnost (Dozier in drugi 1995).

V podjetju, ki deluje v državah na vseh celinah, je razumevanje posameznih kultur bistveno. Pri tem ima komuniciranje pomembno vlogo, saj razume poslanstvo, vizijo in poslovne cilje matičnega podjetja in jih zna sporočiti različnim deležnikom v posamezni državi na način in z vsebinskimi poudarki, ki so blizu lokalni kulturi. Kot navaja Verčič, so

»medkulturni odnosi z javnostmi več kot samo prakticiranje odnosov z javnostmi geografsko stran od svojega doma – ni niti nujno, da gre za fizično odmaknjenost« (Verčič 2013b, 77).

3.4.1 Družbena kultura in odnosi z javnostmi

Sriramesh in White trdita, da »kulturne razlike med družbami vplivajo na to, kako predstavniki teh družb izvajajo odnose z javnostmi« (Sriramesh in White 1992, 597). Avtorja zagovarjata, da je povezava med kulturo in komuniciranjem vzporedna s povezavo med kulturo in odnosi z javnostmi, saj so odnosi z javnostmi v prvi vrsti komunikacijska dejavnost (Sriramesh in White 1992, 609). Družbena kultura vpliva na komunikacijske vzorce predstavnikov te družbe, zato lahko rečemo, da ima družbena kultura tudi neposreden vpliv na to, kako organizacije izvajajo odnose z javnostmi. Še posebej, če upoštevamo opredelitev odnosov z javnostmi kot »upravljanje komunikacij med organizacijo in javnostmi« (Grunig in Hunt 1984, 6).

Konceptualno povezavo med kulturo in odnosi z javnostmi lahko najdemo tudi skozi nekatere temeljne predpostavke odnosov z javnostmi oz. praks, ki jih izvajajo praktiki odnosov z javnostmi. Te naj bi bile simetrične, etične, kritične in menedžerske.

Grunig (1992a) navaja, da člani organizacij, ki razmišljajo in svoje delo izvajajo asimetrično, mislijo, da vedo, kaj je dobro za njihove deležnike, in zato skušajo manipulirati svoje javnosti tako, da bi te sprejele stališča organizacije. To je imenoval elitizem. Ti člani vidijo organizacijo kot zaprt sistem, in zato skušajo predvsem razpošiljati informacije iz organizacije v okolje in ne obratno. Tako asimetrično stališče je med člani organizacije vzpostavilo t. i. »interni pogled« (Grunig 1992a), ki je članom onemogočal, da bi na organizacijo pogledali z očmi zunanjega opazovalca. Praktiki z asimetričnimi predpostavkami so nagnjeni k avtoritarnemu načinu delovanja, ki zagovarja, da bi morala biti moč v rokah peščice menedžerjev, zaposleni pa bi morali imeti malo avtonomije. Zaposleni naj namreč ne bi imeli dovolj potrebnega znanja za sprejemanje odločitev o tem, kako naj opravljajo svoje delo.

Sriramesh in White zagovarjata, da lahko potegnemo povezavo z dimenzijami kulture (kot jih opisujeta Hofstede in Hofstede 2005), in rečemo, da so družbe, kjer so med odnosi večje razdalje moči, bolj nagnjene k temu, da so elitistične, njihovi svetovni nazori so bolj asimetrični (Sriramesh in White 1992, 610). Posledično so praktiki

odnosov z javnostmi v teh družbah bolj nagnjeni k uporabi enosmernega modela tiskovnega agenta (več o modelih odnosov z javnostmi glej v poglavju 4.4.2). Menedžerji v takih družbah gledajo organizacijo kot zaprt sistem, ki ne sprejema informacij iz okolja, ampak jih samo oddaja. Za take organizacije je tudi značilno, da ne poslušajo svojih javnosti in ne upoštevajo njihovih predlogov, mnenj, stališč.

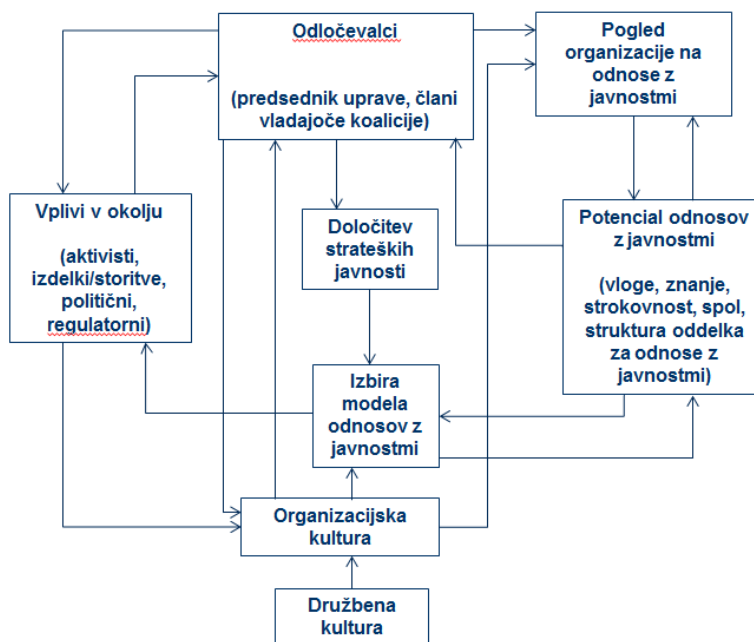
Grunig postavi antipod takemu načinu razmišljanja in predstavi simetrični svetovni nazor oz. simetrične predpostavke razmišljanja in delovanja (Grunig v Sriramesh in White 1992). Praktiki s simetričnimi nazori vidijo organizacijo kot odprt sistem, ki lahko pridobi s tem, ko sprejema informacije iz okolja. Menedžerji s takim pogledom znajo bolj uravnoteženo voditi zaposlene, saj verjamejo, da lahko vsak zaposleni – ne glede na mesto v organizacijski hierarhiji – prispeva predloge, ki koristijo celotni organizaciji. Odločitve v takih organizacijah se sprejemajo s konsenzom ali vsaj po temeljitem posvetovanju.

V družbenih kulturah, za katere so značilni manjša oddaljenost od centra moči, manjša stopnja avtoritarizma in individualizma ter večje medosebno zaupanje med zaposlenimi, obstaja večja možnost, da se bodo razvile prakse odličnih odnosov z javnostmi. V redkih primerih se take prakse lahko razvijejo tudi v družbenih kulturah brez zgoraj opisanih lastnosti. To se lahko zgodi, kadar imajo take lastnosti ključni odločevalci v organizacijah, torej posamezniki, ki spodbujajo participativno organizacijsko kulturo tudi, ko je taka kultura netipična za prevladujočo družbeno kulturo (Sriramesh in White 1992, 612).

3.4.2 Organizacijska kultura in odnosi z javnostmi

Peters in Waterman sta že leta 1982 v središče menedžerskega in komunikacijskega raziskovanja postavila pomen organizacijske kulture za odlične organizacije (več o tem glej v poglavju 3.2). Poleg močne kulture, ki jo opisujeta kot eno temeljnih predpostavk odličnih podjetij, se v literaturi o odličnosti kot pomembna komponenta pojavlja tudi sodelovanje. Odlični odnosi z javnostmi se največkrat pojavijo prav v organizacijah, ki imajo močno in sodelovalno organizacijsko kulturo (Sriramesh in drugi 1992). Organizacijska kultura je tudi eden od ključnih sistemov, ki vplivajo na izbor modela odnosov z javnostmi in s tem na delovanje odnosov z javnostmi neke organizacije (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Dejavniki, ki vplivajo na izbor modela odnosov z javnostmi



Vir: Grunig (1992a, 23).

Slika 3.1 prikazuje, da na organizacije vplivajo različni dejavniki iz okolja, ki nimajo nujno enakih ciljev kot organizacija. Ne vplivajo pa samo ti dejavniki (tu imamo v mislih tudi družbeno kulturo), ampak na njene procese vpliva tudi organizacijska kultura. Praktiki odnosov z javnostmi so pri svojem delu dejansko z eno nogo v organizaciji in z drugo v okolju. Zato imajo ključno vlogo pri upravljanju odnosov organizacije z okoljem. Pri tem so redko brez omejitev, ki jih pred njih postavlja organizacija, v kateri (ali za katero) delajo, natančneje vodilna koalicija in organizacijska kultura, ki jo koalicija oblikuje. Organizacijska kultura vpliva na odnose z javnostmi s tem, ko oblikuje nazore, vrednote in pomene, ki vplivajo na odločitve v organizaciji. Vpliva tudi na izbor modela odnosov z javnostmi v organizaciji in s tem določa okvir delovanja odnosov z javnostmi. Vpliva tudi na to, ali bo vodilni komunikator v družbi del vodilne koalicije ali ne.

V odnosu do organizacijske kulture imajo odnosi z javnostmi zanimivo vlogo – lahko namreč vplivajo nanjo (Sriramesh in drugi 1992, 579). Tu je treba še posebej izpostaviti

interno komuniciranje, ki lahko vpliva na organizacijsko kulturo, čeprav tudi ta vpliva nanj – gre torej za medsebojno vplivanje.

Spremembe v organizacijski kulturi so priložnost za praktike odnosov z javnostmi v organizaciji. Priložnost, da spremenijo model odnosov z javnostmi v neki organizaciji, da skušajo članom vodilne koalicije predstaviti argumente, ki lahko vplivajo na njihov pogled in dožemanje odnosov z javnostmi, ipd. V tem smislu imajo odnosi z javnostmi veliko odgovornost v organizaciji.

3.4.3 Kultura politične ekonomije in odnosi z javnostmi

Sriramesh (2012) identificira povezavo med politično ekonomijo (kombinacija politične in ekonomske kulture) in odnosi z javnostmi skozi opazovanje organizacije in njenih javnosti v primeru konfliktov, pričakovanj in pritiskov, ki nastanejo kot učinek družbenih, ekonomskih in političnih sil v okolju organizacije. Odnosi z javnostmi so sodelovalna, demokratična in v ustvarjanje odnosov usmerjena praksa, ki lahko pomaga razvitim ekonomijam in tudi tistim v razvoju.

Povezanost politične ekonomije in odnosov z javnostmi lahko opazujemo skozi tri širše kategorije:

1. Kakšen je glavni cilj ekonomskih dejavnosti države.
2. Kakšna je vloga države v ekonomiji.
3. Kakšni sta strukturi gospodarstva in civilne družbe.

Če želimo določiti odnos med politično ekonomijo in odnosi z javnostmi, je treba upoštevati nekaj dejavnikov znotraj teh treh kategorij: (a) kateri je prevladujoči cilj, ki poganja ekonomijo države, (b) kakšno vlogo imajo v ekonomiji svoboda, enakost, harmonija in skupnost, (c) kje na lestvici tranzicije je ekonomija države, (d) v kolikšni meri v ekonomiji obstajajo »zmagovalci« in »poraženci« ter kakšna je dinamika odnosov med tema dvema skupinama (Sriramesh 2012).

Sriramesh (2012) trdi, da je v trenutnem korpusu znanja odnosov z javnostmi malo študij, ki bi lahko ponudile empirične dokaze o povezanosti politične ekonomije in odnosov z javnostmi.

3.4.4 Medijska kultura in odnosi z javnostmi

Teoretiki odnosov z javnostmi sicer priznavajo povezanost medijev in odnosov z javnostmi, vendar je velik del teh konceptov preveč enodimenzionalen. Ne upošteva namreč razlik med medijskimi kulturami po svetu, na katere so opozorili raziskovalci množičnih medijev v svojih raziskavah. Za potrebe današnjega proučevanja medijske kulture je treba opredeliti tri ključne dejavnike: (a) nadzor nad mediji, (b) doseg medijev in (c) dostopnost do medijev (Sriramesh in Verčič v Sriramesh 2012).

Pojem nadzor nad mediji se velikokrat meša s pojmom lastništvo medijev, a je treba gledati širše od lastništva. Kdo ima dejansko moč, da vpliva na medijske vsebine? To je velikokrat direktno povezano s politično in z ekonomsko kulturo v družbi. Pojem doseg medijev se nanaša na obseg, koliko člani družbe uporabljajo množične medije. Dostopnost do medijev opredeljuje, koliko so mediji odprti, dostopni za predstavljanje vsebine, ki jo predlaga kateri koli član družbe, brez kakršne koli diskriminacije. Kombinacija teh treh dejavnikov omogoča vpogled v medijsko kulturo neke družbe, prav tako pa tudi v nekatere druge kulture, ki sem jih opisala v tem poglavju. Pri tem je pomembno poudariti medsebojno prepletanje teh kultur, kar kaže na interdisciplinarnost odnosov z javnostmi (Sriramesh 2012).

3.4.5 Aktivistična kultura in odnosi z javnostmi

Aktivistična kultura ima neposreden vpliv na odnose z javnostmi v družbi. Raziskovanje odnosa med aktivisti in organizacijo je ponudil model, ki opisuje odnos med aktivizmom in preostalimi kulturami, ki sem jih opisala zgoraj. Ena ključnih predpostavk tega modela je, da »bodo družbe, ki imajo pluralistični politični sistem, svoboden ali vsaj delno svoboden medijski sistem in večjo prisotnost individualizma med populacijo, bolj verjetno spodbujale visoko raven aktivizma in pričakovale bolj simetrične ali strateške pristope k upravljanju odnosov z javnostmi« (Kim in Sriramesh v Sriramesh 2012). Organizacije, ki ne prisluhnejo dinamiki v svojem družbenem in kulturnem okolju, bodo bolj verjetno izgubile tako zaupanje javnosti kakor odnose s strateškimi javnostmi.

Aktivizem predstavlja izziv in priložnost za praktike odnosov z javnostmi. Ti so lahko komunikatorji za obe strani, aktiviste ali organizacijo. Aktivistična gibanja so imela pomembno vlogo v zgodovini človeštva in danes so vsaj tako prisotna ter živahna kot nekoč, če ne celo bolj. Če so bile včasih aktivistične skupine bolj usmerjene v boj za

človekove pravice, jih danes najdemo v boju tako za človekove kakor pravice živali in okolja. Težko bi našli organizacijo, ki se na tak ali drugačen način ne znajde v odnosu z aktivistično skupino.

4 SPREMENJENA VLOGA KOMUNICIRANJA V GLOBALNIH ORGANIZACIJAH

McLuhan je že leta 1967 zapisal, da »nova elektronska medsebojna odvisnost na novo ustvarja svet v podobi globalne vasi« (McLuhan v Kitchen 2004). Jack Welch, legendarni predsednik uprave General Electrics, je leta 1994 poudaril, da »moramo v devetdesetih letih dvajsetega stoletja globalizacijo vzeti kot samoumevno. V prihodnje bo veljalo eno ključno merilo uspeha: mednarodni tržni delež. Uspešna podjetja bodo uspešna zato, ker bodo delovala na trgih po vsem svetu« (Welch v Kitchen 2004, 265). Od takrat je globalizacija postala ne le realna stvarnost, ampak delovni vsakdan sodobnih podjetij. V takem globaliziranem poslovnem okolju se je znašlo tudi komuniciranje, ki je bilo s tem postavljeno pred nove izzive. Odnosi z javnostmi morajo zdaj upravljati odnose med organizacijo in njenimi deležniki na mednarodni ravni, saj je globalizacija prinesla večjo ekonomsko, družbeno in politično soodvisnost po vsem svetu.

Ob globalizaciji podjetij, ko izdelki, storitve in delovna sila potujejo prek državnih meja, ima komuniciranje pomembno vlogo, in sicer skozi dejavnosti strateških odnosov z javnostmi globalnih korporacij (Dutta 2012). Tako npr. z ustvarjanjem odnosov z lokalnimi skupnostmi podjetja dosegajo javnosti na oddaljenih trgih, in tako odpirajo tudi vrata svojim izdelkom. Dutta je kritičen do te vloge odnosov z javnostmi in kot protiutež postavlja v ospredje način upravljanja s komunikacijami, ki se osredotoča na kulturo (Dutta 2012). Pri tem gre za ustvarjanje odnosov, ki prispevajo k spremembi neenakomernih družbenih struktur.

Pojem globalne, natančneje, mednarodne korporacije pri svojem raziskovanju uporablja tudi Verčič, ki predlaga, »da lahko nekaj ključnih značilnosti odnosov z javnostmi v in za mednarodna podjetja strnemo v: manj strokovnjakov, več deležnikov, več konkurence in več interesnih skupin« (Verčič 2003b, 485).

4.1 Pomen komuniciranja za podjetje

»Komuniciranje je izmenjava informacij in ne enostranski tok informacij. Nekomu govoriti torej še ne pomeni komunicirati z njim. Komuniciranje se dejansko pojavi šele v trenutku, ko prejemnik sporočilo, ki mu ga je pošiljatelj želel poslati, dejansko sprejme in nanj tudi reagira« (Ule in Kline 1996, 53).

Procesi komuniciranja so kompleksni, njihova uspešnost pa je odvisna od številnih dejavnikov – od narave sporočila do tega, kako ga interpretirata javnost in okolje, v katerem je sprejeto (Ule in Kline 1996, 54).

Prav zaradi možnosti različne interpretacije enega sporočila je izjemno pomembno, da komuniciranje podjetja poteka načrtovano, strokovno in usklajeno s poslovnimi cilji, z vizijo in s poslanstvom podjetja.

Komuniciranje podjetja mora biti strateško. Pri tem strateško ne razumemo v negativnem pomenu, v smislu, da privilegira menedžerski diskurz in favorizira cilje menedžmenta kot dane in legitimne, kot tak vidik strateškega opisujejo kritiki modernističnega pristopa k upravljanju (Hallahan in drugi 2008, 635). Izraz strateški povezujemo z močjo in odločanjem. Ko je uporabljen v povezavi s komuniciranjem, nakazuje, da je komuniciranje upravljavska funkcija (Hallahan in drugi 2008).

Pojem strateško razumem, kot ga opisuje Karl Albrecht, ko zapiše, da je »strateg tisti, ki razmišlja o smislu organizacije, proučuje zunanje okolje, upošteva pričakovane ali mogoče prihodnje dogodke in vzpostavlja splošno smer, v katero naj bi organizacija šla. Strateg je tisti, ki organizaciji pomaga, da se uspešno prilagaja spreminjajočemu se okolju« (Albrecht v Potter 1999b, 11).

Komuniciranje ima kot strateška upravljavska funkcija odgovornost prispevati k uspešnosti organizacije. Kot ugotavljata Podnar in Kline, »upravljavskemu komuniciranju daje specifikko njegova menedžerska orientiranost. Na komuniciranje se primarno ne gleda kot na tehniko ali spretnost (poslovno komuniciranje), niti ne kot na proces (organizacijsko komuniciranje), pač pa kot na sredstvo za doseg cilja« (Podnar in Kline 2003, 62).

Komuniciranje je tudi v središču že omenjene definicije odnosov z javnostmi Jamesa E. Gruniga in Todda Hunta, ki trdita, da so odnosi z javnostmi »upravljanje komunikacij med organizacijo in javnostmi« (Grunig in Hunt 1984, 6). Definicija enači odnose z

javnostmi in komunikacijski menedžment. Odnosi z javnostmi oz. komunikacijski menedžment so širši pojem od komunikacijskih tehnik in specifičnih programov odnosov z javnostmi, kot so npr. odnosi z mediji. So načrtovanje, izvajanje in merjenje komuniciranja, ki ga organizacija izvaja tako z internimi kot eksternimi javnostmi – s skupinami, ki vplivajo na doseganje ciljev podjetja (Grunig 1992a, 4).

Odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnosti podjetja takrat, ko znotraj procesa strateškega upravljanja identificirajo ključne strateške javnosti podjetja ter izvajajo komunikacijske programe, s katerimi razvijajo in ohranjajo učinkovite dolgoročne odnose med organizacijo in temi javnostmi (L. A. Grunig in drugi 1992).

4.2 Izzivi komuniciranja v mednarodnih podjetjih

Že v uvodu k temu poglavju sem omenila, da je današnja realnost podjetij globalizacija, tako za velika mednarodna podjetja (lahko so fizično prisotna na več različnih trgih po svetu) kakor za majhna lokalna podjetja (lahko poslujejo globalno prek družbenih medijev). Verčič imenuje profitne organizacije, ki delujejo na več kot enem trgu, mednarodna podjetja (Verčič 2003b). V svetu zunaj naših meja pa ne delujejo samo velika mednarodna globalna podjetja, ampak so v globalni areni prisotne tudi vlade in nevladne organizacije, ki delujejo mednarodno. Čeprav mednarodna podjetja vodijo pri oblikovanju globalne ekonomije, ne delujejo izolirano od drugih akterjev v globalni areni. Kot opozarja Wallace (v Verčič 2003b), mednarodna podjetja niso nujno organizirana kot podjetja, družbe z omejeno odgovornostjo ipd., ampak so večkrat skupina ali mreža podjetij, ustanovljena v različnih pravnih okvirih različnih držav. Nekatera mednarodna podjetja so postala globalna šele z nakupi drugih, po navadi manjših podjetij, ki so že delovala na nekem trgu in so bila ustanovljena v skladu s pravnimi normami tiste države. Podobno kot so se razvijala mednarodna podjetja, so se razvijali tudi odnosi z javnostmi v njih. Od prakse odnosov z javnostmi, ki podaljša delovanje iz domačega v druga okolja z zgolj nekaj ali celo nič prilagoditvami, do mednarodnih odnosov z javnostmi, ki so nepovezani z lokalnimi programi odnosov z javnostmi (Wakefield v Verčič 2003b). Da bi premostili prepad med tema dvema ekstremoma, so Verčič, L. Grunig in J. Grunig predlagali normativno teorijo splošnih načel in specifičnih uporab (temelječo na petih variablah v okolju) v mednarodnih odnosih z javnostmi (v Verčič 2003b). Normativna

teorija trdi, da obstajajo neka splošna načela, po katerih je mogoče upravljati odnose z javnostmi po svetu. Verčič, L. Grunig in J. Grunig (v Verčič 2003b) predlagajo nekatera splošna načela, izhajajoč iz »študije odličnosti« (ur. J. Grunig 1992) (več o tem glej v poglavju 4.4.1). Na podlagi te konceptualizacije so bili podani okvirji za empirične študije odnosov z javnostmi v mednarodnih podjetjih. Wakefield (v Verčič 2003b) je izvedel študijo o uporabi zgoraj omenjenih splošnih načel; na podlagi ugotovitev je oblikoval t. i. »faktorje učinkovitosti mednarodnih odnosov z javnostmi«, ki tvorijo podlago za upravljanje »svetovnih«⁵ odnosov z javnostmi. Organizacije, ki bodo imele take odnose z javnostmi, bodo imele globalno, in ne centralno, filozofijo, bolj bodo cenile dialog »od zunaj proti notri« in ne dialoga v obratni smeri. Poleg tega bodo direktorji komuniciranja v takih organizacijah poročali vodilnemu menedžerju v državi, v kateri delujejo, a bodo hkrati imeli dvojno linijo poročanja globalnemu direktorju komuniciranja v državi, kjer je sedež mednarodnega podjetja.

Tak primer je Lek, član skupine Sandoz: direktorica Korporativnega komuniciranja v Sloveniji poroča predsedniku uprave Leka, člana skupine Sandoz (ki je hkrati tudi predsednik Novartisa v Sloveniji), hkrati pa poroča globalnemu vodji Korporativnega komuniciranja v Sandozu in globalnemu vodji Korporativnega komuniciranja v Novartisu. V takih organizacijah se komunikacijske dejavnosti usklajujejo tako v državi, kjer je sedež mednarodnega podjetja, kakor mednarodno; odnosi z javnostmi pa tesno sodelujejo tudi z drugimi funkcijami, npr. z marketingom in s pravno službo, a jim niso podrejeni. Avtor (v Verčič 2003b) tudi trdi, da so praktiki odnosov z javnostmi, ki upravljajo »svetovne« odnose z javnostmi, v vseh komunikacijskih enotah znotraj mednarodnega podjetja zaposleni za polni delovni čas in so ustrezno izobraženi. Poleg tega predlaga:

- praktiki odnosov z javnostmi delajo kot globalni tim s horizontalnimi linijami poročanja;
- zaposleni v odnosih z javnostmi predstavljajo raznolikost mednarodnih javnosti organizacije;
- osrednja oseba je timski vodja, ne določevalec nalog;

⁵ Tukaj pojem *svetovno* uporabljam tako, kot se uporablja v pogovornem jeziku, in želim povedati *odličen, vrhunski*.

- komunikacija med zaposlenimi v odnosih z javnostmi je večsmerna, ne samo dvosmerna;
- priložnosti za interakcijo je veliko, in so tako formalne kot neformalne.

Vse naštetе predpostavke so prisotne v komunikacijski funkciji v Leku, Sandozu in Novartisū.

Na tem mestu velja omeniti še nekatere posebnosti odnosov z javnostmi v mednarodnih podjetjih. Prvič, čeprav normativna teorija zagovarja, da naj v strateški menedžerski funkciji odnosov z javnostmi delajo izobraženi in izkušeni strokovnjaki, je realnost, da je zaposlenih v odnosih z javnostmi v mednarodnih podjetjih mnogo manj, kot jih je potrebnih za učinkovito komuniciranje v vseh podjetjih organizacije (Verčič 2003b, 485). Med podjetji so celo taka, ki imajo le peščico strokovnjakov za odnose z javnostmi v centrali in oni upravljajo komunikacijske programe za organizacijo po vsem svetu. Reorganizacije in zmanjševanje števila zaposlenih, ki smo jim nenehno priča, so dodatno prispevali k zmanjševanju števila zaposlenih v odnosih z javnostmi v mednarodnih podjetjih.

Drugič, večje kot postajajo korporacije, z več deležniki se morajo ukvarjati. Velike mednarodne organizacije, ki delujejo na trgih po vsem svetu, imajo več deležnikov kot podjetja, ki delujejo samo na enem trgu. Fombrun in Rindova (v Verčič 485) k temu dodajata, da »so različni deležniki različno pomembni v različnih okoljih, prav tako se razlikujejo tudi dejavniki, ki vplivajo na ugled«. Po njunem mnenju so lahko »podjetja v očeh nekaterih deležnikov ocenjena drugače kot v očeh drugih«.

Tretjič, večje število konkurentov na globalnih trgih lahko pomeni tudi več zadev (lahko tudi potencialnih kriz), ki jih bo organizacija morala upravljati skozi odnose z javnostmi. Globalizacija je v svoji osnovi konkurenčni boj, boj s konkurenti na večjem številu trgov. Ni torej nujno, da se javnosti oblikujejo okrog nekega vprašanja ali problema, lahko nastanejo tudi zaradi dejavnosti drugih korporacij (Verčič 2003b, 486).

Četrtič, v globalnem svetu ni samo vedno več skupin pritiska, ampak te skupine tudi postajajo globalne. Organizirajo se na podoben način kot podjetja, mrežno, v različnih državah, skupni so jim cilji in vrednote. Nekatere skupine pritiska iščejo različne države po svetu, v katerih bi bil lahko prisoten problem, proti kateremu se borijo. Zato je upravljanje kriznih razmer za praktike odnosov z javnostmi v globalni areni nekaj

povsem drugega kot v eni sami državi. (Čeprav se lahko vprašamo, ali to v današnjem svetu družbenih medijev sploh še obstaja.)

Odnosi z javnostmi na globalnih trgih so tisto najboljše, kar ima praksa odnosov z javnostmi. Zahtevajo več dela v bolj kompleksnem okolju. Zato Verčič (2003b) predlaga: »Če želimo raziskovati najboljše prakse v odnosih z javnostmi, se moramo osredotočiti na mednarodne odnose z javnostmi.« Predvideva celo, da bodo v prihodnje odlični odnosi z javnostmi samo tisti, ki bodo mednarodni.

4.3 Upravljanje odnosov z javnostmi v globaliziranih organizacijah

Globalizacija povečuje ekonomsko, družbeno in politično soodvisnost po svetu. Zaradi tega tudi odnosi z javnostmi čedalje večkrat upravljajo komuniciranje in odnose med organizacijami in njihovimi deležniki na mednarodni ravni (Verčič 2013b). Razvoj globalnih odnosov z javnostmi sovpada z zgodovinskim razvojem treh področij: komuniciranja, demokracije in globalne družbene soodvisnosti (Sharpe in Pritchard v Verčič in drugi 2015).

Za uspešne mednarodne odnose z javnostmi morajo imeti organizacije ustrezne ključne kompetence, ki veljajo po vsem svetu, hkrati pa mora njihova implementacija na različnih koncih sveta upoštevati lokalne specifike. Te so organizirane v pet okoljskih variabel: politična ideologija, ekonomski sistem, stopnja aktivizma, kultura in medijski sistem (Sriramesh in Verčič 2003). Ideja o splošnih načelih in njihovi specifični uporabi je podobna širšemu konceptu glokalizacije.

V mednarodni študiji, ki so jo 2013 izvedli Verčič in drugi med 579 vodji komuniciranja v 39 evropskih državah in 42 direktorji komuniciranja v velikih profitnih organizacijah v 12 evropskih državah, se je izkazalo, da so mednarodni odnosi z javnostmi del vsakdanjega poslovanja več kot 90 odstotkov direktorjev komuniciranja v Evropi; več kot 20 odstotkov izmed njih upravlja komuniciranje v dvajset ali več državah (Verčič in drugi 2015). Opazna je statistično značilna razlika med podjetji v zasebni lasti in tistimi, ki kotirajo na borzi – slednja so bolj internacionalizirana (glej Tabela 4.1).

Tabela 4.1: Število držav, za katere direktor komuniciranja upravlja komuniciranje

	Podjetja na borzi		Podjetja v zasebni lasti		Skupaj
	Frekvenca	(%)	Frekvenca	(%)	(%)
Do 5 držav	106	36,8	113	47,9	41,8
6–10 držav	59	20,5	51	21,6	21,0
11–20 držav	47	16,3	28	11,9	14,3
Več kot 20 držav	76	26,4	44	18,6	22,9

Opomba: n = 579 direktorjev komuniciranja v podjetjih v Evropi. Vrednosti prikazujejo, koliko vprašanih je odgovorilo pritrdilno. Pomembna razlika je med zasebnimi podjetji in podjetji na borzi (hi-kvadrat test, $p \leq 0,05$, Cramér's $V = 0,132$).

Vir: Verčič in drugi (2015)

Direktorji komuniciranja se strinjajo, da je mednarodno komuniciranje pomembno (tudi tu se s tem bolj strinjajo tisti, ki delajo v podjetjih v borzni kotaciji) in da bo v prihodnje postalo še bolj pomembno pri njihovem delu. Evropski direktorji za komuniciranje največ svojega dela namenijo komuniciranju v Evropi, skoraj 50 odstotkov ga je usmerjenega v Severno Ameriko, okrog tretjina pa na Daljni vzhod, Bližnji vzhod, v Latinsko Ameriko ter v južno in jugovzhodno Azijo⁶. Jasno je razvidno, da so mednarodni odnosi z javnostmi pomembni za evropske direktorje komuniciranja, saj predstavljajo velik del njihovega dela; verjamejo, da bodo v prihodnje postali še bolj pomembni.

Ključni izzivi pri delu v mednarodnih odnosih z javnostmi so razumevanje medijskega prostora in javne sfere, merjenje javnega mnenja in razumevanje deležnikov ter priprava komunikacijske strategije, ki je družbeno, kulturno in politično uglasena na lokalne specifikke, ugotovljene z zgornjimi koraki. Prav tako je velik izziv najti lokalne komunikatorje v teh državah in jih nato voditi.

Evropski direktorji komuniciranja vse bolj razumejo kulturne identitete drugih okolij. Čeprav je v večini globalnih podjetij skupni jezik angleščina (ki pa v marsikateri državi ne med zaposlenimi ne med zunanjimi deležniki ni na visoki ravni), podjetja razumejo lokalne zahteve in pričakovanja. Pri tem je treba paziti, da se ne izgubijo skupni cilji, poslanstvo, vrednote.

⁶ Pri tem vprašanju je bilo možno izbrati več odgovorov.

Pri globalnih odnosih z javnostmi ima pomembno vlogo struktura komunikacijske funkcije oz. njena usposobljenost za delo v mednarodnem prostoru. Direktorji komuniciranja se zavedajo, da je treba imeti centralizirano komunikacijsko funkcijo. To je še posebej pomembno v današnjem času, ko ni več lokalnih novic, saj lahko vsaka lokalna novica prek družbenih medijev v trenutku postane globalna. Veliko evropskih direktorjev komuniciranja meni, da mora biti komunikacijska funkcija vodena s centrale na sedežu družbe, kjer so odgovorni za vizijo, poslanstvo, vrednote in druge »mehke« elemente korporacije. Komunikacijski timi na lokalni ravni pa imajo precej svobode pri implementaciji teh elementov v lokalnem okolju.

Mednarodna podjetja globalizirajo komunikacijsko funkcijo tako, da uporabljajo tradicionalne menedžerske strukture (za načrtovanje, organizacijo, ocenjevanje), komunicirajo v različnih jezikih, vzpostavljajo enovita pravila za celostno podobo podjetja in svoje interne time dopolnjujejo s komunikacijskimi agencijami v posameznih državah. V svoje time si želijo dobiti lokalne komunikatorje z mednarodnimi izkušnjami in jim dajejo prednost pred strokovnjaki iz države, iz katere prihaja podjetje. Evropski direktorji komuniciranja verjamejo, da je zelo dobro, če domači strokovnjaki pridejo v stik z odličnimi praksami in vrhunskimi strokovnjaki na sedežu podjetja. Zavedajo se, da je treba komunikacijske funkcije v prihodnje narediti resnično medkulturne in globalizirane. Evropski direktorji komuniciranja so prepričani, da bodo v prihodnje pomembno vlogo igrali komunikacijska znanja in kompetence. In ne samo med praktiki odnosov z javnostmi, ampak med vsemi menedžerji. Prišlo bo do premika od organizacij s komunikacijskimi oddelki do komunikativnih organizacij. Komunikacijska znanja in veščine morajo postati del veščin in znanj vsakega menedžerja. Vsi zaposleni bi morali biti deležni komunikacijskega treninga in usposabljanja za družbene medije. Komuniciranje mora postati del vrednot, vizije in poslanstva podjetja.

Študija (Verčič in drugi 2015) je pokazala, da evropska mednarodna podjetja gradijo enovito poslanstvo, vizijo in vrednote, medtem ko upoštevajo različne ekonomske, jezikovne, družbene in politične realnosti po svetu.

4.4 Temeljne vloge globalnega in lokalnega komuniciranja

Če želi komunikacijska funkcija prispevati k učinkovitosti organizacije, morajo biti izpolnjeni nekateri osnovni pogoji. Strokovnjaki, ki vodijo in izvajajo komuniciranje, morajo imeti ustrezna znanja in veščine. Biti morajo hkrati komunikatorji in menedžerji. Organizacija oz. njeno vodstvo mora razumeti in podpirati komuniciranje kot ključno menedžersko funkcijo. Ti pogoji veljajo tako za lokalno kot globalno komunikacijsko funkcijo, za vsako v svojem geografskem in menedžerskem okolju. V tem poglavju bom proučila, kakšne so značilnosti učinkovitih komunikacijskih funkcij oz. enot za komuniciranje v organizacijah, kako so organizirane ter kakšna znanja in kompetence imajo njeni člani.

4.4.1 Značilnosti učinkovitih komunikacijskih funkcij

Opolnomočenje komunikacijske funkcije kot ene ključnih menedžerskih funkcij v organizaciji je eden izmed predpogojev za njeno učinkovito delovanje. Opolnomočenje mora vključevati štiri značilnosti odličnih praks. Prve tri se nanašajo na odnos med komunikacijsko funkcijo in splošnim upravljanjem organizacije (Grunig in Grunig 2003):

- Direktor komunikacijske funkcije je vključen v strateško načrtovanje organizacije, komunikacijski programi so načrtovani za strateške javnosti, ki so identificirane pri strateškem načrtovanju organizacije. Komunikacijska funkcija prispeva k strateškemu upravljanju podjetja tako, da analizira okolje in identificira tako javnosti, na katere vplivajo delovanje in odločitve podjetja, kakor tudi tiste, ki bi lahko vplivale na delovanje podjetja. Odlična komunikacijska funkcija komunicira s temi javnostmi tako, da »pripelje njihove glasove v strateško upravljanje« (Grunig in Grunig 2003, 324). S tem posluša ključne strateške javnosti podjetja in jim omogoči, da sodelujejo pri tistih odločitvah podjetja, ki vplivajo nanje.
- Komunikacijski programi, s katerimi odlična komunikacijska funkcija komunicira s strateškimi javnostmi, so strateško vodeni. To pomeni, da ti programi temeljijo na raziskovanju, imajo konkretne in merljive cilje, v fazi izvedbe uporabljajo različne komunikacijske tehnike in so na koncu ovrednoteni, formalno ali neformalno (Grunig in Grunig 2003). Poleg tega morajo komunikatorji zagotoviti dokaze, da so ti programi dosegli kratkoročne cilje in izboljšali dolgoročne odnose med podjetjem in strateškimi javnostmi.

- Direktor komuniciranja je ali član vodilne koalicije v podjetju ali direktno poroča osebi, ki je član vodilne koalicije. Če ni ne eno ne drugo, komunikacijska funkcija ne bo mogla sodelovati v strateškem načrtovanju podjetja.

Četrta značilnost opolnomočenja komunikacijske funkcije določa stopnjo, do katere so opolnomočeni komunikatorji, ki niso beli moški (Grunig in Grunig 2003, 324):

- Raznolikost je vtkana v vse komunikacijske vloge. Če želijo organizacije zgraditi uspešne dolgoročne odnose s svojimi strateškimi javnostmi, morajo imeti vsaj toliko raznolikosti znotraj sebe, kot so je deležne v zunanjem okolju. Odlične komunikacijske funkcije dajejo enake priložnosti ženskam in moškim strokovnjakom ter spodbujajo rasno, etnično in kulturno raznolikost med svojimi zaposlenimi.

Z zadnjo ugotovitvijo se lahko strinjam le delno. Namreč, v manjših okoljih, kjer ni toliko rasne, etnične in kulturne raznolikosti, moramo razmišljati tudi o drugih raznolikostih. Na primer o raznolikosti mišljenja, ki je ključna za učinkovite time, a predpostavlja tudi voditelja, ki je odprt za raznolikost in zna tako tudi voditi. Zelo pomembna je tudi generacijska raznolikost v timu, tako mlajši kot starejši strokovnjaki imajo svoje pomembno mesto v njem. V sodobnem svetu moramo spoštovati tudi raznolikost spolne usmerjenosti, kajti to je ena od realnosti v našem življenju, tako znotraj kakor zunaj organizacij. Raznolikost in vključenost zame pomenita sposobnost ne le prepoznati razlike med posamezniki, s katerimi komuniciramo na vseh ravneh, naj bo to na interni ali eksterni ravni, temveč tudi sposobnost izkoristiti prednosti teh razlik in ustvariti boljše delovno okolje in zadovoljevanje potreb naših strateških javnosti.

V literaturi o odnosih z javnostmi prevladujeta dve ključni vlogi komunikatorjev: tehnik in menedžer (Dozier in drugi 1995, Cutlip in drugi 2000, Grunig in Grunig 2003). Komunikacijski tehnik so ključen del tima za izvrševanje večine dnevnih komunikacijskih dejavnosti. V nekaterih komunikacijskih timih menedžer opravlja tudi naloge, ki so sicer značilne za tehnika. V drugih timih so vsi komunikatorji tehnik, tudi vodstveni kader. Za razliko od tega ima učinkovita komunikacijska funkcija v svojem timu tako komunikacijske menedžerje kakor komunikacijske tehnike.

Komunikacijski tehnik se v prvi vrsti ukvarja s pisanjem, z izvajanjem in razdeljevanjem komunikacij, kot so npr. sporočila za javnost, govori, spletne strani, članki in letna

poročila. So kreativni, umetniški in tehnično usposobljeni, niso pa niti nagnjeni k strateškemu razmišljanju in raziskovanju niti sposobni tega (Cutlip in drugi 2000). V večini primerov se ukvarjajo s komuniciranjem in z njim povezanimi dejavnostmi. Niso del menedžmenta, a so zelo zadovoljni s svojim delom, če so v tej vlogi po lastni izbiri. Ta vloga predstavlja tradicionalno jedro odnosov z javnostmi – pisanje sporočil za javnost in drugih posredovanih komunikacij ter odnose z mediji.

Komunikacijski menedžer je del menedžmenta organizacije. Ta vloga zahteva sposobnost raziskovanja, nagnjenost k strateškemu razmišljanju in razmišljanje o učinkih odnosov z javnostmi. Praktiki v tej vlogi pri svojem delu ne uporabljajo samo komunikacijskih tehnik, ampak opazujejo notranje in zunanje okolje organizacije, se pogajajo in ustvarjajo koalicije, upravljajo tveganja, ocenjujejo programe in svetujejo vodstvu (Cutlip in drugi 200, 46). So del vodstva organizacije, zato imajo veliko odgovornost.

Grunig in Grunig (2003) pravita, da so tri značilnosti odličnosti v odnosih z javnostmi povezane z menedžersko vlogo:

1. Komunikacijsko funkcijo vodi strateški menedžer in ne tehnik ali administrativni menedžer. Odlični odnosi z javnostmi morajo imeti vsaj enega izkušenega komunikacijskega menedžerja, ki zna načrtovati in voditi komunikacijske programe. V nasprotnem primeru bo to opravljal član vodilne koalicije, za katerega ni nujno, da ima dovolj potrebnega strateškega komunikacijskega znanja oz. znanja za ustvarjanje odnosov s strateškimi javnostmi. Raziskovalni projekt o odličnosti v odnosih z javnostmi, ki so ga leta 1985 izvedli strokovnjaki pod vodstvom Jamesa E. Gruniga, je pokazal, da ločimo dve vrsti vrhnjih menedžerjev v komuniciranju: strateški menedžer in administrativni menedžer. Administrativni menedžerji po navadi upravljajo dnevne naloge komunikacijske funkcije, njene zaposlene in finance. Večinoma so nadzorniki tehnikov in ne strateški menedžerji. Če je vodja komunikacijske funkcije administrativni menedžer, funkcija po navadi ne bo odlična.
2. Če želi komunikacijska funkcija postati menedžerska funkcija, morajo imeti vodja ali drugi člani te funkcije ustrezna menedžerska znanja. Odlične komunikacijske programe vodijo strokovnjaki – praktiki, ki so lahko pridobili potrebna

menedžerska znanja na fakultetah, lahko pa tudi skozi druge oblike izobraževanja, z različnimi projekti ipd.

3. Vodstvena mesta morajo biti enako dostopna moškim in ženskam. V ZDA je večina strokovnjakov za odnose z javnostmi žensk (Grunig in Grunig 2003, 325). So najbolj izobražene na tem področju in se tudi veliko več dodatno izobražujejo. Če ženske nimajo možnosti postati vodilne v komunikacijski funkciji, obstaja možnost, da v funkciji ne bo dovolj znanja, kar lahko prispeva k zmanjšanju njenega pomena v organizaciji. V teh primerih po navadi postane vodja komunikacijske funkcije tehnik ali pa nekdo z druge menedžerske funkcije, ki nima dovolj komunikacijskega znanja.

4.4.2 Organiziranost komunikacijske funkcije

V nekaterih organizacijah je komunikacijska funkcija organizirana v eni enoti, ki združuje različne vidike komuniciranja. V drugih imajo ločene oddelke za komuniciranje z različnimi javnostmi, npr. z novinarji, zaposlenimi, lokalnimi skupnostmi ali s finančno javnostjo. Ponekod je komuniciranje lahko del druge menedžerske funkcije, npr. marketinga ali kadrov. Organizacije poleg notranjih enot za komuniciranje najemajo tudi zunanje strokovnjake, in sicer za redno ali občasno, projektno sodelovanje.

Grunig in Grunig (2003) opišeta dve lastnosti, ki sta povezani z organiziranostjo komunikacijske funkcije:

1. Odnosi z javnostmi bi morali biti integrirana komunikacijska funkcija. Odlični odnosi z javnostmi integrirajo vse programe odnosov z javnostmi v enoten oddelek ali zagotavljajo mehanizme za usklajevanje različnih komunikacijskih programov drugih oddelkov v organizaciji. Odnosi z javnostmi lahko samo v takem integriranem sistemu razvijejo nove programe za strateške javnosti in razporedijo potrebne vire k novim projektom (Grunig in Grunig 2003, 326). Z zgornjimi trditvami se lahko le delno strinjam oz. jih moram dopolniti. Odlični odnosi z javnostmi morajo po mojem mnenju integrirati vse programe odnosov z javnostmi v enoten oddelek *in* zagotoviti mehanizme za usklajevanje različnih komunikacijskih programov drugih oddelkov v organizaciji, npr. tržnega komuniciranja, komuniciranja s potencialnimi zaposlenimi ipd. To ni toliko pomembno zaradi možnosti učinkovite izrabe virov (je seveda dobrodošlo),

ampak bolj zato, ker lahko organizacija na tak način dejansko komunicira strateško in z enotnimi sporočili. Prav tako je integriranost oz. usklajevanje komuniciranja pomembno v fazi poslušanja, saj mora organizacija tudi ta del komuniciranja upravljati usklajeno.

2. Odnosi z javnostmi morajo biti samostojna menedžerska funkcija in ne del neke druge menedžerske funkcije. Grunigova poudarjata, da je to pomembno, saj »komunikacijska funkcija ne sme biti del druge enote, katere primarna naloga ni odgovornost za upravljanje komuniciranja« (Grunig in Grunig 2003, 326). Mnoge organizacije razdrobijo komunikacijsko funkcijo tako, da jo vključijo kot podporo drugim funkcijam, npr. marketingu. Če pa je komunikacijska funkcija podrejena drugi funkciji, je ni mogoče strateško upravljati.

Študija, ki sta jo o odnosih z javnostmi in komunikacijskem menedžmentu v Sloveniji in na Nizozemskem leta 2002 izvedla Verčič in van Rulerjeva, je pokazala, da imajo slovenske organizacije v povprečju dva strokovnjaka za odnose z javnostmi. 37 odstotkov srednjih in velikih podjetij v reprezentativnem vzorcu nima strokovnjaka za odnose z javnostmi in te odnose izvajajo zaposleni v drugih funkcijah podjetja, kot so splošne službe, kadri, marketing, prodaja ipd. (Verčič 2003a, 285).

Na organiziranost komunikacijske funkcije vpliva tudi izbira modela odnosov z javnostmi, ki ga organizacija izvaja pri svojem komuniciranju (glej tudi Shemo 3.1). Grunig in Hunt (1984) sta bila prva, ki sta opredelila štiri značilne načine upravljanja odnosov z javnostmi – štiri modele odnosov z javnostmi: model tiskovnega agenta, model javnega informiranja, dvosmerni asimetrični in dvosmerni simetrični model. Grunig (1992a) trdi, da dvosmerni simetrični model določa, kako naj bi potekali odnosi z javnostmi, da bi bili etični in učinkoviti – to sta namreč osrednji značilnosti odličnega komunikacijskega upravljanja. Grunig in Hunt (1984) sta štiri modele opredelila kot stopnje v zgodovini odnosov z javnostmi, a sta bila mnenja, da so vsi štirje modeli navzoči pri delu praktikov odnosov z javnostmi še danes. V vsakdanji praksi so odlični odnosi z javnostmi drugačni od čistega simetričnega modela in jih lahko opišemo kot kombinacijo dvosmernega asimetričnega in simetričnega modela; Grunig (1992a) je to imenoval model z mešanimi motivi. Vendar Grunigova (2003) trdita, da odlični oddelki za odnose z javnostmi svoje komunikacijske programe organizirajo predvsem na načelih dvosmernega modela

(sodelovanje in udeležba javnosti), in ne toliko na preostalih treh modelih. Ti namreč slonijo na načelih poudarjanja samo pozitivne publicitete (model tiskovnega agenta), na objavljanju točnih informacij, a brez uporabe raziskav ali drugih dvosmernih načinov komuniciranja (model javnega informiranja), ter poudarjajo samo interese organizacije in ne upoštevajo interesov javnosti (dvosmerni asimetrični model).

Dvosmerni simetrični model temelji na raziskavah, komuniciranje pa uporablja zato, da spodbuja udeležbo javnosti in upravlja konflikte s strateškimi javnostmi (Grunig in Grunig 2003, 326). Učinek tega je, da dvosmerni simetrični model ustvarja uspešnejše dolgoročne odnose z javnostmi kot drugi modeli. Simetrični programi so po navadi bolj etični od asimetričnih in uspešno uravnotežijo interese organizacij z interesi javnosti v družbi. Dvosmerni simetrični model je tisti, ki upošteva pomen poslušanja in ga tudi izvaja, saj ga vidi kot ključno sestavino etičnih in učinkovitih odnosov z javnostmi.

Grunigova (2003) navajata štiri značilnosti odličnosti, ki so povezane s štirimi modeli:

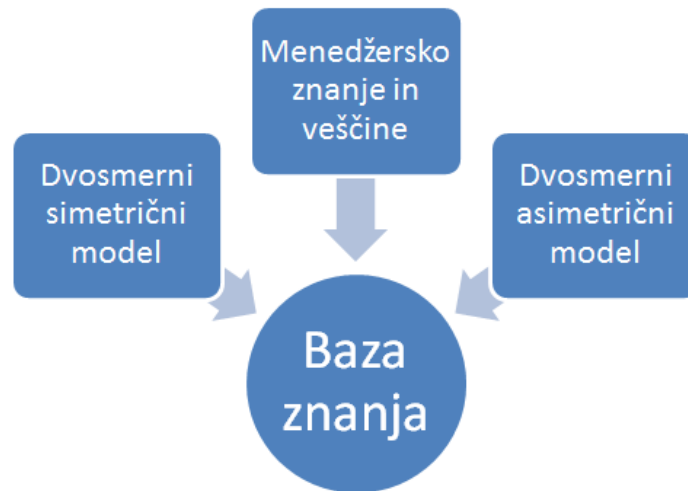
1. Komunikacijska funkcija in vodilna koalicija se strinjata, da mora funkcija komunikacijske cilje in programe postaviti na temelju dvosmernega simetričnega modela odnosov z javnostmi.
2. Komunikacijski programi, ki so narejeni za specifične javnosti, slonijo na dvosmerni simetrični strategiji vzpostavljanja in ohranjanja odnosov.
3. Direktor komunikacijske funkcije ali kdo drug v enoti mora imeti strokovna znanja, ki so potrebna za izvajanje dvosmernega simetričnega modela.
4. Organizacija mora imeti simetrični sistem internega komuniciranja. Ta temelji na načelih opolnomočenja zaposlenih in njihovega sodelovanja v odločanju. Menedžerji in drugi zaposleni so v dialogu in poslušajo drug drugega. Interne publikacije morajo razkrivati pomembne informacije, ki jih zaposleni potrebujejo, da bi razumeli svojo vlogo v organizaciji in da bi lahko komunicirali z vodstvom. Simetrično komuniciranje znotraj organizacije spodbuja participativno kulturo in izboljšuje odnose z zaposlenimi.

4.4.3 Znanje in kompetence članov tima

Dozier in drugi (1995) trdijo, da bazo znanja odličnih komunikacijskih timov tvorijo tri ključne komponente: menedžersko znanje in veščine, poznavanje in izvajanje

dvosmernega asimetričnega modela ter znanje in izvajanje dvosmernega simetričnega modela (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Tri ključne sestavine baze znanja odličnega komunikacijskega oddelka



Vir: Dozier in drugi (1995, 22).

Komunikacijski timi morajo imeti v svojih vrstah komunikacijske tehnike, ki imajo nekatera osnovna znanja odnosov z javnostmi. Vendar spodbujanje in izpopolnjevanje tehničnih veščin ne bo pripeljalo do komunikacijske odličnosti tima. Komunikacijske strokovnjake v odličnost vodi poznavanje in obvladovanje menedžerskih veščin, še posebej strateškega razmišljanja. Ali znajo člani tima razmišljati strateško, pripraviti strateški načrt? Ali imajo dovolj znanja, da se lahko odločijo o komunikacijski politiki in znajo zagovarjati uspeh ali neuspeh programa? Ali znajo pripraviti alternative komunikacijskega programa in vodijo vrhne vodstvo skozi logični proces reševanja problemov? Ali je vodja komunikacijske funkcije v organizaciji vrhunski komunikacijski strokovnjak? Ga kot takega vidijo drugi vodilni v organizaciji? V ospredju odličnosti članov komunikacijskega tima je njihova sposobnost menedžerskega razmišljanja in delovanja.

Komunikacijski tehniki znajo doseči pozitivne objave o organizaciji, znajo upravljati odnose z mediji, pripraviti vsebine in uvrstiti sporočilo organizacije v medije. A tu gre predvsem za enosmerno komuniciranje. Izboljševanje teh znanj in veščin, ki so sicer

potrebni v določenih programih, ne pomeni poti v odličnost. Znanje, ki loči odlične komunikacijske programe od drugih, vključuje dvosmerno komuniciranje (Dozier in drugi 1995, 12). Tako komuniciranje pa pomeni, da morajo člani komunikacijskega tima znati pripraviti in voditi fokusno skupino ter znati interpretirati pridobljene podatke. Znati morajo pripraviti nepristranski vprašalnik, ki bo prispeval informacije, na podlagi katerih bodo lahko sprejete strateške odločitve. Znati morajo določiti vzorec za anketiranje, izvesti anketo in analizirati odgovore. Člani komunikacijskega tima morajo znati pomagati drugim menedžerjem razumeti izsledke anket. Imeti morajo znanja in veščine, ki jim omogočajo, da znajo spremljati interno in eksterno okolje, zaznavajo trende, morebitne krizne razmere in posredujejo vodstvu ključne izsledke vidnega in slišnega. Večina oblik dvosmernega komuniciranja vključuje specifično znanje o formalnem ali neformalnem raziskovanju. Zato morajo komunikatorji, ki želijo izvajati dvosmerno komuniciranje, poznati raziskovalne metode, znati morajo interpretirati odgovore in pri tem izhajati iz družbenih ved (Dozier in drugi 1995).

Raziskovanje je lahko v službi simetričnih in nesimetričnih rezultatov. Odločitev o tem, kdaj prepričevati javnosti in kdaj se pogajati ter sklepati kompromise z njimi, je bolj umetnost kot znanost. Dozier in drugi to imenujejo kar komunikatorjeva modrost: »Imeti modrost vedeti, kdaj sklepati kompromise z javnostmi, ki jih ne moremo spremeniti, kdaj imeti pogum za prepričevanje tistih javnosti, ki jih lahko spremenimo (in je to družbeno odgovorno), ter modrost poznati razliko med obema« (Dozier in drugi 1995, 14).

Prav raziskovanje je tudi po Macnamari (2015) eden od ključnih načinov, kako organizacija posluša svoje interne in eksterne deležnike oz. javnosti, zato so znanja, povezana z raziskovanjem, ključna za komunikatorje v prihodnje (več o tem sem zapisala v poglavju 2.2.7).

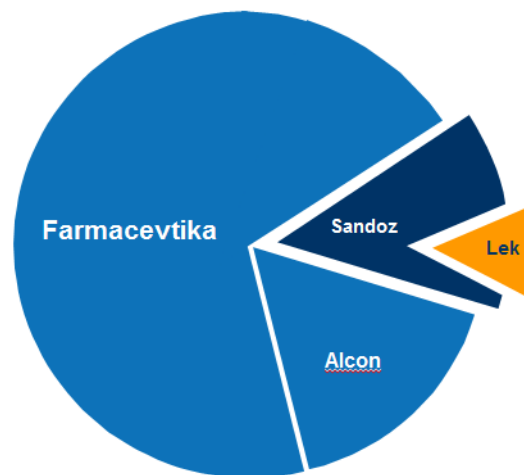
5 ŠTUDIJA PRIMERA – POSLUŠANJE V KOMUNICIRANJU LEKA, ČLANA SKUPINE SANDOZ

V tem poglavju bom najprej opisala podjetje Lek, člana skupine Sandoz, njegove vizijo, poslanstvo, vrednote in ključne poudarke poslovanja. Nato bom predstavila metodologijo, s katero sem izvedla študijo primera. V ugotovitvah bom podala izsledke o arhitekturi poslušanja v opazovanem podjetju. Nato bom analizirala vrsto primerov poslušanja v internem in eksternem komuniciranju v opazovanem podjetju in opozorila na tiste prakse, ki jih podjetje povzema po svojem lastniku oz. jih ta izvaja za vse zaposlene v svoji strukturi.

5.1 Predstavitev Leka, člana skupine Sandoz

Lek je član skupine Sandoz, Novartisove generične divizije, pionirja med podobnimi biološkimi zdravili in drugega največjega proizvajalca generičnih zdravil na svetu (glej Sliko 5.1).

Slika 5.1: Umeščenost Leka v Sandozu in Novartisu



Vir: Predstavitev Leka, člana skupine Sandoz (2010)

Vizija Novartisa je biti vodilni in zaupanja vredni pri spreminjanju pristopov k zdravljenju. Poslanstvo družbe je, da z utiranjem novih pristopov, ki ljudem po vsem svetu omogočajo dostop do kakovostne zdravstvene oskrbe, odkrivajo nove poti za izboljšanje in podaljševanje življenja ljudi (glej Sliko 5.2).

Slika 5.2. Novartisov pristop k trajnostni rasti



Vir: Predstavitev Novartisa (2016a).

Novartis je vodilni ponudnik zdravil v Sloveniji in tu načrtuje tudi nadaljnji razvoj. V letu 2016 družba praznuje 20 let delovanja Novartisa in 70 let delovanja Leka. Družba že sedem desetletij soustvarja razvojne tokove v svetovni farmacevtski industriji in neprekinjeno raste. Razvija, izdeluje in trži učinkovita, varna in kakovostna zdravila, od standardnih generičnih do sodobnih podobnih bioloških zdravil. Družba gradi in ohranja ugled dinamične, etične ter zaupanja vredne farmacevtske družbe. Temelji njenega uspeha so znanje, inovativnost, pogum in skrb za sočloveka.

Lek je slovenska, evropska in svetovna farmacevtska generična družba, blizu ljudem in usmerjena v prihodnost. Z znanjem, s kakovostjo in z izkušnjami so postali eden ključnih delov Sandoza. Lek je vodilni Sandozov razvojni center in ena ključnih proizvodnih lokacij za tehnološko zahtevne projekte. Številni inovativni razvojni projekti so plod lastnega znanja in izkušenj. Njegova razvojna dejavnost poteka v treh razvojnih centrih: (1) v globalnem razvojnem centru za izdelke in tehnologije, (2) v globalnem razvojnem centru za učinkovine in zdravila ter (3) v globalnem razvojnem centru za podobna

biološka zdravila. Lek je vodilna Sandozova družba za uvajanje novih izdelkov na svetovne trge.

Novartis kljub zaostrenim poslovnim razmeram nadaljuje vlaganja v Sloveniji. Skupno je v 13 letih v Sloveniji vložil že več kot 1,7 milijarde evrov; več kot polovica teh sredstev je namenjenih razvoju, druga polovica posodobitvi in razširitvi proizvodnih zmogljivosti.

Uspehi družbe temeljijo na znanju. Zato veliko vlagajo v razvoj ter izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Že desetletja dejavno soustvarjajo slovenski razvojno-raziskovalni prostor. Sodelujejo s slovenskimi univerzami in centri odličnosti. Uspešno povezujejo gospodarstvo in znanost.

Kakovost živijo na vsakem koraku. Speta je z njihovim vsakodnevnim delom, zaupanjem in s spoštovanjem zaposlenih, bolnikov in poslovnih partnerjev. Vrsto let jo potrjujejo uspešne presoje regulatornih organov iz držav po vsem svetu. Visoke standarde kakovosti uresničujejo v vseh delovnih procesih, v razvoju in proizvodnji zdravil ter pri oskrbi trgov. Njihovi vrhunsko usposobljeni in izkušeni strokovnjaki imajo pri tem ključno vlogo.

Odgovorni so do družbe. Verjamejo, da sta poslovna uspešnost in družbena odgovornost neločljivo povezani:

- prizadevajo si povečati dostop do zdravstvenih storitev in zdravil ter ozaveščati o pomenu zdravja;
- so odgovoren in etičen delodajalec, ki skrbi za dobro širše skupnosti;
- delujejo preventivno in stremijo k učinkoviti rabi naravnih virov ter zmanjševanju njihovega vpliva na okolje;
- ravnajo v skladu z najvišjimi standardi etičnega poslovanja.

V središču delovanja družbe so bolniki. Uresničujejo skupno Sandozovo vizijo: vsak dan po vsem svetu izboljšujejo dostop do kakovostnih zdravil, da bi vsakomur omogočili zdravljenje, ki ga potrebuje. Zavzemajo se za to, da bi bilo zdravje dosegljivo vsem. Kot del skupine Sandoz želijo voditi generično farmacevtsko industrijo in pri tem postavljati

nova merila kakovosti. Njihova inovativnost sega od novih dostavnih sistemov za zdravila do izredno kompleksnih podobnih bioloških zdravil. V zdravilih, ki jih razvijajo, izdelujejo in tržijo, so združili desetletja izkušenj in strokovnega znanja svojih zaposlenih.

Kultura družbe sloni na močnih vrednotah. Pomagajo jim uresničevati njihove poslanstvo in vizijo, izbirati sodelavce, razvijati talente in nagrajevati dosežke.

Vrednote jih vodijo in povezujejo:

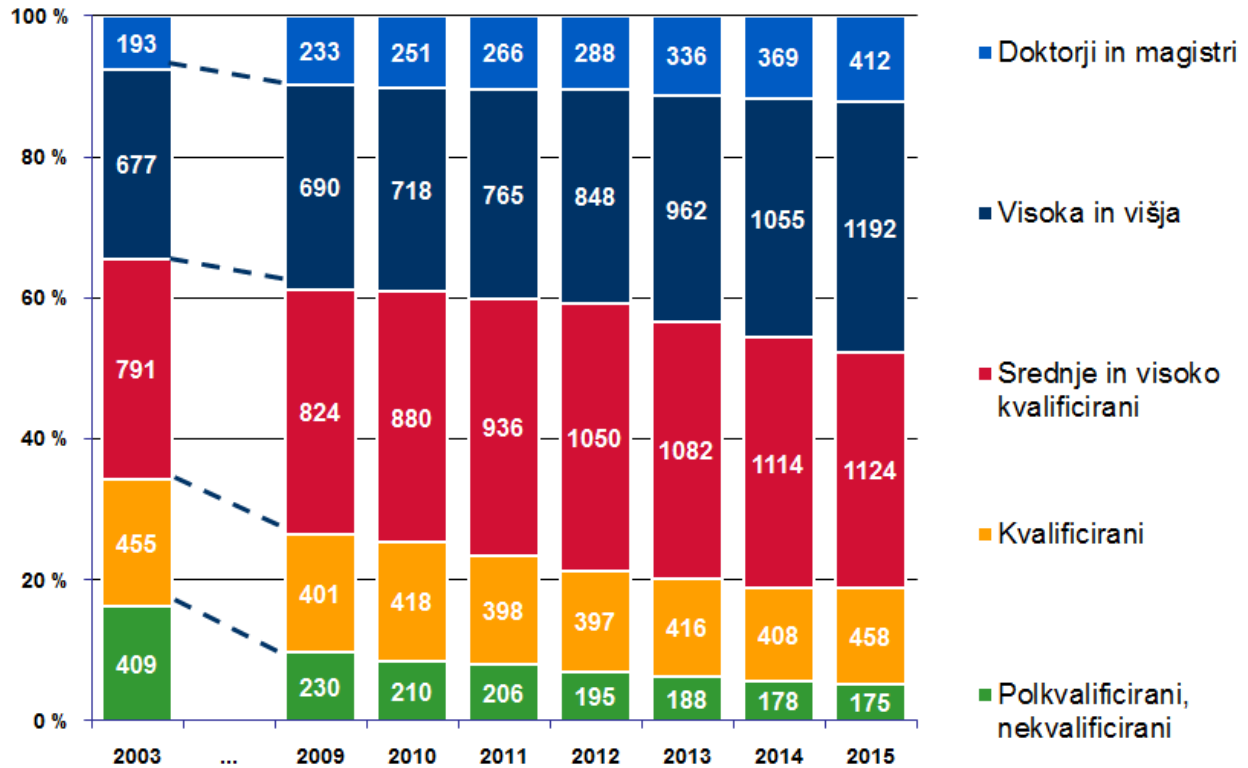
- inovativnost
- kakovost
- sodelovanje
- delovna uspešnost
- pogum
- integriteta

Inovativnost prelivajo v vse svoje rešitve. S kakovostjo v mislih dosegajo odličnost pri vsakdanjih nalogah. S sodelovanjem povezujejo visoko učinkovite, raznolike in vključujoče ekipe. Naravnost k delovni uspešnosti jim pomaga pri odločanju in uresničevanju zamisli. Pogum jih spodbuja k izražanju, dajanju in pridobivanju mnenj. Zaradi zavezanosti integriteti se zavzemajo za visoke etične standarde in jih vsak dan uresničujejo (Lek – predstavitev družbe 2016a).

Lek, član skupine Sandoz, je v letu 2015 v Sloveniji ustvaril 348 novih delovnih mest in je leto 2015 zaključil z več kot 3350 sodelavci. Največ so zaposlovali v razvoju in tehničnih dejavnostih. V zadnjih štirih letih je Lek, član skupine Sandoz, v Sloveniji ustvarili več kot 1100 novih delovnih mest.

21,5 odstotka vseh zaposlenih v družbi dela v razvoju. Visokošolsko izobrazbo ima več kot 47 odstotkov vseh zaposlenih, od tega je več kot 410 magistrov in doktorjev znanosti (glej Graf 5.1).

Graf 5.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v Leku, članu skupine Sandoz



Vir: Predstavitev Leka, člana skupine Sandoz (2016a).

Lek, član skupine Sandoz, se že vrsto let uvršča med najuglednejša podjetja v Sloveniji.

5.2 Metodologija

Najprimernejši način proučevanja organizacijskega poslušanja je študija primera, zato sem tudi sama izbrala to pot in proučevala poslušanje v eksternem komuniciranju v Leku, članu skupine Sandoz. Kot raziskovalno paradigmo sem uporabila kvalitativno raziskavo, saj me zanima, kako proučevano podjetje posluša, torej priznava, opazi, nameni pozornost, interpretira, razume, prouči stališča svojih deležnikov in javnosti ter jim tudi odgovori.

Pri študiji primera sem želela dobiti odgovor na raziskovalno vprašanje: »Ali in kako dobro posluša Lek, član skupine Sandoz?«

V študiji primera sem se pri proučevanju poslušanja v internem komuniciranju osredotočila na komuniciranje z različnimi internimi javnostmi, pri poslušanju v eksternem komuniciranju pa le na del eksternega komuniciranja podjetja, natančneje na korporativno komuniciranje in odnose z javnostmi ter kanal poslušanja info pošta.

Opravila sem polstrukturirane intervjuje s: predsednikom uprave Leka d. d. in predsednikom Novartisa v Sloveniji Vojmirjem Urlepom (glej Prilogo A.1), globalnim vodjem Korporativnega komuniciranja v Novartisu Michaelom Willijem (glej Prilogo A.2), globalnim vodjem Korporativnega komuniciranja v Sandozu Steffenom Kurzawo (glej Prilogo A.3), menedžerko družbenih medijev v Novartisu Dario Montijo (glej Prilogo A.4) ter globalnim vodjem internega komuniciranja, digitalnih in družbenih medijev v Novartisu Jasonom Browningom (glej Prilogo A.5). Z Vojmirjem Urlepom sem imela osebni intervju, s preostalimi štirimi telefonske.

Izvedla sem fokusno skupino s člani enote Korporativno komuniciranje v Leku, članu skupine Sandoz.

Pregledani so bili sekundarni viri internega in eksternega komuniciranja podjetja, kot so strateški načrt Korporativnega komuniciranja, glasilo Kolektiv, intranetna stran, raziskava Ugled podjetja in Ugled predsednika, analiza medijskih objav, povratne informacije ob dnevu odprtih vrat itd.

5.3 Ugotovitve

5.3.1 Arhitektura poslušanja v Leku, članu skupine Sandoz

Iz vseh pridobljenih podatkov je razvidno, da je proučevano podjetje vedno gojilo kulturo dialoga, ki je omogočala neomejeno izražanje stališč posameznika in spodbujala druge, da so tvorno sodelovali v takih procesih. Predsednik uprave Leka, člana skupine Sandoz, Vojmir Urlep je prepričan, da je spodbujanje in izvajanje poslušanja mnogo bolj kot od kulture neke organizacije odvisno od vrednot posameznika, ki sodeluje v komunikacijskem procesu (intervju, 12. april 2016).

Novartisovi vrednoti, ki najbolj podpirata poslušanje, sta sodelovanje in pogum, pomembna je tudi integriteta. Zaposleni v enoti Korporativno komuniciranje so povedali,

da vse Novartisove vrednote (opisane v točki 3.3) spodbujajo poslušanje (fokusna skupina, 12. april 2016).

Urlep spodbuja sodelavce k poslušanju z jasnim sporočilom, naj očistijo svoj govorni pristop vsega nepotrebnega balasta. Manj kot ga bo, manj bo komunikacijskih šumov, medsebojnega nerazumevanja, različnih interpretacij istih zadev. Spodbuja jih tudi, naj se vedno vprašajo, ali so pravilno razumeli, kar jim je nekdo želel povedati, in če niso povsem prepričani, naj se raje še enkrat prepričajo, predno se odzovejo (intervju, 12. april 2016).

V Leku, članu skupine Sandoz, politika poslušanja omogoča vsem deležnikom, da so slišani. V organizacijskem komuniciranju podjetje posluša vse interne javnosti (vse zaposlene, predstavnike delavcev, kot sta svet delavcev in sindikat, Lekove upokoјence, novozaposlene, projektne skupine ...), in ne diskriminira nobene skupine. V celotnem Novartisu, in tako tudi v Leku, članu skupine Sandoz, sta pomembni raznolikost in vključenost, ki se ju spoštuje in si zanj prizadeva na vsakem koraku.

O komunikacijski kompetenci, ki vključuje tudi kompetenco poslušanja, Urlep pojasni, da je »pomembno, da pri govorjenju in poslušanju vedno skušamo na eni strani svoja stališča, misli in usmeritve podajati čim bolj jasno, nedvoumno in primerno artikulirano, zato da bo druga stran čim bolj in čim lažje razumela sporočilo. Po drugi strani pa poskušamo čim bolj jasno signalizirati, ali smo razumeli predmet govora in poslušanja, in uporabiti enako načelo kot takrat, ko to sporočamo« (intervju, 12. april 2016).

Usposabljanje, izobraževanje na tem področju je izjemno pomembno, vendar so vsaj toliko pomembne vrednote posameznika. Če nekdo nima interesa, želje, da prisluhne in sprejme tisto, kar mu želi nekdo povedati, mu nobena kultura organizacije ali usposabljanje ne bo bistveno pomagalo pri tem. Imamo posameznike s precej prostora za izboljšanje kompetence poslušanja. V tako veliki množici, kot je zaposlenih v proučevanem podjetju, bi bilo iluzorno trditi, da tega ni. Vendar pa, ko se gibljemo v okviru Gaussovega povprečja, je kultura poslušanja in odzivanja v podjetju po Urlepovem mnenju na primerni ravni (intervju, 12. april 2016).

O poročanju slišaneга odločevalcem v Leku, članu skupine Sandoz, Urlep trdi, da v tako kompleksno organizirani družbi, kot je proučevano podjetje, ne moreš normalno delovati na vrhu podjetja, če nisi ustrezno obveščen. Zaradi kompleksne organizacije ter številnih

informacijskih tokov znotraj in zunaj podjetja ima predsednik uprave vzpostavljene komunikacijske kanale, prek katerih ga sodelavci obveščajo o slišnem. To ne pomeni, da ga zanimajo govorice, ampak relevantne informacije, za katere sodelavci ocenijo, da je dobro in potrebno, da jih ima tudi on, ker mu omogočajo boljše poznavanje dogajanja in ustrezno ukrepanje takrat, ko je potrebno (intervju, 12. april 2016).

5.3.2 Poslušanje v internem komuniciranju Leka, člana skupine Sandoz

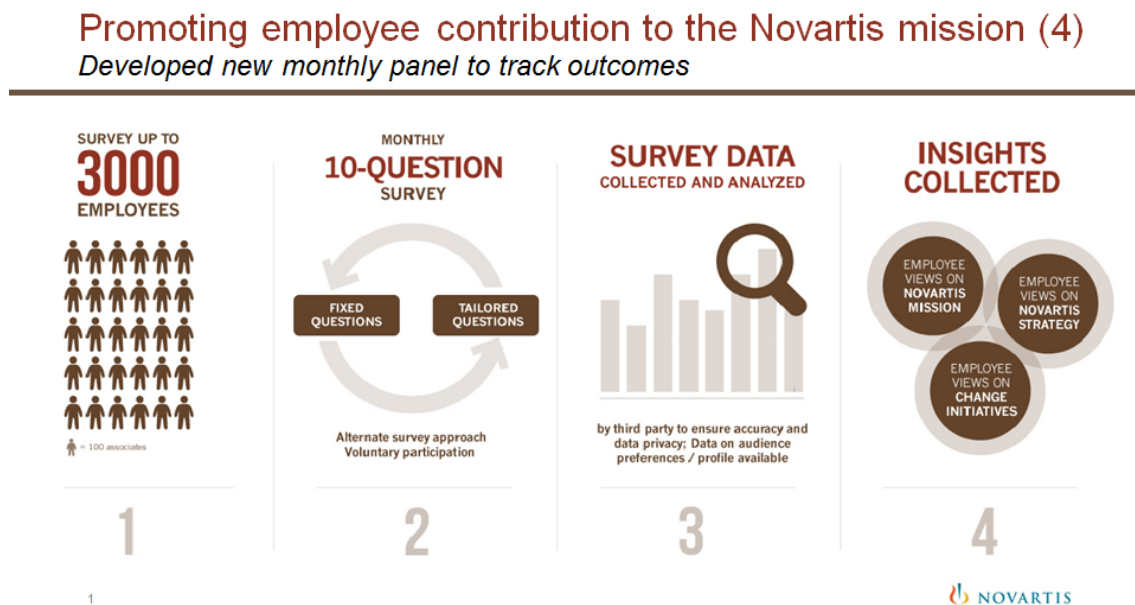
Pomemben del poslušanja v internem komuniciranju v Leku, članu skupine Sandoz, se odvija v celotnem Novartisu, za vse zaposlene po vsem svetu (teh je bilo konec leta 2015 skoraj 123.000). Pri tem je Jason Browning poudaril, da je pomembno, da »se podjetje odloči, zakaj želi poslušati zaposlene« (intervju 26. april 2016). Podjetje ima namreč lahko za poslušanje svojih zaposlenih dva ključna razloga: (a) ker želi izvedeti, kolikšni sta zavzetost in pripravljenost zaposlenih, da prispevajo k uspehu podjetja, v katerem delajo. Po Browningovem mnenju to ne bi smel biti glavni razlog za poslušanje zaposlenih, saj podatki ne dajo dovolj dobre povezave do dosežkov podjetja. Zato je treba izvajati tako poslušanje, ki (b) zaposlene vpraša, ali jasno razumejo, kakšna je njihova naloga v procesu doseganja ciljev podjetja. Po Browningovem mnenju bi se moralo poslušanje premakniti v to smer, v smer jasnosti in razumevanja.

Kot primer prvega načina poslušanja, v katerem ima Novartis bogate izkušnje, lahko navedemo Globalno anketo med zaposlenimi, ki se izvaja v celotnem Novartisu in s tem tudi v Leku, članu skupine Sandoz. Zadnja je bila izvedena marca 2013, naslednja bo jeseni 2016. Anketa z geslom »Vsak glas šteje« je koristen pregled kritičnih mnenj o Novartisu v vseh regijah, vseh divizijah in na vseh ravneh. Je največja in najpomembnejša priložnost za zaposlene, da pripomorejo k spremembam na globalni, divizijski, funkcijski in lokalni ravni. Izsledki ankete se predstavijo zaposlenim na različne načine (osebno, prek internih medijev), nato zaposleni in vodje pripravijo dejavnosti, s katerimi želijo izboljšati, kar se je v anketi pokazalo kot manj uspešno ali neuspešno. Tako zaposleni vidijo, da se njihovi predlogi in mnenja uresničijo v praksi.

Kot primer drugega načina poslušanja lahko navedemo anketo Novartis zdaj, ki se izvaja vsak mesec. V njej sodeluje panel 3000 zaposlenih, in sicer tistih, ki želijo. Gre za neke vrste prostovoljce. To sicer nekoliko zmanjša težo izsledkov, saj ni zajeta celotna populacija zaposlenih, a so po drugi strani bolj povedni, saj odgovarjajo tisti, ki želijo

nekaj povedati. Sodelujejo zaposleni iz vseh delov sveta, vseh Novartisovih divizij, vseh starostnih in hierarhičnih struktur. Vprašalnik ima 10–15 vprašanj, vsak drugi mesec so vprašanja fiksna, vmes se spreminjajo, so bolj aktualna. Izsledki ankete so predstavljeni vrhnjemu vodstvu Novartisa in so izvrsten vir informacij, na podlagi katerih vodstvo sprejema potrebne odločitve (glej Sliko 5.3).

Slika 5.3: Ključne faze v mesečni anketi Novartis zdaj



Vir: Novartisova predstavitev ankete Novartis zdaj (2015).

Eden izmed načinov poslušanja v proučevanem podjetju je projekt zbiranja idej med zaposlenimi »Th!nk Sandoz« (glej Sliko 5.4), ki poteka v Sandozu po vsem svetu, pilotno za cel Sandoz pa so ga vpeljali prav v Sloveniji. V Leku, članu skupine Sandoz, so pri tem projektu zelo uspešni, saj so zaposleni v nekaj manj kot štirih letih podali več kot 3600 idej in ustvarili več kot 20 milijonov evrov prihrankov. »V zbirki idej najdemo majhne in velike predloge vseh vrst, za izboljšave procesov, izdelkov, storitev, kakovosti, varnosti, notranjih postopkov in delovnega okolja. Naše ideje in izboljšave so dobro priznane tudi v svetovnem merilu znotraj Sandoza. Zasluge za prejeto nagrado gredo tako vsem našim sodelavkam in sodelavcem, ki nenehno opazujejo in razmišljajo o možnih izboljšavah pri svojem delu,« je ob prejetju nagrade za uspešno upravljanje idej,

ki jo podeljuje nemški Inštitut za upravljanje idej, povedala dr. Darja Ferčej Temeljotov, vodja strateških programov v Leku, članu skupine Sandoz (Klemenc 2016). To je izvrsten primer, kako poslušanje prispeva k poslovnim izidom podjetja, zaposleni pa so zadovoljni in motivirani za nadaljnje inoviranje, saj vidijo, da se njihove ideje uresničijo.

Slika 5.4: Vstopni nabiralnik platforme za zbiranje idej zaposlenih

Informacija

Predlagatelj: [redacted] Organizacijska enota: Korporativno komuniciranje)

Datum poslane ideje: 16.7.2015 16:53

Končni datum: 12.4.2016

Ideja št.: Slovenia-SILJ-2015-00300

Nastavitev ideje: Označevalne table območja, kjer ni dovoljeno kajenje

Vrsta ideje: Ideja

Potencial za prihranek: Ni potenciala za prihranek

Možnost ponovne uporabe: Država

Oznake (tags): []

Opis trenutnega stanja [*]: Območje ni označeno, ljudje kadijo pred zgradbo, kar ni primerno za farmacevtsko družbo.

Moja izboljšava: Dobili smo kar nekaj opazk mimoidočih in vozečih, ki sem jim ne zdi primerno, da se pred farmacevtsko družbo, ki spodbuja zdrav način življenja, kadil. Ker je to del ugleda naše družbe, ki je pomemben del poslovanja, predlagam, da uporabimo dobro prakso iz Basila. Prilagam slikovni material. Za vizualizacijo bi poskrbeli v Korporativnem komuniciranju, pri izvedbi, izdelavi in postavitvi tabel – na vseh naših lokacijah, pa potrebujemo pomoč ustreznih strokovnih služb.

Pomen in poslovna vrednost za Sandoz: Ugled družbe

Priloge: [Če dokumenta ne morete odpreti, ga shranite na lokalni disk in nato odprite.]

Ime datoteke	Velikost datoteke	Stanje	Priloženo
IMG_2185.JPG	2,144 MB		16.7.2015
IMG_2187.JPG	1,42 MB		16.7.2015

Anonimna ideja: Preverjanje ideje je anonimno

Zaupnost []: Da Ne

Ideja s področja kakovosti in skladnosti []: Da Ne

Vir: Th!nk Sandoz (2016b).

Eden izmed pisnih standardov poslušanja je Novartisov Kodeks ravnanj, ki velja v vseh družbah in za vse zaposlene Novartisa, torej tudi v Leku, članu skupine Sandoz. V Kodeksu ravnanj med drugim piše: »Naš Kodeks ravnanj odraža našo zavezo, da bomo izpolnjevali pričakovanja deležnikov (bolniki, zaposleni, delničarji, zdravstveni partnerji, družba). Ta zaveza je v skladu z načeli odgovornega poslovnega subjekta in hkrati vsebuje temeljna načela ter pravila etičnega poslovnega ravnanja. Verjamemo, da je način, kako doseči naše poslovne cilje, enakovreden dosežku samemu« (Kodeks ravnanj 2012).

Še en primer poslušanja zaposlenih je možnost, da zaposleni prijavijo kakršno koli neprimerno ravnanje, in sicer nadzorniku neprimernih praks (t. i. *Business Practice Officer, BPO*). To lahko storijo s pismom po klasični pošti, po telefaksu, direktni telefonski številki, e-pošti, stacionarnem telefonu ali zaupnih spletnih linijah, ki so na

voljo v več kot petdesetih jezikih. Možnosti za prijavo so naslednje: BPO-ju na naslovu business.practices@novartis.com, neposredno nadrejenemu, zaposlenemu v kadrovski službi, vodji države, kateremu koli zaposlenemu v pravni službi ali kateremu koli skrbniku skladnosti ravnanj. Vse prijave preišče ustrezna služba in prijavitelju tudi poda odgovor o primeru. Če gre za kršitve Kodeksa ravnanj in drugih Novartisovih internih pravil, sledi ukrep, v skrajnem primeru tudi odpoved delovnega razmerja. Število izobraževanj o načelih Kodeksa ravnanj in primere neprimernih praks Novartis poroča v letnem Poročilu o družbeni odgovornosti (glej Sliko 5.5).

Slika 5.5: Etični kazalniki poslovanja Novartisa

ETHICS ¹	2015	2014	2013
Novartis associates trained and certified on the Code of Conduct ²	110 638	108 290	98 793
Misconduct cases reported / allegations substantiated ³	1 299 / 755	1 547 / 1 131	1 274 / 943
BPO allegations per category (%) ⁴			
<i>Fraud</i>	48	44	34
<i>Professional practices</i>	29	29	29
<i>Employee relations</i>	24	20	31
<i>Conflict of interest</i>	7	7	7
<i>Information protection</i>	5	5	6
<i>Quality assurance</i>	7	3	3
<i>Research and development</i>	1	1	1
<i>Other</i>	4	3	3
Dismissals and resignations related to misconduct	343	620	391
Suppliers posing an elevated risk under responsible procurement ⁵	475	428	296
Suppliers with active follow-up ^{5,6}	249	222	191
Suppliers audited ⁵	100	78	29
Regulatory inspections without major findings (%)	98.4	97.9	98.5

¹ Continuing operations

² Active Novartis associates with email addresses, trained via e-learning, including associates who left during the year

³ Reporting has changed from assessing cases to assessing allegations. Because one case can have more than one allegation, the assessment per allegation is higher than the previously reported assessment per case. Furthermore, numbers are based on the date a misconduct case is reported, whereas previously they were based on the date a misconduct case was assigned for investigation. 2014 data have been restated following the new methodology.

⁴ One case can fall under several categories, so the total is greater than 100% and category figures total more than the stated number of cases. Investigation reports are received on an ongoing basis, which potentially leads to a reassessment of the allegation category and related figures.

⁵ Includes new suppliers and new products, services or sites from existing suppliers; figures include data on labor rights, HSE and animal welfare

⁶ Follow-up includes more information requested, audits or on-site assessments

⁷ Including offsets

⁸ Reduction target is based on non-hazardous waste intensity per full-time equivalent

⁹ Reduction target is based on hazardous waste intensity per tons produced

Vir: Novartisovo Poročilo o družbeni odgovornosti (2016c).

Browning poudari, kako pomembno je za velika podjetja, kot je Novartis, da poslušajo zaposlene o njihovem počutju, kakršnih koli nepravilnih ravnanjih, kakovosti procesov in izdelkov, morebitnem nadlegovanju ali zastraševanju ipd. To je še posebej pomembno v panogah, ki so tako močno regulirane, kot je farmacevtska industrija (intervju 26. april 2016).

Poslušanje zaposlenih se izvaja tudi skozi redne letne razgovore, ki so del procesa spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja v Novartisu (glej Sliko 5.6). Zaposleni se na začetku leta sestane s svojim vodjem in predstavi, kakšne osebne cilje si je zastavil. Z vodjem se pogovorita o njih in jih uskladita. Sredi leta se opravi še en razgovor, in sicer da zaposleni in vodja povesta, kako napreduje izpolnjevanje ciljev. Pogleda se tudi, ali so se katere okoliščine toliko spremenile, da sodelavcu ne bodo omogočile doseganja zastavljenih ciljev. Konec leta zaposleni in vodja opravita razgovor, na katerem zaposleni predstavi svoje videnje doseženega, nato mu da vodja povratno informacijo. Pogovarjata se tako o dosežku kakor o vrednotah in vedenju. To je tudi ena od priložnosti, da zaposleni pove svoje mnenje, stališča, predloge in da je slišan, saj mu mora vodja podati povratno informacijo.

Slika 5.6: Letni razgovori v Novartisu

Proces spremljanja delovne uspešnosti (t.i. PMP)



2

Vir: Priprava na letni razgovor (2013).

Eden od načinov poslušanja zaposlenih so tudi srečanja z zaposlenimi (t. i. *Townhalli*), in sicer na različnih ravneh. Enkrat letno gredo predsednik in člani uprave ter predstavniki sveta delavcev skupaj na srečanja z zaposlenimi na vse lokacije po Sloveniji. Direktorji lokacij imajo redna srečanja z zaposlenimi dva- do štirikrat na leto. Vodje posameznih organizacijskih enot, funkcij ipd. imajo redna srečanja z zaposlenimi ipd. Ta srečanja so namenjena predstavitvi vsebine s strani vodstva in tudi vprašanjem, kritikam, pohvalam in predlogom zaposlenih. Zaposleni jih lahko podajo na samem dogodku ali pa že prej po elektronski pošti. Po večjih srečanjih z zaposlenimi opravimo kratko anketo in zaposlene vprašamo, kako so bili zadovoljni z vsebino in organizacijo dogodka ter katere predloge za izboljšave imajo (glej Prilogo B). Odgovore analiziramo in z njimi seznanimo vodstvo, koristne izboljšave uresničimo.

5.3.3 Poslušanje v eksternem komuniciranju Leka, člana skupine Sandoz

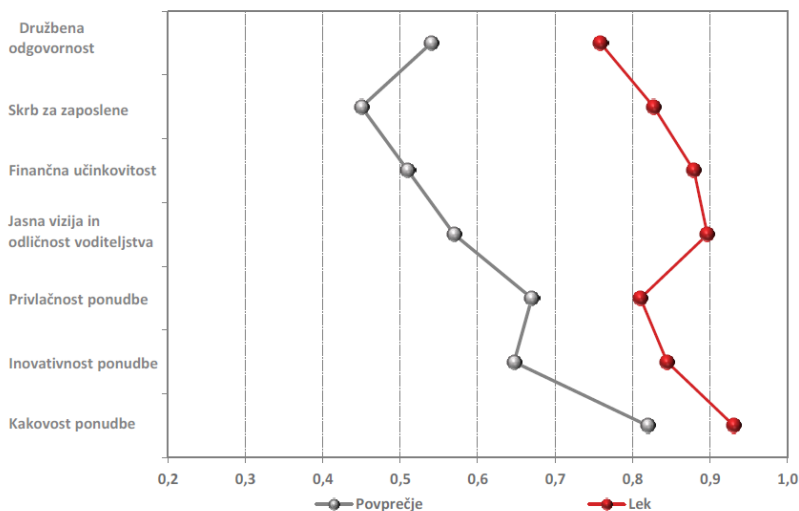
Analiza ugleda

Lek, član skupine Sandoz, meri ugled podjetja v očeh različnih javnosti že vrsto let. Redno sodeluje v raziskavi Ugled podjetja in direktorja, ki jo izvajajo Kline & partnerji v poslovni javnosti v Sloveniji. Na vzorcu 60 najvidnejših podjetij v Sloveniji je v raziskavo Ugled vključenih 800 predstavnikov poslovne javnosti (podatek je za leto 2015).

Namen raziskave je usmerjen v zbiranje podatkov, ki vodstvom podjetij omogočijo, da na osnovi izmerjenega podrobneje diagnosticirajo probleme ugleda.

Lek, član skupine Sandoz, se že vrsto let uvršča med visoko ugledna podjetja, in tako je bilo tudi v letu 2015. Rang je ostal enak kot leto prej, podjetje se je uvrstilo na visoko drugo mesto na lestvici ugleda. Na doseženo stopnjo ugleda podjetja v očeh poslovne javnosti so vplivali predvsem: kakovost ponudbe, jasna vizija in odličnost voditeljstva ter finančna učinkovitost (glej Graf 5.2). Podjetje je tudi investicijsko zelo privlačno. Najpomembnejši vir informacij o podjetju so sporočila podjetja samega. Na drugem mestu so informacije neposredno od zaposlenih.

Graf 5.2: Primerjava profilov dejavnikov ugleda podjetja Lek in »povprečnega podjetja« glede na ocenjene dejavnike ugleda v poslovni javnosti v letu 2015



Vir: Kline in drugi (2015a, 38).

Za predsednika uprave Leka, člana skupine Sandoz, Vojmirja Urlepa so anketirani odgovorili, da sodi med dokaj poznane in precej ugledne direktorje v Sloveniji.

Z izsledki raziskave je seznanjena celotna enota Korporativno komuniciranje v Leku, članu skupine Sandoz, ter vrhnje vodstvo podjetja. Raziskava Ugled je izjemno pomembna za poslušanje ene od ključnih javnosti, to je poslovne javnosti. Na podlagi raziskave podjetje pregleda ustreznost komuniciranja s to javnostjo in po potrebi naredi korekcije komunikacijskih taktik in orodij za komuniciranje s to javnostjo. Direktorica enote Korporativno komuniciranje svetuje predsedniku uprave Leka, člana skupine Sandoz, o možnih izboljšavah njegovega komuniciranja z internimi in eksternimi javnostmi.

Poleg ugleda v poslovni javnosti podjetje meri tudi ugled v očeh ene od drugih ključnih javnosti – to so zdravniki in farmacevti. Tudi skozi to raziskavo podjetje dobi pomembne informacije o tem, kakšna so mnenja, pričakovanja, stališča te pomembne javnosti, ter na podlagi dobljenih informacij po potrebi spremeni svoje vedenje in komuniciranje s to javnostjo.

Podjetje občasno opravi tudi merjenje ugleda v očeh splošne javnosti. Zadnje merjenje je bilo opravljeno leta 2004.

Analiza medijev

Lek, član skupine Sandoz, izvaja redno merjenje medijske podobe, in sicer skozi analizo medijskih objav Kvalia+, ki jo izvaja družba Press Clipping. Redno spremljanje in analiza medijskih objav pomagata dobiti vpogled v medijsko poročanje o podjetju, s tem pa lahko to bolj učinkovito upravlja svoj ugled v javnosti. Medijska analiza ne meri javnega mnenja ali ugleda, temveč prikazuje, kako pogosto, na kakšen način in v povezavi s katerimi temami so mediji poročali o Leku, članu skupine Sandoz.

Proučevano podjetje medije spremlja dnevno, analizo pa izvaja za posamezno četrletje, za prvih šest mesecev v letu in za celo leto. V Letu 2015 je bilo v analizo vključenih 3546 objav. Objave se vrednoti (pozitivne, nevtralne, negativne) in oceni z vidika, ali so bile načrtovane (torej rezultat načrtnega dela Korporativnega komuniciranja podjetja) ali ne. Poleg tega so objave točkovane tudi po modelu MUMO (mera učinkovitosti medijskih objav). Ta zajema sedem kvalitativnih in kvantitativnih uravnoteženih kriterijev, s katerimi je ocenjena posamezna medijska objava. Objava lahko dobi največ 10 točk. Kvantitativni del ocene je uravnotežen glede na raziskave branosti in gledanosti medijev (Cati, Mediana), kvalitativni del pa temelji na kognitivnih predpostavkah.

Lek, član skupine Sandoz, je skupaj z izvajalcem Press Clipping oblikoval nov način poročila za vrhnje vodstvo, ki je nastalo na podlagi podobnega, ki ga ima Novartis. To je zgolj eden od primerov, kako se znanje iz globalnega matičnega podjetja prenaša v lokalno podjetje.

V letu 2015 je bilo o podjetju 1459 objav (18 odstotkov več kot leto prej), od tega je bilo 94,5 odstotka pozitivne publicitete (4,3 odstotne točke več kot leto prej), 3,3 odstotka nevtralne (2,8 odstotne točke manj kot leto prej) in 2,2 odstotka negativne publicitete (1,5 odstotne točke manj kot leto prej) (glej Graf 5.3).

Graf 5.3: Vrednost objav (točkovano po metodi MUMO)

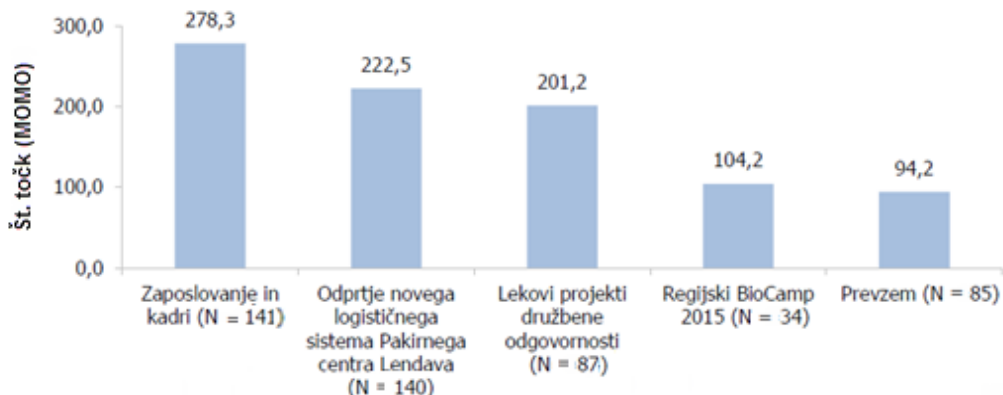
Vrednost vseh **1459 medijskih objav** v obdobju januar – december 2015 smo po metodi MUMO ocenili na **2218,9 točke**:



Vir: Press Clipping (2016).

V letu 2015 so mediji o proučevanem podjetju največ poročali o zaposlovanju in kadrih, odprtju novega Pakirnega centra Lendava, Lekovih projektih družbene odgovornosti, Regijskem BioCampu in prevzemu (glej Graf 5.4).

Graf 5.4: Najpomembnejše teme v medijskih objavah o Leku, članu skupine Sandoz, v letu 2015



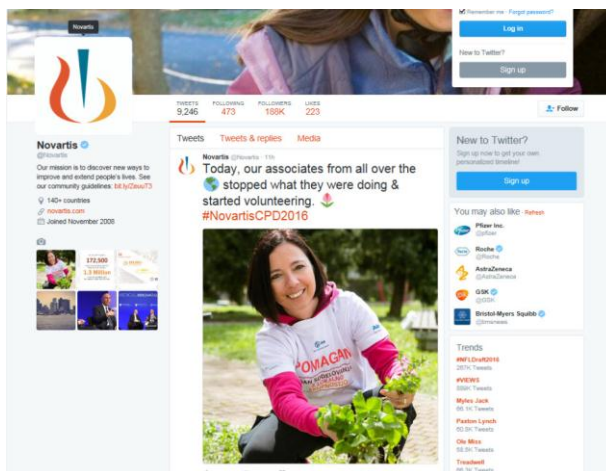
Vir: Press Clipping (2016).

Z analizo medijskih objav podjetje vidi, katere teme javnost zanimajo. Svoje komuniciranje lahko torej načrtuje tako, da skuša javnost bolj seznaniti s temi temami in ne toliko s tistimi, za katere bi lahko rekli, da so samo »govorjenje« podjetja, torej samo enosmerno sporočanje.

Družbeni mediji

Lek, član skupine Sandoz, ni prisoten na družbenih medijih (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram, Pinterest, Flipboard, Flickr), ampak na njih sodeluje prek Sandozovih in Novartisovih družbenih medijev z lokalnimi informacijami iz Slovenije (glej Sliko 5.7 in Sliko 5.8).

Slika 5.7: Objava novice iz Slovenije na Novartisovem Twitterju



Vir: Novartisov Twitter (2016č).

Slika 5.8: Objava novice iz Slovenije na Novartisovem Facebooku



Vir: Novartisov Facebook (2016d).

Če Sandoz ali Novartis prek teh medijev dobita kakšno vprašanje, ki je povezano s Slovenijo, se takoj obrnejo na enoto Korporativno komuniciranje v Sloveniji. Ta vprašanje/komentar/predlog prouči in pripravi odgovor nanj ter kolegom v Sandozu in Novartisu svetuje, ali bi bilo treba kar koli ukrepati v zvezi s slišanim.

Vsi zaposleni v Novartisu, tako tudi v Sloveniji, morajo pri uporabi družbenih medijev v zasebne ali službene namene upoštevati Novartisove Smernice uporabe družbenih medijev.

Dnevi odprtih vrat za lokalne skupnosti

Lek, član skupine Sandoz, je tesno vpet v lokalna okolja, v katerih deluje v Ljubljani, Mengšu, Lendavi in na Prevaljah. Na vseh teh lokacijah je prisoten že vsaj 35 let, na nekaterih že vseh 70 let svojega delovanja. Ustvarjanje in negovanje dobrih odnosov z lokalno skupnostjo je bistvenega pomena za njegovo delovanje in razvoj. Zato so načrtovani in organizirani dnevi odprtih vrat postali stalnica podjetja že pred več kot desetletjem. Na dogodkih si obiskovalci ogledajo del lokacije (razvoj ali proizvodnjo ali oboje, če je mogoče) in prisluhnejo predstavitvi podjetja. Ves čas obiska imajo možnost postavljati vprašanja in sporočati svoja mnenja. Sama predstavitev podjetja je zamišljena tako, da je vsaj polovica časa namenjenega vprašanjem, mnenjem in predlogom lokalne skupnosti.

Ob zadnjem takem dnevu, ki je potekal 8. in 9. januarja 2016 (petek in sobota) v Mengšu, je bila opravljena tudi analiza dogodka, saj je podjetje želelo ugotoviti, katera so bila najpogostejša vprašanja, komentarji in predlogi obiskovalcev. V ta namen je bilo z zaposlenimi, ki so sodelovali na dnevu odprtih vrat (vodniki skupin, predavatelji, kadrovski sodelavci), dogovorjeno, naj bodo pozorni na to, kaj bodo ljudje spraševali, povedali. Prvi delovni dan po dogodku (ponedeljek) je bila sodelavcem po elektronski pošti poslana zahvala s prošnjo, naj napišejo najpogostejša vprašanja, mnenja, kdo je zastavil vprašanje (npr. starejši gospod, študentka ...) ter dodajo še svoje mnenje o vsebini in izvedbi dogodka (glej Prilogo C). Tako je enota Korporativno komuniciranje prejela ne samo vprašanja in mnenja zunanje javnosti, ampak tudi mnenje in priporočila dela interne javnosti. Sodelavci so po e-pošti poslali informacijo o 75 vprašanjih, poleg tega so sodelavke iz kadrov v kadrovskem kotičku, ki je bil postavljen v prireditvenem

šotoru, prejele še več kot 100 vprašanj o zaposlitvi. Poleg teh so bila druga najpogostejša vprašanja o zdravju, varnosti in okolju, o izdelkih podjetja, o delovanju podjetja in tehnološka vprašanja. Obiskovalci so najbolj pohvalili informacijo o pomenu lokacije za celoten Sandoz in Novartis, nekdanji zaposleni so bili navdušeni nad razvojem lokacije, pohvalili so urejenost okolice in obratov ter samo vsebino in način predstavitve podjetja. Kot predloge za izboljšave so obiskovalci navedli, da si želijo ogledati več obratov od znotraj, da si želijo ogledov v manjših skupinah (obiskovalcev je bilo med 10. in 13. uro, ko je potekal dan odprtih vrat za lokalno skupnost, več kot 650, zato so bile skupine večje), bolj poljudne predstavitve, ne toliko tehnične, več učiteljev in profesorjev je izrazilo željo po predstavitvah posameznih področij na šolah (izvedli naj bi jih Lekovi zaposleni).

Podjetje je na podlagi analize slišane strnilo nekaj idej za prihodnje podobne dogodke. Odzvali so se tudi predlogu za predstavitve na šolah in te so od januarja postale redna praksa v okoliških srednjih šolah in na naravoslovnih srednjih šolah v Ljubljani (take predstavitve je podjetje doslej bolj redno izvajalo na fakultetah).

Podjetje poleg dnevov odprtih vrat prisluhne lokalnim skupnostim tudi na tematskih srečanjih z ožjim krogom predstavnikov lokalnih skupnosti (npr. pred načrtovanimi projekti širitve in rasti – primer Lendava, Mengeš, Prevalje). Na teh srečanjih podjetje prisluhne vprašanjem, strahovom, mnenjem lokalne skupnosti o vplivih, ki jih podjetje ima in jih bo imelo na njihovo življenje. Nato pripravi odgovore in z njimi seznanijo lokalno skupnost. To je nenehen krog dialoga. Taka srečanja potekajo večkrat in so postala redna praksa.

Info pošta

Eden izmed najbolj obiskanih kanalov za poslušanje podjetja je elektronski naslov, ki je objavljen na vstopni strani spletnega mesta (slovenskega in angleškega) podjetja www.lek.si in na večini notranjih strani ter se imenuje info.lek@sandoz.com (glej Slika 5.9).

Slika 5.9: Naslov info pošte na vstopni strani www.lek.si



Vir: Spletna stran Leka, člana skupine Sandoz (2016c).

Podjetje je v marcu 2016 obravnavalo 266 relevantnih sporočil (nerelevantnih – reklame za nakup predmetov in druge promocije, ki ne sodijo v dejavnost podjetja ipd. – je bilo več). Med obravnavanimi je bilo 24,8 odstotka kadrovskih vprašanj, 22,18 odstotka je bilo prošenj za sponzorstvo/donacije, 15,04 odstotka je bilo relevantnih ponudb, 6,77 odstotka je bilo vprašanj o izdelkih podjetja ter sporočil za Prodajo in marketing, 6,39 odstotka je bilo vprašanj o Leku/prošenj za izpolnjevanje anket, 4,14 odstotka so bila različna povpraševanja, 3,76 odstotka so bila vprašanja, vezana na plačilo računov, 3,38 odstotka so bila novinarska vprašanja, 1,13 odstotka so bile prošnje za obiske, 0,38 odstotka je bilo informacij/vprašanj, povezanih s stranskimi učinki izdelkov podjetja, ter 12,03 odstotka razno.

V enoti Korporativno komuniciranje, ki je skrbnik tega e-naslova, se prispelo pošto pregleduje trikrat na dan, zjutraj, opoldan in popoldan. Zagotovljeno je tudi občasno pregledovanje izven delovnega časa, ob koncih tedna in med prazniki. Prve odgovore

na velik del kadrovskih vprašanj pošlje že enota Korporativno komuniciranje. Te odgovore se pošilja pošiljatelju sproti, torej dnevno. Pošiljatelje teh prošenj se usmerja, naj svoje vloge pošljejo prek spletnega obrazca, ki ga najdejo na uradni spletni strani podjetja. Ko prosilec pošlje tja prošnjo, prejme avtomatski odgovor o sprejetju prošnje in številko, pod katero se vodi prošnja. Odgovore na vse prošnje za sponzorstva/donacije in za obiske ipd., ki pridejo na info pošto, se pošilja enkrat tedensko. Na novinarska vprašanja se odgovori nemudoma oz. se novinarju pošlje sporočilo, do kdaj lahko pričakuje odgovor. Druga sporočila Korporativno komuniciranje posreduje pristojnim službam – za stranske učinke, kakovost in tehnične reklamacije v zvezi z izdelki podjetja je treba poslati sporočilo naprej ustrezni službi čim prej po prejetju, vendar najkasneje v 24 urah (glej Prilogo Č).

Pregledovanje in odgovarjanje na sporočila, prejeta na elektronski naslov info.lek@sandoz.com, ureja Splošni postopek, v katerem so jasno zapisana pravila in časovnice odgovarjanja.

Tabela 5.1: Prispevek k slišnosti eksternih deležnikov

Orodje poslušanja	Teme, ki so bile slišane
Analiza ugleda	Podjetje je med najuglednejšimi v Sloveniji (drugo mesto). Predsednik uprave je med precej uglednimi direktorji v Sloveniji.
Analiza medijev	Doseženo več pozitivnih objav in manj negativnih kot leto prej. Največ objav je bilo o: zaposlovanju in kadrih, novi naložbi, projektih družbene odgovornosti, inovativnosti in prevzemu.
Družbeni mediji	Podjetje jih ne spremlja lokalno, ampak prek globalne »mame«.
Dnevi odprtih vrat	Obiskovalci navdušeni nad razvojem poslovanja podjetja. Predlagajo obisk notranjosti razvojnih in proizvodnih zmogljivosti. Želijo si predstavitev podjetja in dejavnosti na šolah.
Info pošta	Skoraj četrtina vseh sporočil je prošenj za zaposlitev. Druga (skoraj) četrtina so prošnje za sponzorstva in donacije.

V zgornji tabeli vidimo, da se teme zaposlovanje, razvoj poslovanja, inovativnost in družbena odgovornost najbolj pogosto in očitno pojavljajo v tistem, kar deležniki sporočajo podjetju. To so področja, ki deležnike in javnosti najbolj zanimajo in so za njih pomembna.

Vidimo, da načini poslušanja, kot jih v eksternem komuniciranju uporablja Lek, član skupine Sandoz, podajo dobro sliko o tem, kaj se je dogajalo s podjetjem v določenem časovnem obdobju (proučevali smo leto 2015) v očeh eksternih javnosti.

6 ZAKLJUČEK

Iz študije primera Leka, člana skupine Sandoz, Novartisove generične divizije, lahko izluščim, da sodi med tiste organizacije, ki načrtno izvajajo poslušanje v internem in eksternem komuniciranju, kot to opredeljuje Macnamara (2015). Podjetje komunicira tako, da posluša in govori, kar je temelj dvosmernega komuniciranja. Za to, da lahko učinkovito posluša, podjetje upošteva sedem pravil organizacijskega poslušanja in ima vzpostavljeno večino arhitekture poslušanja. Ob tem velja opozoriti, da ima proučevano podjetje nekaj točk, v katerih bi lahko izboljšalo poslušanje. Tu imam v mislih predvsem veščine in kompetence za poslušanje, ki jih (n)imajo zaposleni na različnih ravneh v podjetju.

Glede pravil poslušanja, za katera Macnamara (2015) trdi, da so predpogoj poslušanja, vidimo, da si proučevano podjetje prizadeva priznavati posameznike ali skupine kot tiste z legitimno pravico, da govorijo in da se jih obravnava s spoštovanjem ter se jih ne ignorira. Opazi, da želijo nekaj sporočiti, in temu nameni ustrezno pozornost. Govorcu sporoči, da se njegov predlog, komentar, vprašanje obravnava. Če je treba, govorca usmeri na ustrezno strokovno službo, ki mu lahko bolj konkretno pomaga pri vprašanju, mnenju ali predlogu. Podjetje skuša slišano interpretirati pravično in sprejemajoče. Ne spregleda slišane zaradi lastnih predsodkov in se ne zateče avtomatično v prepričevanje govorca, da nima prav. Za to, da bi slišano čim bolj razumelo, poišče tudi dodatne vire informacij. Stališča drugih temeljito prouči, v to vključuje različne strokovne službe podjetja, pristojne za posamezno področje. Pri tem mora paziti, da ne bo poslušalo samo zato, da bo potem spet lahko govorilo, ampak mora poslušati zato, da bo resnično slišalo govorca. Podjetje po prvem odzivu, ki govorcju pove, da je sprejelo oz. opazilo njegovo vprašanje, predlog ali mnenje, pripravi konkreten vsebinski odgovor. Govorcju ga sporoči ustno ali pisno. Skuša upoštevati predloge, mnenja in stališča zunanjih javnosti pri svojem nadaljnjem delu, vendar le do ravni, ko ta ne ogroža nadaljnega obstoja in razvoja podjetja ter zagotavljanja delovnih mest. V takih primerih eksterni javnosti transparentno razloži, zakaj ne bo moglo (delno ali v celoti) upoštevati tega, kar je slišalo.

V proučevanem podjetju je vzpostavljena večina arhitekture za poslušanje, ki jo Macnamara (2015) opredeljuje kot nujno, če želimo dejansko poslušati in ne samo govoriti. Organizacijska kultura podjetja spodbuja poslušanje. Izmed vrednot podjetja (inovativnost, kakovost, sodelovanje, delovna uspešnost, pogum, integriteta) najbolj spodbudno okolje za poslušanje ustvarjata vrednoti sodelovanje (brez poslušanja ne moreš sodelovati) in integriteta, vendar je opaziti, da tudi druge vrednote spodbujajo poslušanje. Morda v tem smislu preseneča vrednota pogum, ki v svojem bistvu vsebuje poslušanje, a le, če se zaposleni tega zavedajo in so tudi dejansko pogumni, povedo, kar si mislijo. Če ne povedo, podjetje ne more slišati tega, kar bi zaposleni želeli povedati. V tem smislu ima proučevano podjetje še možnosti za izboljšave. Razvidno je tudi, da je organizacijska kultura samo do neke mere enaka v vseh lokalnih delih globalnega podjetja, da pa nanjo vplivata tudi družbena kultura države, v kateri je lokalno podjetje, in ohranjanje tradicionalnih praks lokalnega podjetja, med katerimi je v primeru Leka tudi poslušanje.

Podjetje ima vzpostavljene smernice za poslušanje, in sicer tako na najvišji vodstveni ravni kakor na drugih ravneh. Vse smernice niso zapisane, so pa jasno komunicirane zaposlenim. Podjetje izstopa kot dobra praksa v nekaterih smernicah, ki jih ima tudi zapisane (Smernice za uporabo družbenih medijev v zasebne in službene namene, Poslovnik zdravja, varnosti in okolja, Politika zdravja, varnosti in okolja, ki je sestavni del Poslovnika, idr.).

Podjetje ima jasno politiko poslušanja (ta sicer ni zapisana, a je del načel, ki jih opredeljuje pisni dokument Kodeks ravnanj), ki je nediskriminatorna, transparentna in usmerjena k poslušanju vseh ključnih internih in eksternih deležnikov ter javnosti podjetja.

Z vidika struktur in procesov poslušanja proučevano podjetje nima eksplicitno zapisano, da poslušanje sodi med dela in naloge zaposlenih v Korporativnem komuniciranju, kar seveda lahko izboljša. Po drugi strani ima skozi pobudo Raznolikost in vključenost jasno opredeljeno, da se enakovredno posluša in upošteva glasove različnih skupin znotraj podjetja in zunaj njega.

V proučevanem podjetju so zelo dobro uporabljane različne tehnologije poslušanja, kot npr. analiza ugleda, analiza medijske podobe, spremljanje in upravljanje kriznih razmer

idr. Pri tem je treba izpostaviti dejstvo, da je to eno od tistih področij, kjer je podjetje znanje, ki ga je že imelo na lokalni ravni, izjemno obogatilo z znanjem, ki ga je prinesel lastnik, torej globalno podjetje.

Glede virov, ki jih uporablja za poslušanje, opazovano podjetje ne izstopa od tistega, kar je v svoji študiji ugotovil Macnamara (2015). Podjetja v nenehnem boju za doseganje zastavljenih ciljev ves čas zmanjšujejo stroške in pri tem komuniciranje ni izjema. Proučevano podjetje namenja ustrezne vire financiranju poslušanja v smislu potrebnih analiz, raziskav, zunanjih dobaviteljev ipd., medtem ko pri človeških virih, ki so odgovorni za poslušanje znotraj podjetja, ostaja v enakih obsegih že skoraj desetletje. Nič ne kaže, da bi se ta trend obrnil v drugo smer, nasprotno, lahko pričakujemo, da se bo samo še stopnjeval. Zato je nujno, da se zaposleni, ki se ukvarjajo s poslušanjem, odločijo, katere uveljavljene komunikacijske dejavnosti bodo v prihodnje še lahko delali in katere bodo morali opustiti.

Veščine in kompetence za poslušanje so se v proučevanem podjetju izkazale za eno najšibkejših točk poslušanja. Ne toliko med komunikatorji v podjetju – ti se zavedajo pomena poslušanja, vedo, katera znanja si morajo pridobiti, če želijo dobro poslušati, in se izobražujejo v tej smeri –, bolj je to prisotno med vodji in drugimi zaposlenimi na različnih ravneh podjetja. Iz intervjujev in odgovorov fokusne skupine je jasno razbrati, da niso vsi zaposleni enako izobraženi ali kompetentni za poslušanje. V tem smislu je napotek podjetju, naj v prihodnje nameni več virov izobraževanju za poslušanje, predvsem poznavanju mehanizmov za pridobivanje povratnih informacij, analizi vsebine ter operativnim veščinam za vzpostavljanje dialoga v interaktivnem digitalnem okolju.

V podjetju, ki smo ga proučevali, so dobro vzpostavljene linije oz. načini sporočanja slišane ključnim odločevalcem v družbi. Ob tem je vidno, da znajo tisti, ki poslušajo, slišano ustrezno analizirati in izpostaviti ključne izsledke. Sporočanje slišane vodjem in vrhnjemu vodstvu spodbuja in neguje tudi predsednik uprave Leka in k temu spodbuja tudi sodelavce. Dejansko prisotnost takega načina delovanja smo zaznali tudi v proučevanih gradivih podjetja in tudi v odgovorih intervjuvancev ter članov fokusne skupine.

Sklenemo lahko, da ima proučevano podjetje dobro vzpostavljene temeljne postulate uspešnega poslušanja – pravila in arhitekturo – in jih tudi v praksi uspešno uporablja. Podjetje bi moralo še bolj spodbujati svoje zaposlene, naj bodo pogumni in izrazijo svoje mnenje, saj je to ključnega pomena za poslušanje. Prav tako bi moralo nameniti več časovnih in finančnih virov izobraževanju svojih zaposlenih za poslušanje. To bo namreč ena od ključnih kompetenc, ki jih bodo organizacije potrebovale za uspešno delo v prihodnje.

Zaključila bi z besedami Jasona Browninga, ki je na vprašanje, kaj bi naredil, če bi lahko spremenil eno stvar glede poslušanja v podjetju, odgovoril: »Spodbujal bi vodje na vseh ravneh, naj postavljajo vprašanja. Ključni del poslušanja je, da vprašaš. Brez vprašanja ne boš dobil odgovora, ne boš slišal ničesar« (intervju 26. april 2016).

7 LITERATURA

1. Banks, Stephen P. 1995. *Multicultural Public Relations; A Social-Interpretive Approach*. Thousand Oakes, California: Sage Publications.
2. Beard, Mike. 2001. *Running a Public Relations Department*. London: Kogan Page.
3. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Bernstein, David. 1986. *Corporate image and reality: a critique of corporate communications*. London: Cassel.
5. Brunner, Brigitta R. 2008. Listening, Communication & Trust: Practitioners' Perspectives of Business/Organizational Relationships. *The International Journal of listening* 22: 73–82.
6. Burnside-Lawry, Judy. 2012. Listening and Participatory Communication: A Model to Assess Organizational Listening Competency. *International Journal of Listening* 26: 102–121.
7. Cutlip, Scott M., Alen H. Center in Glen M. Broom, ur. 2000. *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
8. Cutler, Andrew. 2004. Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers. *Public Relations Review* 30: 365–375.
9. Dozier, David M., Larisa A. Grunig in James E. Grunig. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communications Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

10. Dutta, Mohan Jyoti. 2012. Critical Interrogations of Global Public Relations: Power, Culture, and Agency. V *Culture and Public Relations: Links and Implications*, ur. Sriramesh, Krishnamurthy in Dejan Verčič, 202–217. New York, London: Routledge.
11. Gadamer, Hans-Georg. 1989. *Truth and method (2nd ed., J. Weinsheimer & D. Marshall, Trans.)*. New York, NY: Crossroad.
12. Glaser, Suzan R., 1994. Teamwork and communication: A 3-year case study of change. *Management Communication Quarterly* 7 (3): 282–296.
13. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning.
14. Grunig, James E. 1992a. Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book. V *Excellence in Public Relations and Communications Management*, ur. James E. Grunig, David M. Dozier, William P. Ehling, Larissa A. Grunig, Fred C. Repper in Jon White, 1–28. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
15. --- 1992b. Symmetrical Systems of Internal Communication. V *Excellence in Public Relations and Communications Management*, ur. James E. Grunig, David M. Dozier, William P. Ehling, Larissa A. Grunig, Fred C. Repper in Jon White, 531–575. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
16. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in William P. Ehling. 1992. What is An Effective Organization? V *Excellence in Public Relations and Communications Management*, ur. James E. Grunig, David M. Dozier, William P. Ehling, Larissa A. Grunig, Fred C. Repper in Jon White, 1–28. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

17. Grunig, Larissa A. in James E. Grunig. 2003. Public Relations in the United States: a Generation of Maturation. V *The Global Public Relations Handbook: theory, research, and practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 323–355. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
18. Grunig, James E. in Fred C. Repper, 1992. Strategic Management, Publics, and Issues. V *Excellence in Public Relations and Communications Management*, ur. James E. Grunig, David M. Dozier, William P. Ehling, Larissa A. Grunig, Fred C. Repper in Jon White, 117–157. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
19. Hallahan, Kirk, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verčič in Krishnamurthy Sriramesh. 2008. Opredelitev strateškega komuniciranja. *Teorija in praksa XLV* (6): 628–662.
20. The Global Alliance for Public Relations and Communication Management. 2012. *The Melbourne Mandate*. Dostopno prek: <http://www.prsa.org/network/globalaffairs/documents/melbourne%20mandate.pdf> (28. februar 2016).
21. Hofstede, Geert in Gert Jan Hofstede. 2005. *Cultures and organizations: software of the mind. 2. Revised edition*. New York: McGraw Hill.
22. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
23. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Kalin Golob, Monika. 2001. Tvorjenje komunikološkega izrazja ob prevajanju temeljnih komunikoloških del. V *Komunikološka hrestomatija 1*, ur. Slavko Splichal, 251–261. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Kets de Vries, Manfred F. R. in Elisabeth Florent - Tracey. 2000. *Veliki vodje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

26. Kitchen, Philip. 2004. Corporate reputation. V *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*, ur. Sandra M. Oliver, 265–277. London: Routledge.
27. Klemenc, Katarina. 2016. *Sandoz, katerega del je Lek, prejel nemško nagrado za najboljše upravljanje z idejami*. Dostopno prek: <http://www.lek.si/si/o-nas/mediji/sporocila-za-javnost/869/> (20. marec 2016).
28. Kline, Miro, Aleš Križman, Jasmina Zajc, Alenka Kline in Ajda Kline. 2015a. *Ugled 2015 podjetja Lek d.d.* Ljubljana: Kline & partner.
29. --- 2015b. *Ugled 2015: Vojsmir Urlep, predsednik uprave Leka d.d.* Ljubljana: Kline & partner.
30. Lacey, Kate. 2013. *Listening publics: The politics and experience of listening in the media age*. Malden, MA and Cambridge, UK: Wiley Blackwell/Polity.
31. Lama, Dalai. 2016. *Good reads*. Dostopno prek: <http://www.goodreads.com/quotes/7062036-when-you-talk-you-are-only-repeating-what-you-already> (27. april 2016).
32. Lek d. d. 2010. *Predstavitev Leka, člana skupine Sandoz*. Ljubljana: interno gradivo.
33. --- 2012. *Novartisov Kodeks ravnanj*. Dostopno prek: <http://www.lek.si/media/storage/cms/attachments/2014/03/04/22/26/24/Kodeks-ravnanja.pdf> (20. marec 2016).
34. --- 2016a. *Predstavitev Leka, člana skupine Sandoz*. Ljubljana: interno gradivo.
35. --- 2016b. *Th!nk Sandoz*. Ljubljana: interno gradivo.
36. --- 2016c. *Predstavitev družbe*. Dostopno prek: www.lek.si (15. april 2016).
37. Lipari, Lisbeth. 2010. Listening, thinking, being. *Communication Theory* 20 (3): 348–362.

38. Macnamara, Jim. 2015. *Creating an 'architecture of listening' in organizations: The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability*. Sydney, NSW: University of Technology Sydney.
39. Newman, Janet. 2001. Gender and cultural change. V *Gender, Culture and Organizational Change*, ur. Catherine Itzin in Janet Newman, 11–30. New York: Routledge.
40. Novartis. 2013. *Priprava na letni razgovor*. Basel: interno gradivo.
41. --- 2015. *Predstavitev ankete Novartis zdaj*. Basel: interno gradivo.
42. --- 2016a. *Predstavitev Novartisa*. Basel: Interno gradivo.
43. --- 2016b. *O nas. Vrednote*. Dostopno prek: <https://www.novartis.com/about-us/who-we-are/our-values> (19. marec 2016).
44. --- 2016c. *Poročilo o družbeni odgovornosti 2015*. Dostopno prek: <https://www.novartis.com/sites/www.novartis.com/files/novartis-cr-performance-report-2015.pdf> (21. april 2016).
45. --- 2016č. *Novartis Community Partnership Day*. Dostopno prek: <https://twitter.com/novartis> (28. april 2016).
46. --- 2016d. *Novartis Community Partnership Day*. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/novartis> (28. april 2016).
47. Oliver, Sandra M. 2004. Foreword. V *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*, ur. Sandra M. Oliver, xvii–xix. London: Routledge.
48. Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* XIX (44): 57–73.
49. Podnar, Klement in Zlatko Jančič. 2006. Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. *Journal of Marketing Communication* 12 (4): 297–308.

50. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Potter, Lester R. 1999a. Strateško komuniciranje: vzroki in posledice organizacijskega komuniciranja. *Teorija in praksa* 36 (4): 558–563.
52. --- 1999b. Strategic Management and Communication. V *Organizational Communication*, ur. Al Wann, 11–25. New York: Forbes Custom Publishing.
53. Press Clipping. 2016. *Analiza medijskih objav Kvalia + za Lek, člana skupine Sandoz*. Maribor: Press Clipping d.o.o.
54. Schein, Edgar. 1992. *Organizational culture and leadership. 2nd ed.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
55. Sriramesh, Krishnamurthy in Jon White, 1992. Societal Culture and Public Relations. V *Excellence in Public Relations and Communications Management*, ur. James E. Grunig, David M. Dozier, William P. Ehling, Larissa A. Grunig, Fred C. Repper in Jon White, 597–614. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
56. --- James E. Grunig in Jody Buffington, 1992. Corporate Culture and Public relations. V *Excellence in Public Relations and Communications Management*, James E. Grunig in David M. Dozier, William P. Ehling, Larissa A. Grunig, Fred C. Repper in Jon White, 577–595. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
57. --- 2003. The Missing Link: Multiculturalism and Public Relations Education. V *The Global Public Relations Handbook: theory, research, and practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 505–520. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

58. --- in Dejan Verčič. 2003. A Theoretical Framework for Global Public Relations and Research Practice. V *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 1–17. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
59. --- 2012. Culture and public relations: Formulating the relationship and its relevance to the practice. V *Culture and Public Relations: Links and Implications*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 9–24. New York, London: Routledge.
60. Sypher Davenport, Beverly, Robert N. Bostrom in Joy Hart Seibert. 1989. Listening, Communication Abilities, and Success at Work. *Journal of Business Communication* 26 (4): 293–303.
61. Verčič, Dejan. 2003a. Public Relations in a Corporatist Country: The case of Slovenia. V *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 281–300. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
62. --- 2003b. Public Relations of Movers and Shakers: Transnational Corporations. V *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, ur. Krishnamurthy Sriramesh in Dejan Verčič, 478–489. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
63. --- 2013a. Comparative research in public relations: from European to global research designs. V *Internationale PR-forschung*, ur. Diana Ingenhoff, 11–20. Konstanz, Germany: UVK.
64. --- 2013b. Intercultural and multicultural context of public relations. V *Exploring public relations*, 3. izd., ur. Ralph Tench in Liz Yeoman, 70–82. London: Pearson Education, Prentice-Hall.

- 65.--- Ansgar Zerfass in Markus Wiesenberg. 2015. Global public relations and communications management: A European perspective. V *Public Relations Review* 41: 785–793.
66. Zerfass, Ansgar, Dejan Verčič, Angeles Moreno, Piet Verhoeven, Ralph Tench in Joachim Klewes, ur. 2013. *European chief communications officers survey. Managing CEO positioning and international communication: Insights from interviews with corporate communication leaders*. Dostopno prek: <http://www.slideshare.net/communicationmonitor/european-chief-communication-officers-survey-2013> (24. februar 2016).
67. Zerfass, Ansgar, Dejan Verčič, Piet Verhoeven, Angeles Moreno in Ralph Tench, ur. 2015. *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries*. Dostopno prek: <http://www.slideshare.net/communicationmonitor/european-communication-monitor-2015> (28. februar 2016).
68. Williams, Adam, Paul Dobson in Mike Walters. 1990. *Changing culture*. London: Institute of Personnel Management.

PRILOGE

Priloga A.1: Vprašalnik za intervju z Vojmirjem Urlepom, predsednikom uprave Leka, člana skupine Sandoz, in predsednikom Novartisa v Sloveniji

POSLUŠANJE GLOBALNEGA PODJETJA V LOKALNEM OKOLJU

ŠTUDIJA PRIMERA: LEK, ČLAN SKUPINE SANDOZ

INTERVJU: VOJMIR URLEP, 12. april 2016, 11h

1. Kako bi opisali vlogo in pomen komuniciranja (kot dejavnosti in kot ene od organizacijskih enot) v Leku?
2. Na kaj najprej pomislite ob pojmi: govoriti in poslušati?
3. Kako dobro in na kakšen način sta po vašem mnenju ta dva pojma prisotna v Leku?
4. Ali in kako dobro Lekova kultura podpira poslušanje?
5. Katera od Novartisovih vrednot po vašem mnenju ustvarja spodbudno okolje za poslušanje?
6. Ali in kako dobro znamo po vašem mnenju v Leku poslušati, to pomeni slišati, upoštevati in se odzvati našim deležnikom?
7. Ali imamo po vašem mnenju v Leku dovolj znanja za poslušanje in odzivanje?
 - a. Kako dobro je ta sposobnost prisotna pri najvišjem vodstvu, kako pri drugih vodstvenih ravneh v družbi?
 - b. Kako dobro je po vašem mnenju za poslušanje opremljena in usposobljena enota Korporativno komuniciranje?

8. Kakšen je vaš osebni pristop kot najvišjega vodilnega za Novartis v Sloveniji do poslušanja?

9. Ali in kako spodbujate svoje podrejene, da vam poročajo o informacijah, ki so jih dobili o družbi od različnih deležnikov, ter kaj so ukrenili v primerih, če je bil pričakovan konkreten odziv?

10. Katerim deležnikom bi po vašem mnenju Lek moral bolj prisluhniiti?

11. Če bi lahko izboljšali eno stvar glede poslušanja v Leku, kaj bi to bilo?

Priloga A.2: Vprašalnik za intervju z Michaelom Willijem, globalnim vodjem Korporativnega komuniciranja v Novartis

LISTENING OF GLOBAL COMPANY IN LOCAL ENVIRONMENT

CASE STUDY: LEK, A SANDOZ COMPANY

INTERVIEW: MICHAEL WILLI, April 6, 2016, 11.30

1. How would you describe the role of Communications in Novartis?
2. What do you think of first when I say: speaking and listening?
3. How well and in what way are these two terms represented in Novartis, according to your viewpoint?
4. How well is corporate culture in Novartis supporting listening?
5. Which of Novartis values in your view creates positive environment for listening?
6. What is the structure of the Novartis Corporate communications department?
7. Does Novartis have a policy/guidelines/SOP about listening?
8. What structures are in place to enable listening?
9. How are communication team members equipped and qualified for listening?
10. How are you listening to internal publics?
 - a. Global employee survey (GES) – what did you ask and what was done as the outcome of the last GES (2013)?
 - b. Focus groups?
 - c. Intranet – how do you listen to employees?
 - d. CEO's blog, videos, visits to Novartis sites and walk-throughs?
 - e. Internal video Views and voices?
 - f. How do you use Yammer – did it raise up to your expectations in regards to listening to employees?
11. How are you listening to external publics?
 - a. Media content analysis?
 - i. How do you conduct media analysis, which service provider do you use?
 - b. Social media?

- i. Which social media do you actively use? Are they all used for speaking and listening?
 - ii. How do you listen - did you develop your own listening tool or are you using an existing one (Google Analytics, Hootsuite, Tweetdeck, Netvibes, Brandwatch, Radian6)?
 - iii. Do you respond to all the postings or selectively? On what basis?
 - iv. How fast do you respond?
- c. Reputation tracker?
 - i. What metrics/provider do you use for reputation measuring?
- d. Web-page?
 - i. How and what do you listen?
- e. Feed-back from investors?
- f. Annual general meeting?
- g. Open house days for external publics?
 - i. How do you collect feed-back from visitors?
 - ii. What do you do as a response to this feed-back?

12. How do you manage “info-lines”, “help-lines” etc?

- a. How many inquiries do you get on a monthly basis?
- b. Do you reply to all of them?
- c. In what time?
- d. What do you do about complaints (product-related, environmental, other), proposals for improvement etc?

13. How do you use findings of listening? Do you prepare any reports? Whom do you report to, are you discussing them with anyone – whom?

14. Which stakeholders should our company listen more to, in your opinion?

15. If you could improve one thing about listening in Novartis, what would it be?

Priloga A.3: Vprašalnik za intervju s Steffenom Kurzawo, globalnim vodjem Korporativnega komuniciranja v Sandozu

LISTENING OF GLOBAL COMPANY IN LOCAL ENVIRONMENT

CASE STUDY: LEK, A SANDOZ COMPANY

INTERVIEW: STEFFEN KURZAWA, APRIL 11, 2016, 10 A.M.

1. How would you describe the role of Communications in Sandoz?
2. What do you think of first when I say: speaking and listening?
3. How well and in what way are these two terms represented in Sandoz, according to your viewpoint?
4. How well is corporate culture in Sandoz supporting listening?
5. Which of Novartis values in your view creates positive environment for listening?
6. What is the structure of the Sandoz Corporate communications department?
7. Does Sandoz have a policy/guidelines/SOP about listening?
8. What structures are in place to enable listening?
9. How are communication team members equipped and qualified for listening?
10. How are you listening to internal publics?
 - a. Global employee survey (GES) – Sandoz specific topics, and what was done as the outcome of the last GES (2013)?
 - b. Focus groups?
 - c. Intranet – how do you listen to employees?
 - d. Richard's blog, videos, visits to Sandoz sites and walk-throughs?
 - e. Internal video Views and voices?
11. How are you listening to external publics?
 - a. Media content analysis?
 - i. How do you conduct media analysis, which service provider do you use?
 - b. Social media?
 - i. Which social media do you actively use? Are they all used for speaking and listening?

- ii. How do you listen - did you develop your own listening tool or are you using an existing one (Google Analytics, Hootsuite, Tweetdeck, Netvibes, Brandwatch, Radian6)?
 - iii. Do you respond to all the postings or selectively? On what basis?
 - iv. How fast do you respond?
 - c. Reputation tracker?
 - i. What metrics/provider do you use for reputation measuring?
 - d. Web-page?
 - i. How and what do you listen?
 - e. Open house days for external publics?
 - i. How do you collect feed-back from visitors?
 - ii. What do you do as a response to this feed-back?
12. How do you manage “info-lines”, “help-lines” etc?
- a. How many inquiries do you get on a monthly basis?
 - b. Do you reply to all of them?
 - c. In what time?
 - d. What do you do about complaints (product-related, environmental, other), proposals for improvement etc.?
13. How do you use findings of listening? Do you prepare any reports? Whom do you report to, are you discussing them with anyone – whom?
14. Which stakeholders should our company listen more to, in your opinion?
15. If you could improve one thing about listening in Sandoz, what would it be?

Priloga A.4: Vprašalnik za intervju z Dario Montijo, menedžerko družbenih medijev v Novartisu

LISTENING OF GLOBAL COMPANY IN LOCAL ENVIRONMENT

CASE STUDY: LEK, A SANDOZ COMPANY

INTERVIEW: Daria Montijo, April 19, 2016, 7 p.m. CET

1. How well is corporate culture in Novartis supporting listening?
2. Does Novartis have a policy/guidelines/SOP about listening in social media?
3. What structures are in place in Novartis to enable listening?
4. How are communication team members equipped and qualified for listening?
5. How are you listening to social media?
 - i. Which social media do you actively use? Are they all used for speaking and listening?
 - ii. How do you listen - did you develop your own listening tool or are you using an existing one (Google Analytics, Hootsuite, Tweetdeck, Netvibes, Brandwatch, Radian6)?
 - iii. Do you respond to all the postings or selectively? On what basis?
 - iv. How fast do you respond?
6. How do you use findings of listening? Do you prepare any reports? Whom do you report to, are you discussing them with anyone – whom?
7. Which stakeholders should our company listen more to, in your opinion?
8. If you could improve one thing about listening in Novartis, what would it be?

Priloga A.5: Vprašalnik za intervju z Jasonom Browningom, globalnim vodjem internega komuniciranja, digitalnih in družbenih medijev v Novartis

LISTENING OF GLOBAL COMPANY IN LOCAL ENVIRONMENT

CASE STUDY: LEK, A SANDOZ COMPANY

INTERVIEW: Jason Browning, April 26, 2016, 10:30

1. How would you describe the role of Communications in Novartis?
2. What do you think of first when I say: speaking and listening?
3. How well and in what way are these two terms represented in Novartis, according to your viewpoint?
4. How well is corporate culture in Novartis supporting listening?
5. Which of Novartis values in your view creates positive environment for listening?
6. Does Novartis have a policy/guidelines/SOP about listening?
7. What structures are in place to enable listening?
8. How are communication team members equipped and qualified for listening?
9. How important is listening in internal communication in your view?
10. How does listening in internal communications contribute to communication excellence of a company? And how does it contribute to employee satisfaction?
11. How are you listening to internal publics?
 - a. Global employee survey (GES) – what did you ask and what was done as the outcome of the last GES (2013)?
 - b. Focus groups?
 - c. Intranet – how do you listen to employees?
 - d. CEO's blog, videos, visits to Novartis sites and walk-throughs?
 - e. Internal video Views and voices?
 - f. How do you use Yammer – did it raise up to your expectations in regards to listening to employees?
12. How do you use findings of listening? Do you prepare any reports? Whom do you report to, are you discussing them with anyone – whom?
13. Which stakeholders should our company listen more to, in your opinion?
14. If you could improve one thing about listening in Novartis, what would it be?

Priloga B: Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih z vsebino in organizacijo srečanja z vrhnjim vodstvom Sandoza v Ljubljani (22. april 2010)

Srečanje z zaposlenimi 22.4.2010 - Nov element

Naprej Shrani in zapri Prekliči

* označuje zahtevano polje.

Ste se udeležili dogodka v jedilnici v PIC-u? *

▼

Naprej Shrani in zapri Prekliči

Srečanje z zaposlenimi 22.4.2010 -

Naprej Shrani in zapri Prekliči

Organizacija dogodka: (1-slabo; 3-povprečno; 5-odlično)

	slabo 1	2	povprečno 3	4	odlično 5
Kako ste bili zadovoljni z organizacijo dogodka?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kako ste bili zadovoljni z dogodkom?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Naprej Shrani in zapri Prekliči

Srečanje z zaposlenimi 22.4.2010 -

Naprej Shrani in zapri Prekliči

* označuje zahtevano polje.

Vsebina predstavitve: (1-slabo; 3-povprečno; 5-odlično) *

	Slabo 1	2	Povprečno 3	4	Odlično 5
Kako ste bili zadovoljni s predstavljeno vsebino?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kako bi ocenili odgovore, ki so bili podani na zastavljena vprašanja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Naprej Shrani in zapri Prekliči

Srečanje z zaposlenimi 22.4.2010 -

Naprej Shrani in zapri Prekliči

* označuje zahtevano polje.

Nastop: (1-slabo; 3-povprečno; 5-odlično) *

	Slabo 1	2	Povprečno 3	4	Odlično 5
Kako ocenjujete način predstavitve direktorja divizije Sandoz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Naprej Shrani in zapri Prekliči

Srečanje z zaposlenimi 22.4.2010 -

Dokončaj Prekliči

Bi želeli še kaj dodati?

Dokončaj Prekliči

Priloga C: Vprašalnik o odzivu obiskovalcev na Dan odprtih vrat v Mengšu (9. januar 2016)

From: Klemenc, Katarina
To: Sent: pon 11.1.2016 14:52

CC: Dan odprtih vrat Mengše: Vprašanja za vse, ki ste vodili in gostili naše sosede iz bližnjih lokalnih skupnosti

Subject: Spoštovane sodelavke, spoštovani sodelavci!

Najprej še enkrat iskrena hvala za vaš angažma na petkovem in sobotnem dogodku! Lokacija Mengeš je v teh dveh dneh postala kraj zelo prijetnega druženja z našimi sosedi, krajani iz bližnjih lokalnih skupnosti. Našim sosedom in drugim zainteresiranim javnostim smo pokazali, da poslušamo dobro in odgovorno, da zaposlujemo in se razvijamo. Verjamem, da je bil to zelo lep uvod v praznovanje 70. obletnice našega delovanja. Hvala vam za odlično sodelovanje in gostoljubnost na izjemno dobro obiskanem Dnevu odprtih vrat!

Med dogodkom ste prejeli kar nekaj vprašanj udeležencev, ki nam kažejo, kaj posebej zanima člane lokalne skupnosti. Ta vprašanja so dober in uporaben kažipot za naše prihodnje delo, zato vas vlijudno prosim, da jih vpišete v odgovore v kratkem vprašalniku. Vesela bom, če jim boste dodali tudi svoja osebna priporočila in vtise.

Ime, priimek:
Oddelek:
Moja vloga v izvedbi, mikrolokacija:
Kratka vsebina moje predstavitve:
Vprašanja in komentarji naših gostov:
- ocena števila vprašanj:
- vsebina vprašanj in komentarjev naših gostov:
(V kolikor se spomnite, zapišite, kdo je vprašanje zastavil, npr. starejši gospod, študentka...)
Moji osebni predlogi, vtisi:

Odgovore mi prosim pošljite do srede ali še bolje do jutri, dokler so vtisi še sveži.

Vnaprej hvala za dragoceno pomoč!

Lep pozdrav
Katarina

Katarina Klemenc
Direktorica Korporativnega komuniciranja/Head Corporate Communications

Priloga Č: Primer odgovorov na različne prošnje, ki prispejo na info pošto

POVPRAŠEVANJE PO DELU

Spoštovani!

Zahvaljujemo se vam za izkazani interes za delo v naši družbi. Prosim vas, da svojo prošnjo pošljete prek spletnega obrazca, ki ga najdete na naši uradni spletni strani:

https://sjobs.brassring.com/1060/ASP/TG/cim_searchresults.asp?PartnerId=13617&SiteId=5332&Function=LinkQuery&LinkId=1580

S spoštovanjem,

Korporativno komuniciranje

Poštovani!

Zahvaljujemo na interesu za posao u našoj firmi.

Molimo vas, da vašu molbu pošaljete preko internetne prijave, koju možete naći na našoj zvaničnoj internet strani:

https://sjobs.brassring.com/1060/ASP/TG/cim_searchresults.asp?PartnerId=13617&SiteId=5332&Function=LinkQuery&LinkId=1580

Sa poštovanjem,

Korporativno komuniciranje

Dear XX,

Thank you for your interest in our company.

We would kindly ask you to submit your application via an online form at our official web page:

https://sjobs.brassring.com/1060/ASP/TG/cim_searchresults.asp?PartnerId=13617&SiteId=5332&Function=LinkQuery&LinkId=1580

Thank you.

Best regards,

Corporate Communications

PROŠNJA ZA OPRAVLJANJE ŠTUDENTSKEGA DELA

Spoštovani!

Zahvaljujemo se vam za izkazani interes za opravljanje študijske prakse v naši družbi.

Prosim vas, da svojo prošnjo pošljete na hroperations.slovenia@novartis.com.

S spoštovanjem,

Korporativno komuniciranje

Spoštovani!

Prosim vas, da svojo prošnjo pošljete na naslov hroperations.slovenia@novartis.com.

S spoštovanjem,

Korporativno komuniciranje

PROŠNJA ZA OBISK LAVIČKOVE ZBIRKE

Spoštovani,

zahvaljujemo se za vaše prijazno pismo in izkazani interes, da nas obiščete.

Veselilo nas bo, da vas bomo kot gostitelji lahko sprejeli na ogled farmacevtsko-medicinske Lavičkove zbirke, ki je edinstvena na naših tleh; o njej lahko več izveste na [http:// www.lek.si/si/o-nas/predstavitev/lavickova-zbirka](http://www.lek.si/si/o-nas/predstavitev/lavickova-zbirka).

Vstop je prost. Lepo prosimo, da se o izvedbi obiska dogovorite s skrbnikom zbirke, g. Davorjem Poljanškom – pišete mu lahko na davor.poljansek@sandoz.com ali pa ga pokličete na tel. št. 01 580 20 90.

Veseli nas, da skrbite, da mladi spoznajo tudi kulturnozgodovinsko dediščino v naših prostorih, in tako učni proces delate zanimiv ter privlačen mladi generaciji.

S spoštovanjem,
Korporativno komuniciranje
