

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Neva Štumberger

**Odnos do družbene odgovornosti podjetij med zaposlenimi v slovenskih  
oglaševalskih agencijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Neva Štumberger

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

**Odnos do družbene odgovornosti podjetij med zaposlenimi v slovenskih  
oglaševalskih agencijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

*Iskrena hvala mentorici izr. prof. dr. Urši Golob Podnar za vso strokovno znanje in prijazne nasvete, s katerimi ste me pri spoznavanju in raziskovanju družbene odgovornosti vodili v pravo smer, ter za dragoceni čas, ki ste ga namenili prebiranju magistrskega dela.*

*Hvala vsem sodelujočim v intervjujih, ki ste bili pripravljeni z menoj deliti svoje poglede in izkušnje na področju družbene odgovornosti znotraj oglaševalske panoge.*

*Iz srca hvala mojim najdražjim za spodbudo in podporo v času študija ter za potrpežljivost in pozitivno naravnost v trenutkih, ko zadeve niso šle tako, kot bi morale.*

*Hvala tudi tistim, ki ste s svojo pomočjo kakorkoli pripomogli k nastajanju tega dela.*

## **Odnos do družbene odgovornosti podjetij med zaposlenimi v slovenskih oglaševalskih agencijah**

Potreba po jasnosti in institucionalizaciji koncepta družbene odgovornosti podjetij (DOP) se kaže v nenehnem konstruiranju pomenov DOP, ki poteka skozi proces osmišljanja (Weick 1995; Morsing in Schultz 2006; Schultz in Wehmeier 2010). Čeprav izhajajo iz predstav posameznikov o svetu, ki jih obkroža, se ti pomeni oblikujejo skozi interakcijo in dialog z deležniki (Basu in Palazzo 2008; Schultz in Wehmeier 2010; Juhart in Golob 2011). Zaposleni kot ključni deležniki pri družbeno odgovornih aktivnostih podjetja (Morsing in drugi 2008) sodelujejo pri procesu osmišljanja; individualna raven ustvarjanja smisla DOP se na ta način povezuje s pričakovanji družbe in deležnikov o družbeno odgovornih temah in praksah. Obenem se lahko na ravni organizacije oblikuje neka skupna definicija DOP, ki vodi v bolj konsistentno politiko DOP (Pater in van Lierop 2006). Pričajoče magistrsko delo preučuje proces ustvarjanja smisla DOP med zaposlenimi znotraj slovenske oglaševalske panoge. Iz primerov globalnih oglaševalskih agencijah lahko ugotovimo, da je v tej panogi zanimanje za področje DOP vse večje (Waller in Lanis 2009). Preučevanje vidika zaposlenih znotraj te je pomembno, ker lahko oglaševalske agencije z ustvarjanjem oglaševalskih sporočil vplivajo na ljudi v naši družbi (Waller in Lanis 2009), obenem pa širijo informacije o sami DOP. Prav tako lahko zaposleni skozi ustvarjanje diskurza DOP na nek način legitimirajo družbeno odgovorne prakse znotraj panoge (Siltaoja 2009). V nalogi preučujemo, kako zaposleni v slovenskih oglaševalskih agencijah v procesu osmišljanja ustvarjajo smisel o DOP in kako legitimirajo družbeno odgovornost oglaševalskih agencij.

**Ključne besede:** družbena odgovornost podjetij, teorija osmišljanja, legitimacija, oglaševalske agencije, zaposleni.

## **Attitudes towards corporate social responsibility among employees in the Slovene advertising agencies**

Need for clarity and institutionalization of the concept of corporate social responsibility (CSR) results in a continuous construction of the meanings of CSR, which runs through the process of sensemaking (Weick 1995; Morsing and Schultz 2006; Schultz and Wehmeier 2010). Although these meanings derive from individuals' perceptions of the world, they are being formed through interaction and dialogue with others (Basu and Palazzo 2008; Schultz and Wehmeier 2010; Juhart and Golob 2011). As the key stakeholders in CSR activities within a company (Morsing et al. 2008), employees are involved in the process of sensemaking, whereby the individual level of sensemaking of CSR relates to the expectations of society and stakeholders about CSR-related issues and practices. At the same time, a common definition of CSR can be created on the organizational level, leading to a more consistent policy of CSR (Pater and van Lierop 2006). This study examines the process of sensemaking of CSR among employees within advertising agencies in Slovenia. We can learn from the examples of global advertising agencies that in the advertising industry, interest in the CSR area is growing (Waller and Lanis 2009). Examining the employees' view of CSR within this sector is therefore particularly important because by creating messages, the advertising agencies can have an impact on people in our society (Waller and Lanis 2009). At the same time, they are able to circulate the information about CSR itself. Moreover, through creating a CSR discourse, employees in a way legitimize socially responsible practices used in this particular sector (Siltaoja 2009). In this study, we are looking at the process of sensemaking to find out how employees in Slovene advertising agencies make sense of CSR. In addition, we seek to find out how employees legitimize CSR of advertising agencies.

**Keywords:** corporate social responsibility, sensemaking theory, legitimization, advertising agencies, employees.

## Kazalo vsebine

1	Uvod.....	7
2	Razumevanje družbene odgovornosti podjetij.....	9
2.1	Pomen konteksta pri razumevanju družbene odgovornosti podjetij.....	10
2.2	Družbena odgovornost podjetij v luči institucionalizacije .....	11
3	Teorija osmišljanja.....	14
3.1	Koncept osmišljanja v organizacijah .....	16
3.2	Družbena odgovornost podjetij iz perspektive osmišljanja.....	18
3.3	Institucionalni vidik družbene odgovornosti podjetij v procesu osmišljanja .....	23
3.4	Vloga zaposlenih pri osmišljanju družbene odgovornosti podjetij .....	25
4	Družbena odgovornost oglaševalskih agencij.....	29
5	Odnos do družbene odgovornosti podjetij med zaposlenimi v slovenskih oglaševalskih agencijah.....	32
5.1	Predstavitev raziskovalnega problema in raziskovalnih vprašanj .....	32
5.2	Predstavitev uporabljene metodologije .....	34
5.3	Predstavitev vzorca.....	36
5.4	Postopek zbiranja podatkov .....	37
5.5	Obdelava podatkov s kodiranjem .....	38
6	Kritična diskurzivna analiza .....	40
6.1	Diskurzivna konstrukcija družbene odgovornosti skozi legitimacijo.....	41
6.2	Kritična diskurzivna analiza intervjujev .....	43
6.2.1	Razumevanje koncepta družbene odgovornosti.....	43
6.2.2	Razumevanje družbene odgovornosti oglaševalske agencije.....	47
6.2.3	Institucionalizacija in legitimacija družbene odgovornosti.....	52

6.2.4	Udejstvovanje na področju družbene odgovornosti .....	56
6.2.5	Razumevanje odnosa do družbene odgovornosti .....	63
6.2.6	Komuniciranje družbene odgovornosti .....	74
7	Diskusija .....	86
7.1	Ključne ugotovitve .....	102
7.2	Omejitve raziskovanja .....	109
8	Sklep .....	110
9	Literatura.....	113
	Priloga A: Intervjuvanec A .....	120
	Priloga B: Intervjuvanec B.....	125
	Priloga C: Intervjuvanec C .....	132
	Priloga Č: Intervjuvanec Č.....	135
	Priloga D: Intervjuvanec D .....	139
	Priloga E: Intervjuvanec E .....	143
	Priloga F: Intervjuvanec F.....	147
	Priloga G: Intervjuvanec G .....	151
	Priloga H: Intervjuvanec H .....	156
	Priloga I: Intervjuvanec I.....	164
	Priloga J: Intervjuvanec J .....	171
	Priloga K: Intervjuvanec K .....	179
	Priloga L: Intervjuvanec L .....	183

Priloga M: Intervjuvanec M .....	187
Priloga N: Intervjuvanec N .....	194
Priloga O: Intervjuvanec O .....	198
Priloga P: Intervjuvanec P.....	203
Priloga R: Okvirni nabor vprašanj za intervjuvance .....	208

## **Kazalo slik in tabel**

Slika 1.1: Dimenzije procesa ustvarjanja smisla v okviru družbene odgovornosti podjetij ....	19
Tabela 1.1: Seznam intervjuvancev glede na spol, delovno mesto/funkcijo in čiste prihodke agencije od prodaje v evrih v letu 2012 .....	36
Tabela 1.2: Povzetek analize odnosa do družbene odgovornosti skozi proces osmišljanja in načinov legitimiranja družbene odgovornosti oglaševalskih agencij med zaposlenimi .....	106

## 1 Uvod

Družbena odgovornost podjetij je koncept z dolgo in raznoliko zgodovino, o katerem se je začelo intenzivno pisati šele v drugi polovici 20. stoletja (Carroll 199, 268). Zlasti v zadnjem času je družbena odgovornost postala »osrednja tema v sodobnem, bolj razvitem delu svetovnega gospodarstva« (Bertoncelj in drugi 2011, 108), ki vzbuja vse večje zanimanje tako v poslovnem kot v akademskem svetu (Angus-Leppan in drugi 2010, 189). Ne glede na vse večje tendence k družbeno odgovornemu delovanju podjetij – prostovoljnemu vključevanju družbenih in okoljskih vprašanj v poslovne dejavnosti in odnose z interesnimi skupinami (Evropska komisija 2001) – številni akademiki opozarjajo na problem same definicije družbene odgovornosti, katere večplastni pomen je lahko »odvisen od različnih perspektiv in odnosov ter ki se spreminja kot odgovor na družbene trende« (Silberhorn in Warren 2011, 352–353). Vzrok za težave pri razumevanju lahko povzročata dvoumnost in negotovost, zato se je v raziskovanju oblikovala perspektiva preučevanja družbene odgovornosti, ki temelji na teoriji ustvarjanja smisla (Weick 1995; Basu in Palazzo 2008). Kljub temu, da raziskovalni problem, kako *vodstvo* osmišlja družbeno odgovornost, ni nov, pa je pomanjkljivo preučevanje pripisovanje smisla družbeni odgovornosti med *zaposlenimi*, ki predstavljajo ključne deležnike vsakega podjetja. Preučevanje vidika zaposlenih pri osmišljanju družbene odgovornosti je pomembna, saj so posamezniki v proces ustvarjanja smisla vključeni na »podzavesten, trajen in ponavljajoč se način«, pri čemer »interpretirajo in iščejo pomene družbenih situacij« (Weick v Jackson 2012, 8). Pripisovanje smisla družbeni odgovornosti se namreč odvija v interakciji z drugimi oziroma v iskanju medsebojnega razumevanja med ljudmi, kar pomeni, da se pomeni družbene odgovornosti spreminjajo in niso enaki za vse deležnike (Weick 1995; Verčič in van Ruler 2002, 750; Schultz in Wehmeier 2010; Juhart in Golob 2011, 59).

Pričajoče magistrsko delo preučuje proces ustvarjanja smisla med zaposlenimi znotraj specifične gospodarske panoge – slovenskih oglaševalskih agencij. Čeprav je bilo v slovenskem prostoru v preteklih letih na področju družbene odgovornosti podjetij zapisanega in storjenega relativno veliko, je v slovenskem oglaševalskem prostoru koncept družbene odgovornosti redko oziroma le površinsko prisoten (Hawlina 2008, 2). Prav tako je malo znanega o osmišljanju družbene odgovornosti med zaposlenimi znotraj oglaševalske panoge.



Raziskave o družbeni odgovornostjo slovenskih podjetij se osredotočajo predvsem na pomen družbene odgovornosti, poročanje o družbeni odgovornosti in primere dobrih praks ter bolj specifična področja družbene odgovornosti, kot so družini prijazno podjetje, pravična trgovina, okolju prijazno delovanje, odnos do zaposlenih, ekonomske vidike družbene odgovornosti, etično oglaševanje ipd. Po drugi strani pa lahko iz primerov globalnih oglaševalskih agencijah ugotovimo, da je zanimanje za področje družbene odgovornosti vse večje tudi z vidika slednjih (Waller in Lanis 2009, 109). Preučevanje zaposlenih v oglaševalskem sektorju je še posebej pomembno, ker lahko oglaševalske agencije z ustvarjanjem oglaševalskih sporočil vplivajo na številne ljudi znotraj družbe (Waller in Lanis 2009), obenem pa širijo informacije o sami družbeni odgovornosti in posledično družbeno odgovorne prakse tudi legitimirajo. Osrednje vprašanje, ki si ga zastavljamo v pričujočem magistrskem delu, je: Kako se odraža odnos do družbene odgovornosti skozi proces osmišljanja med zaposlenimi v slovenskih oglaševalskih agencijah?

Prvi del naloge obravnava teoretično opredelitev družbene odgovornosti podjetij iz vidika razumevanja kontekstualne vpetosti družbene odgovornosti. Pri tem se dotikamo institucionalne teorije kot teoretičnega okvirja, ki podjetja razume kot institucije, ki z upoštevanjem določenih pravil legitimirajo svoja dejanja (Schultz in Wehmeier 2010, 11). V nadaljevanju poskušamo koncept razložiti v luči perspektive ustvarjanja smisla, osnovane na ideji, da resničnost izvira iz »prizadevanj za oblikovanje reda in ustvarjanje retrospektivnega smisla tistega, kar nastane« (Weick v Schultz in Wehmeier 2010, 11). Sledi poglavje, v katerem na kratko opredelimo pomen družbene odgovornosti oglaševalskih agencij, ki se nanaša tako na družbeno odgovorno oglaševanje, kot na družbeno odgovorno delovanje oglaševalskih agencij. V četrtem delu naloge predstavimo raziskovalni problem, vključno z raziskovalnimi vprašanji, uporabljeno metodologijo, preučevani vzorec ter način in obdelavo pridobljenih podatkov. Te s pomočjo kodiranja analiziramo v poglavju kritične diskurzivne analize, kjer opredelimo osnovne načine legitimiranja družbene odgovornosti. Zadnji del naše naloge predstavlja diskusija, v kateri ključne empirične ugotovitve podkrepimo in interpretiramo skozi obravnavano teorijo ter odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja. Poleg ključnih ugotovitev omenjamo še nekatere omejitve pri raziskovanju.

## 2 Razumevanje družbene odgovornosti podjetij

V akademskem svetu se koncept družbene odgovornosti pojavlja znotraj različnih poslovnih ved, pri čemer je vsem skupno to, da »z družbeno odgovornostjo vnašajo v polja pojme, kot so moralnost, etičnost in odgovornost, s tem pa drugačen pogled na delovanje podjetja, ki je neločljivo povezano z družbo« (Golob 2004, 874). Danes se od podjetij pričakuje, da upoštevajo več kot le svoje interese in »spoznajo, da so del večje skupine ali družbe, ki pričakuje odgovorno delovanje« (McAlister in drugi 2005, 4). Različna pričakovanja tako družbe kot podjetij samih pa lahko pomenijo različno razumevanje družbene odgovornosti podjetij (v nadaljevanju družbena odgovornost oz. DOP). Številni avtorji, ki se ukvarjajo s področjem družbene odgovornosti podjetij, opozarjajo, da prihaja do problema že s samo definicijo. Doorley in Garcia (2011), ki sta uporabila izraz *korporativna odgovornost*, sta zapisala, da je prvi izziv prav definiranje le-te. Podjetja namreč termine, kot so *korporativna odgovornost*, *družbena odgovornost podjetij*, *korporativno državljanstvo*, *poslovna etika* in *trajnost*, uporabljajo za enak opis »korporativnih iniciativ, ki segajo od filantropije in pravne ustreznosti, do družbenih in okoljskih programov« (Doorley in Garcia 2011, 338). Čeprav ima področje dolgo in raznoliko zgodovino, se je pričelo o tej temi formalno govoriti šele v drugi polovici 20. stoletja (Carroll 1999, 268; Garriga in Melé 2004, 51). Lahko bi rekli, da vse do danes različne teorije o družbeni odgovornosti uporabljajo »različne pristope in rabo iste terminologije z drugačnim pomenom« (Garriga in Melé 2004, 51). Avtorja Garrigova in Melé (2004) sta na primer razpoznala štiri osrednje teoretične okvire (intergrativne, instrumentalne, politične in etične teorije), od katerih se vsak osredotoča na določen segment družbene odgovornosti in jo razume iz svojega zornega kota. Način, na katerega se osredotoča posamezni odnos znotraj teorije ali področja družbene odgovornosti, je namreč »odvisen od konteksta in vrste DOP (družbene odgovornosti podjetij, op. p.), ki jo zadeva, /.../ in določa organiziranje DOP (del korporativnega komuniciranja, človeških virov, marketing itd.) ter izbiro medija/prejemnika in problema« (Nielsen in Thomsen 2009b, 178–179). Družbena odgovornost ni le akademski termin, temveč vključuje tudi delovanje in merjenje oziroma določen obseg, v katerem »podjetje sprejme filozofijo družbene odgovornosti in ji nato sledi skozi implementacijo pobud« (McAlister in drugi 2005, 4). Kot sta menila Silberhorn in Warren (2007, 352–353), novo razmišljanje o družbeni odgovornosti tudi v poslovnem svetu

predstavlja »normativni, večplastni koncept, katerega pomen je odvisen od različnih perspektiv in odnosov in ki se spreminja kot odgovor na družbene trende«.

## **2.1 Pomen konteksta pri razumevanju družbene odgovornosti podjetij**

Da je razumevanje družbene odgovornosti podjetij raznoliko in v marsikaterem pogledu kompleksno, lahko sklepamo iz številnih raziskav. Fraj-Andrésova in sodelavci (2012) so ugotavljali, da družbene odgovornosti ne moremo razumeti zmeraj enako, ampak moramo pri podjetjih med drugim upoštevati tudi njihovo velikost. Campbell (2007, 950) je opozoril, da moramo biti pri rabi koncepta in definicije družbeno odgovornega vedenja pozorni, saj »lahko pomeni več stvari v različnih okoljih pri različnih ljudeh in ob različnem času«. Tudi Siltaoja (2009, 193) je izpostavil, da »pomen DOP ni nevtralen in da se lahko spreminja glede na kontekst«, kar posledično »poudarja potrebo po kritični orientaciji«. Avtorji van der Heijdenova in drugi (2010, 1787), ki so menili, da je bilo načinom, kako »podjetja umeščajo DOP v svoje organizacijske strukture ter jo odslikavajo v svojih normah in vrednotah«, v preteklosti posvečene malo pozornosti, so predlagali bolj adaptiven pristop, ki bi lahko prispeval k »novim načinom organiziranja DOP, temelječ na organizacijskem kontekstu namesto generičnih pristopih«. Kot so zapisali, s takim načinom razmišljanja pretvorbo v praktično delovanje razumemo kot »proces ustvarjanja in kolektivizacije pristopa, ki je specifičen za podjetje« (ang. *companyspecific approach*) (van der Heijden in drugi 2010, 1787). Iz zapisanega lahko sklenemo, da moramo pri preučevanju družbene odgovornosti upoštevati kontekst, v katerem preučevana podjetja delujejo, hkrati pa tudi različne (lastne) poglede podjetij na družbeno odgovornost. Kontekstualna pogojenost, npr. kulturna, se ne odraža zgolj v samem razumevanju družbene odgovornosti, temveč tudi v izvajanju družbene odgovornosti oziroma v družbeno odgovornih praksah. Tak primer je študija avtoric Nielsenove in Thomsenove (2009b, 182), ki sta ugotovili, da je za »skromnejši pristop k rabi korporativne samopromocije kot strateškega orodja« med danskimi menedžerji delno kriv tudi kulturološki kontekst. Preučevali sta namreč menedžerje, zaposlene v podjetjih izven velikih mest, kar pomeni, da bi bila slika v drugem okolju oziroma kontekstu lahko tudi drugačna. Na upoštevanje specifičnosti konteksta opominja tudi študija Morsingove in drugih (2008), kjer so ugotovili, da je vključevanje v oglaševalske kampanje z namenom širjenja informacij o

družbeno odgovornih aktivnostih podjetja za evropska (predvsem danska) podjetja manj značilno kot pa za ameriška podjetja (v Nielsen in Thomsen 2009b, 181–182).

Z »učinkom panoge« pri preučevanju družbene odgovornost podjetij, bodisi znotraj posamezne panoge bodisi vključujoč več gospodarskih sektorjev, so se ukvarjali številni avtorji (glej Sweeney in Coughlan 2011). Sturdivant in Ginter (v Sweeney in Coughlan 2011, 115) sta na primer poudarila, da moramo pri preučevanju družbene odgovornosti podjetij upoštevati panogo preučevanih podjetjih, medtem ko sta Boutin-Difresne in Sacaris (v Sweeney in Coughlan 2011, 115) menila, da so »podjetja iz določene panoge lahko bolj družbeno odgovorna preprosto zaradi narave svojih aktivnosti«. Simpson in Kohers (v Sweeney in Coughlan 2011, 115–116), ki sta se osredotočila na bančništvo, sta zapisala, da so razlike, ki zadevajo gospodarski sektor v povezavi z družbeno odgovornostjo podjetij, tako velike, da se moramo pri raziskovanju osredotočiti zgolj na eno panogo. V okviru upravljanja družbene odgovornosti pa sta Blowfield in Murray (2008, 123) navedla, da se teme, ki jih nagovarjamo skozi družbeno odgovornost podjetij, s tem pa tudi način njihovega upravljanja, do določene mere razlikujejo glede na posamezno gospodarsko panogo. Pri upoštevanju konteksta panoge lahko imajo na področju (komuniciranja) družbene odgovornosti podjetij pomembno vlogo deležniki. Temu pritrjuje raziskava Sweeneyjeve in Coughlana (2011), ki je pokazala, da organizacije iz različnih panog o družbeni odgovornosti podjetij poročajo upoštevajoč deležniške poglede na družbeno odgovornost podjetij. Zato sta avtorja pri preučevanju različnih načinov poročanja o družbeni odgovornosti iz različnih panog uporabila teorijo deležnikov. Slednja med ključne deležnike uvršča tudi zaposlene, katerih odnos do družbene odgovornosti znotraj panožnega konteksta slovenskih oglaševalskih agencij bomo skozi proces osmišljanja skušali razložiti v pričujočem magistrskem delu.

## **2.2 Družbena odgovornost podjetij v luči institucionalizacije**

V polju preučevanja družbene odgovornosti (zlasti na področju komuniciranja) imamo pogosto opraviti z institucionalno teorijo, ki nam omogoča »boljše razumevanje odgovornosti podjetij iz dveh glavnih vidikov: raznolikosti DOP in razgibanosti DOP« (Brammer in drugi 2012, 8). Družbeno odgovornost lahko namreč razumemo kot »pričakovanja družbe o vedenju podjetja (posameznika), ki je družbeno ali moralno pričakovano ter ga posamezniki in družba lahko upravičeno zahtevajo od podjetja (posameznika)« (Whetten, Rands in Godfrey v Juhart

in Golob 2011, 56), kar »implicira dejstvo o institucionalni vpetosti družbene odgovornosti v družbo in okolje« (Juhart in Golob 2011, 56). V splošnem lahko rečemo, da kljub izmuzljivosti in večpomenskosti izraza institucionalizacija ta predpostavlja, da imajo »določene osebe, organizacije, prepričanja, načini razmišljanja, vedenje ali pravila trajen in ustaljen karakter« (Lammers in Barbour 2006, 358). Če izraz uporabimo kot pridevnik, se ta običajno nanaša na neke ustaljene, vzpostavljene ali trajne prakse (Lammers in Barbour 2006, 358). Kot so zapisali Haberbeger in sodelavci (2010, 368), gre pri institucionalizaciji za »proces, v katerem večina organizacij s (posameznega, op. p.) področja sprejme prakso, ki sčasoma postane konkretizirana kot družbeno dejstvo, ki usmerja vedenje«. Sprejemanje prakse in institucionalizacija sta po mnenju avtorjev »tesno povezana fenomena« (Haberbeger in drugi 2010, 368):

*/.../ posamezni menedžerji se znotraj posameznih organizacij odločajo, zavedno ali tacitno, ali naj sprejmejo ali ohranijo prakso; na ravni populacije ali področja organizacije take odločitve ustvarijo vzorec, ki lahko sčasoma postane enak institucionalizaciji. Obseg, v katerem je praksa institucionalizirana, opazujemo na ravni področja organizacij, in sicer z deležem organizacij, ki so prakso sprejele. Na ravni organizacije to opazujemo skozi obseg, v katerem je sprejemanje/ohranitev odločitve samodejno in določeno z dodeljenimi pravili ali paradigmi, ki so skupne vsem organizacijam na področju; v nekaterih primerih lahko te prakse izhajajo iz družbenih norm (Haberbeger in drugi 2010, 368).*

V okviru družbene odgovornosti podjetij je institucija »korporativna oblika« (O'Connor in Shumate 2010, 532), medtem ko je družbena odgovornost podjetij na institucionalnem nivoju definirana kot »seznam normativnih odgovornosti do družbe, ki jih imajo vsa podjetja« (Carroll v O'Connor in Shumate 2010, 532). Institucionalizacija družbene odgovornosti poteka skozi interakcijo in komuniciranje (Schultz in Wehmeier 2010), pri tem pa so »ključne družbene strukture in specifična okolja, v katerih se ti procesi dogajajo« (Juhart in Golob 2011, 56). O'Connorjeva in Shumatejeva (2010, 531) sta izhajajoč iz praktičnih primerov podjetij in njihove družbene odgovornosti zapisali, da na družbeno odgovorne aktivnosti in način, kako so le-te komunicirane, vplivajo tako edinstveni organizacijski sistem kot deležniki. Njuna raziskava, v kateri so sodelovala podjetja iz enajst različnih gospodarskih panog, je med drugim pokazala, da podjetja znotraj iste panoge težijo k istim pobudam za družbeno odgovornost. Ukvarjali sta se z vprašanjem o »institucionalnih pritiskih, ki bi se

lahko odražali v podobnem komuniciranju DOP med panogami« (O'Connor in Shumate 2010, 532). Kot sta ugotovili, lahko upoštevanje posamezne panoge pomaga pri razlikovanju med podjetji, ki bi bolj verjetno sodelovala pri izvajanju družbene odgovornosti. Hkrati lahko podjetja iz enake panoge o družbeni odgovornosti komunicirajo podobno (O'Connor in Shumate 2010, 534). Eden ključnih razlogov je ta, da si »podjetja v isti gospodarski panogi delijo veliko istih deležnikov« oziroma zanje med seboj celo tekmujejo (O'Connor in Shumate 2010, 534). V okviru komuniciranja družbene odgovornosti in izhajajoč iz dejstva, da podjetja iz določene panoge nagovarjajo iste ali podobne deležnike, lahko govorimo tudi o pogostem medsebojnem posnemanju komuniciranja sporočil (O'Connor in Shumate 2010, 534). Prav tako znotraj panoge veljajo določena (zakonodajna) pravila, zaposleni v določeni panogi pa zasedajo podobna delovna mesta (O'Connor in Shumate 2010, 534).

Institucionalna pogojenost pa se ne kaže zgolj v komuniciranju, ampak že v samem razumevanju družbene odgovornosti (Freeman in Hasnaoui v Juhart in Golob 2011, 56). Z upoštevanjem prve se poskušamo (vsaj delno) izogniti pomanjkljivostim pri neupoštevanju vidika kontekstualnosti v smislu, »da lahko še tako dobra opredelitev v nekem drugem okolju, družbenih okoliščinah ali strukturah, deluje nezadostno ali celo narobe« (Freeman in Hasnaoui v Juhart in Golob 2011, 56). Tukaj ne izhajamo le iz problema opredeljevanja družbene odgovornosti, ampak je pomembno tudi, »kako je družbena odgovornost konstruirana v specifičnem kontekstu« (Dahlsrud v Juhart in Golob 2011, 56). Institucionalni vidik oziroma institucionalizacija družbene odgovornosti podjetij je, kot bomo videli v nadaljevanju, pomembna tudi zato, ker lahko institucije razumemo kot »rutine, prepričanja, norme, kulturna pravila ali ideje, ki dajejo skupen pomen (osmišljanje)« (Schultz in Wehmeier 2010, 11). Na ta način lahko, upoštevajoč institucionalno pogojenost družbene odgovornosti, bolje prepoznamo in opredelimo smisel, ki ga podjetja (zaposleni) pripisujejo družbeni odgovornosti in ki izvira iz mentalnih predstav posameznikov o svoji vlogi v svetu (Basu in Palazzo 2008).

### 3 Teorija osmišljanja

Omenili smo že, da koncept družbene odgovornosti podjetij ni en sam, temveč obstaja veliko število interpretacij in pogledov na družbeno odgovornost. To lahko povzroči zmedo ne zgolj pri tistih, ki to področje preučujejo, temveč tudi pri posamezniki, ki družbeno odgovornost pričakujejo (npr. deležniki), in tistih, ki jo znotraj podjetja izvajajo oziroma komunicirajo (npr. menedžerji ali zaposleni). Pojavi se vprašanje o *smislu* družbene odgovornosti kot skupku nekih pomenov, pogledov in razmišljanj ter pripisovanju tega smisla družbeno odgovornemu značaju in delovanju podjetja. Da bi proces osmišljanja v polju družbene odgovornosti podjetij razložili in razumeli, si lahko pomagamo s *teorijo ustvarjanja smisla* oziroma *osmišljanja*.

V literaturi se v zvezi s teorijo osmišljanja (ang. sensemaking) pogosto omenja delo Karla E. Weicka. Slednji piše, da do procesa osmišljanja pride, ko opazimo nekaj oziroma serijo odvijajočih se dogodkov v obliki presenečenja, kot neskladnost določenih znakov ali kot nekaj, kar se nam zdi nenavadno (Weick 1995, 2). To lahko opazimo le, če gledamo nazaj, na izkušnjo, ki smo jo imeli v preteklosti, kar Weick (1995) označi kot »retrospektivnost«. Na njegovo definicijo procesa osmišljanja se naslanjajo številni akademiki, med njimi Angus-Leppanova in sodelavci (2010). Zanje je osmišljanje način, kako ustvarjamo konsistenten nabor razumevanja oz. dogovorov, kadar o nečem nismo prepričani ali ko se soočamo z nasprotujočimi si ali nejasnimi dogodki in s posledicami, ki jih nismo ustvarili sami (Angus-Leppan in drugi 2010, 191). Starbuck in Milliken (v Weick 1995, 4) sta že pred časom ugotavljala, da osmišljanje vključuje »umeščanje pobude (ang. stimuli, op. p.) v neke vrste okvir«. To ljudem omogoči, da »dojamejo, razumejo, razložijo, pripisujejo, ocenjujejo in predvidevajo« (Starbuck in Milliken v Weick 1995, 4).

Koncept osmišljanja v širši razlagi pomeni »oblikovanje in pripisovanje smisla stvarem, dogodkom itd., saj pomen ne obstaja sam po sebi, pač pa ga ljudje pripisujemo« (Juhart in Golob 2011, 59). Pri tem moramo razlikovati pojme, kot so *pomen*, *realnost* in *smisel*, saj ti »niso sopomenke, temveč se med seboj razlikujejo« (Juhart in Golob 2011, 56). Pojem *pomen* govori o »sporočilu situacije« in pojem *realnost* ponazarja »izkušnje posameznika, ki določajo, kako bo določeno stvar videl, interpretiral« (Juhart in Golob 2011, 56). Po drugi strani pa je *smisel* »celostna konstrukcija koherentnega razumevanja različnih pomenov, ki so

osnova za naša dejanja« (Kinghorn v Juhart in Golob 2011, 56). Če za razlago pogledamo v Slovar slovenskega knjižnega jezika (2012), beseda *osmišljanje* pomeni »dajati smisel, končni cilj«; »utemeljevati« ali »upravičevati«, pojavi pa se tudi v zvezi s »človekovo potrebo po osmišljanju«. Izraza prav tako ne smemo zamenjevati z *interpretacijo*, ki je pogosto sinonim za osmišljanje (Weick 1995). Kot pravi Weick (1995, 13), je ključna razlika v tem, da gre pri osmišljanju za »načine, kako ljudje generirajo tisto, kar interpretirajo«. Z drugimi besedami to pomeni, da je osmišljanje »aktivnost ali proces, medtem ko je interpretacija lahko proces, prav tako lahko pa je tudi produkt« (Weick 1995, 13). Poudarek pri osmišljanju je torej na samem procesu, medtem ko je za interpretacijo slednje manj značilno (Weick 1995, 13). Omeniti pa moramo še eno ključno razlikovanje, in sicer med konceptom osmišljanja oziroma *ustvarjanja smisla* (ang. sensemaking) in konceptom *dajanja smisla* (ang. sensegiving) (Juhart in Golob 2011). S slednjim skuša podjetje »posredovati pomene o njihovi družbeni odgovornosti«, pri čemer »podjetje samo (brez interakcije z deležniki) ustvarja pomen družbene odgovornosti, samo odloča, kaj je pomembno, kakšne bodo družbeno odgovorne akcije itd.« (Juhart in Golob 2011, 57). Pri osmišljanju pa gre za »vzajemen proces, v katerem so deležniki partner podjetja in skupaj odločajo, določajo in delujejo« (Juhart in Golob 2011, 57). Po Weicku (1995) je zanj značilnih naslednjih sedem lastnosti:

- temelji na konstrukciji identitete,
- retrospektiven,
- uzakonja občutljiva okolja,
- družbeni,
- trajen,
- osredotočen na pridobljene znake,
- vodi ga verjetnost in ne točnost.

Našteti lastnosti si Weick ni zamislil kot »tacitni sklop predlogov« za njihovo izpolnitev in preverjanje, temveč služijo kot »groba izhodišča za raziskovanje osmišljanja«, na način, da predlagajo, kaj osmišljanje je in kako deluje ter kje ne deluje (Weick 1995, 18). Proces osmišljanja je tudi instrumentalen, subtilen, hiter in ga je preprosto vzeti za samoumevna (Weicka in drugi 2005, 409), temelji pa tako na individualni kot družbeni aktivnosti (Weick



1995, 6). Slednji podatek je pomemben zlasti, ko imamo opraviti z dejavnostmi, ki zadevajo tako posameznike (zaposlene) kot organizacije (podjetja) in institucije ter okolja.

### **3.1 Koncept osmišljanja v organizacijah**

Osrednja vprašanja, ki nas običajno zanimajo v zvezi z osmišljanjem, so: kako ljudje konstruirajo tisto, kar konstruirajo, zakaj in s kakšnimi učinki (Weick 1995, 4). Ker se bomo v naši nalogi ukvarjali s procesom osmišljanja v oglaševalskih agencijah, moramo najprej opredeliti, kako ta proces poteka v organizacijah kot takih. »Vsakodnevno osmišljanje« namreč ni popolnoma enako kot osmišljanje v organizacijah (Weick 1995, 63). Če na organizacije gledamo iz perspektive osmišljanja in pomenskih sistemov, potem te konstituirajo sistemi pomenov in družbeni procesi, v katerih pomene pripišemo določenim stvarim ali dogodkom (Ericson 2001, 113). Strinjamo se lahko, da »organizacija deluje kot skupinsko osmišljanje« (Schouten in Remmé 2006, 367), saj »člani organizacije konstruirajo svoje okolje v in skozi interakcije z drugimi« (Maitlis v Schultz in Wehmeier 2010, 11). Pri tem konstruirajo določene »osnove, ki jim omogočijo razumevanje sveta in kolektivno delovanje« (Maitlis v Schultz in Wehmeier 2010, 12). Kot je zapisal Weick (1995, 170), je cilj organizacij kot sistemov osmišljanja »ustvarjanje in identificiranje dogodkov, ki uvajajo stabilizacijo svojih okolij in jih delajo bolj predvidljive«. Ločimo dve priložnosti za osmišljanje, ki sta značilni za organizacije: dvoumnost in negotovost (Weick 1995). Pri dvoumnosti zmedo pri ljudeh povzroči preveč interpretacij, medtem ko gre pri negotovosti za nevednost ljudi o možnih interpretacijah (Weick 1995, 91). Weick je s sodelavcema Sutcliffovo in Obstfeldsom zapisal, da »osmišljanje vključuje trajen retrospektiven razvoj možnih slik, ki racionalizirajo tisto, kar ljudje počnejo« (Weick in drugi 2005, 409). Če pojav dojemamo kot »pomemben proces organiziranja«, potem se »osmišljanje odvija kot zaporedje, v katerega ljudje, ki se ukvarjajo z identiteto v družbenem kontekstu drugih akterjev, vključujejo obstoječe okoliščine, iz katerih pridobivajo znake in retrospektivno ustvarjajo mogoč smisel, medtem ko bolj ali manj sprejemajo zaporedje teh odvijajočih se okoliščin« (Weick in drugi 2005, 409). V tem smislu sta tudi Schoutenova in Remmé (2006, 367) menila, da se organizacijsko osmišljanje »dogaja v kontekstu oblikovanja in potrjevanja identitete organizacije, medtem ko se odraža v dejanjih«. Tako je lahko perspektiva osmišljanja »način, kako analiziramo organizacije /.../ in način, kako izboljšamo učinkovitost

organizacij« (Schouten in Remmé 2006, 367). Organizacije lahko na primer svojo učinkovitost izboljšajo v svojem odnosu do okolja (Schouten in Remmé 2006, 367). Koncept osmišljanja pa bil lahko kot način reševanja tovrstnih problemov uporabili tudi na drugih področjih (dimenzijah) družbene odgovornosti.

Opirajoč se na ugotovitve Weicka in drugih (2005, 401), da osmišljanje in organizacija drug drugega dopolnjujeta, isti avtorici ugotavljata, da je pomembno izpostaviti, da imata tako organiziranost kot osmišljanje opraviti z »ustvarjanjem reda znotraj kaotične realnosti«, pri čemer se večinoma zanašata na jezik kot »osnovno orodje za doseganje reda« (Schouten in Remmé 2006, 366). Lastni jezik in simboli organizacije imajo pomemben učinek na osmišljanje (Weick 1995, 3), ki nastopa kot »osrednje prizorišče za materializiranje pomenov« (Mills v Weick in drugi 2005, 409). S slednjim mislimo, da je osmišljanje »problem jezika, govora in komunikacije«, pri čemer se vprašamo tudi o »obstoju situacij, organizacij in okolij« (Weick in drugi 2005, 409). Kot smo omenili, imamo v procesu osmišljanja najprej opraviti z negotovimi situacijami. »Posebno prizadevanje pri osmišljanju se navadno pojavi takrat, ko obstoječe stanje (obliko) besede razumemo drugače od pričakovanega stanja besede ali ko ni nobenega očitnega načina za uporabo te besede« (Weick in drugi 2005, 409). V takih primerih lahko pride do preobrata, pri čemer preidemo »od izkušnje, da se v projektu izgubljam, do smisla, da je sosledje aktivnosti na nek način postalo nerazumljivo« (Weick in drugi 2005, 409). Če pri osmišljanju pride do take »motnje«, moramo po mnenju Weicka in drugih (2005) najprej poiskati razloge, ki nam bodo omogočili nadaljevanje prekinjene aktivnosti. »Ti 'razlogi' izhajajo iz okvirjev, kot so institucionalne omejitve, organizacijske premise, načrti, pričakovanja, sprejete utemeljitve in tradicije, ki smo jih podedovali od predhodnikov. Če je nadaljevanje s projektom težavno, je osmišljanje pristransko bodisi do identificiranja nadomestne aktivnosti bodisi do nadaljnjega premisleka« (Weick in drugi 2005, 409). Da bi osmislili negotovo (in sprva nesmiselno) situacijo, tako neprestano težimo k ustvarjanju reda in vzorcev, ustvarjamo pomene ter sodelujemo v iskanju medsebojnega razumevanja (Weick 1995; Verčič in van Ruler 2002, 750). Proces organizacijskega mišljenja pa lahko kot miselni proces (Verčič in van Ruler 2002, 750) uporabimo na različnih področjih, tudi v okviru družbene odgovornosti podjetij.

### 3.2 Družbena odgovornost podjetij iz perspektive osmišljanja

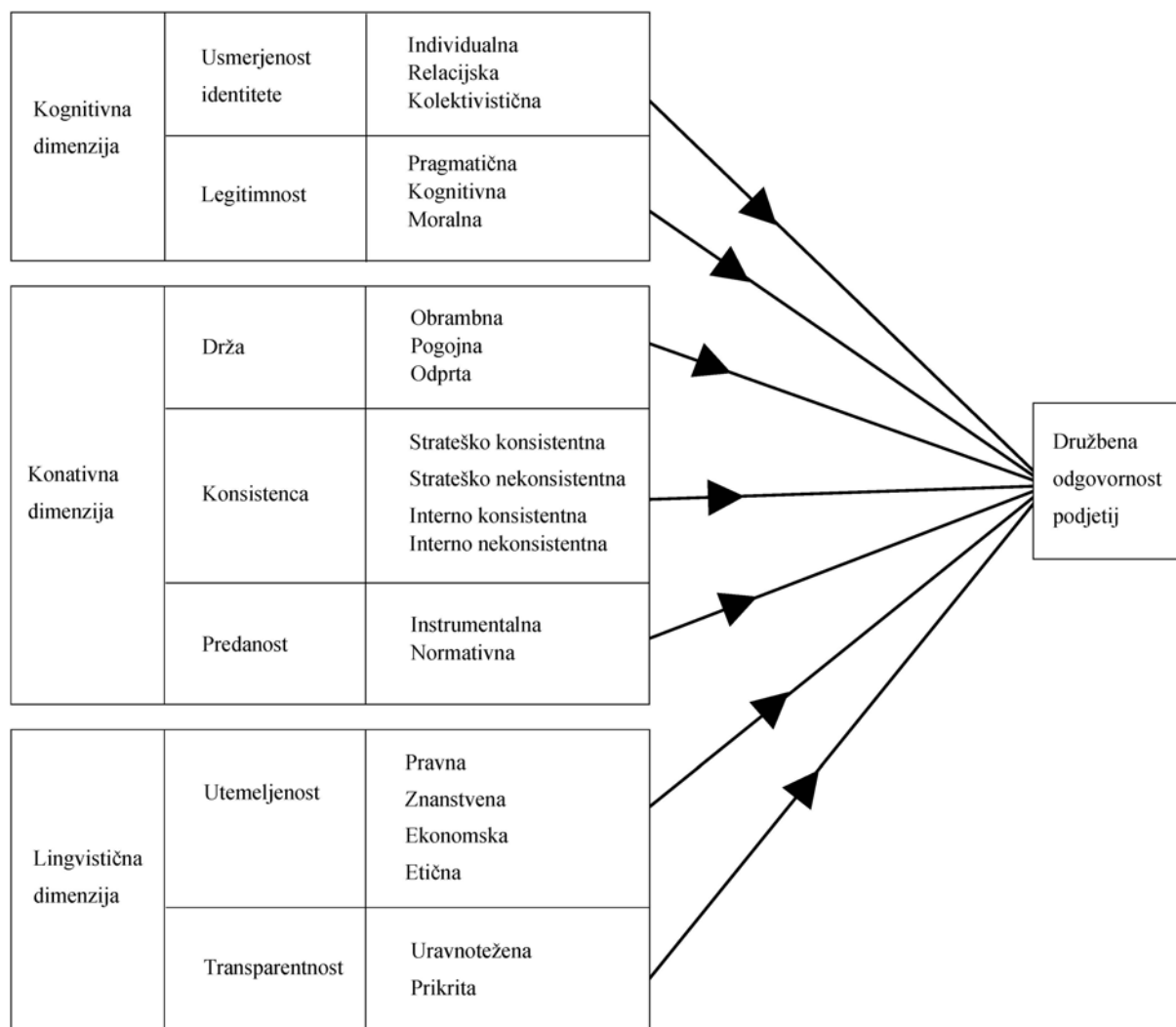
Doslej je bilo temu, kako želijo podjetja družbeno odgovornost umestiti v svojo organizacijsko strukturo ter jo odražati v svojih normah in vrednotah, namenjene malo pozornosti (Cramer in drugi 2006, 381). Preden v podjetjih pride do slednjega, pa se zastavlja vprašanje o smislu družbene odgovornosti, kot ga razumejo in pripisujejo podjetja oziroma njihovi zaposleni. Da bi nanj odgovorili, si lahko pomagamo s konceptom ustvarjanja smisla oziroma osmišljanja. Čeprav izhaja iz organizacijskih ved (Weick 1995), je koncept uveljavljen ter velikokrat uporabljen predvsem v teorijah komuniciranja in institucionalizacije družbene odgovornosti (Juhart in Golob 2011, 56).

Pri osmišljanju gre za način, »kako ljudje ustvarjajo svojo lastno resničnost«, enako pa lahko gledamo tudi na sam proces družbene odgovornosti podjetij (Nijhof in Jeurissen 2006, 316). Mnogi avtorji se strinjajo, da je preučevanje družbene odgovornosti podjetij iz perspektive osmišljanja koristno iz več razlogov. Po mnenju Basuja in Palazza (2008) je ena ključnih prednosti perspektive naslednja: »Preučevanje DOP skozi proces osmišljanja /.../ kot funkcije organizacijskega značaja podjetja lahko nudi bolj trdno konceptualno osnovo kot pa zgolj analiziranje vsebine DOP aktivnosti znotraj določenega konteksta ali v določenem časovnem obdobju« (Basu in Palazzo 2008, 123). Ta »nova smer v preučevanju DOP« – gre za preučevanje procesov, ki poleg analiziranja družbene odgovornosti z vrednotenjem le-te vodijo organizacijsko osmišljanje –, lahko področje družbene odgovornosti približa »domeni menedžerskega sprejemanja odločitev« (Basu in Palazzo 2008, 123–124). Razlog temu je, da »odločitve, ki imajo opraviti z DOP, sprejema vodstvo in izhajajo iz njihovih mentalnih modelov glede na njihovo zavedanje o tem, kdo so v svojem svetu« (Basu in Palazzo 2008, 124). Basujev in Palazzov model organizacijskega osmišljanja v odnosu do družbene odgovornosti podjetij vključuje tri dimenzije osnovnih procesov: kognitivno (kaj podjetje misli), lingvistično (kaj podjetje sporoča) in konativno (kako se podjetje vede) (Basu in Palazzo 2008) (glej Slika 1.1).

Podobno so tudi Angus-Leppanova in drugi (2010) ugotavljali, kako osmišljanje institucionalnih dejavnikov vpliva na organizacijsko interpretacijo družbene odgovornosti, natančneje na t. i. »znotraj organizacijsko« vodstveno vedenje pri izvajanju družbeno odgovornih aktivnosti; izhajali so predvsem iz Weickove (1995) teorije osmišljanja v

organizacijah. V okviru družbene odgovornosti podjetij so osmišljanje razumeli kot »pomembno in relevantno teorijo o pomenu in delovanju znotraj konteksta svojega predmeta preučevanja«, kar se nanaša na dvomljivosti o družbeni odgovornosti in družbeno odgovornih praksah (Angus-Leppan in drugi 2010, 191). Pri tem so pritrdili Basuju in Palazzu (2008), da je osmišljanje »potencialna interna institucionalna determinanta DOP in je tako vredna preiskovanja v kontekstu DOP« (Angus-Leppan in dr. 2010, 192).

**Slika 1.1: Dimenzije procesa ustvarjanja smisla v okviru družbene odgovornosti podjetij**



Vir: Basu in Palazzo (2008).

Pristop k družbeni odgovornosti podjetij iz perspektive osmišljanja obenem pomeni, da se osredotočimo na dinamične in družbene procese, ki so osnova za razvoj družbene odgovornosti v organizacijah (Nijhof in Jeurissen 2006, 316). Avtorja Nijhof in Jeurissen

(2006, 316–317) sta izpostavila primere naslednjih vprašanj, ki jih lahko zastavimo v okviru preučevanja družbene odgovornosti podjetij iz perspektive osmišljanja:

- Kako ljudje upravičujejo neetično vedenje?
- Kako podjetja in deležniki ustvarjajo skupen pogled na družbene probleme?
- Kako podjetja in deležniki skupaj določajo prioritete?
- Kako program »etičnega treninga« vpliva na odnos sodelujočih do dela in njihovo etično vedenje pri delu?

Razumevanje družbene odgovornosti podjetij skozi perspektivo osmišljanja je uporabno in koristno predvsem zato, ker postanemo pozorni na »nekatero dvomljivo domnevo«, ki jih preveč pogosto vzamemo za samoumevne (Nijhof in Jeurissen 2006, 316). Na ta način lahko družbeno odgovornost podjetij opredelimo kot »interaktivni družbeni proces, v katerem je DOP (družbena odgovornost, op. p.) sistematično organizirana z ustvarjanjem in poustvarjanjem interno ali eksterno deljenega referenčnega okvirja v povezavi s cilji, aktivnostmi in rezultati DOP« (Nijhof in Jeurissen 2006, 319). Schoutenova in Remmé (2006, 365) sta osmišljanje uporabila kot »orodje za nadaljnje razumevanje pomenov, ki so osrednji za poslovanje in organizacije«. Kot sta zapisala, je morda najbolj osrednje vprašanje v vsebinskem, etičnem smislu družbene odgovornosti podjetij, »zakaj bi nekdo bil odgovoren do nekoga drugega« (Schouten in Remmé 2006, 367–368). To lahko v oziru osmišljanja razumemo kot: »Kako osmisлити človeške odnose s pogledom na prihodnje aktivnosti?« (Schouten in Remmé 2006, 368). Na tem mestu so možni trije odgovori. Prvič, »posameznik vpliva na življenja drugih ljudi«, tudi znotraj poslovnih organizacij (Schouten in Remmé 2006, 368). Drugi argument je, da je posameznik, ki poseduje moč, zavezan, da dela dobro (Schouten in Remmé 2006, 368). Tretji obrazložitev je povezana s prejšnjo: »Poslovne organizacije uspevajo ali ne uspevajo v sistemu soodvisnosti med različnimi deležniki, kar prav tako vodi k razmisleku glede moralne narave« (Schouten in Remmé 2006, 368). Vsi ti argumenti za družbeno odgovornost podjetij morajo imeti za člane organizacijskega konteksta nek smisel, da se lahko družbena odgovornost podjetij v tem specifičnem organizacijskem kontekstu tudi izoblikuje (Schouten in Remmé 2006, 368).

Zastavljata pa se tudi vprašanji, kako proces osmišljanja na področju družbene odgovornosti podjetij poteka in kdaj lahko rečemo, da je tak proces zares učinkovit. Ko sta Pater in van

Lieropova (2006, 346) govorila o učinkovitosti osmišljanja v organizacijah, sta zapisala, da voden proces osmišljanja potrebuje »deležnike, ki so zmožni in voljni sprejeti vlogo dajanja smisla (ang. sensegiving, op. p.)«. Brez slednje namreč »ni podanih dovolj alternativnih razlag, ki bi se odražale v širšem, namesto v ožjem, razumevanju problema« (Pater in van Lierop 2006, 346). Prav tako se mora organizacija tudi sama vključevati v proces dajanja smisla, kar pomeni, da mora biti organizacija »sposobna izražati svoje lastne razlage – in svoja prizadevanja – za problem« (Pater in van Lierop 2006, 346). Gre za neko samozavedanje podjetja, o čemer je pisal že Weick (v Pater in van Lierop 2006, 346). Čeprav proces osmišljanja ali *ustvarjanja* smisla, kot smo že omenili, ni enak procesu *dajanja* smisla, lahko rečemo, da obstaja povezava med procesoma. Organizacije morajo biti pripravljene, da »svoje poglede postavljajo pod vprašaj«, in hkrati »dovzetne do drugih razlag« (Pater in van Lierop 2006, 346). Vodstvo mora biti »sposobno vključiti različne poglede v enotni in bogat nabor«, pri čemer je izziv »vključitev deležniških pogledov v bogate nabore, ki so učinkoviti tudi pri imenovanju problema« (Pater in van Lierop 2006, 346). To se nanaša tudi na problem politike družbene odgovornosti določenega podjetja, saj lahko organizacije, ki ne dosegajo »sinteze z deležniki« (kamor spadajo tudi zaposleni, op. p.), ustvarijo različne pomeni, ki vodijo v »nekonsistentno politiko družbene odgovornosti« (Pater in van Lierop 2006, 346). Ključen je torej »konstruktiven dialog« deležnikov z organizacijo (Pater in van Lierop 2006, 346). Podobno so Jonker in drugi (v Pater in van Lierop 2006, 347) trdili, da lahko organizacije in njihni deležniki pomen družbene odgovornosti podjetij ustvarijo skozi skupen proces osmišljanja. Čeprav obstaja več različnih pogledov, morajo posamezne skupine v tem procesu sodelovati, da lahko pridejo do skupne definicije družbene odgovornosti podjetij (Pater in van Lierop 2006, 347).

S tem, kako poteka proces osmišljanja družbene odgovornosti v podjetjih, so se prav tako ukvarjali Cramerjeva in sodelavci (2006). Predpostavljali so, da mora vsako podjetje konceptu družbene odgovornosti podjetij pripisati svoj lasten, individualen pomen (Cramer in drugi 2006, 381). Naprej imamo seveda opraviti s situacijo negotovosti: ko v podjetju predstavimo družbeno odgovornost podjetja, zaposleni in drugi deležniki pogosto ne vedo povsem, kako naj se s tem pojmom spopadejo; postanejo negotovi glede vloge in posledic družbene odgovornosti, ker o tem premalo vedo, ali pa postanejo zmedeni zaradi prevelike količine informacij o družbeni odgovornosti podjetij (Cramer in drugi 2006, 382–383). Zlasti med

menadžerji lahko pride do zmede, ko skušajo splošen koncept o družbeni odgovornosti podjetij prenesti na svojo organizacijo – pričakovanja in možnosti ter iskanje primerne ravnovesja med ljudmi, okoljem in dobičkom se namreč pri posameznikih (zaposlenih) razlikujejo (Cramer 2006, 384). Avtorji so izpostavili subjektivnost: »Ljudje lahko novi fenomen interpretirajo le v primeru, ko so določili njegovo vsebino ali konotacijo. Vsebino konstruirajo v subjektivnem procesu, kjer so ustvarjeni pomeni (mišljenje). Različni ljudje lahko isti fenomen interpretirajo različno, pri čemer predmetom, dejanjem ali predsodkom pripisujejo subjektivno vsebino; pomen, ki jim je všeč« (Cramer in drugi 2006, 383). Subjektivni pomen je po ugotovitvah Boonstre (v Cramer in drugi 2006, 383) ustvarjen šele, »ko ljudje pogledajo nazaj na situacijo, v kateri so se znašli.« Gre za retrospektivnost, ki jo je poudarjal že Weick (1999), pa tudi drugi avtorji (npr. Weick in drugi 2005). Za (nadaljnje) iskanje skupnega pomena pa je ključna predvsem interakcija med posamezniki:

Ustvarjanje smisla je nadaljujoči se proces, ki je usmerjen proti umeščanju obstoječih izkušenj (znakov) v referenčni okvir. Okvir je določen s preteklimi izkušnjami. V primeru DOP je mentalni proces pomembnosti usmerjen v ustvarjanje skupnega, kontekstualno povezanega pogleda, ki temelji na vrednotah in začetnih izhodiščih DOP v določeni organizaciji. Ljudje postopoma razvijejo skupen referenčni okvir z izmenjavo pomenov drug z drugim. Izmenjava pomenov se zgodi skozi delovanje. /.../ Pomen (skupen okvir) nastane skozi družbeno interakcijo, usmerjeno v iskanje podpore. Ta interakcija med ljudmi nastane skozi komunikacijo in aktivnosti (Cramer in drugi 2006, 383).

Pomembno vlogo pri koordiniranju in vodenju procesa osmišljanja družbene odgovornosti podjetij so Cramerjeva in sodelavci pripisali t. i. agentom sprememb. Na implementacijo družbene odgovornosti podjetij lahko namreč gledamo kot »proces spremembe, ki se zgodi prek procesa osmišljanja« (Cramer in drugi 2006, 382). Da bi dosegli večji interes zaposlenih za organizacijo, agenti sprememb navadno uskladijo aktivnosti in svoj jezik prilagodijo zahtevam drugih zaposlenih, s čimer »podjetje razvije ostrejše razumevanje DOP« (Cramer in drugi 2006, 387). V procesu osmišljanja začenjajo kot »ustvarjalci smisla«, pri čemer izhajajo iz svojih predstav in uporabljajo različne načine, kot sta jezik in manjše aktivnosti, da pomene povežejo z delovanjem (Cramer in drugi 2006, 384). A kljub temu, da težijo k istemu cilju, se njihovi načini, kako vidijo družbeno odgovornost v svojem podjetju, razlikujejo. Na podlagi

raziskave, v kateri je sodelovalo 18 predstavnikov podjetij, so avtorji razpoznali pet različnih pristopov osmišljanja (Cramer in drugi 2006, 386):

- Pragmatično osmišljanje – osredotočenost na jasne in oprijemljive cilje ter poznavanje omejitev (kar je in kar ni mogoče narediti);
- Zunanje osmišljanje – usmerjenost na rezultate in podporo družbeni odgovornosti, ki se kaže v javnosti oziroma jo je moč doseči z eksternim komuniciranjem;
- Politično usmerjeno osmišljanje – osredotočenost na vključevanje vidikov družbene odgovornosti v politiko podjetja (npr. kot del poslanstva ali kot strateški koncept);
- Osmišljanje, temelječe na vrednotah – lastna interpretacija družbene odgovornosti podjetja, ki temelji na vrednotah in prepričanjih, vpetih v podjetje (zaposleni poznajo osnove družbene odgovornosti podjetij).

Čeprav naštetih pet pristopov ne moremo jemati kot neke splošne kategorizacije osmišljanja – gre zgolj za možne smeri, ki temeljijo na podatkih iz omenjene raziskave in bi jih bilo zato po mnenju avtorjev treba nadalje razvijati in preveriti – se avtorji strinjajo, da »različni pristopi kažejo, da je način, kako podjetja interpretirajo DOP, močno odvisen od vrednot, ki so značilne za organizacijo« (Cramer in drugi 2006, 367). Na to, kako vodstvo osmišlja družbeno odgovornost podjetij, lahko po drugi strani vpliva organizacijska kultura (Jackson 2012). Obstaja pa tudi povezava med procesom osmišljanja in institucionalnimi vidiki družbene odgovornosti.

### **3.3 Institucionalni vidik družbene odgovornosti podjetij v procesu osmišljanja**

Zapisali smo že, da se v literaturi preučevanje družbene odgovornosti iz perspektive osmišljanja pogosto pojavlja v kombinaciji s komunikološko in z institucionalno teorijo (Juhart in Golob 2011, 56). Slednja je za nas pomembna, ker lahko institucije dojemamo kot »rutine, prepričanja, norme, kulturna pravila ali ideje, ki dajejo skupen pomen (osmišljanje)« (Schultz in Wehmeier 2010, 11). Institucionalizacija pomeni »prepletanje med (komunikacijskimi) dejanji, pomeni in akterji ter vzajemnimi opazovanji in pričakovanji«, tisto, kar sproža procese institucionalizacije v organizacijah, pa je »interakcija zunanjih pogojev, dogovorjenih definicij o problemih ter vzajemne konstrukcije pričakovanj med



korporacijami in ostalimi organizacijami« (Schultz in Wehmeier 2010, 13). Schultzeva in Wehmeier (2010) sta z združitvijo treh omenjenih teorij ponudila okvir za razlago, zakaj organizacije institucionalizirajo družbeno odgovornost, kako je družbena odgovornost vključena (v podjetja, op. p.) ter kako je obravnavana in izvajana. Ugotovila sta namreč, da pri raziskovanju družbene odgovornosti podjetij deležniško-menedžerska perspektiva ne obravnava komuniciranja in pričakovanj javnosti, prav tako ne analizira dogovorjenih pomenov, ki vplivajo na vedenje organizacij (Schultz in Wehmeier 2010, 10). Ker imamo opraviti z institucionalizacijo družbene odgovornosti podjetij, tudi sociološke in komunikološke študije ne razložijo, kako je družbena odgovornost podjetij institucionalizirana, redko tudi s kakšnimi učinki (Schulz in Wehmeier 2010, 10). Zato je potreben »splošen, teoretični okvir za procese institucionalizacije, ki omogoča prikaz institucionalizacije DOP znotraj korporativnih komunikacij celostno in iz nefunkcionalistične perspektive« (Schultz in Wehmeier 2010, 10).

Družbene odgovornosti ne moremo razumeti kot »določen scenarij ali pripomoček, ki ga lahko organizacije uporabijo za ustvarjanje določenih učinkov, kot je legitimnost«, temveč gre za »dinamični kontinuum tekmujočih pomenov« (Schultz in Wehmeier 2010, 13). Z združitvijo teorij neoinstitucionalizma in osmišljanja ter komunikološke teorije makro perspektivo povežemo z mezo in mikro perspektivo, pri čemer upoštevamo tri ključne procese institucionalizacije družbene odgovornosti: na mikro stopnji gre za akterje v organizaciji, mezo stopnjo predstavljajo korporacije, organizacije, javnosti in občinstva, na makro stopnji pa imamo opraviti z okoljem in institucijami (Schultz in Wehmeier 2010). Schultzeva in Wehmeier (2010) sta tak pristop razložila takole:

Na makro ravni lahko institucionalizacijo DOP opišemo kot proces na več nivojih med številnimi udeleženci z negotovim izidom. Povzročajo ga različna zunanja pričakovanja in pogoji, kot jih opisuje institucionalna teorija. Na mikro ravni organizacijski akterji prevajajo in interpretirajo institucijo v skladu s svojimi osebnimi vrednotami, organizacijskimi vlogami in konstrukcijo resničnosti. Med vključevanjem in prevajanjem DOP postane določena različica institucije del korporativnega življenja in ko je javno komunicirana ali izvajana, se spremeni sam pojem DOP (Schultz in Wehmeier 2010, 14).

Institucionalna teorija (neoinstitucionalizem) na ta način povezuje makro in mezo stopnjo (v okviru teh razloži, zakaj so koncepti institucionalizirani), perspektivi komuniciranja in

osmišljanja pa povezujeta mezo in mikro stopnjo (osredotočata se na dimenzije pomena na individualni ravni) (Schultz in Wehmeier 2010). Gre za okvir, ki bi ga lahko po mnenju avtorjev poimenovali »institucionalizacija s prenosom« (Schultz in Wehmeier 2010, 10). Zanj je značilen »prenos pričakovanja, definicij DOP in konstrukcij institucionalnih norm« (Schultz in Wehmeier 2010, 22). Izhajajoč iz zapisanega bi lahko kombinacija institucionalizacije s perspektivo osmišljanja služila kot izhodišče, tudi kadar želimo pridobiti širši pogled na procese osmišljanja v organizacijah, ko želimo individualno raven ustvarjanja pomenov in smisla o družbeni odgovornosti (raven posameznika oz. podjetja) povezati s pričakovanji družbe (deležnikov) o družbeno odgovornem delovanju podjetij, upoštevajoč nek institucionalni vidik družbene odgovornosti. Po eni strani bi nas lahko tovrsten pristop odvrnil od preučevanja zgolj bolj ali manj »menedžerskega« vidika procesa osmišljanja družbene odgovornosti (npr. Jackson 2012), po drugi strani pa bi nam lahko omogočil, da pri preučevanju procesa osmišljanja upoštevamo tudi nekatere institucionalne dejavnike, npr. profesionalne (normativne) norme znotraj določene gospodarske panoge. Organizacija in deležniki skupaj ustvarjajo pomen družbene odgovornosti (Pater in van Lierop 2006), ki je, kot smo že omenili, na institucionalnem nivoju definirana kot »seznam normativnih odgovornosti do družbe, ki jih imajo vsa podjetja« (Carroll v O'Connor in Schumate 2010, 532). Med ključnimi deležniki pa so tudi zaposleni, ki kot člani organizacije prav tako sodelujejo v procesu (organizacijskega) osmišljanja družbene odgovornosti.

### **3.4 Vloga zaposlenih pri osmišljanju družbene odgovornosti podjetij**

Področje družbene odgovornosti podjetij se je v zadnjih letih izjemno razvilo, s tem pa je naraslo tudi število odločevalcev, ki jo v poslovnem svetu jemljejo resno ali celo kot nepogrešljivo za uspeh organizacije (Schouten in Remmé 2006, 367). Zato ni nenavadno, da so za družbeno odgovornost podjetij značilni številni in različni pristopi in aplikacije, tako v poslovnem kot v akademskem svetu ter na interdisciplinarnem področju (Schouten in Remmé 2006, 367). Četudi organizacije v javnosti pogosto izkazujejo svojo predanost družbi in okolju, pa njihovo poslovno vedenje ni vedno v skladu z izraženo zavzetostjo za družbeno odgovorno delovanje (Jackson 2012, 2). Že Morsingova in drugi (2008, 98) so opozorili, da so vprašanja, kot kako bodo deležniki sprejeli in razumeli podjetja kot družbeno odgovorna ter kako in do kolikšne mere naj podjetja komunicirajo o svojih družbeno odgovornih

praksah, za podjetja precejšen izziv. Za učinkovito družbeno odgovornost so potrebne tako besede kot dejanja (McAlister in drugi 2005, 7), pri čemer ključno vlogo pogosto igrajo prav vodilni v podjetjih, katerih odločitve glede družbene odgovornosti podjetja lahko »izhajajo iz njihovih mentalnih modelov glede na njihovo zavedanje o tem, kdo so v svojem svetu« (Basu in Palazzo 2008, 124).

Če so pobude za družbeno odgovornost podjetja strateško pomembne, jih mora vodstvo prepoznati kot pomembne in se zanje tudi zavzemati pri vseh korporativnih odločitvah (McAlister 2005, 7). Z odnosom vodstva do družbene odgovornosti podjetij in njihovi vlogi pri izvajanju družbeno odgovornih aktivnostih so se ukvarjali številni akademiki, pri tem pa so se opirali na različne teoretske okvire. Avtorici Nielsenova in Thomsenova (2009a) sta na primer v študiji o reprezentacijah in komuniciranju družbene odgovornosti med menedžerji danskih podjetij izhajali iz korporativne komunikacijske perspektive. Nujna kvantitativna raziskava je pokazala, da imajo menedžerji do družbene odgovornosti podjetij t. i. pristop »od zunaj navzven« (ang. inside-out approach), z velikim poudarkom na interni, korporativno-kulturni dimenziji, vodstvo pa o družbeno odgovornih aktivnostih podjetja eksterno ne komunicira (Nielsen in Thomsen 2009a, 83). Isti avtorici sta v drugi raziskavi, v kateri sta preučevali odnos in prepričanja srednjih menedžerjev do družbene odgovornosti podjetij in komuniciranja le-te, ugotovili, da vodstvo družbeno odgovornost povezuje z vprašanjem etičnega in moralnega vedenja (Nielsen in Thomsen 2009b, 181). Obenem menedžerji tudi močno oklevajo, da bi družbeno odgovornost podjetij uporabili kot marketinški instrument; razumejo jo bolj kot »upravljanje odnosov z 'ljudmi'« (Nielsen in Thomsen 2009b, 181).

Da lahko do implementacije in komuniciranja družbene odgovornosti sploh pride, pa je potrebno razumevanje tega koncepta tako med vodstvom kot med drugimi zaposlenimi v podjetju. Za organizacije v Sloveniji lahko na splošno rečemo, da »v veliki meri razumejo, kaj družbena odgovornost pomeni in kaj so glavni razlogi za izvajanje tovrstnih aktivnosti«, kakor je pokazala pilotna raziskava iz leta 2011 (Slovensko društvo za odnose z javnostmi 2013). Kljub temu pa je »zaznati kar nekaj maneverskega prostora pri dejanski izvedbi DO (družbene odgovornosti, op. p.) v organizacijah - kako se pravilno lotiti tovrstnih aktivnosti v praksi« (Slovensko društvo za odnose z javnostmi 2013). Vodilni v podjetju so pri izvajanju družbene odgovornosti pogosto ključni člen. Iz omenjene raziskave, v kateri je sodelovalo 67 slovenskih organizacij, je mogoče razbrati, da je vodstvo organizacije za področje izvajanja

družbene odgovornosti zadolženo pri 43 odstotkih vseh sodelujočih v raziskavi; eni izmed glavnih ovir pri uvajanju družbeno odgovornih aktivnosti pa sta »premalo podpore tovrstnim aktivnostim v vodstvu organizacije in premalo motivacije zaposlenih«, kakor je navedlo 16 odstotkov vprašanih (Slovensko društvo za odnose z javnostmi 2013). Ta podatek kaže, kako pomembna je vloga vodstva pri spodbujanju k družbeno odgovornim praksam in njihovem dejanskem izvajanju. Že Pedersen in Neergaard (2009) sta ugotavljala naslednje: »Če menedžerji ne dajo prednost družbeni odgovornosti podjetij ter niso pripravljeni in zmožni nameniti potrebnih človeških in finančnih virov za družbene in okoljske izboljšave, bo DOP ostala na retoričnem nivoju in (bo le, op. p.) dodatek k vsakodnevnim poslovnim praksam« (Pedersen in Neergaard 2009, 1261). Enako velja za spremembe v organizaciji, ki jih vodstvo ne zazna kot pomembne (Pedersen in Neergaard 2006, 1261). Znotraj podjetja je treba znati prepoznati probleme in poiskati rešitve v zvezi s tem področjem, kar se lahko nadalje odraža v strategiji in implementaciji družbeno odgovornih praks oziroma družbeno odgovornem vedenju organizacije.

Prav vodilni v podjetju lahko torej s svojim delovanjem in komuniciranjem vplivajo na druge zaposlene. Hemingwayeva in Maclagan (2004, 41) sta ugotavljala, da lahko dejstvo, da posamezni menedžerji podpirajo družbeno odgovornost – in ne delujejo zgolj kot agenti korporativne politike – motivira in opomni zaposlene, da lahko k spremembam v organizaciji pripomorejo tudi sami. Menedžerji so lahko s svojimi osebnimi vrednotami in prepričanji tisti, ki presojujejo, katere družbeno odgovorne pobude podjetja bodo oziroma bi lahko sprejeli ter kako bi lahko sistemi njihovega osebnega prepričanja izpeljali odločitve, ki zadevajo družbeno odgovornost (Arevalo in Aravind 2011, 404). Bennova in drugi (2010, 404) so zapisali, da je vloga vodilnih v podjetju osrednjega pomena za formuliranje in izvajanje strategij družbene odgovornosti. Na tem mestu so izhajali iz ugotovitev Craiga (v Benn in drugi 2010, 404), da je še posebej pomembna moč besed (komunikacija z deležniki), ki vpliva na oblikovanje mnenj različnih skupin deležnikov.

Zlasti brez predanosti zaposlenih pa bi bila komunikacija družbene odgovornosti podjetja razumljena kot »čista retorika najvišjih menedžerjev« (Nielsen in Thomsen 2009b, 180). Morsingova in sodelavci (2008) so v okviru pristopa komuniciranja družbene odgovornosti »od znotraj navzven«, ki služi kot način, kako menedžerji vodijo svoje družbeno odgovorne aktivnosti za doseganje zelenega ugleda družbeno odgovornega podjetja (Nielsen in

Thomsen 2009b, 179), izpostavili dve ključni značilnosti, ki bi ju lahko upoštevali tudi v širšem kontekstu družbene odgovornosti. Preden podjetja začnejo komunicirati svoje družbeno odgovorne aktivnosti z zunanjim deležnikom, morajo naprej zagotoviti predanost svojih zaposlenih družbeni odgovornosti, po drugi strani pa morajo podjetja komunicirati tiste družbeno odgovorne aktivnosti, ki so povezane z zaposlenimi (Morsing in drugi 2008, 102). Zaposleni (oziroma njihova vključenost in predanost do korporativne družbeno odgovorne politike, op. p.) so namreč »ključna komponenta pri gradnji zaupanja« (Nielsen in Thomsen 2009b, 179–180). Poleg tega, da so zaposleni »ključni deležniki« pri družbeno odgovornih aktivnostih podjetja, je pomembno še, da so pri tem vključeni »do konca« (Morsing in drugi 2008, 103). Slednje lahko posledično »poveča verjetnost, da se zaposleni čutijo predane in da organizacijsko podprejo korporativno agendo DOP« (Morsing in drugi 2008, 103–104). Čeprav so se omenjeni avtorji na tem mestu ukvarjali s komunikacijskim vidikom – komuniciranjem družbene odgovornosti, pa bi lahko rekli, da enako velja tudi za družbeno odgovorno delovanje na splošno. Brez podpore in predanosti zaposlenih vodstvo samo družbene odgovornosti ne more izvajati, vsaj ne v tolikšni meri ali tako uspešno, kot če se zanj aktivno zavzemajo tudi zaposleni. To pa je ne nazadnje povezano tudi z razumevanjem in percepcijo družbene odgovornosti, saj ji morajo tako vodstvo kot zaposleni najprej pripisati določene pomene oziroma smisel.

Proces osmišljanja je že sam po sebi družbeni (Weick 1995), medtem ko stvari v organizaciji osmišljamo skozi razbiranje komuniciranja drugih in medsebojno izmenjavo idej (Nijhof in drugi v Morsing in Schultz 2006, 323–324). To implicira dejstvo, da »noben menedžer ali organizacija ne ustvarja smisla v popolni izoliranosti« (Craig-Less v Morsing in drugi 2006, 324). Morsingova in Schultzeva (2006) sta v tem oziru sicer izpostavila, da lahko večjo podporo in prispevek k korporativnemu prizadevanju za družbeno odgovornosti izkazujejo tudi eksterni (zunanj) deležniki, in ne zgolj menedžerji, »če sodelujejo v progresivnih iteracijah (ponavljanju, op. p.) procesov ustvarjanja in dajanja smisla, saj to poveča zavedanje o skupnih pričakovanjih« (Morsing in Schultz 2006, 324). Nas bo v tem vzajemnem procesu ustvarjanja smisla oziroma osmišljanja, »v katerem so deležniki partner podjetja in skupaj odločajo, določajo in delujejo« (Juhart in Golob 2011, 57), zanimalo predvsem, kako se tovrstna pričakovanja in pomeni skozi proces osmišljanja uresničujejo in oblikujejo na ravni vodstva in zaposlenih. Izhajali bomo iz predpostavke, da mora med menedžerji in vodstvom

obstajati neko skupno razumevanje, skupen odnos do družbene odgovornosti podjetij, saj bo le na ta način ta komunicirana in izvajana dobro. Pri tem pa, kot že rečeno, velja upoštevati kontekstualno oziroma institucionalno vpetost družbene odgovornosti.

#### **4 Družbena odgovornost oglaševalskih agencij**

V slovenskem prostoru je koncept družbene odgovornosti kljub splošnemu priznanju in cenitvi v oglaševalski praksi redko oziroma le površinsko prisoten (Hawlina 2008, 2). Hawlinova se je v svojem prispevku *V pričakovanju novega etosa v oglaševanju* (2008) spraševala, ali je v oglaševanju že čas za družbeno odgovornost. Kot je zapisala, se v oglaševanju »v nenehnem iskanju vsakovrstnih možnosti in poti k učinkovitosti« odpirajo »resna vprašanja kratkoročnih in dolgoročnih družbenih posledic ter številne etične dileme« (Hawlina 2008, 2).

Soočena z naraščajočo družbeno kritiko, nizkim ugledom, predvsem pa z nevarnostjo finančnih izpadov, se oglaševalska industrija vsaj deklarativno zaveda nujnosti poravnave z družbeno bolj odgovornim ravnanjem, ki naj bi se v komuniciranju izkazovalo v spoštovanju treh osnovnih etičnih principov: resnicoljubnost (ne zavaja, ne daje napačnih sugestij, ne povečuje), digniteto (spoštovanje posameznika in načina sporočanja) in vzpodbujanje družbenega in osebnega razvoja (Hawlina 2008, 2).

Čeprav ne moremo trditi, da se oglaševalske agencije in njihovi zaposleni ne poslužujejo oziroma ne izvajajo malo družbeno odgovornostih praks, se lahko strinjamo, da na tem področju v splošnem vendarle obstajata določen dvom in nezaupanje. Že Krugman in Ferrell (1981, 21) sta na primer ugotavljala, da področje etičnega delovanja tržnikov gospodarstvu in relevantnim javnostim povzroča veliko skrbi. Med ključnimi so bili po njunem problemu, povezani z raziskovalnimi praksami etičnega trženja, normativnimi kodeksi in delovnimi standardi, trženje družbenih problemov, etika oglaševanja in promocije, vpliv organizacijskega okolja na etična prepričanja ter vedenje vodilnih v trženju (Krugman in Ferrell 1981, 21). Avtorja sta zato menila, da se je treba »osredotočili na organizacijske dimenzije etičnega vedenja znotraj oglaševalske skupnosti« in sta tako preučevala naslednja tri ključna vprašanja (Krugman in Ferrell 1981, 21–22):

- Kako oglaševalci razumejo lastne etične standarde v okviru svojih prepričanj in delovanja?

- Kako oglaševalci razumejo etične standarde in percepcije svojih sodelavcev in nadrejenih v okviru njihovih prepričanj in delovanj?
- Kakšna je razlika med tem, kako oglaševalske agencije sprejemajo svoje stranke in kako stranke sprejemajo oglaševalske agencije?

Tovrstna vprašanja bi si lahko zastavili tudi v širšem kontekstu družbene odgovornosti oglaševalskih agencij, vključujoč druge osrednje dimenzije družbene odgovornosti; poleg etične tudi ekonomsko, pravno in filantropsko dimenzijo (Carroll 1991; Carroll 1999).

Ko govorimo o povezavi med družbeno odgovornostjo in oglaševalskimi agencijami, pogosto pomislimo na pojma, kot sta *družbeno odgovorno oglaševanje* in *oglaševanje družbene odgovornosti*. Pompering in Johnson (2009) sta kot »orodje za informiranje o stanju družbene odgovornosti podjetja, ki temelji na identiteti« uporabila koncept *oglaševanja korporativne podobe* (ang. corporate image advertising). Gre za zgolj »eno od številnih komunikacijskih orodij, ki jih lahko uporabimo za promoviranje zaželene korporativne identitete korporativne ali krovne znamke namesto specifičnega izdelka ali storitve« (Rossiter in Bellman v Pompering in Johnson 2009, 421). Oglaševanje družbene odgovornosti podjetja lahko tako temelji na pozitivnih oznakah identitete družbene odgovornosti, lahko pa tudi zmanjša negativne oziroma poveča pozitivne zunanje vplive pri aktivnostih podjetja (Pompering in Johnson 2009, 422). Obenem bi lahko rekli, da je že samo oglaševanje (oglas) na nek odraz ali način sprejemanje in izvajanje družbene odgovornosti posamezne oglaševalske agencije. A družbeno odgovorno delovanje oglaševalskih agencij ne pomeni zgolj izpolnjevanje pričakovanj (tudi pravil in zahtev), ki se nanašajo na njihovo primarno dejavnost, oglaševanje, temveč pomeni tudi zavedanje in izvajanje družbene odgovornosti podjetij kot take. Zaposleni v oglaševalskih panogi se pomena družbene odgovornosti podjetij očitno zavedajo, na kar kaže poročanje o družbeni odgovornosti v letnih poročilih; vse več podjetij, med njimi tudi oglaševalske agencije, namreč prostovoljno poroča o svojih družbeno odgovornih aktivnostih (Waller in Lanis 2009, 109).

Oglaševalske agencije so v okviru družbene odgovornosti posebej zanimiv kontekst, saj že s samim ustvarjanjem oglaševalskih sporočil vplivajo na številne ljudi znotraj družbe (Waller in Lanis 2009). Avtorja Wallerja in Lanis (2009) je zanimalo, kakšno je razumevanje družbene odgovornosti v oglaševalskih agencijah, še posebej, kako agencije komunicirajo o svojih

družbeno odgovornih praksah. Analizirala sta letna poročila šestih globalnih oglaševalskih agencij, pri tem pa razpoznala tri glavne kategorije, ki zadevajo področje družbene odgovornosti:

- strategija družbene odgovornosti,
- splošne teme o družbeni odgovornosti (znotraj štirih glavnih področij: rezultat dela, aktivnosti upravljanja s človeškimi viri, pripadnost družbi/skupnosti in okoljske pobude) ter
- primeri družbeno odgovornih aktivnosti podjetja.

Četudi lahko s tovrstno analizo izvemo, s kakšnimi družbeno odgovornimi dejavnostmi se oglaševalske agencije ukvarjajo in katerim pripisujejo določen (večji) pomen, pa samo poročanje o družbeni odgovornosti še ne pove dovolj o tem, kako zaposleni v oglaševalskih agencijah razumejo družbeno odgovornost; kako osmišljajo sam koncept ter kakšne so njihove predstave in odnos do družbene odgovornosti, ki se lahko posledično odraža v njihovem delovanju in komuniciranju tako znotraj podjetja kot tudi navzven. Hkrati tudi ni nujno, da oglaševalske agencije o svoji družbeni odgovornosti sploh poročajo. Že v splošnem je komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetij velikokrat protislovno (Juhart in Golob 2011, 57). Kar zadeva poročanje v letnih poročilih, je to lahko koristno, saj v njih »bolj subtilno in strokovno opišejo družbeno odgovorna prizadevanja« (Juhart in Golob 2011, 57). Po drugi strani pa tako poročanje ni smiselno, saj potrošniki letnih poročil ne berejo; bolj so naklonjeni manj opaznemu in diskretnemu komuniciranju o družbeni odgovornosti podjetij, zavračajo »bahanje o uspehih« ter povečujejo skepticizem zaradi občutka, »da poskuša podjetje s temi akcijami nekaj prikriti oz. da simbolno prevladuje nad dejanskim« (Juhart in Golob 2011, 57).

Na tem mestu je zatorej potreben uvid v neposreden odnos zaposlenih znotraj oglaševalske panoge do družbene odgovornosti podjetij, ki pa izhaja iz posameznikovih predstav o družbeni odgovornosti. Zaposleni so tisti, ki komunicirajo družbeno odgovornost podjetja in ji pripisujejo smisel, kar lahko vpliva na njihovo nadaljnje delo in družbeno odgovorne vidike komuniciranja (tudi oglaševanja) kot take. Oglaševalske agencije namreč z omogočanjem komunikacijskih storitev igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju in posredovanju informacij in idej širši skupnosti (Waller in Lanis 2009, 112), kamor ne nazadnje spadajo tudi teme in



prakse, ki zadevajo družbeno odgovornost podjetij. Vprašanje, s katerim se bomo ukvarjali v pričujočem magistrskem delu, se bo tako nanašalo na odnos do družbene odgovornosti med zaposlenimi v slovenskih oglaševalskih agencijah. V okviru tega nas bo zanimalo, kako vodstvo in ostali zaposleni v omenjeni panogi osmišljajo družbeno odgovornost podjetij.

## **5 Odnos do družbene odgovornosti podjetij med zaposlenimi v slovenskih oglaševalskih agencijah**

### **5.1 Predstavitev raziskovalnega problema in raziskovalnih vprašanj**

Potreba bo jasnosti in kolektivizaciji razumevanja koncepta družbene odgovornosti, pa tudi po institucionalizaciji le-te, se kaže v nenehnem, dinamičnem konstruiranju pomenov družbene odgovornosti, ki poteka skozi proces osmišljanja (Weick 1995; Morsing in Schultz 2006; Schultz in Wehmeier 2010). Čeprav izhajajo iz individualnih predstav, predstav posameznikov o svetu, se ti pomeni oblikujejo skozi interakcijo in dialog z deležniki (Basu in Palazzo 2008; Schultz in Wehmeier 2010; Juhart in Golob 2011). Zaposleni kot ključni deležniki pri družbeno odgovornih aktivnostih podjetja (Morsing in drugi 2008) sodelujejo pri procesu osmišljanja; individualna raven ustvarjanja smisla družbene odgovornosti se na ta način povezuje s pričakovanji družbe oziroma deležnikov o temah in praksah, ki zadevajo družbeno odgovornost. Obenem se lahko na ravni organizacije oziroma podjetja oblikuje neka skupna definicija družbene odgovornosti, ki vodi v bolj konsistentno politiko družbene odgovornosti (Pater in van Lierop 2006, 346). Pri tem je pomembno, da pri konstruiranju družbene odgovornosti upoštevamo specifični kontekst (Dahlsrud v Juhart in Golob 2011, 56), saj je razumevanje družbene odgovornosti po eni strani institucionalno pogojeno (Juhart in Golob 2011, 56), po drugi strani pa tako lažje prepoznamo nekatere skupne pomene, ki so značilni in se nanašajo na specifične znotraj preučevane panoge.

Kljub precejšnjemu številu raziskav o področju družbene odgovornosti podjetij iz perspektive osmišljanja (Cramer in drugi 2006; Morsing in Schultz 2006; Nijhof in Jeurissen 2006; Pater in van Lierop 2006; Schouten in Remmé 2006; Basu in Palazzo 2008; Angus-Leppan in drugi 2010; Schultz in Wehmeier 2010; Juhart in Golob 2011; Jackson 2012) je bilo doslej malo zapisanega o osmišljanju družbene odgovornosti na ravni vodstvo–zaposleni, zlasti znotraj specifične gospodarske panoge, kot je oglaševanje. Omenili smo že, da oglaševalske agencije

z omogočanjem komunikacijskih storitev igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju in posredovanju informacij in idej širši skupnosti (Waller in Lanis 2009, 112), ne nazadnje tudi o družbeno odgovornih temah. Da bi bila družbena odgovornost kar se da dobro komunicirana in implementirana, zato predpostavljamo, da mora med zaposlenimi v oglaševalskih agencijah obstajati neko skupno razumevanje (skupen odnos) do družbene odgovornosti podjetij, ki upošteva panožno/institucionalno vpetost družbene odgovornosti. V pričujočem magistrskem delu smo se tako ukvarjali z odnosom do družbene odgovornosti podjetij med zaposlenimi v slovenskih oglaševalskih agencijah. V okviru tega nas je zanimalo predvsem, kako zaposleni v slovenskih oglaševalskih agencijah osmišljajo koncepte, ki so povezani z družbeno odgovornostjo podjetij. Naše osrednje raziskovalno vprašanje se je glasilo:

*R 1: Kako se odnos do družbene odgovornosti med zaposlenimi v slovenskih oglaševalskih agencijah odraža skozi proces osmišljanja le-te?*

Pri preučevanju procesa osmišljanja družbene odgovornosti smo si pomagali z modelom organizacijskega osmišljanja znotraj področja družbene odgovornosti Basuja in Palazza (2008), s katerim je moč ugotoviti, »kako menedžerji mislijo, razpravljajo in delujejo v odnosu do svojih ključnih deležnikov in širšega sveta« (Basu in Palazzo 2008, 122), le da smo v našem primeru preučevali osmišljanje družbene odgovornosti tako med vodstvom kot med ostalimi zaposlenimi. V procesu osmišljanja so nas zanimale naslednje ključne dimenzije družbene odgovornosti, ki sta jih predstavila avtorja: *kognitivna dimenzija*, kjer smo si pogledali odnos zaposlenih do usmerjenosti identitete in legitimnosti podjetja, *konativna dimenzija*, s pomočjo katere smo skušali razbrati odnose zaposlenih do drže, konsistence in predanosti podjetja, in *lingvistična dimenzija*, kjer smo ugotavljali odnos zaposlenih do utemeljevanja in transparentnosti komuniciranja družbene odgovornosti podjetij. Na ta način smo namesto preučevanja eksternih (zunanjih) institucionalnih vplivov na organizacije in njihove družbeno odgovorne aktivnosti uporabili »alternativen in potencialno bolj poglobljen pogled na družbeno odgovornost podjetij«, ki izvira iz preučevanja »internih institucionalnih dejavnikov, kot so mentalni okvirji in procesi osmišljanja, skozi katere je vključena DOP« (Basu in Palazzo 2008, 123). Pričakovali smo, da bo vodstvo v oglaševalskih agencijah divergentne poglede zaposlenih znalo integrirati v nekakšno enotno in širše razumevanje družbene odgovornosti, podobno kot to predlagata Pater in van Lieropova (2006, 346). »Organizacije, ki ne dosegajo sinteze (z deležniki, kamor spadajo tudi zaposleni, op. p.),

lahko ustvarijo različne pomene, ki vodijo v nekonsistentno politiko DOP« (Pater in van Lierop 2006, 346). Naše osrednje raziskovalno vprašanje smo nadalje razčlenili na naslednje podvprašanje, ki se dotika zlasti prvih dveh dimenzij:

*R 1a: Kako zaposleni legitimirajo družbeno odgovornost oglaševalske agencije, v kateri delajo?*

Načine, kako zaposleni konstruirajo diskurze, v katerih so predstavili svoje ideje o družbeni odgovornosti podjetij, smo ugotavljali skozi kritično diskurzivno analizo, o čemer bomo več povedali v posebnem podpoglavju.

## **5.2 Predstavitev uporabljene metodologije**

Preučevanja odnosa do družbene odgovornosti med zaposlenimi v oglaševalskih agencijah smo se lotili s pomočjo kvalitativnega metodološkega pristopa. Kvalitativno raziskovanje je v primerjavi z drugimi vrstami družboslovnega raziskovanja pogosto manj strukturirano, značilna pa je določena mera odprtosti raziskovalca do predmeta raziskovanja (Ragin 2007, 101). Ne glede na raznolikost pogledov na kvalitativne metode raziskovanja lahko zapišemo, da ta deloma izvira iz poudarjanja poglobljenega raziskovanja in dejstva, da obstaja veliko različnih poti za doseganje poglobljenega znanja (Ragin 2007, 106). Kvalitativne metode uporabimo, ko verjamemo, da je »najboljši način ustvarjanja primerne prikaza skozi poglobljeno preučevanje pojavov« (Ragin 2007, 117). Tovrstne metode so celostne ali holistične, kar pomeni, da »različne vidike primerov (enot) opazujemo v kontekstu celotnega primera in da morajo »raziskovalci pogosto kombinirati informacije o več primerih, da bi razumeli en primer« (Ragin 2007, 117). Kot je zapisal Ragin (2007, 117), kvalitativne metode uporabljamo, da bi »razkrili bistvene značilnosti primera in nato osvetlili ključne odnose med temi lastnostmi«.

Kvalitativno raziskovalne metode, kamor umeščamo tudi poglobljene intervjuje, »poudarjajo potopitev (vživljanje) raziskovalca v raziskovalno okolje in prizadevanje, da bi odkril pomen in pomembnost družbenih pojavov za ljudi v teh okoljih« (Ragin 2007, 106). Prav tako omogočajo »preučevanje družbenih razmer na ravni neposredne medosebne interakcije« (Ragin 2007, 106). Poglobljeni intervjuji sicer veljajo za »glavni vir podatkov v kvalitativni analizi ter način preučevanja perspektiv in percepcij intervjuvanca« (Daymon in Holloway

2002, 220). Lahko bi rekli, da gre za metodo, s pomočjo katere »skupaj raziskujemo pomene, ideje, občutja, namere različnih deležnikov ali javnosti in tistih, ki so vključeni v upravljanje javnih komunikacij« (Daymon in Holloway 2002, 220).

Za intervjuje je značilna fleksibilnost, ki nam omogoča, da razvijemo razumevanje o intervjuvančevih pogledih na svet (Daymon in Holloway 2002, 221). Prednost tovrstnega načina zbiranja podatkov je ta, da lahko sodelujoči v intervjuju o obravnavanih vprašanih razmišljajo bolj poglobljeno; lahko se bolj spontano in iskreno odzivajo in si vzamejo več časa pri oblikovanju odgovorov (Daymon in Holloway 2002, 221). Druga prednost je, da lahko zbrane podatke umestimo v njihov lasten družbeni kontekst (Daymon in Holloway 2002, 221). Kar je ključno tudi za naš primer, so odzivi, ki jih pridobimo iz intervjujev – subjektivni pogledi naših intervjuvancev (Daymon in Holloway 2002, 221). To pomeni, da podatki temeljijo na interpretacijah sodelujočih o svojih izkušnjah, ki so jih izrazili s svojimi besedami, žargonom, načinom govora, ki ima zanje nek pomen (Daymon in Holloway 2002, 221).

Da bi pridobili globlji in obenem širši vpogled v odnos do družbene odgovornosti med zaposlenimi, smo se odločili podatke zbrati s pomočjo delno strukturiranih intervjujev z zaposlenimi. Ti dopuščajo možnost, da poglede intervjuvanih subjektov bolje izrazimo v obliki odprtega intervjuja kot pa v obliki standardiziranega intervjuja ali vprašalnika (Flick 2006, 149). Pri tovrstnem pristopu vprašanja običajno zapišemo v nekakšna navodila (sinopsis), pri čemer določimo teme oziroma probleme, na katere se bomo osredotočali in jih obravnavali v intervjujih (Daymon in Holloway 2002, 225). Pri tem vrstni red ni pomemben; cilj je izpostaviti ključne točke naše raziskave in hkrati vendarle ohraniti odprte možnosti za prilagajanje poteku intervjuja oziroma posameznemu intervjuvancu (Daymon in Holloway 2002; Reis 2010). S tem namenom smo pred samim zbiranjem podatkov sestavili okvirni nabor vprašanj oziroma tem, ki se nanašajo na naš raziskovalni problem (glej Priloga R). Delovna okolja, v katerih smo opravljali intervjuje, so se namreč razlikovala od posamezne agencije, ne glede na to pa smo se v pogovoru z zaposlenimi poskušali osredotočiti na vnaprej določene teme (Reis 2010).

### 5.3 Predstavitev vzorca

V preučevani vzorec smo vključili zaposlene v slovenskih podjetjih, katerih primarna ali ena od primarnih storitvenih dejavnosti je oglaševanje oziroma tržno komuniciranje in ki so članice Slovenskega združenja oglaševalskih agencij Slovenske oglaševalske zbornice (SOZ). Iz seznama članic smo izmed dvanajst največjih oglaševalskih agencij in pet največjih digitalnih agencij po čistih prihodkih od prodaje v letu 2012 (Damjanić 2013, 26–29) k sodelovanju povabili zaposlene iz skupno šestih podjetij (glej Tabela 1.1). Intervjuje smo opravili s petimi direktorji oziroma direktoricami agencij (od tega dve predstavnici ženskega spola) ter dvanajstimi zaposlenimi, ki v agencijah opravljajo delo vodje projektov (šest intervjuvank), tekstopisca (en intervjuvanec), svetovalca za odnose z javnostmi (tri intervjuvanke), oblikovalca (en intervjuvanec) in računovodje (ena intervjuvanka). Minimalna delovna doba posameznega zaposlenega v oglaševanju je bila leto dni in pol. Poudariti moramo še, da gre za priložnostni vzorec, ki ni reprezentativen. Namen našega raziskovanja ni bilo generaliziranje glede na populacijo, temveč pridobiti »razumevanje o izkušnjah specifične skupine posameznikov oziroma določenega fenomena v njihovem okolju« (Daymon in Holloway 2011, 213).

**Tabela 1.1: Seznam intervjuvancev glede na spol, delovno mesto/funkcijo in čiste prihodke agencije od prodaje v evrih v letu 2012**

Intervjuvanec	Spol	Delovno mesto/funkcija <sup>1</sup>	Čisti prihodki agencije od prodaje v evrih v letu 2012
Intervjuvanec A	moški	direktor	1.503.233
Intervjuvanec B	moški	direktor	3.158.098
Intervjuvanec C	moški	direktor	2.470.752
Intervjuvanec Č	ženski	direktorica	4.670.000
Intervjuvanec D	ženski	direktorica	8.000.000

---

<sup>1</sup> Delovno mesto oziroma funkcija označuje splošno delovno področje in ne upošteva morebitnega specifičnega poimenovanja delovnega mesta v posamezni agenciji, npr. nižji asistent, višji svetovalac, svetovalac za komuniciranje, vodja digitalnih projektov ipd.

Intervjuvanec E	ženski	svetovalka za odnose z javnostmi	9.500.000
Intervjuvanec F	ženski	vodja projektov	8.000.000
Intervjuvanec G	ženski	vodja projektov	8.000.000
Intervjuvanec H	ženski	računovodja	8.000.000
Intervjuvanec I	ženski	vodja projektov	2.470.752
Intervjuvanec J	ženski	svetovalka za odnose z javnostmi	2.470.752
Intervjuvanec K	ženski	vodja projektov	1.503.233
Intervjuvanec L	moški	oblikovalec	1.503.233
Intervjuvanec M	moški	tekstopisec	9.500.000
Intervjuvanec N	ženski	vodja projektov	9.500.000
Intervjuvanec O	ženski	vodja projektov	4.670.000
Intervjuvanec P	ženski	svetovalka za odnose z javnostmi	9.500.000

#### 5.4 Postopek zbiranja podatkov

Intervjuji s posameznimi zaposlenimi, ki so bili pripravljene sodelovati v raziskavi, so bili izvedeni med junijem 2013 in septembrom 2013. Sodelujoče smo k sodelovanju povabili prek elektronske pošte in po telefonu. V primeru, da je oseba želela pridobiti dodatne informacije o temah, ki se pojavljajo v intervjuju, smo ji posredovali nekaj okvirnih vprašanj, ki so nam služila kot opora pri izvajanju intervjujev (glej Priloga R). Intervjuji so bili v skladu z dogovorom s sodelujočimi posneti s snemalnikom in kasneje prepisani. Pri prepisu smo poskušali ohraniti prvotno, pogovorno obliko pogovora, obenem pa smo želeli zagotoviti, da besedilo ustreza knjižni slovenščini. Tako smo spremenili oziroma popravili morebitne slovnične napake, uredili težje berljivi vrstni red besed, zamenjali morebitne žargonske izraze ali tujke ipd. Za večjo anonimnost intervjuvancev, smo pri prepisu v primeru, da se je v pogovoru omenjalo ime agencije, le-to zamenjali z besednima zvezama »naša agencija« oziroma »naši zaposleni«.

## 5.5 Obdelava podatkov s kodiranjem

»Rezultat kvalitativnih metod v okviru kvalitativne raziskave je večji obseg nestrukturiranega besedila oziroma zbranih podatkov« (Roblek 2009, 57). Zato smo pri obdelavi podatkov iz intervjujev uporabili proces *kodiranja besedila* (Roblek 2009). Tehnika kodiranja velja za osnovno strategijo kategoriziranja v kvalitativnem raziskovanju, njen cilj pa je razvrščanje podatkov v kategorije, bodisi s preučevanjem razlik znotraj posamezne kategorije bodisi med kategorijami (Brickman in Rog 2009, 236–237). Te kategorije so lahko zasnovane na podlagi obstoječih teorij, ali pa izvirajo iz kategorij ljudi, ki jih preučujemo (Brickman in Rog 2009, 237). Na ta način »omogočimo zmanjšanje obsega podatkov in povezavo razdrobljenih pomenov raziskovalne tematike v vsebinsko in pomensko zaključene celote« (Roblek 2009, 57).

Proces kodiranja običajno poteka v naslednjih korakih: kodiranje besedila, identificiranje tem, konstruiranje tematske mreže ter opis in raziskava tematske mreže (Roblek 2009). Po podobnem postopku smo teme oziroma tematske mreže imenovali v teme in podteme ter kategorije. Kot smo že zapisali, smo se pri našem prvem raziskovalnem vprašanju osredotočili na tri ključne dimenzije osmišljanja družbene odgovornosti, kot sta jih v literaturi predstavila Basu in Palazzo (2008), na podlagi katerih smo pripravili okviren vprašalnik, vendar smo posamezne teme, podteme in kategorije tekom analize oblikovali glede na pridobljene podatke, upoštevajoč raziskovalne potrebe in specifičnost našega raziskovalnega problema. Našo enoto kodiranja je predstavljal krajši ali daljši del posameznega odgovora na vprašanje, ki je zajemal od ene do več povedi, odvisno od pomembnosti in konteksta stavkov. Pri morebitnem ponavljanju oziroma veliki podobnosti odgovorov smo pri nadaljnji analizi upoštevali zgolj eno reprezentativno enoto, prav tako smo izločili nekaj podatkov, ki jih nismo mogli uvrstiti med ključne vsebinsko definirane teme, podteme in kategorije. Razpoznali smo naslednje ključne teme in podteme:

- **Razumevanje koncepta družbene odgovornosti**
  - Družbena odgovornost kot odgovorni odnos do svojih deležnikov in širšega okolja
  - Družbena odgovornost kot uresničevanje etičnih in moralnih vrednot in norm
  - Družbena odgovornost kot upoštevanje regulacije in samoregulacije

- **Razumevanje družbene odgovornosti oglaševalskih agencij**
  - Družbena odgovornost v odnosu do drugih podjetij oziroma panog
  - Vloga oglaševalskih agencij
  - Način izkazovanja družbene odgovornosti
- **Institucionalizacija in legitimacija družbene odgovornosti**
  - Zaznana pričakovanja glede družbeno odgovornega delovanja oglaševalske agencije
  - Pomen in vloga samoregulacije
  - Pomen in vloga drugih organizacij in institucij
- **Udejstvovanje agencije na področju družbene odgovornosti**
  - Skrb za zaposlene
  - Odgovorni odnos do zunanjih deležnikov
  - Druge aktivnosti na področju družbene odgovornosti
- **Razumevanje odnosa do družbene odgovornosti**
  - Odnos zaposlenih do družbene odgovornosti
  - Odnos vodstva do družbene odgovornosti
  - Nivo razumevanja družbene odgovornosti
  - Sistematično delovanje na področju družbene odgovornosti
- **Komuniciranje družbene odgovornosti**
  - Kritika komuniciranja družbene odgovornosti
  - Komuniciranje družbene odgovornosti kot način ozaveščanja
  - Komuniciranje družbene odgovornosti kot način izboljšanja in varovanja ugleda v javnosti
  - Pomen in vloga internega komuniciranja družbene odgovornosti

Naštete ključne teme in podteme smo analizirali v naslednjem poglavju, v katerem smo opredelili tudi ključne značilnosti kritične diskurzivne analize. Odgovore, ki so jih podali predstavniki vodstva in zaposleni (izključujoč vodstvo), smo za bolj pregledno in lažjo berljivost označili s črkami Intervjuvanec A–D (vodstvo) in Intervjuvanec E–P (ostali zaposleni).



## 6 Kritična diskurzivna analiza

Kljub velikemu številu definicij diskurza ter z njim povezanih pristopov in šol je večini skupno »konstrukcionalistično pojmovanje diskruza« (Vezovnik 2008, 87), npr. kot »specifičnega načina sporočanja o svetu ali razumevanje sveta oz. enega izmed njegovih aspektov« (Jørgensen in Phillips v Vezovnik 2008, 87). Diskurz pomeni tudi »rabo jezika v odnosu do družbenih, političnih in kulturnih oblik – diskurz je jezik, ki odraža družbeni red, in hkrati jezik, ki oblikuje družbeni red in posameznikovo interakcijo z okoljem« (Jaworski in Coupland v Vezovnik 2008, 87). (Kritična) diskurzivna analiza ima potemtakem opraviti s kulturološkim in političnim kontekstom, v katerih se diskurz pojavi, ter z načinom, kako uporabljamo in organiziramo jezik, da bi ustvarili različne dogodke in aktivnosti (Daymon in Holloway 2002, 141). Pri tem nas po Daymonovi in Hollowayjevi (2002, 141–142) običajno zanimajo trije vidiki raziskovanja:

- oblika in vsebina uporabljenega jezika,
- načini, kako ljudje uporabljajo jezik za komuniciranje idej in prepričanj, ter
- institucionalni in organizacijski dejavniki, ki obkrožajo preučevani diskurzi, in kako lahko slednji ta diskurz oblikujejo.

Na ta način diskurzivna analiza presega samo vrednotenje tekstov (Daymon in Holloway 2002, 142) ter preučuje »kdo uporablja jezik, kako, zakaj in kdaj« (van Dijk v Daymon in Holloway 2002, 142). Pomembno je vedeti, da kritična diskurzivna analiza ne začne pri besedilih in interakcijah, temveč pri družbenih temah in problemih, s katerimi se ljudje srečujejo v svojih življenjih (Fairclough 2001, 25). Tovrstne teme in probleme, ki se pojavljajo znotraj sociologije ter političnih in/ali kulturnih študij, kritična diskurzivna analiza preučuje skozi dimenzijo semiotike (Fairclough 2001, 25). Glede na to, da je slednja »element v družbenem življenju, ki je prepleten z ostalimi elementi«, je kritična diskurzivna analiza »neločljivo interdisciplinarna« – kot taka »vzpostavlja dialog med tistimi disciplinami, ki se ukvarjajo z lingvistično in semiotično analizo, ter med naborom ostalih disciplin in specifičnih teorij« (Fairclough 2001, 25). S tem, ko je »kritična«, teži k vzpostavitvi »ne očitnih povezav med semiotiko in drugimi elementi družbenih procesov, vključno s povezavami, ki pripomorejo k neenakim razmerjem moči« (Fairclough 2001, 26). Hkrati pa je po besedah Fairclougha (2001, 26) tovrstna analiza kritična tudi v smislu raziskovanja in

analize, ki sta »predana spreminjanju življenj ljudi na boljše«, kljub temu, da ni preprostega odgovora na to, kaj bi pomenilo »boljše«. Van Dijk (v Siltaoja 2009, 193) pa je kritično diskurzivno analizo označil kot »pristop, ki se osredotoča na vlogo diskurza pri (re)produkciji in soočanju z dominiranjem, kar pomeni pri udejanjanju moči«. Kot eno takih reprodukcij lahko v tem primeru razumemo tudi diskurzivno ustvarjeno legitimacijo (Siltaoja 2009, 193), o čemer govori sledeče podpoglavje.

## **6.1 Diskurzivna konstrukcija družbene odgovornosti skozi legitimacijo**

Družbeno odgovorna podjetja poskušajo sprejetost v družbi doseči preko družbeno konstruiranega sistema, sestavljenega iz norm, vrednot, prepričanj in definicij (Suchman v Basu in Palazzo 2008, 126). Govorimo o legitimaciji, ki pomeni delovanje podjetja v skladu s pričakovani družbe in prepričevanje slednje o koristnosti takega delovanja ter soustvarjanje sprejemljivih vedenjskih norm podjetja skupaj z vsemi relevantnimi deležniki (Basu in Palazzo 2008). Pri ugotavljanju, kako podjetja in njihovi zaposleni legitimirajo svoje družbeno odgovorno delovanje oziroma družbeno odgovornost organizacije, v kateri delajo, se lahko osredotočimo na njihovo konstruiranje diskurza družbene odgovornosti. Konstruiranje odgovornega poslovanja po Siltaoji (2009, 193) namreč poteka skozi diskurzivna dejanja in sredstva, ki temeljijo na legitimnosti določenih družbenih praks. Po besedah Siltaoje (2009, 191) nam kljub vse večjemu zanimanju za družbeno odgovornost podjetij »primanjkuje znanja o možnih bojih in manifestacijah moči, v okviru katerih je družbena odgovornost podjetij vpletena v organizacijskih diskurz med zaposlenimi«. Zato je avtor pri preučevanju (re)konstrukcije družbene odgovornosti podjetij v organizacijskem okolju poudarjal pomen diskurzivnih legitimacijskih strategij (Siltaoja 2009, 193). Zanimalo ga je, kako zaposleni v določeni organizaciji »diskurzivno legitimirajo trditev, da je organizacija družbeno odgovorna« oziroma katere so »tiste družbene prakse, ki so konstruirane kot družbeno odgovorne« (Siltaoja 2009, 191–192). Na primeru finske časopisne hiše je legitimacijo družbeno odgovorne organizacije med zaposlenimi ugotavljal skozi pet ključnih diskurzivnih strategij legitimacije (Siltaoja 2009):

- *avtorizacija*: legitimacija v smislu odgovornosti organizacije do izpolnjevanja in upoštevanja določenih pravil in agend;

- *moralizacija*: legitimacija v smislu sledenja določenim vrednotam, ki so osnova družbene odgovornosti;
- *racionalizacija*: legitimacija o načinu konstruiranja uporabnosti kot ključne značilnosti odgovorne prakse;
- *narativizacija*: konstruiranje moralnih in opozorilnih zgodb za legitimacijo odgovornih organizacijskih odločitev ali praks oziroma za njihovo de-legitimacijo na osnovi neodgovornosti;
- *normalizacija*: legitimacija kot konstruiranje odgovornosti kot neločljivega dela poslovanja.

Prve štiri oblike legitimacije je ločil že Van Leeuwen (2007). Pri *avtorizaciji* gre po njegovem za legitimacijo glede na avtoriteto tradicije, navad in prava, pa tudi oseb, katerim je zaupana določena institucionalna avtoriteta (Van Leeuwen 2007, 92). *Moralno vrednotenje* je legitimacija glede na vrednostne sisteme (Van Leeuwen 2007, 92). Naslednja oblika je *racionalizacija*, ki pomeni legitimacijo skozi cilje in rabo institucionaliziranega družbenega delovanja ter znanje družbe, ki je bilo ustvarjeno za zagotavljanje kognitivne veljavnosti. Pri *narativizaciji*, za katero je avtor uporabil izraz *mitopoeza*, pa gre za legitimacijo, posredovano skozi zgodbe, katerih rezultat nagradi zakonite ukrepe in kaznuje ne zakonite ukrepe (Van Leeuwen 2007, 92). Naštete oblike se lahko po njegovih besedah pojavijo bodisi ločeno bodisi v kombinaciji z drugimi, uporabljamo pa jih lahko tako za legitimacijo kot za de-legitimacijo (kritiko) (Van Leeuwen 2007, 92). Poleg teh pa so Vaara in drugi (v Siltaoja 2009) ločili še en način: *normalizacijo*, ki pomeni legitimacijo skozi ilustrativne primere (Siltaoja 2009, 193). Siltaoja (2009, 199) je v svoji študiji primera ugotavljal, da »medtem ko avtorizacija kot strategija legitimacije daje pozornost npr. novinarskim kodeksom, gre normalizacija pri legitimaciji korak dlje, upoštevajoč odgovornost kot aksiom, neločljivo prihodnost.« Narativizacijo lahko npr. prepoznamo skozi vzorce, ki govorijo o družbeni odgovornosti kot »normalnemu in neločljivemu delu« organizacije oz. nekem »standardnem postopku« (Siltaoja 2009, 199).

Že v enem prejšnjih poglavjih smo zapisali, da je pri vsakem preučevanju družbene odgovornosti ključno upoštevanje konteksta. Avtorja Hardy in Philips (v Siltaoja 2009, 194) sta zatrdila, da imajo »družbeni akterji sposobnost ustvariti učinkovite diskurzivne strategije, na katere vplivajo zmožnosti različnih diskurzivnih resursov«. To po besedah Siltaoje (2009,

194) poudarja »pomembnost konteksta pri preučevanju diskurzivnih strategij«. Tudi Van Leeuwen (2007, 92) je trdil, da gre pri legitimaciji za »legitimacijo praks specifičnega institucionalnega reda«, pri čemer pa »dekontekstualizirano preučevanje legitimacije« ni mogoče (Van Leeuwen 2007, 92). Podobno kot Siltaoja (2009) bi lahko zapisali, da preučujemo dva prepletena konteksta; makro kontekst našega preučevanja so izbrane oglaševalske agencije, intervjuji s posameznimi zaposlenimi pa predstavljajo mikro kontekst. Intervjuji so namreč »kontekstualni in situacijski, glede na to, da se zmeraj odvijajo na določenem mestu ob določenem času«, po drugi strani pa je »prav tako pomembno besedila, ki nastanejo iz intervjujev, interpretirati v odnosu do njihovega lastnega makro konteksta« (Siltaoja 2009, 194). V nadaljevanju bomo predstavili ključne vsebinske poudarke posameznih intervjujev (glej Priloge A–P).

## **6.2 Kritična diskurzivna analiza intervjujev**

Odgovore intervjuvancev smo umestili v šest ključnih vsebinskih sklopov. Analiza zajema najbolj reprezentativne primere posameznih tem in podtem.

### **6.2.1 Razumevanje koncepta družbene odgovornosti**

Pri vprašanju, kako zaposleni v izbranih oglaševalskih agencijah v splošnem razumejo koncept družbene odgovornosti, so se odgovori intervjuvancev nanašali zlasti na **odgovorni odnos podjetja do svojih deležnikov in širšega okolja**. Predstavnik vodstva je dejal, da je družbena odgovornost »to, kar že izraz sam pove: odgovornost do vseh deležnikov, ki jih ima podjetje oziroma agencija. To pomeni do zaposlenih, do naročnikov, do širšega okolja, do družbe v celoti in vsakega njenega segmenta posebej« (Intervjuvanec C). Za eno izmed vodij projektov je družba »zelo širok pojem«, izhajajoč iz tega pa je odgovorila, da gre pri družbeni odgovornosti podjetij za »odnos podjetja do svojih zaposlenih, do okolja kot takega (ločevanje smeti in podobno), do svojih partnerjev oziroma podizvajalcev, do naročnikov (da so korektni in odgovorni v smislu, da ne predlagajo kakšnih akcij, ki so v nasprotju z zakonodajo, moralo in etiko)« (Intervjuvanec N). Vodja projektov iz druge agencije je poudarila, da družbena odgovornost pomeni, da podjetje »ni pretirano kapitalistično naravnano« in da »ne gleda samo na dobiček in na denar, ampak da je soodgovorno do ljudi, sveta in narave« (Intervjuvanec K). Direktor iste agencije pa je menil, da je na »najbolj

bazičnem nivoju« družbeno odgovorno podjetje tisto, »ki se obnaša do vseh subjektov, s katerimi pride posredno ali direktno v stik, odgovorno.« Zanj so najpomembnejši zaposleni: »Družbena odgovornost je verjetno tisto, kar lahko narediš več od nujno potrebnega. Če si lahko privoščiš – okolje ni ravno tako, da bi to ta trenutek dopuščalo. /.../ Še vedno so tvoji zaposleni prvi. Če si tega ne moreš privoščiti, se najprej osredotočiš nanje« (Intervjuvanec A).

Po besedah zaposlene lahko družbeno odgovornost razumemo na dva načina: kako podjetje odgovorno deluje navzven in kako odgovorno deluje znotraj njega samega (Intervjuvanec I). To je razložila tako: »Je odnos do zaposlenih, da jim omogoča nekaj več kot samo osnovno plačo. Eni omogočajo varstvo otrok ali aktivnosti po službi. Pomeni absolutno dober odnos med zaposlenimi, korektnost pri urejanju pogodbenih razmerij; da je pravočasno, da so obveščeni, da se pomaga, ko pride do sprememb ...« (Intervjuvanec I). Po drugi strani pa družbena odgovornost navzven po njenih besedah pomeni, da imaš kot podjetje »ustrezen odnos do zunanjih deležnikov s tem, da sodeluješ recimo s poslovnimi partnerji, dobavitelji, čisto konkretno naročniki, kupci, s komerkoli že pač« (Intervjuvanec I). Družbeno odgovorno ravnanje na tem nivoju bi bilo potemtakem zanj »'win-win' situacija« za obe strani, tako npr. za podizvajalca kot za samo podjetje, v katerem delaš, saj gre za »korekten odnos«, v katerem »upoštevaš in spoštuješ čas, njihove potrebe, svoje potrebe« (Intervjuvanec I).

Intervjuvanci družbeno odgovornost razumejo tudi v smislu vpetosti podjetja v okolje, v katerem deluje, ter možnosti vplivanja in prispevanja k okolju in družbi znotraj svoje zaposlitve oziroma skozi delovanje kot posamezniki. Ista zaposlena je menila, da odgovornost znotraj podjetja pomeni »odgovoren odnos do okolja, da ločeno zbiraš odpadke, da skrbiš za vodo, svoje notranje okolje urediš tako, da nekaj prispevaš k splošnemu družbenemu dobru« (Intervjuvanec I). Druga vodja projektov je povedala, da družbeno odgovorno podjetje ne deluje kot »samostojna, egoistična enota«, ampak je vpeto v okolje, v katerem deluje: »Družbena odgovornost je, da deluješ nekako povezano z okoljem, v katerem deluješ. Prispevaš ali neki lokalni skupnosti ali zaposlene vključuješ v neke družbeno odgovorne aktivnosti. Da se vlaga v okolje, lokalno skupnost, kot neka dobroteljskost ali sponzorstva« (Intervjuvanec G). Kot je dejala ena od direktoric, »če v neki družbi funkcioniramo in tej družbi nekaj jemljemo, se spodobi, da ji nekaj vračamo« (Intervjuvanec D). Zanj je družbena odgovornost tudi nekaj samoumevnega: »Menim, da je to nekaj, kar mora biti v DNK vsakega podjetja in vsakega posameznika, da je to pač nekaj, kar se spodobi, da tako pač moramo

poslovati, da bo ta svet lepši« (Intervjuvanec D). Vodja projektov iz druge agencije je bila podobnega mnenja, da ti mora firma, v kateri delaš, nekaj vračati: »Ne samo tebi kot zaposlenemu, ampak tudi okolju, v katerem si. /.../ Dobro je, da veš, da nisi samo delček neke verige, ampak da tam, kjer delaš, firma da nekaj tudi nazaj« (Intervjuvanec O). Dve zaposleni sta izpostavili vpliv na družbo znotraj delovnih mest, kot je vpliv na pravice družbe, sočloveka, soljudi, ljudi izven podjetja (Intervjuvanec F), in vključevanje podjetja v smislu dajanja dodane vrednosti okolju (Intervjuvanca E). Svetovalka za odnose z javnostmi je menila, da gre za »skladno poslovanje«, ki je hkrati »odgovornost do okolja, da vračaš nazaj« (Intervjuvanec P). Direktorica ene od agencij pa je koncept družbene odgovornosti opredeljuje na dva načina; eno je odgovornost skozi družbeno odgovorne projekte, drugo pa skozi njihovo vsakdanje delo (Intervjuvanec Č). Zanj je pomembno predvsem zadnje: »Namreč z vsakodnevnim delom, z obravnavo nalog, problemov, lahko pravzaprav izražamo svojo pozitivno držo do tega. Z vsakim našim dejanjem lahko pripomoremo k temu, da se obnašamo odgovorno do okolja, ljudi, uporabnikov. V končni fazi gre tudi za nek spoštljiv odnos do tega, za nek trajnostni vidik« (Intervjuvanec Č).

Trajnostni vidik oziroma **dolgoročnost poslovanja in dolgoročnost medsebojnih odnosov** je posebej poudaril vodstveni predstavnik: »Zame je prvi in osnovni postulat odgovornost, da (podjetje, op. p.) posluje dolgoročno. Če hoče podjetje poslovati dolgoročno, mora z vsemi subjekti, začeti pa predvsem z zaposlenimi, delati na ta način, da gradijo dolgoročni odnos. To je najbolj preprost, hkrati pa tudi najbolj stoječ odgovor« (Intervjuvanec A). V nadaljevanju je še povedal: »Menim, da je tukaj ena od pomembnih definicij ali pa delov definicije družbene odgovornosti. Da nekaj delaš zato, da se ti morda dolgoročno povrne. Poudarek je na dolgoročnosti. Če pa se ne povrne neposredno tebi, pa vsaj družbi. Kakorkoli jaz prispevam, da bo prostor, v katerem živim, boljši, je družbena odgovornost. To bi bilo zame neko merilo« (Intervjuvanec A).

Med odgovori smo razpoznali tudi kategorijo, ki zajema razumevanje družbene odgovornosti v smislu **etičnih in moralnih vrednot in norm**, pri čemer smo ločili delovanje v skladu z načeli in vrednotami družbe ter v skladu z osebnimi vrednotami. Zaposlena iz oddelka za odnose z javnostmi je predstavila individualno raven družbeni odgovornosti: »Na ravni posameznika je družbena odgovornost to, da poskušaš delovati skladno z vrednotami, v katere verjameš. Da se trudiš tako na svojem delovnem mestu ali pri tem, kar počneš – če si še

študent. Pa tudi skozi druge stvari, na primer skrb za okolje, skrb za soljudi, sovaščane, someščane, kakorkoli ... V bistvu v vsakdanjem življenju, v vseh življenjskih vidikih« (Intervjuvanec J). Vodja projektov je povedala, da odnos do družbene odgovornosti poskušaš izražati »z vsako stvarjo, ki jo delaš«, kar pomeni, da »to filozofijo živiš vsak dan« (Intervjuvanec N). Dodala je, da »imaš te vrednote nekako ponotranjene«, pri čemer »tega ne moreš ponotranjiti kar z danes na jutri« (Intervjuvanec N). Tudi odgovor oblikovalca (Intervjuvanec L) kaže na razumevanje družbene odgovornosti v smislu, kako posameznik deluje v skladu z vrednotami, v katere verjame, saj jo je opisal kot »odnos med ljudmi, kaj kdo misli« in »koliko je kdo do nekoga dober, slab«. Za drugo vodjo projektov je pomembna zlasti etika posameznika: »Tukaj potem gradiš neko odgovornost. Skozi osebne vrednote, ki pa so čedalje bolj izmaličene. Ampak to je stvar celotne družbe« (Intervjuvanca K). Delovanje v skladu z osebnimi vrednotami se lahko po njenem kaže pri zaposlovanju, ko ne glede na kakovost in reference kandidatov »na koncu izbereš na podlagi neke osebne preference« (Intervjuvanec K). Na drugi strani je tesktopisec pojem družbene odgovornosti definiral kot »nekaj, kar je v skladu z družbeno zaželenimi ali družbeno dobrimi normami in vrednotami. Gre za skrb nekih vrednot skozi dejanja, ki so v družbi razumljene kot dobre oziroma pričakovane kot dobre. /.../ Na kakšen način, ali z dobrim ravnanjem ali z iskrenim ravnanjem, pa je tukaj nešteto možnosti« (Intervjuvanec M). To bi lahko po njegovem pomenilo »pomoč ljudem, ko jo potrebujejo«, ali v primeru, ko govorimo o znamkah, »iskreno komuniciranje z ljudmi« (Intervjuvanec M). V nadaljevanju je razložil: »Recimo pri znamkah ne gre samo za pomoč, kot je doniranje denarja, in je to družbeno odgovorno, ampak že na kakšen način znamke komunicirajo s potrošniki in kako se obnašajo, mora biti v skladu z nekimi družbeno dobrimi normami. Že to je družbeno odgovorno ravnanje« (Intervjuvanec M). Za že omenjeno vodjo projektov (Intervjuvanec K) je družbena odgovornost tudi »nekaj, kar je človeku prijazno. Nekaj, kar je v skladu z vrednotami in načeli neke zdrave družbe.« Po njenem gre za »čisto osnovna načela«, kot sta medsebojno spoštovanje in upoštevanje različnosti (Intervjuvanec K).

Podtema, ki se delno nanaša na prejšnjo, je razumevanje družbene odgovornosti v smislu **regulacije in samoregulacije**, pri čemer mislimo na upoštevanje zakonodaje ter določil in zakonitosti stroke. Predstavnik vodstva je predstavil tri nivoje družbene odgovornosti:

Družbena odgovornost v občem smislu, pa tudi v smislu posamičnih dejavnosti, kot je na primer tudi oglaševanje, se odvija na dveh nivojih. Prvi nivo je regulativa, tj. zakonodaja, oziroma, preprosto, upoštevanje zakonov. Drugi nivo pa je samoregulativa, kar pomeni upoštevanje določil in zakonitosti posamične stroke, katera temeljijo na smoregulativnih aktih, kot je npr. kodeks, priporočila dobre prakse, ipd. Ta dva nivoja sta osnovna. Tretji nivo, ki celotno zgodbo prešije, pa je posameznik, ki v skladu s svojimi moralnimi normami, etičnimi zavezami, pa tudi s svojo osebnostjo, to upošteva pri izvajanju dnevne prakse (Intervjuvanec B).

Tretji nivo, nivo posameznika, bi lahko umestili tudi v prejšnjo kategorijo, saj se nanaša na delovanje posameznika v skladu s svojimi moralnimi normami in osebnimi vrednotami.

## **6.2.2 Razumevanje družbene odgovornosti oglaševalske agencije**

V okviru razumevanja koncepta nas je zanimalo tudi, kako zaposleni definirajo družbeno odgovorno oglaševalsko agencijo, zlasti **v odnosu do drugih podjetij oziroma panog**. Splošne definicije so se pri odgovornih nekaterih intervjuvancev prepletale z njihovo percepcijo družbene odgovornosti agencije, v kateri delajo. Predstavnik zaposlenih je povedal, da težko rečeš, »da bo agencija družbeno odgovorna«, saj je odgovornost agencij »precej vezana na naročnike«, ali bodo predlog na koncu sprejeli oziroma želeli (Intervjuvanec L). Na ta način lahko razumemo, da je družbena odgovornost zmeraj skupna; gre za odgovornost tako naročnika kot oglaševalske agencije. Kot je dejala ena od direktoric, »nikoli ni samo agencija odgovorna za to, kako se komunicira, ampak je to vedno neka soodgovornost z naročnikom vred« (Intervjuvanec D). Po njenem mnenju imajo oglaševalske agencije »veliko odgovornost«, da predlagajo stvari, ki niso primerne, seveda pa se končne odločitve velikokrat spreminjajo glede na naročnikove pripombe in želje (Intervjuvanec D). Po besedah drugega predstavnika vodstva so agencije odgovorne prav za nivo komunikacije: »Agencije ne preverjamo izdelkov, odgovorne pa smo za nivo komunikacije. Na primer, če oglašuješ šampon, katerega temeljna karakteristika je, da je naraven, ne boš naredil tehnoloških in kemijskih analiz, s katerimi bi preverjal, ali je res, kar piše. Za to je vedno odgovoren naročnik. Naše polje odgovornosti je narediti kakovostno komunikacijo za ta izdelek« (Intervjuvanec B). Kar pa ne pomeni, da agencija ne opozarja na možna zakonska in etična odstopanja:



Velikokrat se pojavijo stvari, ki bi lahko na kreativni ravni lahko šle čez rob, da bi pritegnile več pozornost, npr. da se v smislu neke pretirane provokacije lahko žali versko ali družbeno ločino, ali da se neprimerna vsebina pojavlja na plakatih, ki so preblizu vzgojno-izobraževalnih institucij, ipd. Kot agencija smo lahko v poziciji, ko naročnik zahteva, ali pa si želi čim večje opaženosti, pa v agenciji, ravno zaradi upoštevanja določil stroke, samoomejimo in reguliramo svojo kreativno, da je v skladu z določili. Teh primerov ni veliko, so pa (Intervjuvanec B).

Če govorimo o samem družbeno odgovornem delovanju oglaševalske agencije kot take, je bil drugi direktor prepričan, da razlik ali specifik med družbeno odgovornostjo agencije in družbeno odgovornostjo katerekoli drugega podjetja ni (Intervjuvanec A). Po njegovem se način, kako agencija deluje kot podjetje, ne razlikuje od podjetja iz katerekoli druge panoge: »Podjetje je podjetje, entiteta. Ali je komunalno podjetje, ali pa je oglaševalska agencija. Njihov način obnašanja, če hočejo biti družbeno odgovorni, je enak do zaposlenih in do tistega okolja, s katerim imajo opraviti« (Intervjuvanec A). Iz tega je sklepati, da za oglaševalske agencije veljajo enake zahteve kot za druga podjetja oziroma panoge. Kot je pojasnila vodja projektov: »Upoštevati mora podobno, vse te zahteve veljajo tudi za agencijo. Agencija je konec koncev podjetje, ki ravna na točno takšen način. Znotraj mora imeti urejeno situacijo, na podoben način mora ravnati z materialnimi stvarmi, ima partnerje, podizvajalce, ...« (Intervjuvanec I). Tudi direktorica (Intervjuvanec D) se je strinjala, da ne ve, »zakaj bi bila oglaševalska agencija, ki je bolj ali manj zavezana k družbeni odgovornosti kot pa zavarovalnice ali mesnice, manj odgovorna od katerekoli druge panoge«. Dodala pa je, da se agencije kljub temu razlikujejo v ključnem aspektu: agencije imajo vpliv na to, kako komunicirajo, kar je pomembno, ker »komunikacije vplivajo na družbo« (Intervjuvanec D). Podobno je menila vodja projektov, ki je povedala, da lahko kot oglaševalci vplivajo na to, kakšen bo končni izdelek. Treba je slediti vsem načelom družbene odgovornosti in paziti, da »ne gre za manipulacijo na nivojih, kjer je prikrita« (Intervjuvanec K).

Oba odgovora implicirata **vlogo oglaševalske agencije** na področju družbene odgovornosti, v smislu, da ima agencija moč spreminjati, usmerjati in vplivati, bodisi na komunikacijo bodisi na samo družbo. Po mnenju drugega direktorja (Intervjuvanec B) oglaševanje »zaradi vpetosti v družbeni prostor preko medijev soustvarja družbeno sfero«. Moč pa ni zgolj v rokah

agencij, temveč po besedah zaposlenega (Intervjuvanec M) v rokah celotnega trikotnika: agencij, medijev in velikih podjetij. Ko je povedal, pa obstajajo primeri kampanj:

*/.../ ki dejansko spreminjajo svet. Ki imajo nek vpliv, ali je to v državah tretjega sveta, kjer se jim zaradi oglaševalske kampanje, ki je imela tak in tak učinek, spremeni življenje v vasi. Ali imajo tam črpalko, s katero lahko pridejo do vode, ali pa je tam postavljena šola, s pomočjo katere se bo spremenila raven izobrazbe celotne vasi. Do tega imajo definitivno dostop oglaševalske agencije z vsemi svojimi naročniki. Na globalni ravni imaš lahko večji učinek, mi ga pač imamo bolj lokalno ali regionalno (Intervjuvanec M).*

Svojo agencijo sicer vidi kot »nek največji akter na tej sceni«, ki ima »tudi to poslanstvo, da dela izboljšave v tem okolju« (Intervjuvanec M). Družbeno odgovornost oglaševalske agencije lahko namreč razumemo kot vpetost agencije:

*/.../ v svoje družbeno in naravno okolje na način, da obema ne škodi oziroma da jima koristi. Se pravi, da se zaveda koeksistence s svojimi okolji in da ravna v neki pozitivni smeri. Da imajo tudi ta okolja nekaj dobrega od njenega delovanja. Če jih že uporablja za svojo eksistenco, svojo rast, da ne samo odvzema, ampak jim dodaja neko dodano vrednost v kakršnikoli obliki in jih pri tem izboljšuje (Intervjuvanec M).*

To bi lahko na primer storila z vključevanjem v projekte, ki so »širše pomembni za celotno družbo« (Intervjuvanec F), pa tudi s spodbujanjem družbene odgovornosti »na način, da podjetja, ki se s tem pojmom še ne poznajo, spodbuja, da se na tem področju udeležujejo« (Intervjuvanec J). V ta sklop, ki hkrati nakazuje vpetost oglaševalske panoge v širši družbeni (tudi gospodarski) prostor, bi lahko prav tako umestili izjavo računovodje, ki je menila, da je agencija »nek mediator med enim in drugimi«, tj. mediator med naročniki in dobavitelji oziroma podizvajalci (Intervjuvanec H). Kot je dodala: »Imamo svoj glas, ki ga dajemo v celotno slovensko zgodbo« (Intervjuvanec H). Predstavnik vodstva (Intervjuvanec C) je glede odgovornosti agencij povedal, da »se mora vsaka agencija v skladu z odgovornostjo, ki jo ima, ne samo kot podjetje ali kot neka profita organizacija, ampak tudi kot nekdo, ki spreminja mnenja ali vpliva na mnenja, tega zavedati in v skladu s tem tudi delovati.« Poleg tega, da upošteva zahteve, ki veljajo za druga podjetja, pa bi morala agencija po mnenju vodje projektov, glede na to, da dela projekte, biti zgled na tem področju:

*Ravnati mogoče še za korak bolj odgovorno, zaradi tega ker konec koncev takšne projekte prodaja svojim naročnikom. Če si zgled takšnega ravnanja, takšne projekte lažje prodaj*

naprej. /.../ Recimo če dela projekt za podjetje, ki se ukvarja z odpadki, mora tudi sama dokazati, da ločuje odpadke, da poskrbi za to, da pridejo na tisto mesto, kamor morajo, da so zaposleni o tem ne samo ozaveščeni, ampak to tudi počnejo (Intervjuvanec I).

Slednja je obenem ugotavljala, da so oglaševalske agencije običajno en korak pred ostalimi podjetji. Agencije namreč družbeno odgovornost razumejo »kot širši vidik, podjetja pa to velikokrat, ali je to v luči stroškov ali zaradi nepoznavanja, še vedno vidijo zgolj kot neke pritiske na javnost, s katerimi poskušajo ustvariti mnenje« (Intervjuvanec I). Kot je še menila, je morda »tako tudi prav, ker agencija potem skuša to prenesti na svojega naročnika« (Intervjuvanec I):

Konec koncev vsak opravlja svoje delo: naročnik se ukvarja s trgovsko aktivnostjo, mi se ukvarjamo z ustvarjanjem vtisa, ki ga ima uporabnik do podjetja in je to tisto področje naše strokovnosti, ki ga moramo razvijati, zato da ga lahko potem tudi prenesemo na naročnika. Da izobrazimo naročnika, pripravimo takšen projekt in hkrati njegovim ciljnim skupinam pokažemo odnos podjetja, neko končno sliko o tem (Intervjuvanec I).

Izhajajoč iz tega govorimo torej o izobraževalni vlogi oglaševalske agencije. Tudi vodja projektov iz druge agencije je izpostavila pomen izobraževanja naročnikov: »Družbeno odgovorno je pri nas predvsem to, da izobražujemo naše naročnike. Delamo za pivovarje, tobačno industrijo, telekomunikacije, ... Iz našega vidika je absolutno družbeno odgovorno to, da spoštujemo kodekse, pravila, predpise. Zgodí se, da naročniki nekaj zahtevajo in smo mi tisti, ki to ustavimo in rečemo: ne, to pa ne gre« (Intervjuvanec O). Sodelujoči oblikovalec pa je podal bolj splošno ugotovitev, da je družbeno odgovorna agencija taka, »ki družbo na nek način uči« in »da neko vredno informacijo«, s tem pa ljudi tudi ozavešča (Intervjuvanec L). Izobraževalna vloga se tukaj prepleta s svetovalsko vlogo oglaševalskih agencij.

Svetovalka za komuniciranje je menila, da so agencije »pomemben del« pri spodbujanju družbene odgovornosti, kar je odvisno od tega, »kakšen odnos ima agencija z naročnikom in s katerim delom sodeluje« (Intervjuvanec J). »Če je agencija zelo močno povezana z vrhnjim menedžmentom, če agencija res deluje kot svetovalc /.../, potem lahko v tem primeru naredi veliko. Potem lahko tudi predstavi argumente, zakaj bi se bilo dobro začeti ukvarjati z družbeno odgovornostjo in na kakšen način« (Intervjuvanec J). Glede svoje agencije je povedala, da se trudijo, da jih naročniki »dojemajo kot partnerje; kot nekoga, do katerega gredo po nasvet, oziroma kot nekoga, ki jim svetuje« (Intervjuvanec J). Ko gre za stvari, ki jih

v agenciji delajo za svojega naročnika, po besedah direktorja nanje ne morejo »neposredno vplivati, lahko pa sugerirajo« (Intervjuvanec C). To pomeni, da poskušajo naročnika »spodbuditi, da so vsi projekti narejeni v skladu z družbeno odgovornostjo« (Intervjuvanec C). Druga predstavnica zaposlenih je povedala, da agencija poskuša naročniku svetovati pri »izvajanju aktivnosti ali delovanju naročnika v smeri družbene odgovornosti« (Intervjuvanec E). To pa pomeni, da »ima agencija kot taka oziroma predstavniki agencije vizijo in da so osveščeni v tej smeri. Da znajo naročnika tudi opozoriti, da je to področje, ki se vedno bolj razvija« (Intervjuvanec E). Ena od vodij projektov (Intervjuvanec I) je poleg izobraževanja izpostavila, da lahko oglaševalsko agencijo razumemo kot »orodje za doseganje pozitivne ali negativne ocene, ki jo dobi podjetje od okolja«. Tukaj je imela v mislih prizadevanje agencije poskrbeti za naročnikov ugled in pojasnitev situacije: »Z neko kampanjo lahko pomagaš, da ima boljšo oceno na področju družbene odgovornosti, ali pa slabšo« (Intervjuvanec I).

Družbena odgovornost oglaševalskih agencij se glede na odgovore intervjuvancev **izkazuje na dva načina**: skozi njihovo družbeno odgovorno delovanje in skozi sodelovanje pri projektih. Zaposlena na oddelku za odnose z javnostmi je družbeno odgovornost agencij opredelila z naslednjimi besedami:

Družbeno odgovorno agencijo bi razumela na način, da poskuša s svojim delovanjem delovati družbeno odgovorno. To pomeni transparentno, v skladu z zakonodajo. Da gre pri tem čez to, kar obvezuje zakonodaja. Se pravi, da mogoče izvaja neke dodatne aktivnosti na tem področju, da vrača nekaj v skupnosti ali da se kakorkoli udeležuje. To bi bila neka nadgradnja, to bi bilo idealno. Ampak v prvi vrsti skozi delovanje. Da deluje družbeno odgovorno (Intervjuvanec J).

Tudi za eno od direktoric je odgovornost agencije njeno vsakodnevno delovanje; na primer tudi to, da »odpira projekte, ki lahko pripomorejo k širši skupnosti«, ter da poskuša »prepletati blagovne znamke s širšim družbenim dogajanjem« (Intervjuvanec Č). Vodja projektov iz druge agencije je na vprašanje, kako razume družbeno odgovornost oglaševalske agencije, odgovorila:

Generalno bi rekla, da skrbiš za okolje, npr. ločuješ odpadke in podobno. Ali pa podpiraš neke družbeno odgovorne projekte, mogoče delaš za naročnike *pro bono*. Delaš kakšne projekte, ki so bolj družbeno odgovorno usmerjeni – to bi bilo lahko bolj značilno za agencijo. Poleg tega, da, tako kot ostala podjetja, nekaj vlagaš, podpiraš s sponzorstvi in donacijami, zaposlene vključuješ v čistilne akcije ... (Intervjuvanec G).

Po mnenju vodje projektov iste agencije je ključno, da agencija »deluje pravično do družbe« in da »ne zavaja« (Intervjuvanec F). Podoben odgovor (izkazovanje družbene odgovornosti skozi projekte) smo prejeli od druge vodje projektov: »Posebnost bi bila, da res podpiraš projekte, pod katere se ti ne bi bilo sram podpisati, ampak si dejansko ponosen nanje. Ker pač veš, da si nekaj dal nazaj« (Intervjuvanec O). Tretja predstavnica zaposlenih pa je menila, da agencije družbeno odgovornost izkazujejo s prostovoljnim sodelovanjem v projektih: »Fino je, da se ukvarjajo tudi z nekaj projekti *pro bono*, če si le lahko to privoščijo. Da tudi na ta način družbo opozarjajo o pomembnih temah, ki se odpirajo na tem področju. Recimo, da podpirajo projekte, ki nimajo velikih finančnih proračunov, imajo pa neko dodatno vrednost v družbi, kar se tiče pozitivnega vpliva na družbo, okolje, kakorkoli« (Intervjuvanec E).

Da lahko sploh govorimo o družbeni odgovornosti oglaševalske agencije, pa je po mnenju ene od vodij projektov potrebna **strategija družbene odgovornosti**, s katero dosežemo, da agencija ponotranji vrednote, ki se nanašajo na družbeno odgovornost: »Kot prvo, da bi jo res lahko definirali kot družbeno odgovorno agencijo, bi morala po mojem mnenju imeti neko strategijo družbene odgovornosti, ki bi bila zapisana in s katero bi bili vsi zaposleni seznanjeni in bi jo poskušali udejanjati na vsakem koraku« (Intervjuvanec N).

### 6.2.3 Institucionalizacija in legitimacija družbene odgovornosti

Naslednji temi, ki sta nas zanimali pri analizi, sta bili institucionalizacija in legitimacija družbene odgovornosti. Ločili smo tri ključne podteme, v okviru katerih smo ugotavljali, kako zaposleni dojemajo zaznana pričakovanja v družbi glede družbene odgovornosti njihove agencije ter pomen in vlogo samoregulacije in drugih organizacij oziroma institucij. Intervjuvancem smo postavili vprašanje, kako oglaševalska agencija **uresničuje pričakovanja glede svoje družbene odgovornosti**. Vodja projektov (Intervjuvanec J) uresničevanje pričakovanj vidi skozi delovanje agencije, npr. s sodelovanjem pri projektih *pro bono* (prostovoljno, op. p.), in skozi manjše aktivnosti, kot je zbiranje odpadnih tonerjev za dobrodelno društvo. Tudi zaposlena na oddelku za odnose z javnostmi je odgovorila podobno:

/.../ z delovanjem navzven in navznoter. Tukaj mora obstajati neka konsistenca med zaposlenimi in vodstvom. Tudi zaposleni ima stik z naročnikom. Naročnik lahko takoj dobi vtis o situaciji, ki vlada znotraj agencije. To je kar se tiče področja zaposlenih. Druga stvar je, da tudi sami na področju, npr. okoljevarstva, izvajajo določene ukrepe. Npr. ločujejo odpadke

ali, kot rečeno, brez sredstev podpirajo neke neprofitne projekte, ki imajo v družbi dodano vrednost (Intervjuvanec E).

Udejstvovanje in odzivnost v akcijah je izpostavila tudi vodja projektov (Intervjuvanec K), za katero je ključno že »samo načelo oziroma odnos, ki ga imamo zaposleni med seboj«, pri čemer je mislila na odnos vodstva do zaposlenih in sproščeno delovno okolje. Druga svetovalka za odnose z javnostmi (Intervjuvanec P) pa je uresničevanje pričakovanj videla v sponzorstvu in donacijah v različnih kampanjah, tudi strokovnih ali novinarskih združenj. Ena od vodij projektov je povedala, da je pri pripravi projektov pomembno vključevanje komponente družbene odgovornosti: »Tako ali tako se vidi, na strani naročnikov ali družbe na splošno, da je trend, da se v projekte vključuje tudi ta (družbeno odgovorni, op. p.) del. Pri določeni akciji ali kampanji se vedno razmišlja v smeri, kako bi lahko to povezali z družbeno odgovornostjo« (Intervjuvanec G). Agencija tekstopisca se trudi pričakovanja družbe in naročnikov uresničevati na različne načine; večinoma gre za pripravo posameznih projektov, npr. ko se znamka »aktivno vključuje« v življenja ljudi in »jih pomaga izboljševati« (Intervjuvanec M). Po mnenju ene od vodij projektov so najbolj vidni izdelki, ki jih predstavijo javnosti, kot so oglaševalske kampanje, za katere skrbijo, da so »v skladu z moralo oziroma etiko, ki vlada v tem družbenem prostoru« (Intervjuvanec N). Pričakovanja se tako nanašajo tudi na samo odgovorno oglaševanje, kar pomeni »do stroke, do izdelka ali storitve, ki se komunicira, in do družbenega okolja, kjer se komunicira« (Intervjuvanec B). Potrošnik, ki predstavlja javnost, je po besedah direktorja (Intervjuvanec B) kritičen, »zato moramo ves čas govoriti o odgovornem oglaševanju, ki upošteva zakonitosti regulative, določila samoregulativnih aktov, in jih v svojih dnevnikih praksah, v smislu dobre prakse, tudi izvajati.« V tem oziru bi lahko govorili tudi o pričakovanjih naročnikov in javnosti v smislu, da agencije spoštujejo zakone in določila stroke. Opirajoč se na izobraževalno vlogo agencije uresničevanje pričakovanj po besedah zaposlene poteka skozi izobraževanje:

Imamo kup delavnic, tudi interno običajno vsak 'briif' poteka tako, da se z naročnikom dobimo v živo in stvari 'predebatiramo'. /.../ Vse gre skozi pogovor in od naročila naprej se ideja izvede dalje. Zdi se mi, da na tak način kar veliko prispevamo nazaj. So stvari, ki se niti ne vidijo navzven, ker se rešijo že prej. Da bi veliko projektov podpirali finančno, pa niti ne – zdi se mi, da veliko stvari vračamo nazaj skozi storitve (Intervjuvanec O).

Po mnenju druge vodje projektov pa naročniki pričakujejo predvsem, da bo njihov vložek v družbeno odgovornost nekje viden:

Ko imaš enkrat ugled, (naročniki, op. p.) od tebe pričakujejo veliko. To po mojem mnenju velja ne samo za družbeno odgovornost, ampak za vsa področja. Če velja, da si zelo kreativen, pričakujejo od tebe mnogo. Tudi podjetja pričakujejo veliko, ker konec koncev gre za to dovolj denarja. Na nek način hočejo povrniti strošek, ki ga vložijo. Videti ga hočejo v nekem konkretnem rezultatu, ki se kaže navzven. Ali je to dobiček, ugled, karkoli. Zagotovo imajo visoka pričakovanja (Intervjuvanec I).

Med odgovori sta izstopali zlasti izjavi vodje projektov, ki je menila, da »čim družba sliši, da gre za oglaševalsko agencijo, **od agencije ne pričakuje nobene družbene odgovornosti**« (Intervjuvanec F), in direktorice (Intervjuvanec D), za katero je pomembno, da v njihovi agenciji **uresničujemo lastna pričakovanja**, in ne pričakovanj družbe ali naročnikov.

Zaposleni so govorili tudi o **pomenu in vlogi samoregulacije**. Samoregulacija je po mnenju enega od direktorjev dopolnilo regulacije, »saj praviloma seže dlje, ali bolje, širše od zakona« (Intervjuvanec B). Kot je razložil:

V regulativi se velikokrat pojavljajo vrzeli, ki pa jih samoregulativa ne zapira, pač pa jih, v smislu varovanja dejavnosti oziroma stroke, širi. Če bi ne bilo samoregulative in bi neka dejavnost potekala zgolj na osnovi regulative in ambicije posameznikov, se lahko pojavi neko sivo polje, morebitne zlorabe dejavnosti, ki praviloma temelji na napačni interpretaciji zakonov, kjer pa samoregulativa navadno odigra ključno vlogo. /.../ Pomen prave samoregulative je, da ščiti dejavnost, da, kot že rečeno, razširi polje izvajanja prakse, tudi v smislu transparentnosti in boljšega razumevanja regulative pri izvajanju dnevne prakse (Intervjuvanec B).

Kako pomembno je upoštevanje kodeksa je poudarila tudi druga predstavnica vodstva: »Spoštujemo kodeks, ki uveljavlja in je neke vrste samoregulativa. Zavezuje nas, da spoštujemo profesionalna pravila komunikacije. Da ne zavajamo, da ne vključujemo elementov, ki so sporni. Da tudi v jeziku spoštujemo določena pravila in da se držimo tovrstnih moralno-etičnih zavez. Da v samem dialogu gojimo kulturo odprtega, pozitivnega spoštljivega odnosa« (Intervjuvanec Č). Vse to po njenem oglaševalsko agencijo definira kot družbeno odgovorno (Intervjuvanec Č). Da je etični kodeks »ena pomembnejših zadev pri družbeni odgovornosti«, je dejala tudi vodja projektov (Intervjuvanec K). Druga zaposlena je

povedala: »Če so upoštevana načela do etičnih kodeksov, so (oglaševalske agencije, op. p.) odgovorne tudi do družbe kot take« (Intervjuvanec E). Enako velja za upoštevanje drugih internih kodeksov in zakonikov. V eni od agencij se po besedah njihove vodje projektov poslovijo od projektov, če niso v skladu z njihovimi internimi vrednotami: »Menim, da obstaja nek standard. Tudi zato, ker smo del mreže (več oglaševalskih agencij, op. p.). Imamo kup internih zakonikov in se jih res držimo« (Intervjuvanec O).

Nekateri intervjuvanci so izpostavili **pomen in vlogo drugih organizacij in institucij**, ki so povezane z odgovornostjo oglaševalske panoge. Po besedah predstavnika vodstva (Intervjuvanec B) je še posebej pomembna Slovenska oglaševalska zbornica (SOZ). Ko govorimo o odgovornosti, je včlanitev v SOZ »prvi korak za vse odgovorne akterje oglaševalske industrije, naročnike, medije in oglaševalske agencije« (Intervjuvanec B). Zbornico vidi kot pomembno pri dvigu standarda kakovosti celotne stroke in čeprav včlanitev agencij v Zbornico po njegovem ni merodajna, »se praviloma vsaka včlani in s tem pridobi neko dodano vrednost« (Intervjuvanec B). Poleg njenega pomembnega dela, Oglaševalskega razsodišča, zbornica sodeluje tudi z drugimi organizacijami, kot je Društvo za zaščito potrošnikov (Intervjuvanec B). Zlasti strokovna združenja (npr. Združenje menedžer, Društvo delodajalcev, ...) in bolj specifične institucije, ki se ukvarjajo s področjem družbene odgovornosti (npr. IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti), lahko po besedah vodje projektov (Intervjuvanec J) veliko pripomorejo k spodbujanju in ozaveščanju le-te. Z organizacijo srečanj in s pošiljanjem informacij namreč širijo zavest o družbeni odgovornosti (Intervjuvanec J). Ista intervjuvanka vidi prednost tudi v prijavah na razpis za nagrado za družbeno odgovornost horus, ki ga vsako leto podeljuje društvo IRDO. Temeljni cilj nagrade je »krepiti zavedanje o pomenu družbene odgovornosti« (Horus – slovenska nagrada za družbeno odgovornost 2013). Kot je pojasnila:

Pri nagradi horus je dobro, ker je vprašalnik tako podroben, da podjetja že skozi vprašalnik naredijo preslikavo svojega stanja in lahko na podlagi tega načrtujejo prihodnje aktivnosti. Dobro je, ker jim pomaga pri nadaljnji strategiji razvoja družbene odgovornosti. Iz tega vidika je nagrada dobra. Ne nagrada kot nagrada, to je samo nek postranski produkt, ampak del prijave. Tudi če potem podjetja nagrade ne dobijo. Nagrada ni pogoj. Že to, da si vzamejo čas, da o tem razmišljajo (Intervjuvanec J).



Pomemben člen pa so tudi mediji, ki imajo »veliko nalogo, da širijo poznavanje družbene odgovornosti, da podjetja začnejo o tem razmišljati in se spraševati« o svojem družbeno odgovornem delovanju (Intervjuvanec J). Na tem mestu se vračamo nazaj, na izobraževalno vlogo agencije, ki v javnosti širi nova znanja o družbeni odgovornosti. Za drugo zaposleno (Intervjuvanec N) pa so mediji pomembni zlasti pri podpori določenih akcij, kot so projekti *pro bono*.

#### 6.2.4 Udejstvovanje na področju družbene odgovornosti

Zaposleni so predstavili različne načine udejstvovanja njihovega podjetja na področju družbene odgovornosti. Skozi naštevaje oziroma opisovanje le-teh smo poskušali ugotoviti, kaj zanje pomeni družbeno odgovorno delovanje. Odgovore smo umestili v tri osnovne kategorije: dojemanje družbene odgovornosti kot skrbi za zaposlene, opredelitev aktivnosti na področju družbene odgovornosti in razmišljanja o sodelovanju pri pripravi družbeno odgovornih projektov. Razumevanje družbene odgovornosti kot **skrbi za zaposlene** smo razbrali zlasti iz prepovedi računovodje o pripravljenosti podjetja (vodstva) pomagati zaposlenim v stiski:

Pred leti smo imeli tudi primer, ko je ena zaposlena zapadla v odvisnost od drog zaradi neurejenih razmer doma. Pogovorili smo se in uspeli te stvari rešiti. Postavili smo zelo stroga pravila igre, ki so bila za njo tudi sprejemljiva. Ponudili smo ji finančno pomoč, ker je zabredla tudi s svojimi osebnimi financami. Če bi ji v tistem trenutku odrekli službo /.../, bi bili verjetno družbeno odgovorni za nekoga, kar bi bil tudi domino efekt za njenega otroka in oba starša. /.../ Tukaj smo odigrali neko vlogo, ki drugače ni po nekih moralnih normah standardna, v družbi vsak rešuje svoje težave. /.../ To je zelo uspešna zgodba, pod katero se lahko podpiše naša agencija (Intervjuvanec H).

Pomoč zaposlenim v stiski se kaže tudi pri reševanju drugih težav, ki se sicer niso dogajale znotraj delovnega okolja, a so hkrati neposredno vplivale na zaposlene: »Pred 17 leti smo imeli težave z vrtcem. Čakalna vrsta, da si otroka lahko sploh dal v vrtec, je bila strašna. Ali ga voziš 20 kilometrov stran, sploh ni bilo vprašanje. Takrat nas je bilo štiri ali pet, ki smo imele majhne otroke. Če je to težava, bomo odprli vrtec; prevzeli bomo koncesijo in uredili prostore« (Intervjuvanec H). Podobno zgodbo je predstavila vodja projektov iz druge agencije: »Ko so bile pred časom stavke in ni bilo vrtecev, je bilo čisto samoumevno, da je

tukaj firma organizirala varstvo za otroke zaposlenih« (Intervjuvanec O). Po njenem gre pri tovrstnih odgovornosti za to, »da imaš ta občutek varstva« (Intervjuvanec O). »Firma ti to vrača, ne bi tebi to nekdo trgal od plače. Samoumevno je, da firma poskrbi zate, in ti, ker je to naredila, nekaj vračaš nazaj« (Intervjuvanec O). Agencija lahko družbeno odgovornost izkazuje tudi skozi način zaposlovanja oziroma urejenost delovnega okolja in delovnih razmerij. Omenjena računovodja je izpostavila predvsem ekonomsko plat družbene odgovornosti:

Če mi ne plačujemo, gremo z drugimi v škarje. Celo gospodarstvo zaviramo, če se ne obračamo. Zelo se trudimo delati po pravilih igre: plačati davke, imeti zdrav odnos do zaposlenih ... Tudi glede plač. Po statistiki, če gledam bonitetno poročilo, smo med agencijami z najvišjo številko, ki jih dajemo za plače. Tako da ne stiskamo nekoga, ki ta trenutek nima drugega izhoda (Intervjuvanec H).

Pomembno vlogo je vodstvo po njenem odigralo v času odpuščanj: »Povedalo je koga, zakaj, po katerih kriterijih se odpušča. Najprej z vsemi ena na ena, potem pa po informacijskem protokolu, ki ga imamo. /.../ Ko so se zgodila odpuščanja, se je zelo pokazala odgovornost. Pa ne samo družbena, tudi čisto osebna« (Intervjuvanec H). Odgovornost pa je lahko tudi v dolgoročnosti delovnih razmerij. Kot je povedala ista intervjuvanka, so v njihovi agenciji »ljudje na dolgi rok, fluktuacija ljudi je izredno majhna v primerjavi z drugimi, ki zacvetijo, v petih letih pa ugasnejo« (Intervjuvanec H). Po mnenju svetovalke za odnose z javnostmi je v njihovem podjetju družbeno odgovorno ravnanje oziroma poslovanje to, da svojim zaposlenim zagotavljajo stabilno okolje in da se nihče ne počuti ogroženo (Intervjuvanec P). Za tekstopisca družbena odgovornost pomeni, »da agencija za svoje zaposlene, ki prihajajo iz okolja, v katero je agencija vpeta, poskrbi, da jim je tukaj dobro« (Intervjuvanec M). To po njegovem pomeni, da »lahko rastejo, da se lahko izobražujejo, da se jih ne izkorišča itd.« (Intervjuvanec M). Organiziranje in omogočanje internih izobraževanj je ena izmed ključnih stvari, ki so jih izpostavili intervjuvanci. Računovodja je bila prepričana, da izobraževanje v njihovi agenciji ni bilo nikoli težava: »Ne glede na to, kaj si kdo zamisli, nikoli ni bilo vprašanje pogojevanja v smislu: če ti plačamo izobraževanje, moraš biti še toliko časa v firmi. Izobraževanje si dobil že kot neke vrste bonus, glede na to, koliko časa si že v firmi, brez kakršnega koli dvoma, da boš z njim sodeloval še v bodoče« (Intervjuvanec H). Pri tem pa ni nujno, da gre le za izobraževanje kot skrb za zaposlenega v smislu njihovega razvoja; pomeni

tudi širjenje informacij in samega zavedanja o področju družbene odgovornosti. O tem je govorila svetovalka iz druge agencije:

V zadnji polovici leta se je razvila praksa, da se vedno več interno izobražujemo. To je prišlo na pobudo zaposlenih. Na zadnjem novoletnem srečanju smo se pogovarjali, da bi bilo dobro, da bi bolje spoznali, kaj delajo drugi oddelki. /.../ Velikokrat, sploh za odnose z javnostmi, ljudje sploh ne vedo, kaj to je oziroma je še vedno precej abstraktno. Ker jih je zanimalo, smo se pogovarjali, da bi bilo zelo dobro, da bi vsak oddelek pripravil predavanje, kaj točno počne, kako zgleda tipičen dan, kaj vse to področje zaobjema. Na to pobudo smo se tudi zmenili, da kakšne večje ali pomembnejše projekte, ki se nam zdijo relevantni, interno predstavimo (Intervjuvanec J).

Njihov oddelek za odnose z javnostmi drugim oddelkom je tako predstavil družbeno odgovorni projekt, ki so ga pripravili za naročnika: »Ko smo razvili omenjeni program za družbeno odgovornost, smo ga predstavili ostalim zaposlenim. Kaj smo razvili, kaj to je, zakaj družbeno odgovornost, zakaj mladi itn. Tako se o takih stvareh med seboj obveščamo in znanje delimo« (Intervjuvanec J).

Zaposleni so povedali, da imajo znotraj podjetja tudi neformalna druženja med zaposlenimi. Svetovalka za komuniciranje kot družbeno odgovorni odnos razume tudi to, da »direktor pride vsakemu posebej čestitati za rojstni dan in mu da neko majhno darilo, manjšo pozornost. Za novo leto se vedno poskrbi tako, da direktor oziroma firma otrokom kupi darila. Zanje se priredi srečanje z dedkom mrazom in družino« (Intervjuvanec J). Interna druženja je prav tako omenila vodja projektov, ki pa ni bila prepričana, ali so tovrstne aktivnosti del družbene odgovornosti ali niso. »Kar se tiče internega komuniciranja, 'team-buildinga' in podobno (ne vem, ali to sodi pod družbeno odgovornost, po mojem ne), imamo te zadeve. Ravno organiziramo piknik, kjer se bomo malo podružili« (Intervjuvanec K).

Naslednja podtema je **odgovorni odnos do zunanjih deležnikov** (tj. naročniki, podizvajalci, dobavitelji, ...). Za sodelujočega oblikovalca je pomembno, da je ta odnos z naročniki spoštljiv: »Konec koncev so naročniki tisti, ki nam dajejo kruh. Tako z naše strani kot s strani naročnikov mora biti ta odnos takšen, kot je treba« (Intervjuvanec L). Ena od svetovalk je menila, da je odgovornost do dobaviteljev že »iskren odnos« (Intervjuvanec P). O težavah pri plačevanju računov je spregovorila računovodja:

Ko je bila recesija, smo se ves čas trudili, če so nas naročniki stiskali v škarje, /.../ da nam bodo plačali čez 90 dni. /.../ Nekaj, kar lahko naredimo kot kreativa, je, da seveda založimo denar, pripravljeni smo sodelovati. Smo finančno stabilni in močni, tako da smo to lahko naredili. So nam pa prisluhnili. In tukaj smo odigrali neke vrste mediatorja, kjer nas je Mercator, kot tako velika firma, poslušal, da so določene stvari, ki jih je bilo treba poravnati prej. Smo eni redkih, ki smo se z njimi uspeli dogovoriti za 50-dnevni rok plačila (Intervjuvanec H).

Iz primera lahko sklepamo o dogovornem odnosu agencije, ki je pripravljena urediti odnose z zunanjimi deležniki. V odnosu do svojih naročnikov mora agencija po mnenju vodje projektov (Intervjuvanec G) spodbujati v smeri družbeno odgovornih projektov. »V vsakem primeru, da če pobude ni s strani naročnika, je iz naše strani. Dobro je, da je tega čim več ali da mogoče nekoga spraviš vsaj v razmislek o tem. Da odpiraš teme in večkrat, ko o tem debatiraš, nekaj pade na plodna tla« (Intervjuvanec G). A kot je menila, lahko vsak posameznik »nekaj prispeva, da je na koncu boljše. Če nihče ničesar ne naredi, ne bo nič« (Intervjuvanec G). Odgovornost oziroma soodgovornost je, tako kot smo zapisali že na začetku analize, na strani obeh. Ne glede na želje naročnikov pa mora biti le-ta po besedah predstavnice vodstva vedno v skladu z vrednotami agencije:

Potrošnik je kralj. V našem primeru: potrošnik je naročnik. Ne glede na to, kaj je začetek, se stvari praviloma končajo tako, kakor se na koncu odloči naročnik. /.../ Smo pa tudi od kakšnih stvari odstopili, ker se nam je zdelo, da jih mi tako ne bi mogli delati. /.../ Ponovno bi se vrnila k vrednotam, ki jih poskušamo gojiti na nivoju firme. Če so te negirane v vsakem koraku medsebojnega procesa, potem kakšne stvari pač ne naredimo (Intervjuvanec D).

Ta podtema se nanaša na razmišljanja zaposlenih o sodelovanju pri pripravi projektov za naročnike, ki jih zaposleni pojmujejo kot družbeno odgovorne. Gre predvsem za družbeno odgovorne kampanje in akcije. Po besedah enega od direktorjev (Intervjuvanec A) so se z družbeno odgovornimi akcijami redko srečevali in so jih »večinoma tudi odsvetovali. Bi pa jih poskušali zapeljati oziroma bi predlagali, če že, komuniciranje neposredno v korist nekemu od nekoga, ne pa floskul.« Dodal je, da bi (glede na to, da je družbeno odgovoren do svojih zaposlenih, okolja, ...) tako akcijo izpeljal, vendar bi pri tem upošteval etiko: »Ne bom delal stvari, ki se mi zdijo neetične« (Intervjuvanec A). Drugi predstavnik vodstva (Intervjuvanec B) je menil, da agencije tovrstne kampanje delajo z veseljem. Z vidika

osveščanja so »zelo dobrodošle« in »bolj, kot so narejene v skladu z normativi stroke, bolj delujejo, bolj so učinkovite, bolj opozarjajo in rešujejo neke probleme« (Intervjuvanec B). Kot je še menil, je lahko »danes vsaka kampanja praviloma že družbeno odgovorna, ker ima vsak izdelek v sebi nek element družbene odgovornosti«, in sicer »ne samo zato, ker se pojavlja v množičnih medijih, ampak zato ker lahko izpostavi nek družbeni problem, ki niti nima neposredne zveze z izdelkom« (Intervjuvanec B). Kot je povedal, zlasti v spletnih medijih, slej ko prej vsaka taka akcija »dobi neko širšo dimenzijo«:

Na primer, v komunikaciji javnosti predstaviš neko dobro kremo za obraz, a ker je javnost kritična, se lahko hitro vzpostavi debata o družbeni odgovornosti tistih, ki proizvajajo to kremo na nenaraven način, saj delajo poizkuse na živalih ... V neki komunikaciji, ki sploh ni bila mišljenja kot taka, se tako lahko takoj vzpostavi kontekst družbene kampanje. Tako da je ta meja postavljena nekoliko drugače, kot je bila včasih (Intervjuvanec B).

Podobno je tudi ena od svetovalk poudarila, da je družbeno odgovorna »vsaka kampanja, ki ozavešča javnost o nečem« (Intervjuvanec J). Podala je primer projekt za naročnika, kjer ozaveščajo »javnost o tem, zakaj je potrebno reciklirati, na kak način pravilno reciklirati, o pomenu ponovne uporabe, da se zmanjša potrošnja ...« (Intervjuvanec J). Po njenih besedah so to »take teme, ki so dejansko družbeno odgovorne« (Intervjuvanec J).

Druge **aktivnosti na področju družbene odgovornosti**, ki so jih našli intervjuvanci, so prispevanje k okoljevarstvu (npr. ločevanje odpadkov, enostransko tiskanje in uporaba starega papirja, vožnja s kolesi namesto z avtomobili, ...), lastna sponzorstva in donacije, podpora angažiranosti določenih gibanj ter sodelovanje pri projektih *pro bono*. Največ odgovorov se je nanašalo prav na skrb za okolje. Računovodja je na primer opisala, kako se okoljevarstva lotevajo znotraj njihove agencije, ob tem pa upoštevajo tudi vidik zagotavljanja požarne varnosti: »Zmanjšali smo porabo papirja. Ne gre samo za ekološki vidiki. Gre za to, da smo v prostoru brez sten, v velikosti nogometnega igrišča, kar je tudi vprašanje požarne varnosti, ker ni umetnih omejitev. Zelo smo se potrudili, da imamo čim manj papirja. Ne zaradi ekologije, dreves, gozdov, ampak iz omenjenega razloga, da se zmanjša nevarnost vžiga, ogroženosti v agenciji« (Intervjuvanec H). Vodja projektov (Intervjuvanec N) je glede ločevanja odpadkov povedala, da so bili na začetku nekako v to prisiljeni, saj so umaknili koše za mešane odpadke. Dodala je, da so se »zdaj že vsi navadili« oziroma se jim »zdi samoumevno«, da bodo »papir vrgli v koš za papir in jabolko med organske smeti« (Intervjuvanec N). Tudi

vodja projekta iz drugega podjetja je opazila, da reciklaža postaja del njihovega vsakdana: »Postaneš del tega in to delaš. Pri nas ne boste videli, da bi kdo kaj vrgel v napačen koš, ker pač ne bo. Meni se to zdi velik napredek, ker so to take majhne stvari /.../, ki jih delamo« (Intervjuvanec O). Nekoliko drugačna slika je v agenciji tretje vodje projektov: »Zdaj načrtujemo projekt, da si bomo po podjetju nalepili opomnike o ugašanju luči, klim, vsega, kar porablja elektriko. Po eni strani, da prihranimo pri stroških, po drugi strani pa tudi, da nekako poskrbimo za okolje. Enkrat smo že imeli take opomnike, pa so postopoma izginili. Tudi v glavah ljudi« (Intervjuvanec G). Drugi vidik prispevanja k boljšemu okolju z vožnjo s kolesi namesto z avtomobili sta predstavili vodji projektov iz različnih agencij. Kot je dejala intervjuvanka F, so v agenciji pred časom kupili službena kolesa: »Na vse sestanke, ki so bili znotraj Ljubljane, smo se peljali s kolesom«.

Zaposleni so govorili tudi o primeru sponzorstev in donacij. Direktorica ene od agencij je povedala, da način, kako agencija dokaže, da je odgovorna, »ni način komuniciranja oziroma način, ton in slog, kako spravljamo stvari v javnost« (Intervjuvanec D), temveč gre za naslednje:

Na naši agenciji recimo pazimo na to, da imamo vsako leto v svojem naboru donacij in sponzorstev nekaj takih, da vračamo; ali sponzoriramo določene šolske programe ali varnost v prometu ... /.../ nekaj od tistega, kar čutimo, da manjka in lahko pomagamo, vračamo. Sodelujemo na primer z društvom Prostorož, ki oživlja Tabor. To se mi zdi zelo konkretno – kako vračaš okolju, v katerem si (Intervjuvanec D).

Vodja projektov iz iste agencije je dejala, da glede na to, da je njihov posel komunikacija, poskušajo predvsem »komunicirati družbeno odgovorne teme, od varovanja okolja do pravic posameznikov« (Intervjuvanec F). Prispevek agencije na področju družbene odgovornosti pa se po mnenju računovodje vidi tudi skozi podporo določenih gibanj:

Ko so bile (protivladne, op. p.) demonstracije, ko naj bi se šli zombije, je naša agencija svoj del prispevala tako, da je na nek način povedala, da podpira tovrstno angažiranost v demonstracijah. Na polici pred tajnico smo imeli kartonske plakate, iz katerih si lahko izrezal šopek, rožico, karkoli. S papirnato rožico si lahko šel podpirat, tako da si se na ta način identificiral in s firmo in s takratnim gibanjem (Intervjuvanec H).

Kot smo omenili že v okviru splošnega razumevanja družbene odgovornosti oglaševalskih agencij med intervjuvanci, je izrazito dojetanje družbene odgovornosti kot sodelovanja in

podpore pri pripravi projektov *pro bono*. Na tem mestu so intervjuvanci večinoma radi našteli projekte, pri katerih so sodelovali oziroma sodelujejo. Predstavniki vodstva je povedal:

So stvari, ki jih počnemo *pro bono*. Na eni strani za organizacije, katerih del smo, in ki so več ali manj na prostovoljni bazi. Zanje se nam zdi, da je njihovo poslanstvo tako, da se lahko z njimi identificiramo, in – bodimo iskreni – da nam na koncu tudi koristijo. Skratka, če društvu za odnose z javnostmi zastonj naredimo spletno stran in zanjo tri leta delamo, jo vzdržujemo in delamo druge komunikacije za nič ali zelo malo denarja, za bistveno manj, kot so naši stroški, to štejem kot našo družbeno odgovornost. Ker nič zares ne dobim nazaj, ampak vsaj nekako dolgoročno (Intervjuvanec A).

Naklonjenost takim projektom lahko razberemo iz izjave vodje projektov (Intervjuvanec O). Kot je menila, so do tega »zelo odprti« in se pravzaprav tega več niti ne zavedajo; imajo precej projektov, ki jih delajo *pro bono*, »in na kraj pameti ti ne pade, da bi za to izstavil račun«, pa čeprav živijo od storitve (Intervjuvanec O). Ko je predstavila svoj osebni projekt Knjigobežnice, ki s postavitvijo hišk za izmenjavo knjig spodbuja ljudi k bralstvu, je o podpori podjetja takih aktivnosti dejala: »Firma je tukaj čisto odprta. Jaz imam recimo postavljeno hiško v naši agenciji – to sploh ni bil problem. Ne predstavljam si, da bi prinesla hiško na banko in vprašala, ali lahko svojo hiško postavim tam, pa bi rekli ja. To so take majhne stvari, ki ti dajo vedeti, da nisi samo kolešček« (Intervjuvanec O). V isti agenciji se po besedah njene direktorice že precej časa ukvarjajo z brezplačno pripravo projektov. Podala je naslednji primer, v katerem vidi prispevek njihovega podjetja širši družbi in okolju: »Tako recimo že od samega začetka sodelujemo pri programu Svit. Zasnovali smo podobo, komunikacijo in to je neke vrste naš vložek v projekt, za katerega verjamemo, da je koristen za širše okolje in ljudi v Sloveniji« (Intervjuvanec Č). Projekt, ki je imel velik učinek na družbo in okolje v slovenskem prostoru, je tudi akcija Očistimo Slovenijo (Intervjuvanec M). Zaposleni je o tem povedal: »S sodelovanjem vseh medijev je imela (akcija, op. p.) zelo močno medijsko pojavnost. Ljudje so se čutili del tega, cela Slovenija je čistila. Moramo iti, danes čistimo Slovenijo!« (Intervjuvanec M). Po njegovem gre za projekt, v katerem so se združili vsi veliki aparati, tako sama agencija s komunikacijsko podporo, kot mediji z informacijsko podporo (Intervjuvanec M). Pri sodelovanju in pripravi projektov *pro bono* je vodja projektov iz iste agencije opozorila, da je takih projektov premalo, hkrati pa lahko

težavo predstavljajo sredstva za izvedbo ter omejena znanja in majhen krog ljudi, ki bi lahko priskočil na pomoč:

*/.../ vsaka taka stvar je običajno prostovoljna. Sklepam, da je težko najti resurse in ljudi, ki bi zadevo organizirali. Takoj, ko hočeš izpeljati širšo akcijo, ko hočeš aktivirati večjo skupino ljudi, rabiš toliko in toliko ljudi, ki aktivno delajo na tem projektu. Po mojem mnenju je tukaj organizacijska težava, kdo bo to delal. Za to najbrž ne bodo dobili nič plačano ali pa zelo malo, se pravi, da imaš takoj opravka z manj izkušenimi ljudmi, ki se mogoče ne znajo obrniti na prave konce. Če imaš srečo in dobiš zraven kakšnega partnerja oziroma koga, ki ima izkušnje, pa je po navadi tako, da je to neka obstranska dejavnost, za katero nimaš veliko časa. Veliko srečo imaš, če dobiš partnerja, ki se temu projektu posveti. Iz tega vidika se mi zdi, da je zadeva malo problematična (Intervjuvanec N).*

Tudi prej omenjeni zaposleni se je strinjal, da je tovrstnih projektov premalo, po drugi strani pa je menil: »Ljudi, ki to delajo, moraš plačati, zato moraš delati tudi ostale stvari. To je pač posel« (Intervjuvanec M). Kot pomembno aktivnost na področju družbene odgovornosti sta dva intervjuvanca izpostavila prenos znanja mlajšim generacijam. Svetovalka za odnose z javnosti je dejala: »Sodelavec zastonj predava naokrog in s tem med mladimi kreativci širi nova spoznanja. To je zame odgovornost« (Intervjuvanec P). Zaposlena iz iste agencije pa je povedal, da gre pri tem na nek način za »vračanje družbi, za razvoj mlajših generacij« in hkrati »strokovno udejstvovanje in samopromocijo agencije kot take« (Intervjuvanec E).

## **6.2.5 Razumevanje odnosa do družbene odgovornosti**

Čeprav smo določene aktivnosti in delovanje izbranih oglaševalskih agencij, kot jih vidijo njihovo vodstvo in zaposleni, predstavili že v prejšnjem tematskem sklopu, smo se v tem delu osredotočili na to, kako zaposleni dojemajo svoj odnos in odnos sodelavcev do družbene odgovornosti. Ugotavljali smo, kako predani so družbeno odgovornim aktivnostim in delovanju ter kako vidijo vlogo vodstva in drugih zaposlenih pri spodbujanju družbene odgovornosti. Glede **odnosa zaposlenih do družbene odgovornosti** je ena od direktoric dejala, da je pozitiven:

*/.../ nekako vsi radi sodelujejo, razumejo. Eno je seveda razumevanje družbene odgovornosti skozi te projekte /.../. Tisto, kar sem pa omenila na začetku, pa vsak dan izkazujemo s svojim odnosom do kolegov, naročnikov, ljudi, s katerimi se srečujemo, z zavedanjem, da živimo v okolju, za katerega moramo vsi skrbeti. Vsak s svojim dejanjem. V bistvu šteje vsako dejanje.*



Od dejanj, ki so čisto konkretno oprijemljiva, do kulture dialoga, ozaveščanja. Rekla bi, da je naša ekipa zelo pozitivno naravnana. Potem je bistveno lažje, da je misel na to zelo imanentno prisotna (Intervjuvanec Č).

Tudi za predstavnika zaposlenih je družbena odgovornost prav odnos posameznikov pri vsakdanjem delu: »Kakšen pristop uporabiš, kakšnega jaz do tebe in ti do mene. In, seveda, če govoriva o odnosu, je ta odgovornost zelo pomembna. Recimo na kakšen način podaš informacije, kako razvrstiš naloge ...« (Intervjuvanca L). Da se odnos najbolj kaže skozi vsakdanje delo zaposlenih, je bila prepričana druga predstavnica vodstva (Intervjuvanec D), ki je dodala, da je to tisti del, ki je pri njih najpomembnejši in kjer lahko tudi največ prispevajo. Vodja projektov je bila prepričana, da se zaposleni trudijo, da upoštevajo vidik družbene odgovornosti; pri delu z naročniki in s podizvajalci bi to pomenilo, da se zmeraj trudijo »najti neko srednjo pot« (Intervjuvanec I). Dodala je: »Občutek imam, da smo tudi precej nagnjeni k temu. Imamo predispozicije, da si želimo delati take projekte« (Intervjuvanec I). Vodja projektov iz druge agencije je bila prepričana, da so »toliko odgovorni že kot posamezniki« (čeprav se mogoče tega niti ne zavedajo), da delajo »v skladu z nekimi družbeno odgovornimi smernicami« (Intervjuvanec N). Kot je še dejala: »V tem, kar počnemo vsak dan, se mi zdi, da smo vsi dovolj zreli in dovolj odgovorni, da se to tudi kaže« (Intervjuvanec N). V agenciji svetovalke za odnose z javnostmi pobude o družbeno odgovornem ravnanju večinoma prihajajo od spodaj navzgor: »Ideje velikokrat pridejo od asistentov, svetovalcev, vodij projektov. Sploh asistenti pridejo s tako svežimi idejami. Romantična pričakovanja imajo: dajmo narediti to. Super ideja! Ampak to moraš nato izpeljati« (Intervjuvanec P). Tudi vodji projektov iz različnih agencij sta ugotavljali, da so zaposleni temu naklonjeni in so na tem področju pripravljeni nekaj narediti (Intervjuvanec O; Intervjuvanec G). Vendar je to tudi odvisno od tega, ali jih nekdo v to smer spodbudi: »Ne vem, koliko je to samoiniciativno pri vsakemu posamezniku. Eni bolj, drugi manj. Bi pa rekla, da če nekdo da pobudo, so vsi za to. /.../ Tako ali tako je to dobro za vse, za celotno družbo« (Intervjuvanec G). V agenciji tekstopisca se zaposleni odzovejo na občasne iniciative, ki prihajajo od drugod: »To v enem od podjetij v naši mreži velikokrat naredijo sami. Na primer, naredijo lutke in nas pokličejo, da jih kupimo, oni pa nato donirajo denar« (Intervjuvanec M). Svetovalka iz druge agencije je menila, da je pri takih aktivnostih ključno povezovanje med zaposlenim: »Načeloma so te aktivnosti dobro sprejete. V odnosu do zaposlenih je dobro, če zaposleni to dobro sprejmejo

in se počutijo kot del kolektiva. Sploh, da se v to vlaga, da so skupna druženja, da se tudi na neki drugi ravni medsebojno povezuješ« (Intervjuvanec J).

Razmišljanja o odnosu do družbene odgovornosti se prepletajo z ugotavljanjem podobnosti oziroma različnosti tega odnosa med zaposlenimi glede na vrednote, ki jih povezujejo. Direktorica je o odnosu do družbene odgovornosti povedal, da glede na to, da so »zelo homogen tim«, pri čemer je govorila o vrednotah, ki jih povezujejo, je ta »precej podoben« (Intervjuvanec D). V nadaljevanju je povedala: »Mi smo sicer ekipa zelo raznolikih posameznikov, ampak ravno vrednote so tiste, zaradi katerih radi delamo skupaj. Iskreno rečeno, družbena odgovornost ni nekaj, s čemer bi se v naši agenciji ukvarjalo pol firme. Sem pa prepričana, da če bi govorili še s kom drugim, bi imeli približno enak pogled na te stvari« (Intervjuvanec D).

Vodje projektov je odnos večine zaposlenih opisala tako: »Če pogledam sebe, menim, da smo tukaj nekje vsi in da imamo zelo lep, zdrav odnos do tega« (Intervjuvanec K). Razlog temu vidi v »specifični branži« oziroma v »specifičnem kadru ljudi«, kjer se med seboj ne razlikujejo veliko (Intervjuvanec K). Računovodja (Intervjuvanec H) je govorila o skupnih vrednotah, ki so nekaj, kar jih »osebnostno dviguje, vse zaposlene« in kar »prežema vse pore.« To velja za vsakega posameznika: »Vsak posameznik se na svojem nivoju maksimalno potrudi, da se lahko, ko se agencija predstavlja navzven, podpiše: to sem sam dodal v tej zgodbi. Tudi računovodstvo noče dobiti etikete, da smo nekaj slabo naredili, ko imamo interno, revizijsko, inšpekcijsko kontrolo« (Intervjuvanec H). Po mnenju vodje projektov druge agencije so zaposleni »tako ali tako izraz tega, kar vodstvo podpira«, ključna pa je že sama faza zaposlovanja, v kateri so določeni standardi o primernosti kandidata za zaposlitev v podjetju (Intervjuvanec O). »Vodstvo že s tem naredi selekcijo, predstavi vrednote firme in že v tej fazi, če ne drugega, da vedeti, za čem stoji firma kot taka. Če ti je v redu, boš tukaj delal, torej boš delal v skladu s tem. Dvomim, da bi tukaj delal nekdo, ki mu to ne bi bilo všeč ali tega ni bi hotel. Menim, da je to kar usklajeno« (Intervjuvanec O).

Da lahko zaposleni delujejo družbeno odgovorno, pa je potrebna tudi seznanjenost in razumevanje tega področja. Zaposlena iz druge agencije, je povedala, da bi lahko govorili o podobnem (skupnem) razumevanju družbene odgovornosti, čeprav se o tem na agenciji konkretno ne pogovarjajo (Intervjuvanec I). »Družbeno odgovornost razumemo kot nekaj več,

kot večji vpliv, kakor pa samo neko neposredno vplivanje. Ravno kampanja o javnem potniškem prometu to dokazuje. Hočemo pokazati nekaj več, ne samo ustvariti dobro sliko o naročniku« (Intervjuvanec I). Svetovalka iz iste agencije pa je dejala, da je v njihovem podjetju »veliko seznanjenih s tem, kaj je družbena odgovornost«, kar pomeni, da se te »v večji meri« zavedajo in poskušajo tako tudi delovati (Intervjuvanec J). Da je stopnja osveščenosti o družbeni odgovornosti v njihovem podjetju zelo visoka je pojasnil tudi direktor agencije, ki je menil, da so zaposleni »vsekakor v duhu časa« (Intervjuvanec C):

Gre večinoma za ljudi, ki ima precej široka obzorja, ki aktivno sledijo dogajanju in so zaradi tega tudi sami osebno naravnani, kolikor je pač možno neko družbeno odgovorno obnašanje. /.../ Tukaj gre za subjektivne presoje, tako da čisto enako ni. Zdi se mi, da gre za stopnjo ozaveščenosti posameznika, ki je lahko višja ali nižja. V splošnem se mi zdi, da se te zadeve kar prekrivajo (Intervjuvanec C).

Tudi v agenciji intervjuvanke P, svetovalke za odnose z javnostmi, je »zavedanje o tem precej visoko«. Zaposleni se na primer zavedajo, »da tiskaš dvostransko in s tem nekaj varčuješ in vračaš okolju. Da ko sodelavec potrebuje tvojo pomoč, mu brez obzira pomagaš in že to je družbeno odgovorno ravnanje« (Intervjuvanec P). Nasprotno pa je glede svojega podjetja ugotavljala vodja projektov, da ta odnos med zaposlenimi ni enak, kot tudi ne samo razmišljanje o tej temi: »To je odvisno od vsakega posameznika. Nimamo skupnega razmišljanja o tem. Eni to zelo spoštujejo, drugim je vseeno. Eni ločujejo odpadke, drugi jih ne ločujejo. Eni se vozijo s taksiji, drugi se pač ne bodo. Zelo različno« (Intervjuvanec F). Skozi pogovor z tekstopiscem (Intervjuvanec M) smo lahko razbrali, da je kljub naklonjenosti družbeno odgovornim aktivnostim na drugi strani težko govoriti o skupinski predanosti družbeni odgovornosti, ko imamo opraviti s »surovim« poslom:

To je težko reči nasploh, koliko se jih zaveda oziroma koliko je tista rešitev problema, ki mora biti v kratkem času za nekega naročnika, večja prioriteta, kot je pot do tja. Velikokrat se gre čez trupla, da se v zameno za plačilo reši nek problem. Tako da to je zelo široko vprašanje, ko bi težko rekel: ja, naši zaposleni pa so zelo družbeno odgovorni. Vem, da se odzivajo na stvari, kjer gre za razne pomoči, sodelovanja itd. Tudi mi jih ogromno organiziramo. Veliko naših projektov ima vključen ta 'CSR trenutek' (CSR je angleška kratica za družbeno odgovornost podjetij, op. p.). Se pravi, gremo nekaj prodajat, ampak zakaj ne bi v tem okviru še nekemu pomagali. Tako da po mojem kot vsako veliko podjetje: en del ja, drugi del pa je pač posel, surov, kot je (Intervjuvanec M).

Kot je povedal v nadaljevanju, sta predanost in odnos odvisna od odločitve vsakega posameznika: »Menim, da se mora vsak pri sebi odločiti, kaj je dobro in na kak način bo delal. Če bo imel vsak pri sebi to usmerjeno na pravi način, bo vse skupaj boljše. Sam sem si recimo edini dal v pogodbo moralno klavzulo, da ne bom delal stvari, ki so moralno sporne. Na nek način sem se tudi zavaroval, da ne rabim delati stvari, ki se mi zdijo moralno sporne« (Intervjuvanec M). Zaposlena iste agencije je menila, da zaposleni na tem področju niso dovolj povezani (Intervjuvanec E). Dejala je, da je na individualni ravni »vsak dovzeten do teh stvari«, kot celota pa na tem področju niso preveč povezani, a imajo določene akcije, kot npr. interno zbiranje igrač za naročnike (Intervjuvanec E). V takih primerih poskušajo to prakso prenesti tudi med svoje zaposlene: »Takrat je odziv velik, ampak manjka več pobude s strani vodstva v tej smeri« (Intervjuvanec E).

Zaposlene smo spraševali tudi, kako dojemajo **odnos vodstva** do družbene odgovornosti in družbeno odgovornih aktivnosti. Vodja projektov (Intervjuvanec G) je tako kot pri zaposlenih tudi pri vodstvu ugotavljala, da je družbeni odgovornosti naklonjeno, medtem ko je vključevanje slednjih v družbeno odgovorne projekte odvisno od tega, za kakšne projekte gre. »Kot pravim, se vključuje v projekte, ampak tukaj je veliko odvisno tudi od naročnikov; kakšni so ti projekti in koliko se lahko vključi zraven neke družbene odgovornosti« (Intervjuvanec G). Eden od direktorjev je vodstveno vlogo na tem področju označil za aktivno: »Vsekakor, kolikor nam možnosti dopuščajo, se v to vključimo, če gre za projekt za naročnika, občasno pa tudi za naše lastne projekte. Odvisno od teme – nekatere teme so enim bližje, drugim so bližje druge« (Intervjuvanec C). Podpora vodstva pri družbeno odgovornem ravnanju in projektih je prisotna tudi v podjetju svetovalke za odnose z javnostmi: »Menim, da se naše vodstvo zelo zaveda nujnosti delovanja v korist družbene odgovornosti. Definitivno. Zaradi tega tudi podpira vse projekte, ki se jih gremo. /.../ Ni težave; kadarkoli pride kdo z idejo, dobi podporo vodstva« (Intervjuvanec P). Za računovodjo iz druge agencije pa je pri vodstvenem odnosu ključno to, da je vodstvo pripravljeno poslušati in pomagati:

V firmi nikoli nisem dobila občutka, da so stvari čisto popolnoma dokončne, ampak je bil še vsak pripravljen na vsako možno sugestijo. Ker vsak vsega ne ve. Vodstvo, ne glede na to, kako in kaj, je vseeno izolirano eno stopničko višje od vseh stvari, ki se dogajajo eno stopnjo nižje. Čeprav so to nekako zabriše. Avtoriteta je pri nas precej jasna. Točno se ve: ko direktor reče tako in tako, je to tako. Lahko pa se dobiva ena na ena in me je pripravljen poslušati.

Prilagodil ali spremenil bo, če bo tako precenil. Tukaj so zelo odprti, tukaj nimamo nobenih težav (Intervjuvanec H).

Tudi za eno od vodij projektov (Intervjuvanec I) je pomembno, da je »vodstvo odprto od svojih zaposlenih«, kar pomeni, da je »direktor sicer direktor, ampak je pripravljen prisluhniti kakršnemu koli predlogu, ideji, težavi in jo tudi poskuša reševati.« Druga vodja projektov (Intervjuvanec K) je videla podobnost v odnosu vodstva in zaposlenih do družbene odgovornosti: »Menim, da je zelo podoben. Ne vidim nekih posebnih razlik. Ni struktura tako zelo razdeljena, da bi lahko rekla, da je vodstvo res toliko odmaknjeno od enega navadnega zaposlenega (če temu lahko rečem navaden zaposleni)« (Intervjuvanec K). To implicira na medsebojno povezovanje med obema nivojema v podjetju, ki smo ga omenjali že pri povezovalnem učinku skupnih vrednot. Hkrati pa je ista intervjuvanka ugotavljala: »V resnici menim, da pobuda za skupne projekte večkrat pride z druge strani, kakor pa s strani vodstva. /.../ Ne bi rekla, da je vodstvo posebej angažirano za družbeno odgovornost« (Intervjuvanec K). Odgovor intervjuvanke O se prepleta z že omenjenimi ugotovitvami, da je vodstvo pripravljeno poslušati in pomagati zaposlenim ter da je pomembno medsebojno povezovanje prek skupnih vrednot. Kot je dejala: »Pri nas je tako: svojo direktorico lahko vedno pokličem in je zmeraj dostopna. Da se lahko poistovetiš s firmo, ti jo mora vodstvo kot tako predstaviti. /.../ Firma je tako ali tako odraz vodstva. Če je vodstvo normalno, kot bi temu rekli, potem bodo v skladu s tem delovali tudi zaposleni. /.../ Menim, da naša agencija je enako vodstvo, naša agencija je enako zaposleni« (Intervjuvanec O). Zaposlena na oddelku odnosov z javnostmi pa je glede vodstvenega odnosa do družbeno odgovornega delovanja dejala, da vodstvo sicer udeležuje v nekaterih projektih, a bi lahko na tem področju naredilo več:

Menim, da bi moralo to izhajati od zgoraj navzdol, da se lahko uspešno prenaša na zaposlene. Zaposleni kot posamezniki lahko delamo na tem področju, ampak če nas nekdo ne vodi, potem se to porazgubi oziroma nima noben volje tega predlagati ali si ne upa. Ta pobuda bi morala zato priti od vodstva; ko bi prišla do zaposlenih, menim, da bi bil vsak posameznik dovolj dovzeten, da bi se na tem področju aktiviral tudi sam (Intervjuvanec E).

Ta odgovor nakazuje na vlogo vodstva, ki bi morala biti po mnenju nekaterih spodbujanje in motiviranje zaposlenih k družbeni odgovornosti. Druga svetovalka za odnose z javnostmi (Intervjuvanec P) pa je opazila, da so med predstavniki vodstva eni bolj, drugi pa manj družbeno odgovorni. Ne glede na podporo pri družbeno odgovornem ravnanju in projektih, so

»nekateri posamezniki v vodstvu bistveno bolj zavedni in to delajo tudi sami, kot pa drugi, ki se jim zdi, da se to moramo iti, ampak je to tudi vse« (Intervjuvanec P).

V okviru **nivoja razumevanja družbene odgovornosti** v njihovem podjetju so nekateri intervjuvanci izpostavili problematiko samega koncepta. Iz odgovorov intervjuvancev lahko razberemo, da je pojem družbene odgovornosti precej širok in nedefiniran, kar se odraža v neenakem nivoju razumevanja omenjenega koncepta med zaposlenimi. Ena izmed vodij projektov je povedala, da v njihovem podjetju vsi zaposleni vedo, »za kaj dejansko gre, ampak mogoče vsi ne bi znali opredeliti, da je to družbena odgovornost podjetja« – po njenem gre za »pojem, ki je zelo obsežen in zajema zelo veliko stvari, za katere mogoče nekdo niti ne ve, da spadajo pod družbeno odgovornost« (Intervjuvanec N). Druga vodja projektov je menila, da je težko govoriti o podobnem razumevanja družbene odgovornosti, ker zaposleni koncept razumejo različno:

Družbena odgovornost je tako zelo široka, tako da ne vem. Precej nedefinirano je lahko. Eni to bolj razumejo kot odgovornost do okolja, drugi do zaposlenih, tretji do družbe nasploh ali pa do lokalnega okolja. Tako da bi težko rekla, kakšno je neko skupno razumevanje. Najbrž res pač to, da ne deluješ egoistično, sebično, ampak da moraš pogledati vse akterje, ki so vključeni (Intervjuvanec G).

Podobno je o različnosti razumevanja omenjenega koncepta med zaposlenimi ugotavljala tudi vodja projektov iz druge agencije:

Težko rečem, kako to razumejo. Menim, da smo na podobnem nivoju. Kogarkoli bi vprašala, bi verjetno dobila enake odgovore. Je pa zagotovo res, da mogoče nekdo vidi družbeno odgovornost bolj v akcijah, kjer se zbirajo razna sredstva ali denar, nekdo pa v malenkostih, kot je že to, da se neprestano ne prižiga klime ali da se zapira okna. Ali že majhne zadeve: odnosi znotraj firme (tako kot ste prej rekli), kakšen je način zaposlovanja, ali se ljudje počutijo varno v firmi, ... /.../ Verjetno na prvo žogo je za vsakega to: dajmo otrokom, ki so lačni ali nimajo za šolske potrebščine, ali jih pa peljimo na morje. Ko se poglobiš, pa vidiš, da je v bistvu družbena odgovornost tako široka, da lahko v resnici karkoli spada k temu (Intervjuvanec K).

Primer nedefiniranosti koncepta lahko razberemo tudi iz primera, ko je isti intervjuvanec pojasnjeval način zaposlovanja v njihovem podjetju:

Ali je zdaj to odgovorno do družbe ali ni – še vedno smo kapitalistično podjetje. Družbena odgovornost je zelo v nasprotju s tem, vsaj tako, kot stvari vidim sama. Še vedno moramo zaslužiti, zato da pokrijemo toliko in toliko zaposlenih. Kar pa je na nek način spet družbeno odgovorno, zato ker lahko toliko in toliko zaposlenih živi neko normalno življenje. V tem je mogoče malo diskrepance (Intervjuvanec K).

Poleg neskladnosti je opozorila, da je v ozadju osebni »vrednostni sistem« posameznika, npr. ko gre za razumevanje poštenega ali nepoštenega načina sklepanja zaposlitvenih pogodb (Intervjuvanec K). Težava pri razumevanju pa je lahko tudi v abstraktnosti koncepta družbene odgovornosti, ki po mnenju direktorja v resnici ne obstaja:

To ni stvar, pri kateri bi lahko rekli: danes pa smo bili tako družbeno odgovorni. Ali pa: ti si bil toliko družbeno odgovoren, drugi pa niso bili. Tukaj ni primera – kako naj to ocenimo? Pojdite ven in vprašajte tri naključne ljudi, kako se čutijo družbeno odgovorne, pa vas bodo gledali kot tele v nova vrata. To je koncept, ki v glavah ljudi zares ne obstaja. To je popolnoma abstrakten pojem (Intervjuvanec A).

O abstraktnosti pojma je prav tako govorila svetovalka za odnose z javnostmi, ki verjame, da je »veliko ljudem ta pojem zelo abstrakten« in je »premalo oprijemljiv« (Intervjuvanec J). V nadaljevanju je ugotavljala zakaj: »Mogoče tudi zaradi tega, ker je še vedno premalo tega, da se družbeno odgovornost predstavlja kot neko merljivo zadevo. Kot: če boš vložil toliko, se bo zgodilo to. Bolj govorimo o abstraktnih stvareh, kot so ozaveščanje, širjenje ... Take stvari, ki so ljudem – sploh tistim, ki so bolj praktični in ki so »stare šole« – zelo abstraktne« (Intervjuvanec J). Izhajajoč iz slednjega lahko abstraktnost izvira iz nejasnosti merjenja družbene odgovornosti. Po mnenju slednje bi potrebovali »konkreten sistem merjenja«, pri katerem bi bilo jasno, kakšen bo »vložek družbene odgovornosti« oziroma kako se bo to kazalo »v konkretnih številkah« (Intervjuvanec J). Predstavniki vodstva, ki se je spraševal, kaj pomeni odgovorno vedenje podjetja, je menil, da je problem merjenja družbene odgovornosti enak problemu etičnosti – »kako oceniti etičnost nekoga« (Intervjuvanec A). To lahko po njegovem naredimo le v konfliktu, npr. če trčijo želja naročnika in etični standardi zaposlenih, a se s takimi primeri v agenciji niso srečevali (Intervjuvanec A). Vodja projektov (Intervjuvanec I) je pri razumevanju družbene odgovornosti opozorila, da ljudje koncept običajno razumejo kot sponzorstva in donacije oziroma podporo aktivnosti, »s katerimi se podjetje promovira, pokaže, da ima nek odnos«. Po njenem »v splošni javnosti nekako še

vedno ostaja zelo prisoten močan mit, da je družbena odgovornost samo to, da nekomu daš denar, da ti da mir oziroma da si o tebi dobro misli«, v resnici pa je danes »družbena odgovornost bistveno več od tega« (Intervjuvanec I). Kot je še povedala: »Družbena odgovornost danes daleč, daleč presega tisto prvo, kar je veljajo včasih: sponzorstva. Šlo je zelo daleč in menim, da se bo to še precej razvilo. Ne samo zaradi tega, ker bi si podjetja s tem hotela delati pozitivno podobo, ampak enostavno zaradi tega, ker je to pomembno za vse, ki so vpleteni v to verigo« (Intervjuvanec I). Kot je opozorila, da se ta odnos vendarle nekoliko spreminja zaradi potrebe v obstoječi družbeni situaciji: »Po eni strani se zmanjšujejo proračuni, po drugi strani pa so take aktivnosti potrebne, ker ljudje to potrebujemo. Menim, da se bistveno bolje počutiš, če narediš nekaj dobrega. S tem tudi dobro misliš« (Intervjuvanec I). Na ozko razumevanje družbene odgovornosti v smislu donacij je opomnil tudi tekstopisec (Intervjuvanec M): »Ni samo donacija. /.../ Preveč je tega odmikanja pozornosti z dejanji, ki so navadno v obliki finančnih donacij, od tega, na kakšen način bi pravzaprav morale znamke sploh funkcionirati. Se pravi, upoštevati neke vrednote in norme, ki so za družbo dobre.« Svetovalka za odnose z javnostmi se je strinjala, da družbena odgovornost ni le sponzorstvo:

Družbena odgovornost podjetij se še vedno pojmuje kot sponzorstva in donacije. Mi bomo sponzorji Tine Maze, mi smo najbolj družbeno odgovorni. Niste, vi ste sponzor. To je nekaj drugega. Izdali bomo publikacijo o čistem okolju v Ljubljani in s tem smo maksimalno družbeno odgovorni. Niste, družbena odgovornost mora uresničevati poslovne cilje podjetja. Da je skladno s poslovanjem, to je družbena odgovornost. Imaš različne postavke: nekaj so donacije, nekaj so sponzorstva, nekaj je zeleno poslovanje. To je vse res. Ampak celota, družbena odgovornost, pa je zelo širok preplet vseh teh poslovnih aktivnosti (Intervjuvanec P).

Intervjuvanka, ki prav tako dela na področju odnosov z javnostmi, je izpostavila pomembno izhodišče našega preučevanja, ko je dejala, da obstaja potreba po enakem nivoju razumevanja družbene odgovornosti med vsemi zaposlenimi:

Menim, da tukaj ne gre toliko za primerjavo vodstvo-zaposleni, ampak za primerjavo vsakega posameznika. Koliko je o tem osveščen sam, koliko ga ta stvar zanima. Ena takih stvari, ki bi jih bilo po mojem mnenju treba zagotovo narediti, je, da bi morali imeti interna izobraževanja na temo družbene odgovornosti kot take. Mogoče tudi v drugih agencijah. Zaradi tega, da je jasno, kaj je in kaj ni (družbena odgovornost, op. p.) in na kak način (jo udejanjati, op. p.).



Tudi zato, da se mogoče vzpostavi nek enak nivo razumevanja družbene odgovornosti. Ker ga definitivno zdaj ni, težko bi rekla (Intervjuvanec J).

Ista zaposlena bi lahko ocenila le razumevanje znotraj svojega oddelka, za katerega se je zdi, da je »mogoče bolj prepleteno z družbeno odgovornostjo kakor ostala področja« (Intervjuvanec J). Delujoča na področju odnosov z javnostmi iz druge agencije je prav tako ugotavljala, da je razumevanje odvisno od posameznega oddelka:

Ljudje, ki delamo na korporativnem oddelku, se srečujemo z drugačnimi temami in delamo na drugačen način kot pa npr. zaposleni v kreativnem oddelku. Tudi informacije, ki prihajajo do enega oddelka in do drugega oddelka, so mogoče enake, ampak prihajajo na drugačen način. Zdi se mi, da na korporativnem oddelku družbeno odgovornost vidimo bolj z vidika podjetij, na drugih oddelkih pa bolj z vidika družbe in odnosov do posameznika (Intervjuvanec E).

Nivo razumevanja med zaposlenimi je po drugi strani po mnenju predstavnika vodstva (Intervjuvanec A) nasploh težko oceniti, kar izvira iz problematike samega koncepta družbene odgovornosti (abstraktnost, nedefiniranost, nemerljivost itn.). Kot je razložil:

Če pogledate iz nekega teoretskega vidika, je to velikokrat težko dati v prakso. Družbena odgovornost je nekaj zelo neoprijemljivega in ljudje se o njej ne pogovarjamo. Tako da ne vem, kako nanjo gledajo zaposleni. Upam, da tako, kot sem omenil prej – če postavljamo visoke standarde, potem ljudje z nižjimi standardi tukaj tako ali tako ne bodo zdržali. Ali pa ne bi zdržali. Konkretnih primerov, kjer se to preverja, pa praktično ni. Zato ne vem, lahko samo predpostavljam. Pa tudi kateri zaposleni; ali je pomembno, kako gleda na družbeno odgovornost programer, ali je pomembno, kako gleda vodja projekta, ali je pomembno, kako gleda moja računovodja. Ne vem, tega ne znam povedati (Intervjuvanec A).

Ena od vodij projektov je opozorila še na drug vidik (ne)razumevanja družbene odgovornosti, in posledično odnosa do tovrstnih aktivnosti, v primeru skrbi za okolje:

Zdi se mi, da je to postalo povezano (in se mogoče tudi meša) z recesijo. Kar sploh ni isto. Zdaj je tako: bodimo malo ekološko osveščeni, dajmo malo prihraniti, pa se čim več vozimo s kolesom. V resnici je v ozadju bolj to, da prihranimo na denarju. Zdi se mi, da je to v zadnjem letu postal dober izgovor za to, kako biti bolj prijazni in družbeno odgovorni, v resnici pa ne vem, če gre ravno za to. Ampak to je moje osebno mnenje, lahko da se motim (Intervjuvanec F).

Sklepali bi lahko, da strategija in večja **sistematičnost družbene odgovornosti** pripomoreta k bolj usklajenemu delovanju na področju družbene odgovornosti. Intervjuvanci so glede tega podali različne odgovore. Tekstopisec je glede svoje agencije povedal, da se temu področju namenja več pozornosti (Intervjuvanec M). Na svoji »poti razvoja in uspeha« želi namreč agencija po njegovih besedah narediti tudi nekaj dobrega (Intervjuvancev M). Sicer pa smo lahko skozi pogovore ugotovili, da je v izbranih agencijah udejstvovanje ali izvajanje družbene odgovornosti precej nesistematično. V agenciji intervjuvanke L družbene odgovornosti ne krepijo posebej. Iz njenega odgovora lahko izvemo, da v njihovi agenciji nimajo osebe, ki bi se posebej ukvarjala s tem področjem:

Ko sem delala v drugem, večjem oglaševalskem podjetju, sta bila interno komuniciranje in družbena odgovornost zelo pomembna. Tukaj tega nimamo. Vseeno je po mojem mnenju podjetje premajhno. Bolj smo povezani tako, da če ideja slučajno pride, iz kjerkoli, bo slišana. Ni pa nikogar, ki je prav odgovoren za to, da to poišče in da se lahko podjetje s tem konec koncev tudi pohvali (Intervjuvanec K).

Tudi v agenciji sodelujoče predstavnice vodstva (Intervjuvanec D) nimajo človeka, ki bi se s tem ukvarjal; to je pri njih »precej ne sistematizirano« in »ni v prvih vrsticah poslanstva« agencije. Kot je še pojasnila, družbena odgovornost ni tema, ki bila pri njih zelo navzoča: »Dnevno imamo druge stvari, da ne rečem probleme. Je pa to neka latentno navzoča stvar, ki se je nekako vsi zavedamo« (Intervjuvanec D). Zaposlena iz druge agencije je ocenila, da je na tem področju v agenciji niso »preveč napredni«, znotraj podjetja pa je to »organizirano bolj slabo« (Intervjuvanec E). Vodstvo v agenciji svetovalke za komuniciranje (Intervjuvanec J) pa na tem področju deluje »nekako bolj intuitivno.« Vzrok vidi v tem, da:

/.../ so (predstavniki vodstva, op. p.) iz generacije, ko družbena odgovornost še ni bila tako 'in', kot je zdaj. Ni se toliko govorilo o tem. Omenjene stvari za zaposlene, rojstne dneve, *pro bono* projekte, ... delajo intuitivno. Mogoče se niti ne zavedajo, da vse to spada v okvir družbene odgovornosti. Tako delajo, ker enostavno tako čutijo ali pa se jim zdi prav in tako že od nekdaj delajo. Mi, ta mladi, pa to delamo nekako bolj sistematično (Intervjuvanec J).

Nekateri intervjuvanci (vendar ne predstavniki vodstva) so izpostavili tudi potrebo po več aktivnosti na tem področju. Tak primer so kolektivi izleti, čistilne akcije ali obnovitev otroških igrišč oziroma »nekaj, za kar ni potrebno, da ljudje o tem sploh vedo, da o tem poročajo mediji« (Intervjuvanec F). Take stvari po besedah ene od vodij projektov

(Intervjuvanec F) zaposlene povežejo v smislu »team-buildinga«, hkrati pa so »neka dodana vrednost, ki je zelo dobrodošla okolici«. Svetovalka iz druge agencije (Intervjuvanec J) je predlagala organizacijo izobraževanj in dogodkov, ki spodbujajo aktivnosti med zaposlenimi, npr. darovanja, da »tudi oni začutijo, kaj to sploh pomeni.« Na tem mestu se ponovno kaže pomen vloge vodstva pri spodbujanju takih aktivnosti. Več iniciative s strani vodstva bi bilo po mnenju intervjuvanke F moralo biti za izobraževanja o družbeni odgovornosti sami, intervjuvanka E pa je predlagala, da bi vodstvo zaposlene spodbudilo, da se kot ekipa udeležujejo okoljevarstvenih akcij ali k organiziranju zbiranja rabljenih šolskih potrebščin in učbenikov. Tudi druga svetovalka za odnose z javnostmi je menila, da je na področju družbene odgovornosti treba storiti še veliko: »Na segmentu skladnosti poslovanja, imamo tudi mi še veliko priložnosti, ko to lahko naredimo. Tako kot jih ima 98 odstotkov podjetij v Sloveniji. Samo dva odstotka podjetij ima res to neko skladnost poslovanja, PRSPO (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, op. p.) in podobno. Tukaj moramo narediti še veliko korakov« (Intervjuvanec P). Težava pri izpeljavi družbeno odgovornih projektov in internem spodbujanju družbeno odgovornega ravnanja je po njenih besedah tudi v pomanjkanju časa: »Ne moreš dopustiti, da si pri obremenitvah dvanajst ali štirinajst ur na dan nakoplješ še en projekt, ki ti vzame še dodatnih 80 ur na mesec« (Intervjuvanec P). Rešitev bi po njenem bila ta, da nekdo, ne samo na papirju, »posveča del svojega časa izključno internemu komuniciranju oziroma upravljanju odnosov s sodelavci« (Intervjuvanec P). »Tako, kot imaš čas razporejen za naročnike, bi ga moral imeti redno tudi za sodelavce oziroma agencijo. S tem bi se morali enkrat na 14 dni ukvarjati tudi v vodstvu. Samo to je rešitev. Ker imamo najboljše ljudi, super ideje, veliko elana, ampak zmanjka ti časa. Ko pa tisti čas najdeš, pa šefu zmanjka čas, da bi ti to potrdil« (Intervjuvanec P).

## **6.2.6 Komuniciranje družbene odgovornosti**

Tematika, s katero smo se ukvarjali v zadnjem delu analize, je odnos zaposlenih do komuniciranja družbene odgovornosti. Intervjuvanci so v okviru tega govorili predvsem o komuniciranju kot načinu ozaveščanja javnosti in načinu izboljšanja ugleda v javnosti, pa tudi o problematiki komuniciranja družbene odgovornosti na sploh. Vprašanja so se nanašala tudi na njihov odnos do internega komuniciranja družbene odgovornosti. Najprej smo opredelili **kritiko komuniciranja družbene odgovornosti**. Eden od direktorjev je opozoril, da se

pojem družbene odgovornosti izkorišča za promocijo in ima opraviti izključno z odnosi z javnostmi:

*/.../ pojem ali sintagma družbene odgovornosti se v tej družbi izkorišča za čiste profitne namene. In to je ravno nasprotno od definicije družbene odgovornosti, če vprašate mene. Če gremo za nekoga zbirat medvedke ali pa zberemo 30.000 evrov, na drugi strani pa zapravimo 200.000 evrov za to, da javnosti povemo, kako smo družbeno odgovorni – oprostite, ampak ne delati zgodbe okrog tega, ker to nima zveze z družbeno odgovornostjo, ampak izključno in samo z odnosi z javnostmi (Intervjuvanec A).*

Družbena odgovornost in družbeno odgovorne akcije so po njegovih besedah velikokrat zgolj »floskula« (Intervjuvanec A). Gre za »koncept, ki je vzniknil pred desetimi leti in ki je bil mogoče res nekaj let primeren za promocijo, ker se je pač malo odstopal od drugih in si se lahko na nekaj obešal« (Intervjuvanec A). Kot je še dodal: »Če bi bil res odgovoren do okolja kot podjetje, kot oglaševalska agencija, bi vsakemu, ki bi hotel delati kampanje družbeno odgovorne akcije, rekel, da je ne bom delal, ker s tem zavajam cel svet okoli sebe« (Intervjuvanec A). Zato se mu tudi ne zdi potrebno, da bi podjetja o tem komunicirala, npr. na svojih spletnih straneh:

*To je brez veze, tovrstne navedbe niso potrebne. Morda bom zdaj izpadel, kot da sam sebi malo nasprotujem, ker sem rekel, da ni veliko primerov, ko se da ugotoviti, ali smo kot zaposleni ali vodstvo družbeno odgovorni ali nismo. Po drugi strani menim, da javnost tako ali tako ne bere teh zavihkov. Verjemite, nobeden jih ne bere. Tudi jaz ne vem, kaj piše v našem. Res je, da je star pet let, ampak takrat je bilo to očitno moderno (Intervjuvanec A).*

Tisti, ki delujejo družbeno odgovorno, po njegovem tega »ne bodo obešali na veliki zvon«, javnost pa bo takoj opazila morebitno zavajanje:

*/.../ če je trditev poslovnega subjekta, ki deluje javno, v bistvenem nasprotju s tem, kako ga ljudje percipirajo, bo lahko napisal, kar hoče. Lahko bo delal kakršnokoli akcijo, pa mu nihče ne bo verjel. Javnost bo opazila, da 30.000 evrov vreden dar oglašujemo z 250.000 evrov vredno akcijo – da se jih vleče za nos. Ker tisti, ki zares delujejo družbeno odgovorno, tega ne rabijo poudarjati. Ker mu bodo vedno in kadar koli to potrdili tisti, ki mu morajo potrditi (Intervjuvanec A).*

Drugi direktor je opazil, da pri letnih poročilih ali tiskovnih konferencah na to temo, »za katere je včasih za komunikacijo o tem porabljenega več napora in več sredstev kot za

dejanski neto učinek tega, zadeva ni iskrena in ni v skladu s tistimi notranjimi vzgibi« (Intervjuvanec C). Po njegovih besedah je »akcija družbene odgovornosti, ki je narejena iz notranjega vzgiba in notranje odgovornosti, bistveno pomembnejša od tiste, ki jo nekdo – bodisi podjetje ali posameznik – naredi za to, da si popravlja svoj ugled v javnosti« (Intervjuvanec C). Vodja projektov je menila, da je poročanje pogosto zgolj pregovorno: »Podjetja družbeno odgovornost rada vključujejo na svoje spletne strani, v letna poročila, ... Kolikor sem imela vpogled, je to velikokrat pregovorna družbena odgovornost« (Intervjuvanec I). Predstavnica vodstva se je strinjala, da gre za trend: »Sama bi si želela, da je to trend resničnega zavedanja. Ker verjetno je našo skupno preživetje vezano na to, da se bomo vsi zavedali, da če bo drugemu dobro, bomo vsi dobro živeli« (Intervjuvanec Č). Kot je še menila, je pozitivno, da je »tema na mizi. Da se o tem govori in da se tudi vedno več ljudi tega zaveda kot neko realno vizijo prihodnosti« (Intervjuvanec Č). Po drugi strani pa je opazila, da je na tem področju še veliko dela: »Veliko je bilo zgolj potez na formalni ravni, pa se potem v realnem življenju to še ni izrazilo« (Intervjuvanec Č). Težava je, ko podjetje s komuniciranjem ne odraža resničnosti svojih praks. Tudi drugi direktorici se je zdelo, da »zadnje čase to delamo samo zato, da bomo s tem pokazali, kako smo lepi, v resnici pa so prakse vse kaj drugega. Ne moreš biti samo z eno gesto lep, znotraj pa je vse narobe« (Intervjuvancu D). Kljub temu, da se je strinjala s komuniciranjem kot načinom osveščanja, je po drugi strani ugotavljala, da je »ta val tako zlorabljen« (Intervjuvanec D). Če komuniciramo družbeno odgovornost »zato, da bomo lahko iz tega naredili kampanjo, kako smo lepi«, se tukaj »malo izgublja namen«, s tem, ko to obešamo »na vsak transparent«, pa razvrednotimo, kar počnemo (Intervjuvanec D). Kot je še dejala: »Napihovanje oziroma hvalisanje, kako odgovorni smo, pa se mi zdi nepotrebno. To se da mogoče drugače zapakirati, če sploh. Če nimam o sebi povedati nič drugega kot samo to, kako sem dobra, potem nekaj ne štima!« (Intervjuvanec D). Da gre predvsem za »hvalisanje« je menila tudi vodja projektov (Intervjuvanec K). O primeru prizadevanja nekdanjega naročnika na tem področju je povedala, da gre zgolj za »dober 'piar' zanje in da več ali manj delajo stvari zato, da se imajo s čim pohvaliti« (Intervjuvanec K). Tudi ona je omenjala neuskklajenost z notranjimi vzgibi podjetja: »Seveda moraš nekaj narediti, da to štampiljko tudi dobiš. Ampak v resnici ne vem, če so zadaj čisto pravi vzgibi. Menim, da je na koncu vzgib ta, da prideš v njihovo trgovino in da kupiš več« (Intervjuvanec K). Intervjuvanka F je ocenila, da je »to postalo izkoriščanje,

samopromocija. Gre bolj za to, da se podjetje hvali, kakor pa, da to dejansko dela zaradi sebe in svojih zaposlenih.« Čeprav se je do neke mere strinjala, da je komuniciranje potrebno, se ji zdi, da gre za »ukriviljeno resnico«, pri kateri »sploh nimaš več predstave«, za kaj gre (Intervjuvanec F). Kot je še povedala, ni prepričana, »ali izkoriščajo mediji ali agencije ali pa oboji« (Intervjuvanec F). Ena od svetovalk je poudarila, da je treba najti primeren trenutek, zakaj si nekaj naredil, z zavedanjem, da bo to naredil še kdo drug: »Ne pa hvalisavo: mi smo najboljši, ker smo to naredili« – način, kako podjetja po njenem večinoma komunicirajo (Intervjuvanec P). Računovodja pa je pojasnila, da v njihovi agenciji nimajo potrebe, da bi o družbeni odgovornosti komunicirali v javnosti, saj komuniciranje o svojih dosežkih nič ne doprinese:

Zelo veliko delamo na tem, da dobimo priznanje za svoje delo. /.../ Kaj pa smo ugotovili? Ne glede na to, koliko priznanj dobimo za svoje dejavnosti /.../, to našemu delu ne doprinese nič. Ne moremo imeti boljših pogojev z naročniki, ne dobimo lažje posla, nismo zaradi tega dražji. Nič od tega ne pridobimo, razen svojo potrditev mesta, ki ga imamo v prostoru, kjer delujemo. Zato to tudi nima smisla to kakorkoli propagirati, ker nismo take sorte. Ni naša vrednota, da se izpostavljam. Dovolj je, da dobimo potrditev. /.../ So stvari, ki so za nas bolj pomembne. Mi vemo, kaj zmoremo. Ne rabimo tega tuliti naokrog. Boben je dovolj. Takrat naj oddoni, pa je to to (Intervjuvanec H).

Podobno je ugotavljal tekstopisec iz druge agencije:

Veliko kreativcev se loti družbeno odgovornih oglasov, ki jih potem izkorišča za nabiranje nagrad, ker jih je pač enostavno narediti. /.../ Če bi bilo v družbi res toliko nekega učinka, kot je na nekem festivalu družbeno odgovornih oglasov, bi bilo super. Tako pa se jih velikokrat samo izkoristi za eno objavo in za par nagrad. To je po mojem mnenju slabo in tega tudi ne počnem. /.../ Vsi radi dobijo nagrado. Vsi so radi pohvaljeni, ko kaj dobrega naredijo (Intervjuvanec M).

Za določene intervjuvance je pri komuniciranju pomembno predvsem to, da so o družbeno odgovornem delovanju in aktivnostih obveščeni njihovi zaposleni. Računovodja je razložila, da so na različnih kanalih informirani predvsem znotraj podjetja, medtem ko se navzven o tem precej malo sliši: »Sliši se, ko se gremo kakšno dobrodelnost. /.../ Take stvari so objavljene na naši spletni strani, tako da tukaj komuniciramo z javnostmi. Imamo pa tudi svojo hišo, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi« (Intervjuvanec H). O nesmiselnosti komuniciranja je

govorila vodja projektov ene od agencij: »Če bi se hoteli hvaliti s tem, kar počnemo, bi naredili velik plakat ali zapisali v reference, da smo prisotni tam in tam. Ampak to res nima smisla. Menim, da če interno veš, da si naredil nekaj dobrega, je to čisto dovolj. Tudi veš, da ko te naslednjič nekdo pokliče, gre naprej čisto samo od sebe. Da bi se hvalil, da si nekaj naredil za društvo, ki nima nič, nima smisla« (Intervjuvanec O). Druga vodja projektov je o komuniciranju družbeno odgovornih akcij povedala, da se sicer strinja, da so vsi zametki in ideje dobri, ampak se na koncu »to izrodi« (Intervjuvanec K). Težavo vidi predvsem v ljudeh, ki take projekte vodijo: »Tukaj spredaj so njihovi osebni cilji. In tukaj je problem. Menim, da je ideja dobra, vsaka, ki pride. /.../ Ampak vseeno v ospredje pride želja enega posameznika po njegovem cilju, njegovem prosperiranju, uspehu. Tukaj se potem izgubi, da delamo nekaj dobrega za družbo ali naravo ali okolje. /.../ Samo zato, da malo pohvalijo oziroma da imajo piarovci kaj dobrega napisati« (Intervjuvanec K). Zaposlena z oddelka za odnose z javnostmi pa je opozorila na »podjetja, ki se ukvarjajo samo s komuniciranjem navzven in ne toliko s tem, kaj je zadaj« (Intervjuvanec J). Komuniciranje je po njenih besedah pomembno, ampak je šele zadnja faza: »Pred tem je vsa ta implementacija in aktivnosti« (Intervjuvanec J). Prednost je torej treba najprej dati implementaciji družbene odgovornosti, šele nato o tem komunicirati. Tako komuniciranje kot družbeno odgovorno oglaševanje pa po besedah sodelujočega tekstopisca ni dovolj; res je, da lahko s tem »gradiš neko zavedanje, sama prepričanja in delovanje ljudi pa na ta način težko spreminjaš« (Intervjuvanec M). Rešitev je po njegovem v izobraževanju o tej tematiki:

To pa moraš spreminjati z izobraževanjem v šolah. Zato bi bilo ključno, da bi (tukaj imajo vlogo tudi kreativne agencije in organizacije) odnos do družbene odgovornosti, do delovanja v družbi, okolja, soljudi spreminjal z neko vsebino na ravni izobraževanja pri mladih ljudeh. Sam oglas, ki bo govoril, da toliko in toliko gozda izgine v enem letu, bo mogoče dobil kakšno nagrado na festivalu, ne bo pa bistveno spremenil mišljenja ljudi. Ampak samo izobraževanje. To je po mojem mnenju ključna stvar (Intervjuvanec M).

Kljub kritičnosti do komuniciranja družbene odgovornosti, pa so se intervjuvanci večinoma strinjali, da je komuniciranje hkrati dobro. Iz intervjujev smo razbrali, da nekateri komuniciranje družbene odgovornosti vidijo zlasti **kot način ozaveščanja** (javnosti) o tem področju. Ključne ugotovitve intervjuvancev so, da je tega premalo in da je treba take teme

»odpirati«, saj brez komuniciranja do ozaveščenosti sploh ne pride. Svetovalka z odnose z javnostmi je bila naslednjega mnenja:

Načeloma je tako, da bi morala biti družbena odgovornost v vsakem primeru samoumevna. Vse te stvari, o katerih govori družbena odgovornost, so nekako samoumevne. Vsi zaposleni in vsa podjetja bi morala skrbeti za svoje zaposlene, morala bi skrbeti za okolje, morala bi spoštovati zakone, vse to. Ampak ravno zato, ker v preteklosti ni bilo ravno tako, se je razvil ta pojem – in ker želimo, da to ponovno postane praksa. Da podjetja začnejo delovati tako, kakor bi že morala, in da gredo še čez to. Menim, da je potrebno komunicirati, ker je treba ozavestiti javnost, širšo družbo, da je to potrebno. Ne samo na nivoju podjetja, ampak tudi na nivoju posameznika. Vsakega posameznika (Intervjuvanec J).

Po mnenju direktorja iste agencije bi lahko bilo stanje na področju komuniciranja boljše: »Pomembno je zato, da zadane tiste ciljne javnosti, ki jim je namenjeno. Brez komunikacije do ozaveščenosti sploh ne pride. To je eden izmed ciljnih stebrov celotne zgodbe. Nekdo je lahko družbeno ozaveščen sam zase, vendar je potem njegova družbena odgovornost izolirana samo na njega samega« (Intervjuvanec C). Kot je dejal, o teh temah komunicirajo tudi sami, glede na to, da so podjetje, »katerih posel in poslanstvo je komunikacija« (Intervjuvanec C). Naklonjenost komuniciranju družbene odgovornosti kot načinu ozaveščanja je prav tako izrazila predstavnica vodstva drugega podjetja:

Absolutno je treba komunicirati. Treba je odpirati to, da je soobstoj enostavno nujno potreben. Da ne moremo biti slepi za to, kar se dogaja okrog nas. Zato ker nismo izolirani in smo soodvisni. Iz tega naslova moramo gledati širše. Ne samo moj vrtiček, ostalo pa me ne zanima. V vsakem primeru je pozitivno, da se to odpira. Treba pa je odpirati odkrito. Menim, da se na tej ravni ne moremo igrati s praznimi besedami. Za tem morajo biti v resnici dejanja (Intervjuvanec Č).

Druga direktorica je menila, da je »družbena odgovornost nekaj, kar bi moralo biti samo po sebi umevno« (Intervjuvanec D). Dodala je, da je najbrž »dobro, da se zdaj o tem tako veliko govori in da je to postalo pojem, strokovni termin. Da je to nekaj, kar se študira, in nekaj, čemur se podjetja aktivno posvečajo« (Intervjuvanec D). Iz vidika ozaveščanja je po njenem komuniciranje pomembno zlasti, »ker je očitno zavedanja, da je to prav, premalo« (Intervjuvanec D). Tudi vodja projektov (Intervjuvanec I) je bil podobnega mnenja, da moramo temu področju namenjati več pozornosti:



Če ogromno denarja vržeš v promocijo svoje družbene odgovornosti, v to, da delaš družbeno odgovorno, je lahko za tem v ozadju nekaj, kar hočeš prikriti. Ampak če o tem ne govorimo, ljudje ne vedo. Prvič, tega ne poznajo. To je precej nova družbena situacija oziroma novo področje, ki mu je potrebno nameniti pozornost. Sploh danes, ko vsi govorimo samo o slabem, težavah, izgubi službe, gospodarski krizi ... Ljudje morajo vedeti, da se dogaja nekaj pozitivnega, ker lahko potem tudi sami gredo lažje naprej (Intervjuvanec I).

Eden od zaposlenih je bil prepričan, da je komuniciranje o tem področju potrebno, ker v medijih primanjkuje dobrih novic:

/.../ koliko odstotkov dobrih novic (je, op. p.) v primerjavi s slabimi? Prepričan sem, da se zgodi v družbi veliko dobrih stvari, ki bi lahko dobile mesto v medijih, pa očitno niso zanimive. Mogoče smo ljudi naravnani tako, da imamo raje slabe novice, ker se potem boljše počutimo. /.../ Mediji bodo prej pograbili kaj slabega, ker je škandalozno, ker to dela naslove. Nobeden se ne bo zakadil v to, da je nekdo v šoli prebarval učilnico. To bo morala narediti sama znamka; klicati, spisati članke, da bo šlo ven (Intervjuvanec M).

Pri komuniciranju pa je po mnenju nekateri intervjuvancev treba najti predvsem pravi način in pravo mero. Ena od vodij projektov, ki se je sicer strinjala s komuniciranjem družbeno odgovornih projektov, je pojasnila:

Če gre za nek pozitiven projekt, se mi zdi pravilno, da se o tem poroča. Ampak spet: na kakšen način se poroča? Ali gre za samo promocijo podjetja, ali je poudarek na tem, kaj je podjetje naredilo, pa je zgled drugim podjetjem? V smislu: dajte še vi to narediti, ker če bomo vsi tako delali, bo lepše okolje, lepša skupnost, vsem bo lepše. Zelo je odvisno od tega, kako mediji oziroma kdorkoli o tem poročajo (Intervjuvanec F).

Druga vodja projektov (Intervjuvanec O) je menila, da je pri poročanju »tanka linija, do kod še sodeluješ, ker se s tem pač strinjaš, ali pa k temu pristopiš, ker si plačan. Ta linija se meni ne zdi v redu, ko prestopiš na drugo stran, da podpiraš nekaj samo zato, da boš dobil 'piar'.« Po njenem »stvar izgubi smisel«, je pa res, da če »imamo neko gredico, za katero nobeden ne ve, tudi ne naredimo kaj dobrega« (Intervjuvanec O). Kot je dodala, je rešitev najti pravo ravnovesje (Intervjuvanec O). Tudi intervjuvanka I, vodja projektov, se je strinjala, da je »dobro, da se pove, zato ker lahko določene stvari ostanejo skrite«, a je pri tem treba »najti pravi način in pravo mero«. Ista intervjuvanka (kot zunanja ocenjevalka sodeluje pri nagradi horus, op. p.) je menila, da je projektov, ki so dobri, ogromno, se pa o tem »še vedno premalo

govori« (Intervjuvanec I). Težavo je videla tudi v tem, da so tukaj »še vedno premalo izkušeni ali pa podjetja, ki imajo agencije, včasih premalo izkoristijo znanje agencije, da bi se to predstavilo na pravi način« (Intervjuvanec I). Ko je govorila o pomoči agencije pri prijavi naročnika na razpis za nagrado horus, je zaposlena iz iste agencije razložila:

Zanimivo je, da se nam je že zgodilo /.../, da je podjetje že delovalo zelo družbeno odgovorno, pa se tega niso zavedali. Ko smo svetovali, da se prijavijo na razpis /.../, so se prijavili in so dobili nagrado. Menim, da je še vedno veliko podjetij, ki delujejo družbeno odgovorno, ampak se tega ne zavedajo oziroma mogoče ne vložijo toliko v komuniciranje. Zato se na tem radarju tudi ne vidijo. Je kar veliko podjetij, ki so družbeno odgovorna, a se ne izpostavljajo. Tukaj je še velik potencial (Intervjuvanec J).

Hkrati pa lahko podjetje po mnenju omenjene vodje projektov s komuniciranjem »razvija odnos do družbene odgovornosti« in spreminja »samo dojetje družbene odgovornosti«, ljudje pa »bolje začutijo, da dejansko gre za neko korist« (Intervjuvanec I). Komuniciranje družbene odgovornosti je lahko potemtakem »velika dodana vrednost«, tako za zaposlene in podjetja, kot za uporabnike, saj se lahko iz tega »delajo dobre zgodbe, ki dajo dober občutek in novo energijo, dodano vrednost« (Intervjuvanec I). Intervjuvanka E z oddelka za odnose z javnostmi je o komuniciranju tega področja povedal, da je v porastu; dodana vrednost podjetij je, da se vedno bolj usmerjajo tudi v družbeno odgovorna področja. »Dokazano je, da to prinaša dobre rezultate. Menim, da bodo tudi naši naročniki na dolgi rok vedno bolj potrebovali komunikacijsko podporo na tem področju. Je pa res, da v tem trenutku 90 odstotkov naših naročnikov ne prepozna te dodane vrednosti. Marsikdo znotraj naše agencije, tudi svetovalci, vidi to področje kot neko nujno zlo, ki ne prinaša finančnih rezultatov« (Intervjuvanec E). Da je komuniciranje družbene odgovornosti izjemno težko, pa je izpostavila druga svetovalka:

Menim, da pravo komuniciranje o družbeni odgovornosti ne more biti enostavno. Skladnost poslovanja in celovito družbeno odgovornost je zelo težko komunicirati. Lahko komuniciraš, da smo ponosni sponzorji Eurobasketa, na katerega smo zdaj vsi ponosni in super, da smo. Ker to je del družbene odgovornosti. Ampak to je sponzorstvo in to je najlažje komunicirati. Najlažje je komunicirati tudi donacije, npr. donacija UKC Maribor za aparat za nedonošenčke. /.../ Kako pa komuniciraš to, da si zmanjšal CO2 ali izpuste za toliko in toliko, ker si uvedel te in te poslovne ukrepe? (Intervjuvanec P).

Ena od vodij projektov je kot edina izpostavila, da bi moralo biti področje družbene odgovornosti del letnih poročil:

Poročila so zelo pregledna in precej reprezentativna. Točno veš, kaj kdo dela. To bi dala za obvezen del. Ampak če bi bilo poročilo obvezen del, bi bil najbrž obvezen del tudi to, da so neki standardi ali pa pogoji, kaj mora neko podjetje delati. Potem bi nekatera podjetja najbrž imela prazna poročila. Meni se zdi to dobro: na enem mestu zbrane vse informacije in točno veš, kaj kdo dela in kako (Intervjuvanec G).

V nadaljevanju je povedala, da če imaš poročilo, moraš natančno definirati, kaj počneš:

Drugače lahko vsak reče, da je družbeno odgovoren. Tako da menim, da je iz te strani vsako poročilo še samo plus. Ker mora, če ne drugega, vsak, ki pripravi poročilo, narediti nek pregled stanja, kaj sploh dela. /.../ Mogoče vidiš, da si preveč razpršen, pa bi se lahko usmeril v kakšno področje. In tudi za druge je dobro, da si lahko pogledajo: ta dela to in to, mogoče kdo dela kaj podobnega (Intervjuvanec G).

Po drugi strani lahko podjetja s komuniciranjem družbene odgovornosti služijo kot zgled ostalim. Druga vodja projektov iz iste agencije je menila: »Dobro je, da tudi druga podjetja izvedo, kaj delajo določena podjetja, in so mogoče zgled drugim, če se navežem konkretno na podjetja« (Intervjuvanec F). Tudi tekstopisec je dejal, da podjetja s poročanjem o družbeni odgovornosti po eni strani predstavljajo »nek zgled, po drugi strani pa to dviguje ugled podjetju« (Intervjuvanec M). Ena od svetovalk je videla smisel komuniciranja v tem, da »podjetja osveščajo ostale, da to počnejo, ker lahko vsaj spodbudijo nekoga, da bo tako počel« (Intervjuvanec J). Na ta način podjetja ne samo osveščajo, temveč s svojim zgledom tudi spodbujajo druga podjetja in deležnike k družbeno odgovornemu delovanju. Oblikovalec (Intervjuvanec L) je govoril predvsem o poročanju o družbeno odgovornih projektih v medijih in je menil, da podjetja v primerjavi z nekaterimi mediji poročajo »precej objektivno«, kar je z vidika agencij dobro za predstave o tem, kako je prišlo do uspešne izpeljave določenega projekta: »Ker je zajeto tudi, kaj je zajemala kampanja, ne pa samo zgodba, tista polepšana verzija. /.../ Zdi se mi, da bi morale tudi te revije imeti ne samo zgodbo, ampak tudi kaj vse je kampanja dejansko zajemala. Mogoče bi s tem koristili tudi drugim agencijam, da si znamo predstavljati, kaj vse je bilo potrebno, da smo neko zgodbo zaključili dobro« (Intervjuvanec L).

Komuniciranje družbene odgovornosti je na drugi strani po mnenju nekaterih predvsem **način izboljšanja ali varovanja ugleda v javnosti**. Predstavnik zaposlenih je v zvezi s tem na primer povedal:

Vsako družbeno odgovorno dejanje je zgodba, ki je zrela za nek 'piar', za kepo, ki se zvali skozi medije. In vsi se radi pohvalijo z dobrim delom. To po eni strani odvrne pozornost od slabega dela in velikokrat je to tudi reakcija na to, če se na primer v medijih piše kaj slabega. Takrat se hitro naredi nekaj dobrega in se to skozi medije potisne naprej. Da se ustvarja neko ravnotežje, se pravi, da se varuje ugled podjetja. To je čisto normalna reakcija. Tako da kadar se naredi nekaj dobrega, je tudi povsem legitimno, da se pove naglas (Intervjuvanec M).

Da je komuniciranje o družbeni odgovornosti »bolj stvar nekega cilja«, je pojasnila vodja projektov (Intervjuvanec N), ki se je strinjala, da če imaš »cilj po izboljšanju podobe podjetja«, je komuniciranje potrebno. V nasprotnem primeru, če »želiš to početi samo zato, ker pač veš, da je to prav«, pa je menila, da te potrebe ni (Intervjuvanec N). Dodala je:

Pomembno je, da zaposleni ravnajo v skladu s tem. Tako da dejansko ni potrebe po tem, da to sporočaš širši javnosti, razen če želiš na ta način izboljšati svoj ugled. Mogoče, če želiš ostalim naročnikom ali dobaviteljem nekako sporočiti, da delaš v skladu z nekimi družbeno odgovornimi praksami. Se pravi, če je to tvoj dolgoročni cilj, da boš prek tega morda k sodelovanju pritegnil še koga drugega. V tem primeru je mogoče tudi smiselno (Intervjuvanec N).

Intervjuvanka E je povedala, da je ustvarjanje pozitivne percepcije podjetij v javnosti tudi naloga agencije. Podjetja agencijo najamejo tudi, da »dobijo dobre prodajne rezultate« in »izboljšajo poslovne cilje« (Intervjuvanec E):

Zaradi tega, ker so med ljudmi oziroma nasploh v družbi ta področja res bolj cenjena, so, čisto iz poslovnega vidika, to teme, ki (če jih podjetje komunicira) pozitivno vplivajo na njihovo poslovanje, odnose s partnerji, lokalno skupnostjo, ... Če podjetje na tem področju samo po sebi nič ne počne, se to tako ali tako vidi na dolgo rok in tega z eno komunikacijo ne more prikriti. Komunikacija ima še vseeno nek učinek na njihovo poslovanje na dolgi rok; za krepitev odnosov, pozicioniranje podjetja v družbi, prepoznavnost in predvsem ugled (Intervjuvanec E).

V zadnjo kategorijo smo umestili razmišljanja vodstva in zaposlenih o **pomenu in vlogi internega komuniciranja**. Predstavnik vodstva je glede internega komuniciranja povedal, da

»brez komunikacije cela zadeva pade, ker v glavnem ljudje ne vedo, kaj se od njih pričakuje, niti ne vedo, kaj je v sklopu vizije podjetja, da bi to naredili. In včasih tudi ne vedo, zakaj se za kakšno stvar nameni določen napor in določena sredstva« (Intervjuvanec C). Tudi druga predstavnica vodstva se je strinjala, da je interna komunikacija pomembna je, saj se vsako podjetje »s tovrstnimi temami srečuje na tak ali drugačen način« (Intervjuvanec Č). Kot je dodala: »V katerikoli panogi že si, si vpet v neko okolje. Zaposluješ ljudi iz okolja, imaš skrb zanje, ti ljudje imajo svoje družine ... Skratka, preplet okolja in ljudi je absolutno širši, kot se zdi na prvi pogled. Za to smo pa pravzaprav odgovorni v vsakem podjetju. Za malo širši pogled, da se tega zavedamo« (Intervjuvanec Č). Zaposlena na oddelku za odnose z javnostmi internemu komuniciranju pripisuje velik pomen: »Tudi kar se tiče osveščanja zaposlenih o tem področju; koliko bo agencija prispevala k zavedanju o tej temi med svojimi zaposlenimi, toliko bodo lahko zaposleni o tem svetovali naprej svojim naročnikom. Kolikor bo agencija sama okrepila zavedanje med zaposlenimi, toliko bodo zaposleni dovzetni do teh tem in jim bodo bolj blizu« (Intervjuvanec E). Za vodjo projektov iz druge agencije pa je pomen internega komuniciranja boljša povezanost kolektiva in boljši odnosi med posamezniki »med nivoji in znotraj nivojev« (Intervjuvanec I). Interne aktivnosti lahko po njenem »veliko pripomorejo ne samo k temu, da to počneš v svojem službenem krogu, ampak da se te prenesejo tudi navzven« (Intervjuvanec I). »Tudi skozi interno komuniciranje se da z majhnimi koraki doseči veliko« (Intervjuvanec I). Podobno je menila intervjuvanka K, da lahko z internim komuniciranjem na tem področju veliko dosežejo predvsem večja podjetja. Svetovalka je bila prepričana, da tovrstna komunikacija spodbuja udejstvovanje zaposlenih pri družbeno odgovornem ravnanju: »Zaposleni delajo kampanje, zaposleni generirajo ideje. In zaposleni gredo domov in doma postopajo enako« (Intervjuvanec P).

Poleg odgovorov o internem komuniciranju nasploh so nekateri intervjuvanci razložili, kako interno komuniciranje vidijo v podjetju, v katerem delajo. Računovodja je komuniciranje znotraj agencije opisala kot »izredno sproščene, standardne pogovore« (Intervjuvanec H). Poleg informacijskega protokola, ki ga imajo, je zanjo informiranost pomembna tako pri komuniciranju z notranjimi, kot z zunanjimi deležniki. To velja tudi za primere, ko stvari niso nujno neposredno povezane s podjetjem ali z njihovim delom:

Vodstvo privatno ni izolirano. /.../ To, da mi poznamo en drugega, od psa do otrok, ni nekaj, kar bi nam bilo tuje. Če se doma dogaja neka drama, ali je to ločitev, pubertetniške težave

otroka ali težave z zdravjem, to ni nekaj, kar je nam tuje, ker se pa to firme ne tiče. To je zelo pomembno. Ko nekdo pri nas začne vpiti ali mu stvari ne gredo, se v firmi zagotovo najde oseba, ki mu je tako blizu, da na pravi način dobi informacijo, kaj se pravzaprav z njim dogaja, da ima take in drugače težave (Intervjuvanec H).

Odgovornost je videla tudi v tem, da so zaposleni obveščeni o tem, kaj se dogaja v podjetju: »Ko recimo nekdo pride v hišo, dobimo e-mail: danes bodo snemali. Zdi se mi, da smo vezani bolj na ta kanal, elektronsko pošto. Da smo obveščeni, kaj se na primer v firmi dogaja, ko imamo inšpekcijo, kako se komunicira z mediji, kaj se od nas pričakuje, da danes delamo čez celo noč ... Rekla bi, da je tovrstna odgovornost« (Intervjuvanec H). Informiranost je po besedah iste intervjuvanke pomembna tudi, ko gre za komunikacijo z zunanjimi deležniki: »Ker se (komuniciranja, op. p.) navzven tiče, v bistvu gre za to, da takrat, ko se pojavijo neki dvomi, je treba biti že korak pred tem in povedati, da to že imamo urejeno. /.../ Gre za to, da imamo neko pravo komunikacijo, da nam zaupajo« (Intervjuvanec H). Izhajajoč iz nekaterih odgovorov lahko sklepamo, da je komuniciranja o temah, ki zadevajo družbeno odgovornost, znotraj podjetja malo. Ti odgovori se delno prekrivajo z drugimi podtemami, pri katerih smo omenjali odnos in nivo razumevanja družbene odgovornosti ter sistematičnost oz. nesistematičnost delovanja na tem področju. Po besedah direktorice (Intervjuvanec Č) to »ni tema, ko bi lahko rekli, da vsak tedenski kolegij začnemo s tem, kaj si o njej mislimo.« Kot je menila, se družbena odgovornost najbolj izraža v dejanjih:

Ali se tako obnašamo ali samo tako govorimo? Če recimo ločujemo odpadke in pazimo na okoljevarstveno odgovornost, je na drugi strani v dejanjih, kar se tiče družbene odgovornosti, da smo občutljivi na tovrstne dogodke v okolju. Da ne gredo mimo nas in da smo nanje pozorni. Da sami s svojim dejanjem to dokazujemo. /.../ Verjetno več delamo, kot pa govorimo o tem (Intervjuvanec Č).

Strinjala se je, da če tega zavedanja ni, »je seveda treba v tistem trenutku odpreti teme in se o tem pogovarjati«, hkrati pa je »absolutno proti temu, da je to neka etiketa« za to, kako družbeno odgovorni so, »potem pa se ne zgodi nič« (Intervjuvanec Č). Za intervjuvanca M je interno komuniciranje v podjetjih ključno, a ga je premalo: »Tudi pri nas, kjer smo strokovnjaki za to. Kovačeva kobila je pač vedno bosa.« O »kovačevi kobili« je govorila tudi svetovalka iz iste agencije:

Imamo super orodja, uredništvo internega komuniciranja, zelo smo ažurni, o vsem se pogovarjamo in vse skomuniciramo. Smo pa v konstantni stiski in imajo naročniki vedno prednost pred našimi lastnimi projekti zaradi tega, ker so vedno kakšne 'frke' in krize. Ko v petek ob šestih, sedmih končaš teden in imaš na svoji 'to-do' listi svojo agencijo, rečeš: bom to naslednji teden. Agencija lahko počaka, naročniki pa ne morejo. Zato to tukaj malo 'peša'. Načeloma pa imamo precej dobro razvite kanale in orodja in jih znamo uporabiti (Intervjuvanec P).

Vodja projektov iz druge agencije pa je glede internega komuniciranja ugotavljala: »Pravzaprav bi ga moralo biti več. Zdi se mi, da to kar malo izgublja oziroma da se širi po drugačnih kanalih« (Intervjuvanec F). Tudi druga vodja projektov je glede svoje agencije povedala, da na tem ni velikega poudarka; razen komuniciranja o skrbi za okolje in pošiljanja informacij o krvodajalskih akcijah drugih tem ni bilo zaslediti (Intervjuvanec G). Strinjala pa se je, da je tovrstno komuniciranje pomembno, predvsem zaradi ozaveščanja (Intervjuvanec G). Intervjuvanka N je povedala, da tega še niso komunicirali navzven: »Zdi se mi, da je zaenkrat zgolj na interni ravni, da vsi delamo na tem. Je pa definitivno želja, da bi na tem bolj aktivno delali v prihodnje.«

## **7 Diskusija**

Z analizo vsebinskih poudarkov iz intervjujev smo v prejšnjem poglavju predstavili različne vidike razumevanja in odnosa do družbene odgovornosti med zaposlenimi v izbranih oglaševalskih agencijah. Na osnovi obravnavane teorije osmišljanja družbene odgovornosti podjetij, diskurzivnega ustvarjanja konstrukta družbene odgovornosti skozi legitimacijo in drugih teoretskih opredelitev, smo v diskusiji poskušali ugotovitve analize podrobneje interpretirati in argumentirati ter odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ki smo si jih zastavili pri opredelitvi raziskovalnega problema.

Če sploh želimo govoriti o osmišljanju družbene odgovornosti, moramo najprej izpostaviti problematiko razumevanja samega koncepta družbene odgovornosti. Opirajoč se na teorijo osmišljanja v organizacijah smo izhajali iz negotovosti in dvoumnosti glede družbene odgovornosti in družbeno odgovornih aktivnosti (Weick 1995; Angus-Leppan in drugi 2010, 191). Iz analize lahko razberemo, da se problematike koncepta in praktičnega udejanjanja družbene odgovornosti zaposleni zavedajo. Pojem so številni označili bodisi kot širok in

nedefiniran bodisi kot preveč abstrakten. Težave se pojavljajo zaradi nejasnega (nezmožnosti) merjenja družbene odgovornosti in preveč pogostega dojetja koncepta zgolj kot donacije, sponzorstva oziroma podporo določenih aktivnosti podjetja. Ugotovili smo, da veliko vprašanih ne bi znalo opredeliti, kaj vse pojem družbena odgovornost podjetij zajema, oziroma bi pojem opredelili različno. To se lahko posledično odraža v nivoju razumevanja družbene odgovornosti, pa tudi v samem odnosu zaposlenih do družbene odgovornosti.

Intervjuvanci sicer koncept večinoma razumejo kot odgovorni odnos podjetja do svojih deležnikov in širšega okolja. Ključni poudarki, ki smo jih lahko razbrali iz njihovih odgovorov, so se nanašali predvsem na odgovorni odnos do posamezne skupine ali vseh deležnikov, odgovorni odnos do okolja, v katerem podjetje deluje, tudi možnost vplivanja in prispevanja okolju in družbi. Bolj ali manj gre za dvojno razumevanje koncepta družbene odgovornosti, tj. družbeno odgovorno delovanje znotraj in zunaj podjetja. Najbolj celovito ga je predstavila ena od vodij projektov (Intervjuvanec I), ki je s tem pokazala jasno razlikovanje med t. i. notranjo in zunanjo dimenzijo družbene odgovornosti podjetij. Tako opredelitev zasledimo tudi v Zelenem dokumentu, strategiji spodbujanja družbene odgovornosti podjetij, ki ga je Evropska komisija sprejela v letu 2001. Notranja dimenzija zajema družbeno odgovorne prakse znotraj podjetja, ki primarno vključujejo investiranje v človeški kapital, zdravje in varnost ter upravljanje sprememb, pa tudi okolju odgovorne prakse, povezane z upravljanjem naravnih virov (Evropska komisija 2001). V zunanjo dimenzijo po drugi strani uvrščamo druge deležnike, ki so poleg zaposlenih in delničarjev del lokalne skupnosti, v kateri podjetje deluje (poslovni partnerji, dobavitelji, stranke, javne oblasti in nevladne organizacije) in predstavljajo tako lokalno skupnost kot okolje (Evropska komisija 2001). Definicije družbene odgovornosti, ki so jih podali zaposleni, so skupaj v večji meri zajemale vse od naštetega. Hkrati so nekateri zaposleni pri razlagi koncepta izpostavili sledenje osebnim ali družbenim vrednotam in normam. Dolgoročnost poslovanja in graditev dolgoročnih odnosov z vsemi vključenimi subjekti, kar implicira tudi Carrollovo (1991) ekonomsko dimenzijo družbene odgovornosti, je posebej izpostavil le predstavnik vodstva. Zanj je »prvi in osnovni postulat odgovornost, da (podjetje, op. p.) posluje dolgoročno« (Intervjuvanec A). Iz tega vidika je proces osmišljanja vzajemen – deležniki so »partner podjetja in skupaj odločajo, določajo in delujejo« (Juhart in Golob 2011, 57). Na tem mestu je



bilo za nas ključno vprašanje, na kakšen način se tak odnos odraža v relaciji do okolja in drugih.

Pri ugotavljanju, kako osmišljanje poteka pri zaposlenih, smo si pomagali s tripartitnim konceptom osmišljanja družbene odgovornosti Basuja in Palazza (2008). Ta vključuje nize različnih dimenzij procesa osmišljanja: kognitivno, konativno in lingvistično dimenzijo. V okviru *kognitivne dimenzije*, ki se ukvarja z vprašanjem, kaj podjetje misli, smo najprej želeli opredeliti odnos zaposlenih do usmerjenosti identitete njihovega podjetja. *Usmerjenost identitete* lahko razumemo kot konstrukt, ki ga sestavljajo percepcije udeležencev o tem, kaj je njihova organizacija, kar obenem spodbuja motivacijo in vedenje (Brickson v Basu in Palazzo 2008, 125). Na ta način lahko prepoznamo, »kako vodstvo (in drugi zaposleni, op. p.) v organizacijah misli o svojih ključnih odnosih z ostalimi – vključno z deležniki in širšim svetom, kar lahko vpliva na njihovo delovanje« (Basu in Palazzo 2008, 125). To smo poskušali ugotoviti zlasti znotraj vsebinskega sklopa, ki zadeva splošno razumevanje družbene odgovornosti oglaševalskih agencij v povezavi z dojemanjem družbene odgovornosti posamezne agencije, pa tudi skozi razmišljanja zaposlenih o udejstvovanju njihove agencije na tem področju. Basu in Palazzo (2010) sta uporabila klasifikacijo usmerjenosti identitete Bricksonove (2007), ki loči *individualistično*, *relacijsko* in *kolektivistično* usmerjenost identitete posamezne organizacije. Iz večine odgovorov bi lahko sklepali, da zaposleni družbeno odgovorno podjetje razumejo v smislu *relacijske* usmerjenosti. Zanj je značilno, da podjetje v odnosu do svojih deležnikov sebe vidi kot partnerja (Basu in Palazzo 2008, 125). Iz pridobljenih podatkov bi lahko npr. ugotavljali, kako zaposleni razumejo svojo predanost (predanost agencije) naročnikom ali dobaviteljem. Kot je povedala svetovalka za odnose z javnostmi (Intervjuvanec J), ko je govorila o vlogi njihove agencije, se trudijo, da jih naročniki dojemajo kot partnerje in kot nekoga do katerega lahko gredo po nasvet, hkrati pa želijo, da bi bili z naročniki čim več v stiku. Na ta način relacijska organizacija selektivno poudarja tiste družbeno odgovorne aktivnosti, ki lahko utrdijo določene medsebojne odnose in v tem oziru potrebujejo več pozornosti (Basu in Palazzo 2008, 126). Izhajajoč iz analize to pri izbranih agencijah poteka predvsem skozi sodelovanje pri pripravi projektov na področju družbene odgovornosti (običajno gre za projekte *pro bono*), ali pa skozi samo delovanje (npr. v obliki sponzorstev in donacij).

Ko govorimo o delovanju agencije kot take, se lahko strinjamo z enim od direktorjev, da njena odgovornost ne bi smela biti čisto nič drugačna kot odgovornost drugih podjetij (Intervjuvanec A). Če izhajamo iz institucionalne teorije, družbena odgovornost posamezne organizacije na institucionalnem nivoju pomeni »seznam normativnih odgovornosti do družbe, ki jih imajo vsa podjetja« (Carroll v O'Connor in Schumate 2010, 532). V odnosu do naročnika, zlasti pri pripravi določenih komunikacijskih in drugih projektov, je zadeva pravzaprav enaka: agencija mora biti odgovorna do družbe, tako kot mora biti družbeno odgovoren naročnik. Soodgovornost ne pomeni, da je agencija odgovorna zgolj za nivo komunikacije in da je naročnik odgovoren samo za svoj izdelek ali storitev (Intervjuvanec B); po mnenju druge predstavnice vodstva gre za soodgovornost agencije z naročnikom vred (Intervjuvanec D). Že samo v smislu oglaševanja so oglaševalske agencije »enako odgovorne za etično držo oglaševanja kot oglaševalci in mediji« (Murphy v Waller in Lanis 2009, 112). Ena od vodij projektov (Intervjuvanec O) je na primer izpostavila pomen izobraževanja na eni strani in upoštevanje predpisov na drugi, pri čemer agencija naročnika opozori na primernost oziroma neprimernost določenih idej. Družbeno odgovorna agencija je v tem primeru nastopa kot akter, ki naročniku, medtem ko ta predstavi svoje zahteve, svetuje in ga uči o zakonskih in drugih določil.

Druga vrsta usmerjenosti je *individualna* usmerjenost, ki poudarja individualno svobodo in samozanimanje, kar pomeni, da gradi na entiteti, ki se razlikuje in loči od ostalih (Basu in Palazzo 2008, 125). Na področju družbene odgovornosti bi taka usmerjenost lahko pomenila, da podjetje svoje družbeno odgovorno delovanje izraža skozi nek tekmovalni duh – biti najboljši v njenem udejanjanju in izbor takih aktivnosti, ki bodo najboljše predstavile njen izreden pomen (Basu in Palazzo 2008, 126). Tega med odgovori nismo zasledili. Računovodja je denimo izpostavila ravno nasprotno, da priznanja za njihovo delo sama po sebi ne doprinesejo veliko: »Ne moremo imeti boljših pogojev z naročniki, ne dobimo posla lažje, nismo zaradi tega dražji. Nič od tega ne pridobimo, razen svojo potrditev mesta, ki ga imamo v prostoru, kjer delujemo. Zato tudi nima smisla to kakorkoli propagirati, ker nismo take sorte« (Intervjuvanec H). To se ne nazadnje odraža tudi v komuniciranju njihovega družbeno odgovornega delovanja, ki nasprotuje poudarjanje izrednosti le-tega v javnosti.

Zaposleni so kot družbeno odgovorno označili tudi tako podjetje, katerega zaposleni imajo možnost vplivati oziroma lahko prispevajo k okolju in družbi. Na ta način so izpostavili

nekakšno vzajemnost odnosa podjetje–okolje oz. posameznik–družba: če družbi nekaj jemlješ, ji moraš to tudi vračati (Intervjuvanec D; Intervjuvanec O). Govorimo o razumevanju podjetja kot *kolektivistično* usmerjenega, kar pomeni, da organizacija sebe dojema kot članico večjih skupin, ki ne zajemajo zgolj najbolj relevantnih deležnikov pri svojem poslovanju; opredeljuje se v bolj univerzalnem smislu, npr. zavzemanje za trajnosti svet (Basu in Palazzo 2008, 125–126). To lahko na podlagi analize razberemo iz vloge oglaševalske agencije, ki ima moč spreminjati, usmerjati in vplivati ne samo na komunikacijo, ampak tudi na družbo samo. Soustvarjanje družbene sfere (Intervjuvanec B) in naloga delati izboljšave v okolju (Intervjuvanec M) sta zgolj eni takih splošnih ugotovitev zaposlenih o družbeni odgovornosti. Tekstopisec (Intervjuvanec M) je poudaril moč trikotnika, tj. agencij, medijev in velikih podjetij, ki imajo moč in vpliv v družbi, ki je lahko usmerjen bolj lokalno ali regionalno, pri večjih (globalnih) agencijah in podjetjih pa je lahko vpliv tudi širši. Kolektivistično usmerjenost je izpostavila tudi vodja projektov, ki je dejala, da na splošno odgovornost znotraj podjetja pomeni tudi to, da »svoje notranje okolje urediš tako, da nekaj prispevaš k splošnemu družbenemu dobru« (Intervjuvanec I). Družbeno odgovorno podjetje po besedah druge vodje projektov tudi »ni pretirano kapitalistično naravnano« in »ne gleda samo za dobiček in za denar, ampak da je soodgovorno do ljudi, sveta in narave« (Intervjuvanec K). Kolektivistično usmerjena organizacija bi v okviru družbene odgovornosti lahko prevzela »dekontekstualni« pogled na odnose, kot je naslavljanje družbenih ali okoljskih problemov v sodelovanju z drugimi institucijami in mobilizacija svojih virov pri vključevanju v odmevnem aktivizmu (Basu in Palazzo 2008, 126). Poleg najbolj pogoste skrbi za okolje in sodelovanja pri kampanjah, ki se ukvarjajo z okoljsko problematiko (npr. Intervjuvanec E), so zaposleni omenjali druge načine reševanja in soočanja s takimi problemi. Eno takih je razumevanje družbene odgovornosti na področju civilne angažiranosti, npr. s sodelovanjem v protivladnih demonstracijah (Intervjuvanec H).

Ugotavljanje usmerjenosti je pomembno, ker lahko način usmerjenosti vpliva na vrsto odnosa z deležniki in širšo družbo (Brickson v Basu in Palazzo 2008, 126). Obenem lahko struktura teh odnosov posledično »določa specifično naravo aktivnosti podjetja, vključno s tistimi, ki se nanašajo na družbeno odgovornost podjetja« (Basu in Palazzo 2008, 126). Če želimo sklepati o družbeni odgovornosti agencije v odnosu do drugih deležnikov in okolja, moramo razumeti vidik, kako se njena družbena odgovornost odraža znotraj prostora, v katerem deluje, v

odnosu do drugih podjetij in panog. Noben menedžer ali organizacija namreč ne more ustvarjati smisla v popolni izoliranosti (Craig-Less v Morsing in drugi 2006, 324). To hkrati implicira pozicijo določenega podjetja v družbenem okolju, obenem pa se s tem že poraja vprašanje o *legitimnosti*, če želi podjetje upravičiti svojo odgovornost v širšem okolju ter svoje prakse in znanje prenašati naprej.

Teorija legitimnosti govori o tem, da lahko organizacije svoj obstoj zavarujejo le na način, da so v družbi sprejete kot take, ki delujejo v skladu vrednotami in normami družbe (Gray in drugi v Farache in Perks 2010, 236). To pomeni, da mora obstajati neka »družbena pogodba med podjetjem in družbo, ki dovoljuje podjetju delovanje, v kolikor se vede v skladu z družbenimi normami in vrednotami« (Farache in Perks 2010, 236). Podjetja namreč poskušajo svojo sprejetost v družbi doseči prek »nekega družbeno konstruiranega sistema norm, vrednot, prepričanj in definicij« (Suchman v Basu in Palazzo 2008, 126). Pri ugotavljanju legitimnosti smo poskušali razpoznati, kako zaposleni zaznavajo pričakovanja o družbeni odgovornosti njihove agencije v družbi. To je pomembno zaradi morebitnega nadaljnjega preučevanja skladnosti s pričakovanji in skupnega osmišljanja. Družbeno odgovorno delovanje in priprava posameznih projektov sta po mnenju zaposlenih najbolj izrazita načina uresničevanja pričakovanj družbe oziroma naročnikov. Poleg tega, da naročniki pričakujejo, da se bo njihov vložek na področju družbene odgovornosti poznal tudi finančno, agencija sama pričakovanja uresničuje tudi tako, da naročnike o tem izobražuje. Izstopala sta odgovora direktorice (Intervjuvanec D) in zaposlene (Intervjuvanec F), ki sta povedali, da agencija ne uresničuje pričakovanj drugih, temveč lastna pričakovanja, oziroma da agencija ne uresničuje nobenih pričakovanj. Zlasti slednje bi lahko interpretirali kot razumevanje organizacije v nekakšni izoliranosti, v kateri, kot smo že omenili, podjetje ne more ustvarjati smisla (Craig-Less v Morsing in drugi 2006, 324). Po drugi strani mora biti delovanje agencije vendarle usklajeno z vrednotami in moralnimi zahtevami družbe, če želi agencija doseči legitimnost.

Pri doseganju legitimnosti svojih dejanj po Suchmanu (v Basu in Palazzo 2008) ločimo tri osnovne pristope: *pragmatični*, *kognitivni* in *moralni*. Ti se v okviru našega raziskovanja prepletajo s petimi ključnimi legitimacijskimi strategijami (Van Leeuwen 2007; Siltaoja 2009), ki smo jih iskali skozi diskurzivni konstrukt družbene odgovornosti med zaposlenimi. *Pragmatična* legitimnost se nanaša na sposobnost organizacije pri prepričevanju svojih deležnikov o koristnosti svojih odločitev, izdelkov ali procesov, kar nakazuje predpostavko,

da podjetje lahko trajnostno nadzoruje svoje okolje (Basu in Palazzo 2008, 126). V domeni družbene odgovornosti podjetij bi to lahko pomenilo, da se organizacije odzivajo na kritike tako, da izvedejo veliko oglaševalsko kampanjo, prek katere vzpostavijo odnose s cenjenimi, znanimi ljudmi, ali predstavijo dosežke, ki kažejo na usklajenost z družbenimi normami in pričakovanji (Parker v Basu in Palazzo 2008, 126). Na podlagi odgovorov o pragmatični legitimnosti težko govorimo. Je pa bilo pri odgovorih nekaterih zaposlenih izrazito že samo razumevanje družbene odgovornosti podjetja v smislu etičnih in moralnih vrednot, s čimer se lahko navežemo na kognitivno in moralno legitimnost. Nekateri zaposleni so v splošnem menili, da gre bolj za delovanje v skladu z osebnimi vrednotami, medtem ko so drugi zaposleni poudarjali prav delovanje v skladu z vrednotami in načeli družbe. Predstavniki vodstva je izpostavil nivo posameznika, ki da deluje v skladu s svojimi moralnimi normami in etičnimi zavezami, kot ključno pa je izpostavil upoštevanje zakonov ter upoštevanje določil in zakonitosti posamezne stroke (Intervjuvanec B). Na ta način lahko prepoznamo *kognitivni* pristop k doseganju legitimnosti, ko podjetje svoje aktivnosti oziroma delovanje uskladi z zaznanimi družbenimi pričakovanji (Basu in Palazzo 2008, 126). To se kaže skozi odgovor omenjenega direktorja, ko je govoril o poznavanju določil stroke med zaposlenimi: »Kot agencija smo lahko v poziciji, ko naročnik zahteva, ali pa si želi čim večje opaženosti, pa v agenciji, ravno zaradi upoštevanja določil stroke, samoomejimo in reguliramo svojo kreativno, da je v skladu z določili« (Intervjuvanec B). V tem oziru je predpostavka, da je okolje tisto, ki nadzira podjetje, in ne obratno (Suchman v Basu in Palazzo 2008, 126). Vzpostavitev (ali obnavljanje) legitimnosti v luči družbenih sprememb lahko dosežemo tudi s samoregulacijo v obliki kodeksa obnašanja (Parker v Basu in Palazzo 2008, 126). Predstavniki in predstavnica vodstva sta poudarila pomen oglaševalskega kodeksa:

Če bi ne bilo samoregulative in bi neka dejavnost potekala zgolj na osnovi regulative in ambicije posameznikov, se lahko pojavi neko sivo polje, morebitne zlorabe dejavnosti, ki praviloma temelji na napačni interpretaciji zakonov, kjer pa samoreglativa navadno odigra ključno vlogo (Intervjuvanec B)

Spoštujemo kodeks, ki uveljavlja in je neke vrste samoreglativa. Zavezuje nas, da spoštujemo profesionalna pravila komunikacije. Da ne zavajamo, da ne vključujemo elementov, ki so sporni. Da tudi v jeziku spoštujemo določena pravila in da se držimo tovrstnih moralno-etičnih

zavez. Da v samem dialogu gojimo kulturo odprtega, pozitivnega spoštljivega odnosa (Intervjuvanec Č).

Gledano z vidika konstruiranja diskurza omenjeni primeri kažejo na legitimacijo oglaševalske agencije kot družbeno odgovorne skozi *avtorizacijo*, pri čemer zaposleni poudarjajo profesionalnost in moralne vrednote agencije (Siltaoja 2009). Poudarek je namreč na družbenih praksah, ki upoštevajo institucionalne norme, in spoštovanju kodeksov (Siltaoja 2009, 196). Oglaševalska agencija je v tem primeru pomemben in vpliven družbeni akter, katere moč avtoritete, podobno kot pri ostalih (zlasti tradicionalnih in uglednih) institucijah, je ta, da vpliva na in spodbuja prenos vrednot in znanj, npr. v vlogi strokovnjaka in prenašalca znanj (Siltaoja 2009, 196). Bolj specifično lahko govorimo o *strokovni avtoriteti* (doseženi s strokovnostjo agencije kot take, ne s statusom posameznika) in *neosebni avtoriteti* (utemeljevanje legitimacije družbeno odgovornega delovanja agencije skozi zakone in določila) (Van Leeuwen 2007, 95–96). Obenem zaposleni nastopajo kot »predstavniki družbene odgovornosti«, ki na ta način tudi konstruirajo družbeno odgovornost (Siltaoja 2009, 196).

Pri *moralni* obliki legitimnosti v okviru kognitivne dimenzije osmišljanja gre za doseganje legitimnosti s soustvarjanjem sprejemljivih vedenjskih norm z relevantnimi deležniki (Basu in Palazzo 2008, 126). Te so proaktivne in upoštevajo širok nabor akterjev (Kostova in Zaheer ter Young v Basu in Palazzo 2008, 126). Opraviti imamo torej s skupnim iskanjem družbene legitimnosti, kar sta Calton in Payne (v Basu in Palazzo 2008, 126) poimenovala »relacijska odgovornosti« z deležniki. To je bilo v analizi izrazito pri razumevanju odnosa z zunanjimi deležniki, kot so dobavitelji in naročniki. Eden od zaposlenih je recimo poudaril spoštljiv odnos do naročnikov: »Konec koncev so naročniki tisti, ki nam dajejo kruh. Tako z naše strani kot s strani naročnikov mora biti ta odnos takšen, kot je treba« (Intervjuvanec L). Relacijska odgovornost se kaže tudi skozi usklajevanje vrednot agencije in vrednot naročnika. O tem je govorila ena od direktoric (Intervjuvanec D), ki je povedala, da se »stvari praviloma končajo tako, kakor se na koncu odloči naročnik.« Ne glede na to pa upoštevajo vrednote, ki jih poskušajo gojiti na nivoju firme, kar pomeni, da v primeru negiranja vrednot »v vsakem koraku medsebojnega procesa« kakšne stvari tudi ne naredijo (Intervjuvanec D). Način, kako agencija interpretira družbeno odgovornost, je torej močno odvisen od vrednot, ki so značilne za organizacijo, o čemer je govorila že Cramerjeva s sodelavci (2006, 367). Hkrati, kot

vidimo iz odgovora, agencija z naročnikom soustvarja sprejemljivost norm, pri čemer daje prednost tistim vrednotam, ki so osnova družbene odgovornosti (Siltaoja 2009, 191). Druge vrednote pa na nek način delegitimira z njihovim »negiranjem« in z odstopanjem od naročnikovih zamisli (Intervjuvanec D). Glede na moralno osnovo legitimacije, lahko tudi po Siltaoji (2009) govorimo o diskurzivnem ustvarjanju agencije kot družbeno odgovorne na način *moralizacije*. V bolj lingvističnem smislu je zaposlena pri moralnem vrednotenju uporabila metodo *analogije*, pri kateri gre za primerjavo v diskurzu, ki legitimira ali delegitimira funkcijo podjetja (zaposlenih) (Van Leeuwen 2007, 99). V teoriji bi to poenostavljeno pomenilo, da na vprašanje, zakaj moramo nekaj narediti, odgovarja: »Ker je enaka drugi aktivnosti, ki je povezana s pozitivnimi vrednotami« oziroma »ker ni enaka drugi aktivnosti, ki je povezana z negativnimi vrednotami« (Van Leeuwen 2007, 99).

V nadaljevanju nas je zanimal odnos zaposlenih do *drže*, *konsistence* in *predanosti* podjetja, kar zajema *konativna dimenzija*. Ta odnos smo poskušali prepoznati skozi družbeno odgovorne aktivnosti in delovanje posameznih agencij ter predanost vodstva in zaposlenih na tem področju. Tudi tukaj pa smo poleg kategorij preučevanja pri procesu osmišljanja odgovore zaposlenih poskušali razložiti skozi legitimacijske strategije konstruiranja diskurza. Opirajoč se na ugotovitve različnih avtorjev je odzivna *drža* organizacije v povezavi s pričakovanji, zahtevami ali kritiko drugih »ključna dispozicija vedenja« (Basu in Palazzo 2008, 128). Namesto opisovanja narave samega odziva nas pri držki zanima, kako je odziv nastal in kakšen je karakter organizacije glede na interakcije z drugimi (Wood v Basu in Palazzo 2008, 128). Zaposleni so izrazili predvsem *odprto* držko njihove oglaševalske agencije do družbene odgovornosti. To pomeni, da je agencija usmerjena v spoznanje, ki temelji na njeni pripravljenosti poslušati in odzivati se na alternativne perspektive, ki jih ponujajo drugi« (Basu in Palazzo 2008, 129). Na ta način je podjetje pripravljeno z drugimi deliti ne zgolj izkušnje, ampak tudi percepcije o problemu, ter se pogovarjati o interni in eksterni transformaciji, ki bi lahko prinesla resnično spremembo (Basu in Palazzo 2008, 129). O tem smo na podlagi analize sklepali zlasti iz sodelovanja posamezne agencije z naročniki (upoštevanje obojestranskih predlogov, pripravljenost poslušati, iskanje skupnih rešitev ipd.), pa tudi iz internega dogajanja (npr. odprtost do novih idej in projektov na področju družbene odgovornosti). Zaposlena je na primer omenila, kako poteka reševanje težav z naročniki oziroma dobavitelji iz bolj računovodskega vidika. Opisala je situacijo, v kateri je njihova

agencija odigrala vlogo »neke vrste mediatorja«, ko se z večjim podjetjem edina uspela dogovoriti za zanje bolj ugoden rok plačila (Intervjuvanec H).

Izhajajoč iz literature bi v okviru te države lahko govorili o »konstruktivnem dialogu« deležnikov z organizacijo (Pater in van Lierop 2006, 346), v katerem organizacije in njihni deležniki pomen družbene odgovornosti podjetij ustvarijo skozi skupen proces osmišljanja (Jonker in drugi v Pater in van Lierop 2006, 347). Kot smo že omenili v prvem delu naloge, morajo posamezne skupine, kljub več različnim pogledom, v tem procesu sodelovati, da lahko pridejo do skupne definicije družbene odgovornosti (Pater in van Lierop 2006, 347). Če pa izhajamo iz vidika zaposlene, ki z omenjenim primerom legitimira agencijo kot družbeno odgovorno, gre bolj za enosmerni proces – *dajanje smisla*. Pristop k legitimaciji je v tem primeru *racionalizacija*, s katero intervjuvanka sporoča uporabnost t. i. družbeno odgovornih praks; gre za »iskanje normativne potrditve (družbeno odgovornega podjetja, op. p.) s predstavitvijo organizacijskih pravil in ukrepov v skladu z družbeno kontinuiteto in uporabnostjo« (Siltaoja 2009, 197). Čeprav zaposlena o ciljih, sredstvih ali učinkih tovrstnih praks zaposlena izrecno ni govorila, lahko iz odgovora sklepamo o *instrumentalni racionalizaciji* (Van Leeuwen 2007, 101). Odgovornost pri odnosu z zunanjimi deležniki je usmerjena v *cilj* (npr. uspešno in usklajeno poslovanje), *učinek* (npr. dolgoročnost poslovnih odnosov) in *sredstvo* cilja (npr. biti mediator med enimi in drugimi). Uporabnost in kontinuiteta pri legitimnosti družbeno odgovornih praks (Siltaoja 2009, 197) je razvidna tudi v primeru zaposlene na oddelku za odnose z javnostmi, ko smo ji zastavili vprašanje, kaj meni o komuniciranju družbene odgovornosti: »Dokazano je, da to prinaša dobre rezultate. Menim, da bodo tudi naši naročniki na dolgi rok vedno bolj potrebovali komunikacijsko podporo na tem področju. Je pa res, da v tem trenutku 90 odstotkov naših naročnikov ne prepozna te dodane vrednosti. Tudi marsikdo znotraj naše agencije, tudi svetovalci, vidi to področje kot neko nujno zlo, ki ne prinaša finančnih rezultatov« (Intervjuvanec E). Družbeno odgovornost oz. komuniciranje družbene odgovornosti svetovalka konstruira kot »ekonomski primer – kako bi podjetje lahko in bi moralo imeti korist od svoje družbene odgovornosti« (Siltaoja 2009, 197). Z racionalizacijo družbeno odgovornost utemelji kot nek pomemben del poslovanja, ki bi lahko bila tudi ena od prioritet poslovanja (Siltaoja 2009, 197). Hkrati družbeno odgovornost legitimira skozi cilje in uporabnosti tovrstnih (v tem primeru tudi komunikacijskih) praks (Van Leeuwen 2007, 92). Izhajajoč iz odprte države podjetja pa bi lahko



sklepali, da jo intervjuvanka na nek način zanika s tem, ko pove, da nekateri zaposleni v spodbujanju komuniciranju na tem področju ne vidijo pravega zaslužka.

V okviru **konsistence** imamo po Basuju in Palazzu (2008) opraviti s *strateško konsistenco* na eni strani in *interno (notranjo) konsistenco* na drugi strani. Pri prvi gre za »konsistenco med celostno strategijo organizacije in njenimi družbeno odgovornimi aktivnostmi«, medtem ko gre pri drugi za konsistenco »znotraj različnih družbeno odgovornih aktivnosti predvidenih v kateremkoli danem časovnem obdobju« (Basu in Palazzo 2008, 129). Nihče izmed vodstva ali zaposlenih ni izpostavil jasne strateške konsistence pri družbeno odgovornem delovanju in aktivnostih. Upravljanje tega področja se je po ugotovitvah obojih kvečjemu izkazalo za precej ne sistematizirano, po besedah zaposlenih tudi za pomanjkljivo. Še najbolj sistematična se v agencijah zdi skrb za okolje, npr. interni projekt ločevanja odpadkov v agenciji intervjuvanca G, ali organiziranje internega izobraževanja, npr. izobraževanje zaposlenih o delu posameznih oddelkov (Intervjuvanec J). Zaposleni so menili, da je treba na področju družbene odgovornosti narediti še veliko, npr. spodbuditi več aktivnosti, povezanih z družbeno odgovornostjo, takemu delovanju pa je treba nameniti tudi več časa in določiti osebo, ki bi se s tem bolj aktivno ukvarjala. Za vodstvo se zdi, da delujejo bolj intuitivno, kot je ugotovila tudi eden zaposlenih: »Tako delajo, ker enostavno tako čutijo ali pa se jim zdi prav in tako že od nekaj delajo. Mi, ta mladi, pa delamo to nekako bolj sistematično« (Intervjuvanec J). Na tem mestu lahko govorimo o *normalizaciji* kot načinu legitimacije družbene odgovornosti, za katero je značilno da družbeno odgovorno delovanje legitimira kot nek »normalni in neločljivi del« organizacije (Siltaoja 2009, 199). Z večjo močjo in avtoriteto, v tem primeru vodstva, pride tudi večja odgovornost (Siltaoja 2009, 199), ki se v tem primeru zdi nekaj standardnega in samoumevnega. Drug primer normalizacije lahko razberemo iz odgovora predstavnice vodstva, ki je povedala, da se družbena odgovornost pravzaprav izkazuje skozi vsakdanji odnos; če zavedanja o tem ni, potem »je seveda treba v tistem trenutku odpreti teme in se o tem pogovarjati« (Intervjuvanec Č). To pomeni, da nek proaktiven pristop nastopi šele v primeru, ko nastanejo težave oziroma ko nekdo ne ravna v skladu s pričakovano odgovornostjo. Odgovornost do naročnikov pa je po besedah vodje projektov v njihovi agenciji »samoumevna« in je »niti ni potrebno posebej poudarjati« (Intervjuvanec N). Ponovno gre za normalizacijo, s katero slednja družbena odgovornost legitimira z ilustrativnim primerom v smislu »kako stvari pač so oziroma obstajajo« (ang. the

way things are) (Siltaoja 2009, 199). Če se navežemo na literaturo, pa bi lahko glede interne konsistence nasploh zapisali, da gre za »ustvarjanje skupnega, kontekstualno povezanega pogleda, ki temelji na vrednotah in začetnih izhodiščih družbene odgovornosti« v določeni agenciji, kjer ljudje postopoma »razvijejo skupen referenčni okvir z izmenjavo pomenov« (Cramer in drugi 2006, 383). Skupen okvir oziroma pomen nastane skozi družbeno interakcijo, tj. skozi komunikacijo in aktivnosti, izmenjava pomenov pa se zgodi skozi delovanje (Cramer in drugi 2006, 383), v tem primeru skozi vsakdanje delo.

Zadnja kategorija znotraj konativne dimenzije je **predanost** aktivnostim, ki so povezane z družbeno odgovornostjo. To lahko organizacija izkazuje z vključevanjem tovrstnih aktivnosti v vsakodnevne delovne vzorce ter z graditvijo potrebnih znanj in miselnosti, ki prispevajo k uspešnemu prenosu (Basu in Palazzo 2008, 129). Po Wienerju (v Basu in Palazzo 2008, 129) razlikujemo med *instrumentalno* predanostjo, ki izvira iz eksternih (zunanjih) spodbud, in *normativno* predanostjo, ki izvira iz internih in precej moralnih premislekov. Iz odgovorov lahko sklepamo, da večina internih aktivnosti in znanj na področju družbene odgovornosti izvira iz podjetja samega. V agenciji intervjuvanca M so na primer poskušali projekt, ki so ga pripravili za svojega naročnika, prenesti tudi na svoje zaposlene, kar pomeni, da četudi nekatere ideje primarno izvirajo od zunaj, spodbude vendarle morajo prihajati od znotraj. Zaposleni so našteali številne aktivnosti, ki se odvijajo na interni ravni. Eno najbolj tipično interno izvirajoče ravnanje je skrb za zaposlene, npr. pomoč zaposlenim v stiski, pri čimer je najbolj očiten način legitimacije tovrstnega ravnanja in praks z *narativizacijo*, tj. s pripovedovanjem zgodb. Računovodja (Intervjuvanec H) je opisala primer, kako je podjetje (vodstvo) pomagalo zaposleni v stiski, ki je zapadla v odvisnost od drog. Agencijo je tako družbeno odgovorno legitimirala skozi moralno zgodbo, kjer so akterji (vodstvo in zaposleni) vključeni v legitimne družbene prakse (Van Leeuwen 2007, 105–106). Podoben primer zasledimo v pripovedih iste računovodje in vodje projektov iz različnih agencij o dogodku, kako se je vodstvo zavzelo za pomoč zaposlenim, ko so ti potrebovali pomoč pri varstvu otrok zaradi dolgih čakalnih vrst v vrtcih ali v času stavke javnih delavcev (Intervjuvanec I; Intervjuvanec O). V obeh primerih gre za nekakšen preplet med *narativizacijo* in *normalizacijo* družbene odgovornosti. Intervjuvanki po eni strani odgovornost svojih podjetij legitimirata skozi pripovedovanje (moralnih) zgodb o organizacijskih odločitvah in sprejetih praksah (Siltaoja 2009). Po drugi strani pa gre za »normalizacijo« takšnih praks kot del

»standardnega postopka« posamezne agencije (Siltaoja 2009, 199), npr. samoumevnost, da podjetje poskrbi za svoje zaposlene (Intervjuvanec O). Normativna predanost pa se kaže tudi z osebnimi vzgibi ali motivi posameznikov k družbeno odgovornem delovanju. Omenjeni tekststopisec je nakazal, na kak način lahko posameznik prispeva individualno: »Sam sem si recimo edini dal v pogodbo moralno klavzulo, da ne bom delal stvari, ki so moralno sporne« (Intervjuvanec M). To priča o osmišljanju družbene odgovornosti, ki temelji na vrednotah; gre za lastno interpretacijo družbene odgovornosti, temelječe na vrednot in prepričanjih, ki so vpeta v podjetje, in katere osnove zaposleni poznajo (Cramer in drugi 2006, 386). V smislu legitimacije gre ponovno za pristop *moralizacije*, ki »eksplicitno poudarja vrednote, ki jih organizacija mora oziroma bi jih morala podpirati« (Siltaoja 2009, 196). Čeprav težko najdemo izrazito lingvistično metodo za identifikacijo tovrstnega vrednotenja, je ta še najbližje *legitimaciji naturalizacije* kot specifični obliki, ki »zavrača moralnost ter moralni in kulturni redi nadomesti z 'naravnim redom'« (Van Leeuwen 2007, 97–99). Opraviti imamo z nečim, kar lahko v osnovi zamenjamo s človeško intervencijo (npr. vedenje posameznika v tej smeri) in kar se nanaša na čas ali »koncept spremembe« (npr. odločitev posameznika o spremembah v vedenju) (Van Leeuwen 2007, 99). Po drugi strani pa lahko moralizacijo uporabimo tudi za *delegitimacijo* določenih praks, npr. za kritiko ekonomske usmerjenosti (Siltaoja 2009, 199). Isti zaposleni je o odnosu zaposlenih do družbene odgovornosti povedal: »To je težko reči nasploh, koliko se jih zaveda oziroma koliko je tista rešitev problema, ki mora biti v kratkem času za nekega naročnika, večja prioriteta, kot je pot do tja. Velikokrat se gre čez trupla, da se v zameno za plačilo reši nek problem. Tako da to je zelo široko vprašanje, ko bi težko rekel: ja, naši zaposleni pa so zelo družbeno odgovorni« (Intervjuvanec M). Podobno kot Siltaoja (2009, 197) pri časopisni hiši, lahko tudi v našem primeru sklepamo iz dvojni vlogi oglaševalske agencije – na eni strani predanost družbeno odgovornim aktivnostim med zaposlenimi in spodbujanje družbene odgovornosti, po drugi strani pa »surov posel« (Intervjuvanec N), pri katerem je poudarek na družbeni odgovornosti vprašljiv. Na ta način jezik družbene odgovornosti razumemo tudi kot »način legitimiranja kontraverznih družbenih praks« (Siltaoja 2009, 199). Moralno vrednotenje se v analizi pojavlja tudi v kombinaciji z *avtoritativno* legitimacijo (Van Leeuwen 2007, 97). Ena od zaposlenih je glede odnosa zaposlenih na primer izpostavila, da v agenciji na tem področju niso dovolj povezani in da »manjka več pobude s strani vodstva v tej smeri« (Intervjuvanec E). Na

podlagi tega primera lahko (de)legitimacijo družbene odgovornosti razumemo kot način moralnega vrednotenja agencije; kaj bi bilo dobro oziroma katere vrednote bi morala agencija podpirati (Van Leeuwen 2007; Siltaoja 2009). Obenem pa bi lahko zapisali, da gre za legitimacijo skozi navade posameznikov, pri čemer je ključno to, da se posameznik vede družbeno odgovorno, ker tako počne večina oziroma vsi drugi (Van Leeuwen 2007; 96–97). Zaposlena družbeno odgovornost tako legitimira tudi s pomočjo *avtoritete skladnosti* (Van Leeuwen 2007). Usklajenost in predanost družbeni odgovorni sta pomembni, saj je lahko izhajajoč iz literature že sama komunikacija družbene odgovornosti zgolj »čista retorika« vodstva, če ni predanosti (povezanosti) med zaposlenimi ni (Nielsen in Thomsen 2009b, 180).

Zadnja dimenzija procesa osmišljanja je *lingvistična dimenzija*, ki se ukvarja z utemeljevanjem in transparentnostjo družbene odgovornosti. Ključno vprašanje po Basuju in Palazzu (2008) je, kaj podjetje sporoča. Namesto tega, kako podjetja *utemeljujejo* svoje delovanje, ki se odraža v interpretaciji odnosov z deležniki in pogledu na širšo odgovornost do družbe (Basu in Palazzo 2008, 127), smo se pri analizi osredotočili na sam *odnos* zaposlenih do utemeljevanja družbene odgovornosti. Čeprav gre v tem oziru bolj za *dajanje* smisla družbeni odgovornosti in manj za *ustvarjanje* smisla, predpostavljamo, da je pripisovanje smisla med zaposlenimi pomembno, ker se pomen nadalje razvija v skupnem procesu osmišljanja družbene odgovornosti v interakciji z drugimi, npr. z naročniki, ki želijo s pomočjo agenciji zadostiti svoji potrebi po komuniciranju družbene odgovornosti, in družbo, ki od podjetij pričakuje neko družbeno odgovorno ravnanje. To je z vidika preučevanja zanimivo, ker lahko zaposleni v oglaševalskih agencijah sodelujejo pri pripravi komunikacije na področju družbene odgovornosti pri drugih organizacijah. Slednje pa lahko svojo legitimnost kot družbeno odgovorna podjetja dosegajo ravno prek komuniciranja, npr. z oglaševanjem družbene odgovornosti kot »medijem za ustvarjanje, obnovitev ali ohranjanje organizacijske legitimnosti« (Farache in Perks 2010, 243). Večina zaposlenih se je strinjala, da je komuniciranje v splošnem potrebno, ker podjetja tako ozaveščajo (širšo) družbo. Opirajoč se na literaturo bi lahko rekli, da gre *etično utemeljevanje* (komuniciranja) družbene odgovornosti, ko organizacija pojasni vzroke za svoje delovanje, ki izhajajo iz »svetovljanskih interesov« ali »interesov višjega reda« (Tegeen in drugi v Basu in Palazzo 2008, 127). Vodja projektov ter direktorica in direktor iz različnih agencij so na primer menili:

/.../ menim, da je potrebno komunicirati, ker je treba ozavešiti javnost, širšo družbo, da je to potrebno. Ne samo na nivoju podjetja, ampak tudi na nivoju posameznika. Vsakega posameznika (Intervjuvanec J).

Absolutno je potrebno komunicirati. Treba je odpirati to, da je enostavno soobstoj nujno potreben. Da ne moremo biti slepi za to, kar se dogaja okrog nas. Zato ker nismo izolirani in smo soodvisni. Iz tega naslova moramo gledati širše. Ne samo moj vrtiček, ostalo pa me ne zanima (Intervjuvanec Č).

Pomembno je zato, da zadane tiste ciljne javnosti, ki jim je namenjeno. Brez komunikacije do ozaveščenosti sploh ne pride. To je eden izmed ciljnih stebrov celotne zgodbe. Nekdo je lahko družbeno ozaveščen sam zase, vendar je potem njegova družbena odgovornost izolirana samo na njega samega (Intervjuvanec C).

Iz navedenega lahko sklepamo, da bi morali razlogi za komuniciranje po mnenju intervjuvancev izvirati iz nekih širših družbenih interesov in koristi, npr. iz potrebe po ozaveščanju, samoumevnosti takih praks, neizoliranosti ipd. Namen komuniciranja potemtakem ni toliko izpolnjevanje pričakovanj deležnikov, kolikor je doseganje univerzalnih ciljev dobrobiti ljudi (Logsdon in Wood ter Swanson v Basu in Palazzo 2008, 127).

Vprašanje *transparentnosti* se je v našem primeru nanašalo na pripravljenost podjetij komunicirati o svojih družbeno odgovornih aktivnostih in delovanju. Računovodja je glede komuniciranja njihove agencije povedala:

Imeli smo možnost priključiti se šolanju; pridobili smo lahko mednarodno priznanje za vodje projektov, da znajo uporabljati medijska orodja. Tej šoli smo se priključili in takrat so nas recimo poiskale Finance in so želele predstaviti, kakšen odnos imamo do izobraževanja zaposlenih. Za nas je bilo dovolj to, da, ko smo recimo komunicirali z naročnikom, smo povedali, da naši štirje zaposleni obvladajo ta program, s katerim lahko do določenih podatkov pridejo na drugačen način (Intervjuvanec H).

Vodja projektov iz druge agencije pa je na primer dejala, da v komuniciranju družbene odgovornosti javnosti ne vidi smisla: »Menim, da če interno veš, da si naredil nekaj dobrega, je to čisto dovolj« (Intervjuvanec O). Poudarek je torej bolj na internem komuniciranju oziroma obveščenosti med zaposlenimi. Druga intervjuvanka je glede komuniciranja znotraj podjetja povedala, da ima v njihovi agenciji veliko vlogo: koliko bo agencija okrepila zavedanje o tej temi med svojimi zaposlenimi, toliko bolj dovtetni bodo do teh tem in jim

bodo bolj blizu, prav tako bodo lahko o tem svetovali svojim naročnikom (Intervjuvanec E). To pritrjuje tistemu, kar smo zapisali že v prvem delu naloge: podjetja bi morala, preden začnejo komunicirati svoje družbeno odgovorne aktivnosti zunanjim deležnikom, zagotoviti predanost svojih zaposlenih družbeni odgovornosti in komunicirati tiste družbeno odgovorne aktivnosti, ki so povezane z zaposlenimi (Morsing in drugi 2008, 102). Če izhajamo iz tega, da je primarno »orodje« oglasovalskih agencij prav komunikacija, pa bi bilo pričakovati večjo angažiranost v smislu internega komuniciranja o tem področju, če se le-to smatra kot pomembno in/ali vredno komuniciranja. Po besedah nekaterih intervjuvancev je v izbranih agencijah tega premalo oziroma o družbeni odgovornosti sploh ne govorijo. O tem sta govorila svetovalka in tekstopisec, ki sta ugotavljala, da kljub strokovnosti in odličnim orodjem internemu komuniciranju v njihovi agenciji posvečajo premalo pozornosti (Intervjuvanec P; Intervjuvanec M). Kljub temu, da so zaposleni komuniciranju v večji meri naklonjeni, pa je večina opozorila na težave komuniciranja o tem področju na sploh. To kaže na nekakšen paradoks v razumevanju in v samem komuniciranju družbene odgovornosti: po eni strani to ozavešča in spodbuja ljudi k družbeno odgovornemu delovanju, po drugi strani pa se po mnenju vprašanih pogosto izkorišča za promocijo in odnose z javnostmi ter hvalisanje podjetij v javnosti. Po mnenju nekaterih intervjuvancev poudarjanje svojih dosežkov podjetju samo po sebi nič ne doprinese, kot tudi ne sama komunikacija, če ta ne sledi dejanski implementaciji družbene odgovornosti in s tem povezanim aktivnostim (npr. Intervjuvanec J). Že v analizi smo izpostavili ugotovitev zaposlenega, ki je dejal, da s samim komuniciranjem težko spremeniš prepričanja in delovanja ljudi, lahko pa to storiš z izobraževanjem (Intervjuvanec M). Druga zaposlena je izpostavila podobno: izobraževanje mladih v šolah je ključno pri ozaveščanju in spodbujanju k odgovornemu ravnanju, za kar bi morala poskrbeti zlasti država (Intervjuvanec O). Na tem mestu se vračamo nazaj, k legitimiranju družbene odgovornosti, ki je podprta s širšim vrednostnim sistemom in sprejemljivostjo vedenjskih norm. Zaposleni so prav tako izpostavili problem, ko komunikacija ni iskrena. Da poročanje o družbeni odgovornosti vedno ne razkrije resnične narave družbeno odgovornega delovanja, so ugotavljali že nekateri teoretiki (npr. Sims in Brinkmann v Basu in Palazzo 2008, 128). Še več, podjetja, ki želijo ohraniti oziroma pridobiti podporo javnosti, lahko pretiravajo glede pozitivnega učinka svojih aktivnosti ali si ga celo izmislijo (Esrock in Leichty v Basu in Palazzo 2008, 128). Tako komuniciranje bi lahko po Basuju in Palazzu (2008) označili za

*pristransko*, saj je bodisi posplošeno bodisi ne navaja tudi morebitnih napak ali negativnih rezultatov. Rešitev za učinkovito in upravičeno komuniciranje družbene odgovornosti so sicer zaposleni videli v pravi meri in pravem načinu poročanja.

## **7.1 Ključne ugotovitve**

Različna podjetja pripisujejo družbeni odgovornosti in družbeno odgovornim aktivnostim različno pomembnost (Cramer in drugi 2006, 385), kar se je pokazalo tudi skozi našo analizo. Kljub temu, da so bili naši sogovorniki iz različnih oglaševalskih agencij bolj ali manj enotnega mnenja, da je družbena odgovornost pomemben del delovanja podjetij, tudi v oglaševalskih panogi, so nekaterih zaposleni zaznali težave z definiranjem in razumevanjem koncepta družbene odgovornosti znotraj posamezne agencije. Prav tako so naši sogovorniki ugotavljali različno postopanje posameznikov (tj. zaposlenih ali predstavnikov vodstva) na področju družbene odgovornosti. Čeprav ne moremo z gotovostjo trditi o vzročni korelaciji dveh pojavov – razumevanjem družbene odgovornosti in posledičnim družbeno odgovornim delovanjem – lahko po drugi strani izpostavimo določeno stopnjo *negotovosti* na tem področju, najsi bo zaradi več dimenzij družbene odgovornosti, ali pa glede komuniciranja družbene odgovornosti. Preučevanje družbene odgovornosti skozi perspektivo ustvarjanja smisla se je tako izkazalo za pomemben teoretičen okvir, ko gre za »osmišljanje okoliščin, v katerih se ljudje znajdejo skupaj, in dogodkov, ki vplivajo nanje« (Weick v Golob in drugi 2013).

Skozi teorijo smo spoznali, da akterji, da bi se soočili z negotovostjo, v procesu osmišljanja iščejo in ustvarjajo pomene ter sodelujejo pri iskanju medsebojnega razumevanja (Golob in drugi 2013; Verčič in van Ruler 2002, 750). Pri skupinskem osmišljanju ti akterji konstruirajo svoje okolje v interakciji in skozi interakcije z drugimi, ne samo zaradi večje predvidljivosti, temveč tudi za boljše razumevanje sebe in svojega okolja ter racionalizacijo tistega, kar počnejo (Weick 1995; Weick in drugi 2005; Schouten in Remmé 2006; Schultz in Wehmeier 2010). Z ozirom na vse večje poudarjanje družbene odgovornosti podjetij je preučevanje omenjenega pojava pomembno, in sicer ne zgolj zaradi boljšega razumevanja procesa, v katerem se nenehno oblikuje ideja o družbeni odgovornosti podjetij, temveč ker na ta način nekako težimo k skupnemu razumevanju družbene odgovornosti v družbi. Obenem mentalne predstave oziroma mentalni okvirji, ki so osnova za organizacijsko osmišljanje, vplivajo tudi

na kritične odločitve v povezavi z zaznanimi zunanjimi in notranjimi potrebami (Basu in Palazzo 2008, 123), v tem primeru po (več ali bolj učinkovitem) družbeno odgovornemu delovanju.

Med različnimi teoretičnimi modeli, ki se nanašajo bodisi na sam proces osmišljanja družbene odgovornosti podjetij (npr. Jackson 2012), bodisi na institucionalizacijo družbene odgovornosti v povezavi z osmišljanjem (npr. Schultz in Wehmeier 2010), smo uporabili tri stopenjski model osmišljanja avtorjev Basuja in Palazza (2008). V iskanju odgovora na naše prvo raziskovalno vprašanje, kako se odraža odnos do družbene odgovornosti med zaposlenimi v slovenskih oglaševalskih agencija skozi proces osmišljanja, smo tako najprej ugotavljali, kako zaposleni dojemajo usmerjenost identitete njihove oglaševalske agencije. V odgovorih sta prevladovali dve vrsti usmerjenosti: *relacijska usmerjenost*, kot nekakšen »partnerski« odnos agencije do svojih deležnikov, in *kolektivistična usmerjenost*, pri kateri je poudarek na prispevanju agencije k univerzalnosti in trajnosti širše družbe (Basu in Palazzo 2008). V okviru legitimiranja družbeno odgovornega delovanja podjetij, v katerih delajo, smo pri odgovorih zaposlenih razbrali dva osnovna legitimacijska pristopa: *kognitivni* in *moralni pristop*. S slednjima so zaposleni poudarjali pomen usklajevanja aktivnosti agencije na tem področju z zaznanimi pričakovanji v družbi (predvsem v smislu družbeni načel in vrednot) ter pomen soustvarjanja sprejemljivih vedenjskih norm in vrednot z deležniki (npr. iskanje legitimnosti skupaj z naročniki).

Skozi pogovore z zaposlenimi smo želeli izvedeti tudi več o drži, konsistenci in predanosti agencije družbeni odgovornosti. Med odgovori je prevladovala *odprta drža* do družbene odgovornosti. To pomeni, da zaposleni družbeno odgovornost agencije vidijo kot tako organizacijo, ki teži k reševanju problemov skupaj s svojimi deležniki in se je pripravljena pogovarjati o morebitnih spremembah (Basu in Palazzo 2008). O konsistenci, bodisi strateški ali notranji, iz podanih odgovorov nismo veliko izvedeli. Zaključimo lahko, da zaposleni večinoma družbeno odgovorno delovanje posamične agencije dojemajo kot (samoumevni) del njihovega vsakdana, kar pomeni, da večje sistematičnosti ali strategije na tem področju nimajo. Obenem so zaposleni, ne pa tudi predstavniki vodstva, pogosto ugotavljali, da bi lahko njihova agencija na tem področju naredila več. Kljub temu pa aktivnosti na področju družbene odgovornosti v večini agencij ne moremo zanikati; dejavnosti, kot so skrb za okolje in sodelovanje pri projektih *pro bono*, sta bili med najpogostejšimi praksami, ki so jih



zaposleni razumeli kot del njihove družbene odgovornosti. Zadnje ima opraviti tudi s tem, kako zaposleni dojemajo predanost agencije družbeni odgovornosti. Intervjuvanci so večinoma navedli, da vključevanje takih aktivnosti v delovni vsakdan izvira iz notranjih vzgibov, na podlagi česar sklepamo o *normativni* (interni) *predanosti*. Med najbolj pogostimi področji družbene odgovornosti so zaposleni našli skrb za zaposlene in njihovo delovno okolje, v splošnem pa so menili, da so njihovi sodelavci družbeni odgovornosti bolj ali manj naklonjeni.

Zadnji vidik, ki smo ga obravnavali, je bil odnos zaposlenih do komuniciranja družbene odgovornosti. V slednjem so zaposleni videli prednost in nepotrebnost hkrati. Zlasti zanimive so ugotovitve intervjuvancev, da bi bilo treba o tem področju komunicirati več, saj s tem ozaveščamo javnost. Hkrati pa je v odgovornih prevladovala kritika komuniciranja družbene odgovornosti v smislu hvalisanja z družbeno odgovornimi dosežki ali zavajajočega predstavljanja družbeno odgovornih praks v javnosti. Bodisi s pritrditvijo bodisi z zanikanjem so zaposleni komuniciranje družbene odgovornosti utemeljili z *etičnostjo* namena komunikacije, tj. poudarjanje nekakšnih višjih, svetovljanskih interesov (Basu in Palazzo 2008). Naklonjenost, pa tudi kritičnost do načina in vsebine, komuniciranja o teh temah je izhajajoč iz tega sila pomembna, saj lahko pomeni posredno širjenje dobrih praks »za dobro vseh«, zlasti če oglaševalske agencije dojemamo kot ključen člen pri ustvarjanju predstav o družbeni odgovornosti v širši družbi, npr. s pripravo komunikacij za druge organizacije ali z zglednim delovanjem pred svojimi deležniki. Iz analize pa je bilo razbrati, da izbrane agencije o svoji družbeni odgovornosti navzven malo komunicirajo.

Ob podrobni analizi posameznih dimenzij osmišljanja družbene odgovornosti smo z vključitvijo petih osrednjih legitimacijskih pristopov po Van Leeuwenu (2007) in Siltaoji (2009) preučevali tudi diskurzivno konstruiranje družbene odgovornosti med zaposlenimi v oglaševalski panogi. S tem smo poskušali odgovoriti na vprašanje, kako zaposleni legitimirajo družbeno odgovornost oglaševalske agencije, v kateri delajo. Kot smo ugotovili iz obravnavane literature, organizacije »težijo k temu, da so v družbah, v katerih delujejo, sprejete kot legitimne«, pri čemer »delovati odgovorno – tj. skladno z družbenimi pričakovanji, normami in vrednotami – pomeni način, s katerim organizacije iščejo legitimnost« (Johansen in Nielsen 2012, 435). Poleg že omenjenih, kognitivnega in moralnega legitimacijskega pristopa, smo skozi kritično diskurzivno analizo prepoznali tudi druge načine

legitimiranja posameznih agencij kot družbeno odgovornih. Pristop *avtorizacije* se je pokazal skozi dojetje agencije kot profesionalne in moralne, pri čemer so zaposleni največkrat izpostavili upoštevanje etičnih kodeksov. Uporabnost in primernost družbeno odgovornih praks so zaposleni legitimirali z *racionalizacijo*; bodisi s predstavitvijo ciljev, sredstev in učinkov delovanja podjetja, bodisi z utemeljevanjem družbene odgovornosti kot dodano vrednostjo poslovanja (Siltaoja 2009). Tudi *normalizacija* je bila pogosto prisotna v odgovorih zaposlenih; družbeno odgovornost so opisovali kot del vsakdanjika; vsakodnevnega odnosa do dela, zaposlenih, naročnikov ipd. Družbeno odgovornost so na ta način videli kot nekaj »normalnega«, samoumevnega. Med legitimacijskimi pristopi je bila pogosta tudi *narativizacija*. Pripovedovanje zgodb so zaposleni uporabili zlasti, ko so govorili o posameznih primerih praksah/delovanju agencije, zaradi česar agencijo dojemajo kot družbeno odgovorno. Najbolj viden primer tovrstne legitimacije so na primer zgodbe, kako se je agencija nudila pomoč svojim zaposlenim.

Podobno kot Siltaoja (2009) lahko ugotovimo, da se zdijo nekateri legitimacijski pristopi bolj primerni za konstruiranje določenih idej o družbeno odgovorni organizaciji, medtem ko drugi pristopi poudarjajo druge ideje. Na primer avtorizacija in racionalizacija sta bili bolj prisotni pri legitimiranju praks, ki upoštevajo zakonodajo in druga določila ter poudarjajo prednosti družbeno odgovornega delovanja pri poslovanju, medtem ko sta narativizacija in naturalizacija med zaposlenimi bolj značilni za opisovanje delovnega okolja in medsebojnih odnosov, ki delajo oglaševalsko agencijo družbeno odgovorno. Hkrati lahko rečemo, da so se legitimacijske strategije v preučevanih diskurzih velikokrat prekrivale. Tak primer je preplet moralizacije z avtorizacijo pri legitimiranju agencije kot družbene odgovorne v primeru upoštevanja etičnih kodeksov, saj ti kot oblika samoregulacije po eni strani agencijo »zavezujejo« k etičnemu delovanju in hkrati *delegitimirajo* agencijo v primeru neupoštevanja etičnih praks (poudarek je na moralnem vrednotenju praks). V splošnem lahko rečemo, da je bilo v analizi odgovorov sicer zaznati več primerov legitimacije kot pa delegitimacije. Iz redkih primerov smo lahko tako sklepali, kako zaposleni oglaševalske agencije razumejo kot družbeno »neodgovorne«, s čimer posredno povedo, kaj je »dobro« oz. »prav«, da je podjetje percepirano kot družbeno odgovorno (Siltaoja 2009, 199).

**Tabela 1.2: Povzetek analize odnosa do družbene odgovornosti med zaposlenimi skozi proces osmišljanja in načinov legitimiranja družbene odgovornosti oglaševalskih agencij**

	<b>Značilnosti osmišljanja družbeno odgovorne oglaševalske agencije</b>			<b>Načini legitimiranja družbeno odgovorne oglaševalske agencije</b>
<b>Kognitivna dimenzija</b>	Usmerjenost identitete	Relacijska usmerjenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencija v odnosu do svojih deležnikov nastopa kot partner.</li> <li>• Soodgovornost agencije in naročnika.</li> <li>• Izobraževalna/svetovalska vloga agencije.</li> <li>• Utrjevanje medsebojnih odnosov s sodelovanjem pri projektih.</li> </ul>	
		Kolektivistična usmerjenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soustvarjanje družbene sfere.</li> <li>• Delanje izboljšav v (lokalnem in regionalnem) okolju.</li> <li>• Prispevanje k splošnemu družbenemu dobru.</li> <li>• Naslavljanje družbenih in/ali okoljskih problemov.</li> </ul>	
	Legitimnost	Kognitivni pristop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delovanje v skladu z moralnimi in etičnimi vrednotami in načeli družbe in/ali posameznikov.</li> <li>• Upoštevanje zakonov in določil stroke.</li> <li>• Samoregulacija v obliki etičnih kodeksov.</li> </ul>	<b>Avtorizacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moč avtoritete, s katero agencija vpliva in spodbuja k prenosu vrednot in znanj.</li> <li>• Poudarjanje strokovnosti in moralnih vrednot.</li> <li>• Zaposleni nastopajo kot predstavniki družbene odgovornosti agencije.</li> </ul>

		Moralni pristop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soustvarjanje sprejemljivih vedenjskih norm z (zunanji) deležniki.</li> <li>• Skupno iskanje družbene legitimnosti skozi usklajevanje vrednot.</li> </ul>	<b>Moralizacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimacija oziroma delegitimacija sprejemljivih vrednot družbene odgovorne agencije.</li> </ul>
<b>Konativna dimenzija</b>	Drža	Odprta drža	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripravljenost poslušati in iskati skupne rešitve.</li> <li>• Odprtost do novih idej (na področju družbene odgovornosti).</li> <li>• Konstruktivni dialog z deležniki.</li> </ul>	<b>Racionalizacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poudarjanje uporabnosti organizacijskih pravil in ukrepov.</li> <li>• Poudarjanje koristnosti in kontinuitete učinkov družbene odgovornosti.</li> </ul>
	Konsistenca	Interna konsistenca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesistematizirano družbeno odgovorno delovanje in aktivnosti.</li> <li>• Izmenjava pomenov družbene odgovornosti skozi neprestano interakcijo med zaposlenimi.</li> <li>• »Intuitivna« družbeno odgovornost.</li> </ul>	<b>Normalizacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samoumevno družbeno odgovorno delovanje.</li> <li>• Normalnost odnosa do družbene odgovornosti skozi vsakdanje delo.</li> </ul>
	Predanost	Normativna predanost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notranji (moralni) premisleki o družbeni odgovornosti.</li> <li>• Spodbude za družbeno odgovornost prihajajo znotraj podjetja.</li> </ul>	<b>Narativizacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vključevanje agencije v legitimne družbene prakse pri skrbi za zaposlene.</li> </ul> <b>Normalizacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samoumevnost družbeno odgovornih praks in sledenje lastnim interpretacijam družbene odgovornosti.</li> </ul> <b>Moralizacija/delegitimacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protislovna vloga agencije v smislu predanosti družbeni odgovornosti in »surovega posla«.</li> </ul>

				<b>Avtorizacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba po skladnosti in utečenosti družbeno odgovornih praks med zaposlenimi.</li> </ul>
<b>Lingvistična dimenzija</b>	Utemeljevanje	Etično utemeljevanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba po informiranju in ozaveščanju širše družbe z upoštevanjem interesov in koristi »višjega reda«.</li> <li>• Zavračanje izoliranosti podjetja oziroma posameznikov na področju družbene odgovornosti.</li> </ul>	
	Transparentnost	Pristransko komuniciranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritika komuniciranja družbene odgovornosti v javnosti na račun hvalisanja in zavajanja.</li> <li>• Potreba po pravi meri in pravem načinu komuniciranja.</li> <li>• Pomembna vloga in potreba po internem komuniciranju.</li> </ul>	

Vir: Van Leeuwen (2007); Basu in Palazzo (2008); Silatoja (2009).

## 7.2 Omejitve raziskovanja

Pri pričujočem magistrskem delu moramo opozoriti na nekatere ključne omejitve našega raziskovanja. Najprej moramo izpostaviti morebitne pomanjkljivosti pri načinu pridobivanja podatkov. Daymonova in Holloway (2002) sta v okviru diskurzivne analize izpostavila dve pomembni značilnosti zbiranja podatkov s pomočjo intervjujev. Pri intervjujih imamo lahko na eni strani opraviti s sistematično obravnavo enakega nabora tem z vsemi sodelujočimi, po drugi strani pa moramo intervjuvancem omogočiti, da so intervjuji dovolj odprti, saj se bodo le tako popolnoma in naravno vključili v pogovor (Daymon in Holloway 2002, 143). Zato sta potrebna tako natančno vodeni intervju z vprašanji, enakimi za vse sodelujoče, kot tudi odlične osebne komunikacijske sposobnosti (Daymon in Holloway 2002, 143). To implicira dejstvo, da igra pomembno (ključno) vlogo pri zbiranju podatkov oseba, ki raziskuje – upoštevajoč tudi njene predhodne izkušnje z raziskovanjem. Iz tega sklepamo, da je bil način zbiranja podatkov omejen z našimi lastnimi, prehodnimi izkušnjami z uporabo tovrstne raziskovalne metode. Obenem moramo vzeti v ozir dejstvo, da je bil potek intervjujev pogojen z izkušnjami in govornimi spodobnostmi intervjuvanih oseb, kar se je pokazalo skozi bolj ali manj skopo/obširno podajanje odgovorov, večji/manjši pozornosti pri izbiri besed, sproščenostjo/napetostjo intervjuvanca med pogovorom ipd.

V okviru omejitev moramo omeniti tudi samo vsebino in način obdelave podatkov. Dey (1993) je opozoril, da ne glede na metodo, podatke v resnici »ustvari« raziskovalec. Naj bo ta še tako ne usmerjevalen; raziskovalec do določene mere mora usmerjati intervju, da s tem zaobjame določene teme v času, ki je na voljo (Dey 1993, 16). Zbiranje podatkov potemtakem vedno vključuje tudi *izbiranje* podatkov – oseba, ki raziskuje, jih mora najprej opaziti in jih obravnavati kot podatke, ki bodo služili namenom raziskovanja (Dey 1993, 16). Slednje je bilo še posebej vidno pri ugotavljanju načina legitimiranja družbene odgovornosti med zaposlenimi, kjer smo obliko legitimacije morali najprej subjektivno »zaznati« in jo šele nato interpretirati. Zavedati se moramo odvisnost od konteksta pri odkrivanju nadaljnjih pomenov, ki jih razberemo iz podatkov – ti so namreč zmeraj stvar dogovora med opazovalci (Dey 1993, 40). Pri odgovarjanju na zastavljena vprašanja so lahko intervjuvanci podali tudi take odgovore, za katere so menili, da bodo z njimi »zadovoljili« naše raziskovalne potrebe, oziroma katere bi kot raziskovalci nekako pričakovali.

Tretja omejitev se nanaša na preučevani vzorec. Kot smo že zapisali, smo uporabili priložnostni vzorec, s katerim ne moremo sklepati o celotni populaciji (npr. vsi zaposleni v slovenskih oglaševalskih agencijah), temveč zgolj o dojemanju družbene odgovornosti med izbranimi posamezniki v izbranih podjetjih. Način, kako ti osmišljajo in legitimirajo družbeno odgovornost, je odvisen od individualne in kolektivne vpetosti ter predanosti družbeni odgovornosti, kot tudi od lastnega pripisovanja pomembnosti in zanimanja za to temo. To pa je lahko ne nazadnje pogojeno tudi z njihovim delovnim mestom, delovno dobo v posamezni oglaševalski agenciji ter s predhodnimi ali sedanjimi izkušnjami na tem področju (npr. aktivno sodelovanje v Slovenski oglaševalski zbornici, priprava magistrskega dela o področju družbene odgovornosti, pretekle izkušnje v agenciji, specializirani za družbeno odgovorne projekte ipd.).

## **8 Sklep**

Področje družbene odgovornosti podjetij se je v zadnjih letih izjemno razvilo. Četudi obstajajo tako kritiki kot zagovorniki družbene odgovornosti, te preprosto ni mogoče prezreti; mnogi družbeno odgovornost dojemajo zelo resno ali celo kot nepogrešljivi del uspešne organizacije (Schouten in Remmé 2006; Arevalo in Aravind 2011). Komuniciranje o družbeni odgovornosti v letih poročilih nekaterih vodilnih svetovnih oglaševalskih agencijah priča o tem, da je vse več zanimanja za to področje tudi v oglaševalskih agencijah (Waller in Lanis 2009), kar vzbuja vprašanja o odnosu zaposlenih v oglaševanju do družbene odgovornosti. Izhajajoč iz ugotovitev, da je pri preučevanju družbene odgovornosti pomembno upoštevati panožni kontekst preučevanega pojava, se magistrsko delo loteva vprašanja o odnosu do družbene odgovornosti znotraj slovenskega oglaševalskega prostora. Specifičnost preučevanega konteksta je komunikacijska oziroma oglaševalska dejavnost, katere posebnost je ta, da imajo oglaševalske agencije možnost vplivanja na družbo (Waller in Lanis 2009).

Analiza odnosa zaposlenih v oglaševanju do družbene odgovornosti skozi perspektivo osmišljanja, ki smo jo razširili z obravnavo ključnih legitimacijskih pristopov, je pokazala, da ne moremo sklepati o enotnem odnosu do družbene odgovornosti znotraj slovenske oglaševalske panoge. Magistrsko delo namesto tega predstavlja različne načine, kako zaposleni kot ključni deležniki osmišljajo družbeno odgovornost oglaševalskih agencij, s tem pa te tudi legitimirajo kot družbeno odgovorne. S tem pritrujemo predpostavki, da vsako

podjetje ustvarja svoj lasten pomen družbene odgovornosti kot posledico interakcij med obstoječimi mnenji, pa tudi zmožnosti in sredstev določenega podjetja (Cramer in drugi 2006, 386). Prav tako ne moremo izpostaviti enakega nivoja razumevanja družbene odgovornosti med zaposlenimi znotraj posamezne oglaševalske agencije, saj je to pogojeno s predstavami, ki jih imajo posamezniki o sebi in svetu (Basu in Palazzo 2008). Zaradi svoje večplastne in spreminjajoče se narave pa je problematičen že sam koncept družbene odgovornosti (Silberhorn in Warren 2011).

Zaposleni v oglaševanju svojo družbeno odgovornost razumejo od najbolj osnovnega razumevanja v smislu sponzorstva in donacij ter okoljevarstva, do najbolj široke definicije družbene odgovornosti, kot je »narediti nekaj več«. Na podlagi podanih odgovorov se v kontekstu oglaševalske panoge prepletata še dva načina razumevanja družbene odgovornosti. Prvi zajema družbeno odgovornost posamezne agencije, npr. njeno družbeno odgovorno delovanje ali predanost zaposlenih družbeno odgovornim praksam. Drug vidik v središče postavlja oglaševalske agencije kot institucije, ki se ukvarjajo s pripravo komunikacij za druge organizacije, kamor spada tudi sodelovanje pri komunikacijskih/oglaševalskih projektih, ki so tako imenovani družbeno odgovorni. Čeprav pri slednjem ne gre toliko za družbeno odgovorno delovanje agencije same, tega vidika ne smemo zanemariti. Kot smo že zapisali, oglaševalske agencije z omogočanjem komunikacijskih storitev igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju ter posredovanju informacij in idej širši skupnosti (Waller in Lanis 2009, 112), kamor spada tudi širjenje predstav o družbeno odgovornih temah in praksah. Kljub ugotovitvam naših sogovornikov, da slovenske oglaševalske agencije o družbeni odgovornosti malo komunicirajo, te sodelujejo pri pripravi komunikacije za podjetja iz drugih panog.

Upošteвайoč dejstvo, da je komuniciranje ključen del procesa osmišljanja, v katerem nastajajo stvari, situacije in entitete (Golob in drugi 2013), nam preučevanje odnosa do družbene odgovornosti v luči teorije ustvarjanja smisla omogoča nov pogled na razumevanje družbene odgovornosti v preučevanem kontekstu. Spoznanje, da je prav jezik tisti, s katerim bolje razumemo način legitimiranja družbeno odgovornih praks podjetij (Sitaoja 2009), nas je vodilo k vključitvi novih legitimacijskih pristopov v obstoječi model osmišljanja, kjer smo poglobljeje spoznali, kako zaposleni skozi ustvarjanje diskurza o družbeni odgovornosti legitimirajo delovanje svojega podjetja. Medtem ko bi lahko trdili, da smo skozi analizo



legitimacije družbene odgovornosti skozi oči zaposlenih upoštevali predvsem enostranski proces *dajanja smisla* družbeni odgovornosti, ne pa toliko dvostranski proces *ustvarjanja smisla*, ki bi vključeval tudi druge relevantne deležnike, smo z raziskovanjem odnosa zaposlenih (in ne zgolj vodstva) vendarle bližje definiciji, da vsakršno ustvarjanje smisla, tudi družbene odgovornosti, poteka z in med interakcijo z drugimi. Skozi teorijo lahko izvemo, da je osmišljanje tesno povezano z delovanjem, ki na nek način prehiteva interpretacijo in pripisovanje pomena (Raes in drugi 2007, 364). Preučevanje tega procesa zato ponuja širšo sliko o tem, kako posamezniki delujejo in kako ustvarjajo svoje okolje v skladu s tem pomenom (Weick v Raes in drugi 2007, 364). Pri tem pa lahko nova spoznanja o razumevanju in odnosu do družbene odgovornosti pomagajo tudi pri nadaljnji implementaciji in komuniciranju družbene odgovornosti nasploh.

## 9 Literatura

Angus-Leppan, Tamsin, Louise Metcalf in Sue Benn. 2010. Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics* 93 (2): 189–213.

Arevalo, Jorge A. in Deepa Aravind. 2011. Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. *Corporate Governance* 11 (4): 399–414.

Basu, Kunal in Guido Palazzo. 2008. Corporate Social Responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review* 33 (1): 122–136.

Benn, Suzanne, Renier Todd, Lindi in Jannet Pendleton. 2010. Public Relations Leadership in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 96 (3): 403–423.

Bertoncelj, Andrej, Maja Meško, Andrej Naraločnik in Bojan Nastav. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV založba.

Blowfield, Michael in Alan Murray. 2008. *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University Press.

Brammer, Stephen, Georgy Jackson in Dirk Matten. 2012. Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review* 11 (1): 3–28.

Brickman, Leonard in Debra J. Rog. 2009. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Campbell, John L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32 (3): 946–967.

Carroll, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34: 39–48.

- Carroll, Archie B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business Society* 38 (3): 268–295.
- Cramer, Jacqueline, Angela van der Heijde in Jan Jonker. 2006. Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting. *Business Ethics: A European Review* 15 (4): 380–389.
- Damjanić, Davor. 2013. Agencije pod drobnogledom. *Marketing Magazin* 33 (385): 26–29.
- Daymon, Christine in Immy Holloway. 2002. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London/New York: Routledge.
- Dey, Ian. 1993. *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. London/New York: Routledge.
- Doorley, John in Helio Fred Garcia. 2011. *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York: Routledge.
- Ericson, Thomas. 2001. Sensemaking in organizations – towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Skandinavian Journal of Management* 17 (1): 109–131.
- Evropska komisija. 2001. *Zeleni dokument za promocijo Evropskih usmeritev za družbeno odgovornost podjetij (COM(2001) 366)*, sprejet 18. julija 2001. Dostopno prek: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf) (21. november 2013).
- Fairclough, Norman. 2001. Critical discourse analysis. Alec McHaoul in Mark Rapley (ur.): *How to Analyze Talk in Institutional Settings: A Casebook of Methods*. Cornwall: MPG Books Ltd.
- Farache, Francisca in Keith J. Perks. 2010. CSR advertisements: a legitimacy tool? *Corporate Communication: An International Journal* 15 (3): 235–248.
- Flick, Uwe. 2006. *An introduction to qualitative research*. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.

Fraj-Andrés, Elena, Eugenia M. López-Pérez, Iguácel Melero-Polo in Rosario Vázquez-Carrasco. 2012. Company image and corporate social responsibility: reflecting with SMEs' managers. *Marketing Intelligence & Planning* 30 (2): 266–280.

Garriga, Elisabet in Domènec Melé. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53 (1–2): 51–71.

Golob, Urša. 2004. Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 874–889.

Golob, Urša, Trine Susanne Johansen, Anne Ellerup Nielsen in Klement Podnar. 2013. Corporate Social Responsibility as a Messy Problem: Linking Systems and Sensemaking Perspectives. *Systematic Practice and Action Research*.

Hawlina, Maja. 2008. V pričakovanju novega etosa v oglaševanju. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu. Prispevek na konferenci *Družbena odgovornost in izzivi časa 2008*, 5.–6. junij 2008. Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

Haberberg, Adrian, Jonathan Gander, Alison Rieple, Clive Helm in Juan-Ignacio Martin-Castilla. 2010. Institutionalizing idealism: the adoption of CSR practices. *Journal of Global Responsibility* 1 (2): 366–381.

Hemingway, Christine A. in Patrick W. MacLagan. 2004. Manager's Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 50 (1): 33–44.

*Horus – slovenska nagrada za družbeno odgovornost*. 2013. Dostopno prek: <http://www.horus.si/o-nagradi-horus.html> (21. november 2013).

Jackson, Sharon M. 2012. How Managers Make Sense of CSR: The Impact of Eastern Philosophy in Japanese Owned Transnational Corporations. Prispevek na konferenci *Leadership & Management in a Changing World: Lessons from Ancient East and West Philosophy*, 12.–14. junij 2011. Atene: Athens University of Economics and Business in University of International Business and Economics.

- Juhart, Špela in Urša Golob. 2011. Potrošnik in komuniciranje družbene odgovornosti: pogled skozi perspektivo ustvarjanja smisla. *Akademija MM: slovenska znanstvena revija za trženje* 11 (8): 55–62.
- Krugman, Dean M. in O. C. Ferrell. 1981. The Organizational Ethics of Advertising: Corporate and Agency Views. *Journal of Advertising* 10 (1): 21–30.
- Lammers, John C. in Joshua B. Barbour. 2006. An Institutional Theory of Organizational Communication. *Communication Theory* 16 (3): 356–377.
- McAlister, Debbie Thorne, O. C. Ferrell in Linda Ferrell. 2005. *Business and Society: A Strategic Approach to Social Responsibility*. Boston/New York: Houghton Mifflin Company.
- Morsing, Mette in Majken Schultz. 2006. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review* 15 (4): 323–338.
- Morsing, Mette, Majken Schultz in Kapser Ulf Nielsen. 2008. The »Catch 22« of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications* 14 (2): 97–111.
- Nielsen, Anne Ellerup in Christa Thomsen. 2009a. Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review* 18 (1): 83–93.
- 2009b. CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal* 14 (2): 176–189.
- Nijhof, André in Ronald Jeurissen. 2006. Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue. *Business Ethics: A European Review* 15 (4): 316–322.

O'Connor, Amy in Michelle Shumate. 2010. An Economic Industry and Institutional Level of Analysis of Corporate Social Responsibility Communication. *Management Communication Quarterly* 24 (4): 529–551.

Pater, Alberic in Karlijn van Lierop. 2006. Sense and sensitivity: the roles of organization and stakeholders in managing corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review* 15 (4): 339–51.

Pedersen, Esben Rahbek in Peter Neergaard. 2009. What matters to managers?: The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation. *Management Decisions* 47 (8): 1261–1280.

Pompering, Alan in Lester W. Johnson. 2009. Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal* 14 (4): 420–439.

Raes, Anneloes M. L., Ursula Glunk, Mariëlle G. Heijltjes in Robert A. Roe. 2007. Top Management Team and Middle Managers: Making Sense of Leadership. *Small Group Research* 38 (3): 360–386.

Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Reis, Christina. 2010. Sensemaking of managers' ethical work orientations. *Social Responsibility Journal* 6 (1): 143–155.

Roblek, Vasja. 2009. Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management* 4 (1): 53–69.

Schouten, Esther M. J. in Joop Remmé. 2006. Making sense of corporate social responsibility in international business: experiences from Shell. *Business Ethics: A European Review* 15 (4): 365–379.

Schultz, Friederike in Stefan Wehmeier. 2010. Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and

communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (1): 9–29.

Silberhorn, Daniel in Richard C. Warren. 2007. Defining corporate social responsibility. A view from big companies in Germany and the UK. *European Business Review* 19 (5): 352–372.

Siltaoja, Marjo. 2009. On the discursive construction of a socially responsible organization. *Scandinavian Journal of Management* 25: 191–202.

Slovensko društvo za odnose z javnostmi. 2013. *Pilotna študija: Razumevanje družbene odgovornosti v slovenskih organizacijah*. Dostopno prek: <http://www.piar.si/sekcije-drustva/sekcija-za-spodbujanje-druzbene-odgovornosti/raziskava-razumevanje-druzbene-odgovornosti/> (21. november 2013).

*Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2012. Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Dostopno prek: [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=osmi%C5%A1ljati&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=osmi%C5%A1ljati&hs=1) (21. november 2013).

Sweeney, Lorraine in Joseph Coughlan. 2011. Do Different Industries Report Corporate Social Responsibility Differently?: An Investigation Through the Lens of Stakeholder Theory. *Journal of Marketing Communications* 14 (2): 113–124.

van der Heijden, Angela, Peter P. J. Driessen in Jacqueline M. Cramer. 2010. Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of Cleaner Production* 18: 1787–1796.

Van Leeuwen, Theo. 2007. Legitimation in discourse and communication. *Discourse & Communication* 1 (1): 91–112.

Verčič, Dejan in Betteke van Ruler. 2002. Refleksivni komunikacijski menedžment. *Teorija in praksa* 39 (5): 739–754.

Vezovnik, Andreja. 2008. Kritična diskurzivna analiza v kontekstu sodobnih diskurzivnih teorij. *Družboslovne razprave* 24 (57): 79–96.

Waller, David S. in Roman Lanis. 2009. Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure of Advertising Agencies: An Exploratory Analysis of Six Holding Companies' Annual Reports. *Journal of Advertising* 38 (1): 109–121.

Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe in David Obstfeld. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16 (4): 409–421.



## **Priloga A: Intervjuvanec A**

### **Kako razumete koncept družbene odgovornosti? Kaj pomeni, da je podjetje družbeno odgovorno?**

Na najbolj bazičnem nivoju je to podjetje, ki se obnaša do vseh subjektov, s katerimi pride posredno ali direktno v stik, odgovorno. Ključno je seveda, kaj pomeni odgovorno. Tukaj je veliko floskul. Zame je prvi in osnovni postulat odgovornost, da posluje dolgoročno. Če hoče podjetje poslovati dolgoročno, mora z vsemi subjekti, začeti pa predvsem z zaposlenimi, delati na ta način, da gradijo dolgoročni odnos. To je najbolj preprost, hkrati pa tudi najbolj stoječ odgovor. Od tam naprej se hitro začnemo zapletati v floskule.

### **Kaj po vaše pomeni družbena odgovornost oglaševalske agencije?**

Razlik ali specifik ni. Podjetje je podjetje, entiteta. Ali je komunalno podjetje, ali pa je oglaševalska agencija. Njihov način obnašanja, če hočejo biti družbeno odgovorni, je enak do zaposlenih in do tistega okolja, s katerim imajo opraviti. Komunalna podjetja imajo opraviti praktično z vsem, tudi s tem, kako na primer ravnajo z odpadki, kar je družbena odgovornost. Lahko bi šlo tudi za drug primer. Enako je z oglaševalskimi agencijami. To, kako agencija deluje kot podjetje, se ne razlikuje od podjetja, ki dela elektromotorje. Če pa ima slučajno priložnost delati družbeno odgovorno akcijo – z vsemi možnimi oklepaji in navedki, ki jih lahko sem umestimo –, pa to ni njeno delovanje. To ni delovanje podjetja. To pomeni, da smo dobili naročilo, da delamo družbeno odgovorno akcijo, tako kot je dobil proizvajalec elektromotorjev naročilo za serijo asinhronih motorjev. Na faksu vas verjetno učijo, da so družbeno odgovore akcije tiste, skozi katere se vidi družbeno odgovorno delovanje. Sam ne trdim tako. Vem, da je taka predpostavka. Ta floskula družbena odgovornost in družbeno odgovorne akcije se zadnjih petnajst let vali po tem prostoru (ne vem natančno, kako je sicer v tujini), ampak če bi bil res odgovoren do okolja kot podjetje, kot oglaševalska agencija, bi vsakemu, ki bi hotel delati kampanje družbeno odgovorne akcije, rekel, da je ne bom delal, ker s tem zavajam cel svet okoli sebe.

### **Kaj menite o razumevanju družbene odgovornosti med vašimi naročniki ali širše, deležniki? Ali to področje razumejo tako, kot ste pravkar opisali?**

Mislím, da ne. Glede na to, da sem družbeno odgovoren v tem smislu, kot sem povedal že prej, najprej do svojih zaposlenih, potem do okolja ... bom seveda tako akcijo izpeljal. Tako, kot bom vsako drugo, ampak z nekimi drugimi omejitvami, ki so spet povezane z družbeno odgovornostjo. Ne bom delal stvari, ki se mi zdijo neetične. Ampak pojem ali sintagma družbene odgovornosti se v tej družbi izkorišča za čiste profitne namene. In to je ravno nasprotno od definicije družbene odgovornosti, če vprašate mene. Če gremo za nekoga zbirat medvedke ali pa zberemo 30.000 evrov, na drugi strani pa zapravimo 200.000 evrov za to, da javnosti povemo, kako smo družbeno odgovorni – oprostite, ampak ne delati zgodbe okrog tega, ker to nima zveze z družbeno odgovornostjo, ampak izključno in samo z odnosi z javnostmi.

**Kakšno bi bilo potemtakem vaše mnenje o komuniciranju družbene odgovornosti?**

Je absolutno nepotrebno.

**Kako poteka interno spodbujanje družbeno odgovornih praks? Kako družbeno odgovorne prakse izvajate v vaši agenciji?**

Tako, kot sva povedala na začetku. Ključni pogoj je ta, da se podjetje obnaša odgovorno do svojih deležnikov. Če so bo do drugih obnašalo odgovorno, potem pa bi morali predvidoma to prakso aktivno razširjati tudi naprej. V vsakem okolju, v katerem se gibamo, se navzamemo nekaterih vrednot. In če so vrednote podjetja v redu, potem bi morale biti tudi vrednote njegovih akterjev, deležnikov približno take. Če pa izhajamo iz nižjega nivoja, tudi zaposleni, ki imajo sami po sebi višje standarde, tega ne bodo vzdržali. Kar pomeni, da se bo slej ali prej oblikovala sredina neke kritične mase, katere vrednote bodo nižje, kot če bi bile vrednote podjetja na začetku višje.

Kako to materializirati, pa je zelo težko. Podobne razgovore sem že imel, spraševali so me, koliko to podjetje prispeva v obliki takih ali drugačnih prispevkov za ... Menim, da to ni merilo družbene odgovornosti. Za socialne in ostale stvari imamo državo, za katero podjetje plačuje davke. Moje mnenje je, da mora za to poskrbeti država. Jaz lahko kot podjetje ali posameznik komu tu in tam kaj dodam. Ampak to ni zares družbeno odgovorno, to je več od tega. Medtem ko za zaposlenimi so naslednji deležniki, do katerih lahko rečemo, da do neke mere delamo družbeno odgovorno, oziroma bi lahko podali neko definicijo družbene odgovornosti. So stvari, ki jih počnemo *pro bono*. Na eni strani za organizacije, katerih del

smo, in ki so več ali manj na prostovoljni bazi. Zanje se nam zdi, da je njihovo poslanstvo tako, da se lahko z njimi identificiramo, in – bodimo iskreni – da nam na koncu tudi koristijo. Skratka, če društvu za odnose z javnostmi zastoj naredimo spletno stran in zanjo tri leta delamo, jo vzdržujemo in delamo druge komunikacije za nič ali zelo malo denarja, za bistveno manj, kot so naši stroški, to štejem kot našo družbeno odgovornost. Ker nič zares ne dobim nazaj, ampak vsaj nekako dolgoročno. Menim, da je tukaj ena od pomembnih definicij ali pa delov definicije družbene odgovornosti. Da nekaj delaš zato, da se ti morda dolgoročno povrne. Poudarek je na dolgoročnosti. Če pa se ne povrne neposredno tebi, pa vsaj družbi. Kakorkoli jaz prispevam, da bo prostor, v katerem živim, boljši, je družbena odgovornost. To bi bilo zame neko merilo.

**Kako zaposleni razumejo koncept družbene odgovornosti?**

Ne vem.

**Kako poteka prenos vaše (vodstvene) miselnosti o družbeni odgovornosti na zaposlene?**

Če pogledate iz nekega teoretskega vidika, je to velikokrat težko dati v prakso. Družbena odgovornost je nekaj zelo neoprijemljivega in ljudje se o njej ne pogovarjamo. Tako da ne vem, kako nanjo gledajo zaposleni. Upam, da tako, kot sem omenil prej – če postavljamo visoke standarde, potem ljudje z nižjimi standardi tukaj tako ali tako ne bodo zdržali. Ali pa ne bi zdržali. Konkretnih primerov, kjer se to preverja, pa praktično ni. Zato ne vem, lahko samo predpostavljam. Pa tudi kateri zaposleni; ali je pomembno, kako gleda na družbeno odgovornost programer, ali je pomembno, kako gleda vodja projekta, ali je pomembno, kako gleda moja računovodja. Ne vem, tega ne znam povedati.

**Bi lahko vendarle rekli, da se znotraj podjetja ustvarja neko skupno razumevanje ali predstava o družbeni odgovornosti?**

Ne, saj ni nekih primerov. To ni stvar, pri kateri bi lahko rekli: danes pa smo bili tako družbeno odgovorni. Ali pa: ti si bil toliko družbeno odgovoren, drugi pa niso bili. Tukaj ni primera – kako naj to ocenimo? Pojdite ven in vprašajte tri naključne ljudi, kako se čutijo družbeno odgovorne, pa vas bodo gledali kot tele v nova vrata. To je koncept, ki v glavah ljudi zares ne obstaja. To je popolnoma abstrakten pojem.

Lahko bi bil primer: dobimo naročnika z neko akcijo (pustimo, ali je družbeno odgovorna ali ne), ampak recimo, da lahko ima za posameznika neko konotacijo, s katero se etično ne strinja ali pa ima težave s strinjanjem. Če bi recimo rekel: dobro, naredimo to, čeprav imam malo pomislekov zaradi tega, ker sem družbeno odgovoren do tebe kot zaposlenega in ti bom zaradi tega lažje izplačal plačo in ti zagotovil dolgoročno izplačilo plače. On bo pa rekel: oprost, res ne morem delati tega, ker se mi gabi ali pa ker res mislim, da je družbeno neodgovorno. Vendar takega primera ni in ga tudi verjetno nikoli ne bo. Drugo je, če pride do primerov, ki so politične narave: ne bom delal za tega, ker ga ne maram. Ampak to nima veze z družbeno odgovornostjo.

### **Kaj menite o poročanju o družbeni odgovornosti, na primer o navedbah o družbeni odgovornosti, ki se pojavljajo na spletnih straneh podjetij?**

To je brez veze, tovrstne navedbe niso potrebne. Morda bom zdaj izpadel, kot da sam sebi malo nasprotujem, ker sem rekel, da ni veliko primerov, ko se da ugotoviti, ali smo kot zaposleni ali vodstvo družbeno odgovorni ali nismo. Po drugi strani menim, da javnost tako ali tako ne bere teh zavihkov. Verjemite, nobeden jih ne bere. Tudi jaz ne vem, kaj piše v našem. Res je, da je star pet let, ampak takrat je bilo to očitno moderno. Ampak če je trditev poslovnega subjekta, ki deluje javno, v bistvenem nasprotju s tem, kako ga ljudje percepirajo, bo lahko napisal, kar hoče. Lahko bo delal kakršnokoli akcijo, pa mu nihče ne bo verjel. Javnost bo opazila, da 30.000 evrov vreden dar oglašujemo s 250.000 evrov vredno akcijo – da se jih vleče za nos. Ker tisti, ki zares delujejo družbeno odgovorno, tega ne rabijo poudarjati. Ker mu bodo vedno in kadar koli to potrdili tisti, ki mu morajo potrditi. A bom jaz zdaj kupil eno zobno pasto več kot pa nekdo, ki trdi, da je družbeno odgovoren? Mislim, da je šlo za koncept, ki je vzniknil pred desetimi leti in ki je bil mogoče res nekaj let primeren za promocijo, ker se je pač malo odstopal od drugih in si se lahko na nekaj obešal.

Družbeno odgovorni bodo zdaj tisti, ki bodo imeli priložnost deset ljudi zaposliti za tri ure na teden, namesto da so ljudje, ki so na cesti, popolnoma na cesti. Ampak tega ne bodo obešali na veliki zvon. Tisti, ki pa bodo od tega dobili vsaj nekaj denarja, pa bodo vedeli, da jim je nekdo pomagal. Družbena odgovornost je verjetno tisto, kar lahko narediš več od nujno potrebnega. Če si lahko privoščiš – okolje ni ravno tako, da bi to ta trenutek dopuščalo.

### **In če si tega ne moreš privoščiti?**

Še vedno so tvoji zaposleni prvi. Če si tega ne moreš privoščiti, se najprej osredotočiš nanje.

### **Kaj pa naročniki? Izražajo želje po komuniciranju družbene odgovornosti?**

Redko, razen če gre za kakšno akcijo. Teh je res malo in mi se z njimi nismo veliko srečevali in smo jih večinoma tudi odsvetovali. Bi pa jih poskušali zapeljati oziroma bi predlagali, če že, komuniciranje neposredno v korist nekemu od nekoga, ne pa floskul.

### **Prej sva omenjala etično oziroma neetično delovanje. Kakšna so vaša pričakovanja glede etičnosti zaposlenih?**

Če ravnaš etično, potem si že po definiciji družbeno odgovoren. To je po mojem mnenju povezano. Pojavlja se spet isti problem, kako oceniti etičnost nekoga. To lahko narediš le v konfliktu. Samo v situaciji, ko je treba postaviti na nož, ali si etičen ali nisi. Večinoma se s takimi situacijami ne srečujemo. Kakšna je hipotetična situacija, ko bi to lahko ocenil? Ko bi trčila želja naročnika in etični standardi naših zaposlenih. Mislim, da bi v takem primeru nekdo hotel predvsem, da zavajamo javnost z neko akcijo. Takega primera na srečo nismo imeli. Drug vidik, ki je navzven praktično neviden in bi ga takoj opazili, pa je, če bi nekdo od zaposlenih skušal naročnika ogoljufati. Ta primer pa je že v osnovi tako neetičen, da sem ne spada. Če ponovno pogledamo: tako delovanje ni dolgoročno oziroma je dolgoročno škodljivo.

Etika je predpostavka družbene odgovornosti. Zato imam s tem probleme. Če javnosti govoriš, da si družbeno odgovoren, ker si nekemu dal 30.000 evrov, zapravlil pa si četudi en evro več od tega, zato da si komuniciral, je to neetično ravnanje. Zato sem tako »alergičen« na te floskule.

## **Priloga B: Intervjuvanec B**

### **Kako razumete koncept družbene odgovornosti?**

Družbena odgovornost v občem smislu, pa tudi v smislu posamičnih dejavnosti, kot je na primer tudi oglaševanje, se odvija na dveh nivojih. Prvi nivo je regulativa, tj. zakonodaja, oziroma, preprosto, upoštevanje zakonov. Drugi nivo pa je samoregulativa, kar pomeni upoštevanje določil in zakonitosti posamične stroke, katera temeljijo na samoregulativnih aktih, kot je npr. kodeks, priporočila dobre prakse, ipd. Ta dva nivoja sta osnovna. Tretji nivo, ki celotno zgodbo prešije, pa je posameznik, ki v skladu s svojimi moralnimi normami, etičnimi zavezami, pa tudi s svojo osebnostjo, to upošteva pri izvajanju dnevne prakse. Treba je vedeti, da je samoregulativa dopolnilo regulative, saj praviloma seže dlje, ali bolje, širše od zakona. Zakone navadno pišejo ljudje, ki nimajo neposrednega stika z dejavnostjo, zato so zakoni velikokrat niso dovolj precizno napisani. Vsaka samoregulativa bi morala (in najbrž to tudi počne) ščititi dejavnost oziroma stroko, in sicer v dveh ozirih: pred zlorabo in pred samo sabo. Pred nekakšno vehemenco, ki sploh mlajše dejavnosti, kot vsekakor je oglaševanje, v skladu s prevladujočo družbeno paradigmo, sili k doseganju vedno večjih uspehov, boljših rezultatov, ipd. V regulativi se velikokrat pojavljajo vrzeli, ki pa jih samoregulativa ne zapira, pač pa jih, v smislu varovanja dejavnosti oziroma stroke, širi. Če bi ne bilo samoregulative in bi neka dejavnost potekala zgolj na osnovi regulative in ambicije posameznikovi, se lahko pojavi neko sivo polje, morebitne zlorabe dejavnosti, ki praviloma temelji na napačni interpretaciji zakonov, kjer pa samoregulativa navadno odigra ključno vlogo. Vendar ne tako, da bi bila samoregulativa še bolj striktna od zakona, da bi stroko omejevala še bolj, kot jo omejuje zakon. Ne, to je slaba samoregulativa. Pomen prave samoregulative je, da ščiti dejavnost, da, kot že rečeno, razširi polje izvajanja prakse, tudi v smislu transparentnosti in boljšega razumevanja regulative pri izvajanju dnevne prakse.

### **Kako bi opredelili družbeno odgovornost oglaševalske agencije?**

Oglaševanje je panoga kot vsaka druga. V primerjavi z zdravniško ali s pravniško je to mlada panoga, ki je v Sloveniji stara recimo da 40, v svetu pa vsaj 150 let. Dejavnost, ki se šele postavlja, je seveda bolj podložna anomalijam ali zdrsom, kot že ustaljene dejavnosti, zdrsom, ki so inherentni. Oglaševanje je tudi precej specifična dejavnost. Zato jo je treba še bistveno bolj artikulirati in delati na tem, da se regulativa in samoregulativa dopolnjujeta, in sicer v

duhu, da se dnevna praksa izvajana čim bolj v skladu z etičnimi in moralnimi vrednotami, ki jih opredeljujejo samoregulativni akti stroke. V skladu s časom se pojavljajo tudi določeni problemi, zlasti z vznikom digitalnih medijev, kjer se tako regulativa kot tudi samoregulativa še lovita. Tu je treba spraviti v nek okvir, kar pa ne pomeni, da je treba stvar zaprečiti z zakonom, takšnim, da omejuje. Nasprotno; sama artikulacija, bolj formalna kot je, dejavnost naredi za bolj transparentno. S tem jo odpre, ne zapre. Zakon ni zato, da se ga krši, temveč, da se ga upošteva. Kot pa sem že omenil, zakone praviloma pišejo laiki. Čeprav so to ljudje, usposobljeni za pisanje zakonov (najbrž pravniki, birokrati ...), praviloma nimajo dovolj realističnih uvidov v to, kako stvar poteka v praksi. Zato je težava toliko večja. Oglaševalske agencije smo najbrž najbolj izpostavljeni del tako imenovane kreativne industrije, kar je drugo ime za oglaševanje. Ideje, ki so temeljna paradigma tako imenovanega »idea bussinesa«, so v domeni oglaševalskih agencij. Zato je zelo pomembno, ker pač ideje nimajo mej, da so družbeno odgovorne, da ne posegajo izven sfere družbene sprejemljivosti. Zato moramo oglaševalske agencije seveda zelo dobro poznati regulativo in samoregulativne akte, ob tem pa seveda imeti občutek za družbeno stvarnost in okolje, v katerem delujejo. Oglaševanje namreč, zaradi vpetosti v družbeni prostor preko medijev, soustvarja družbeno sfero.

### **Kakšna so po vašem mnenju pričakovanja družbe in naročnikov glede družbeno odgovornih praks vaše agencije?**

Prvi korak za vse odgovorne akterje oglaševalske industrije, naročnike, medije in oglaševalske agencije, je včlanitev v osrednjo stanovsko organizacijo, Slovensko oglaševalsko zbornico (SOZ). SOZ je zato tripartitna organizacija, pri čemer pa je četrti kot trikotnika, če lahko tako rečem, potrošnik. Potrošnik pa je javnost in je kritičen. Zato moramo ves čas govoriti o odgovornem oglaševanju, ki upošteva zakonitosti regulative, določila samoregulativnih aktov, in jih v svojih dnevniških praksah, v smislu dobre prakse, tudi izvajati. Vseskozi. To so ta pričakovanja: odgovorno oglaševanje! Do stroke, do izdelka ali storitve, ki se komunicira, in do družbenega okolja, kjer se komunicira. Temeljni akt samoregulative je Slovenski oglaševalski kodeks. Pred dvema letoma smo pripravili novega, ki temelji na svetovnem kodeksu, na kodeksu držav, kjer je oglaševalska praksa bistveno bolj določena (in dlje trajajoča) ter na našem starem kodeksu. Pripravili smo ga seveda tudi z ozirom na trenutno družbeno stanje. Družba se spreminja in hkrati se spreminjajo tudi dejavnosti, sploh

oglaševanje, ki je še kako vpeto v družbeni prostor. To oglaševanju nalaga še bistveno višje kriterije in bistveno večjo odgovornost, kot se zdi. Oglaševanje je zelo pomembna družbena paradigma, ki, kot že rečeno, tvorno soustvarja družbeno realnost. Zato ima toliko večjo odgovornost. Bolj kot se zdi.

Drugi dokumenti, ki smo jih izdelali na SOZ, so dokumenti, ki nosijo ime Dobra praksa. To so zelo praktična priporočila, pravila, navodila, kako odgovorno in učinkovito izvajati npr. natečaj za izbor agencije, kako zaračunavati storitve, ipd. Tudi je tvoren prispevek k razvoju stroke, posledično pa tudi družbene realnosti. Praksa tem principom v resnici vedno bolj sledi, seveda pa se pojavljajo tudi določena odstopanja, ki prvenstveno izhajajo iz nerazumevanja, premalo posluha za družbeno stvarnost in okolje, preveč zaverovanemu sledenju zastavljenim ciljem, ipd. Zato v SOZ obstaja tudi Oglaševalsko razsodišče, institucija, ki, pogojno rečeno, celo regulira, vsekakor pa samoregulira našo dejavnost. Rzsodba razsodišča je merodajna. V primeru negativne rzsodbe oglaševalci tako odločitev upoštevajo iz več razlogov. Najprej zato, ker imajo etično zavezanost do stroke in ker jim je do odgovornega sooblikovanja družbene stvarnosti. Drugič pa zaradi tega, ker škodi njihovemu ugledu v javnosti. Podoba nekega podjetja v javnosti pa je že vrednost.

### **Kako vaši zaposleni dojemajo družbeno odgovornost? Kakšna je vloga vodstva in zaposlenih pri izvajanju družbeno odgovornih praks?**

Da se take prakse upoštevajo. Vsaka agencija, ki se kot taka izkaže že s tem, da postane članica SOZ, in skozi dnevno prakso, ki jo izvaja, je temu zavezana. Če na primer nekoga na novo zaposliš, ga seveda seznaniš z določili stroke in samoregulative, kot sta kodeks ali dokumenti dobre prakse. Vodstvo je s tem seznanjeno, pa tudi vsi zaposleni naj bi bili in praviloma tudi so. Ne moremo pa pričakovati, da bodo poznali na pamet cel kodeks, ampak da ga znajo pri svojem delu uporabljati. Velikokrat se pojavijo stvari, ki bi lahko na kreativni ravni lahko šle čez rob, da bi pritegnile več pozornost, npr. da se v smislu neke pretirane provokacije lahko žali versko ali družbeno ločino, ali da se neprimerna vsebina pojavlja na plakatih, ki so preblizu vzgojno-izobraževalnih institucij, ipd. Kot agencija smo lahko v poziciji, ko naročnik zahteva, ali pa si želi čim večje opaženosti, pa v agenciji, ravno zaradi upoštevanja določil stroke, samoomejimo in reguliramo svojo kreativno, da je v skladu z določili. Teh primerov ni veliko, so pa. Kot rečeno, je pa težko pričakovati, da bi vsi, ki



delujejo v oglaševalski industriji, natančno poznali vsa določila. Pri nas se s tem ukvarjava s sodelavcem. Kolega je diplomiral iz kodeksa, sam pa sem vodil delovno skupino, ki je novi Slovenski oglaševalski kodeks (SOK) pripravljala in izgotovila.

### **Kako bi ocenili skupno razumevanje družbene odgovornosti in družbeno odgovornih praks?**

Slovenija je v tem oziru osupljivo napredna. Nimajo vse države oglaševalske zbornice. Že prva generacija slovenske oglaševalske stroke je postavila zelo visoke kreativne in strokovne standarde. Zbornica je dobro, demokratično konstituirana. Je organizacija, ki se sama financira skozi komercialno dejavnost, da lahko vlaga v samoregulativo, v dvig kakovosti standarda celotne stroke. Zainteresirani posamezniki tukaj sodelujemo in širimo nauk v svojo dnevno prakso. Tako kot tudi naročniki in mediji. Seveda stvari niso idealne, ampak so ne glede na majhnost trga zelo resne. Premiki so težavni; obstajajo imperativi, da moraš biti uspešen, v skladu z vsemi načeli te dejavnosti mora biti komunikacija opažena, da lahko obstaja več možnost za izvedbo konkretne akcije, nakupov ... To je industrija. Vsi ti akti in vsa dejavnost ščitijo našo oglaševalsko industrijo s posebno pozornostjo do potrošnika, pa tudi do jezika. Niso pa to akti, ki bi ščitili potrošnika pred morebitnimi zlorabami. Zato je tukaj Društvo za zaščito potrošnikov, ki tudi aktivno sodeluje in s katerim smo tudi mi v sozvočju. Pa ne samo z njimi, tudi z drugimi.

### **Kako pa je s tistimi oglaševalskimi agencijami, ki niso članice Slovenske oglaševalske zbornice?**

Vse resne agencije, kot tudi naročniki, so članice SOZ. Prvi korak k artikulaciji in resnosti je seveda včlanitev v zbornico. To sicer ni merodajno, ampak praviloma se vsaka včlani in s tem pridobi neko dodano vrednost. Ta bi bila lahko sicer še večja in na tem se dela vsak dan. Skozi dnevno prakso se stroka vedno bolj artikulira; skozi izobraževanje in skozi konkretno dejavnost. To ne pomeni, da ni zlorab in ignoranc. Nestrokovnost se kaže tudi v komunikacijskih oziroma prodajnih rezultatih. Nestrokovno delo pač ne more biti učinkovito, je kratkoročno delo tako za agencijo kot za naročnika. Po drugi strani si kakšen posameznik, kreativni studio ali manjša agencija članarino težko privoščijo ali pa ne vidijo dodane vrednosti zbornice. To ne pomeni, da niso usposobljeni za to delo.

Kar se tiče nekega splošnega zavedanja, je po mojem mnenju na izredno visokem nivoju, treba pa je narediti še tisoč stvari. Kriza (če sploh lahko uporabimo ta izraz, ker pa gre, vsaj po moje, za permanentno stanje) je vedno bolj brutalna in sili k vedno bolj zahtevnim posegom, k bolj radikalnim, manj kreativnim in bolj čisto prodajno usmerjenim zgodbam. Ali pa sploh ne zgodbam. Bolj pridobiva ta radikalno-prodajni segment. Tudi to je treba znati, kako prodajati stvari. Agencije ne preverjamo izdelkov, odgovorne pa smo za nivo komunikacije. Na primer, če oglašuješ šampon, katerega temeljna karakteristika je, da je naraven, ne boš naredil tehnoloških in kemijskih analiz, s katerimi bi preverjal, ali je res, kar piše. Za to je vedno odgovoren naročnik. Naše polje odgovornosti je narediti kakovostno komunikacijo za ta izdelek. Seveda so tukaj mejna področja, npr. politika, igre na srečo, oglaševanje otrokom itn. To so posebna področja, ki jih kodeks kot taka tudi opredeljuje.

### **Kakšno je vaše mnenje o komuniciranju družbene odgovornosti in družbeno odgovornih kampanjah?**

Družbeno odgovorne oziroma družbene kampanje so iz stališča agencij zelo hvaležne. Če v kreativnem smislu zaigraš na noto sočutja, je to za komunikacijo zelo hvaležno, ker so take komunikacije praviloma zelo dobro opažene. To pa je zgolj en vidik. Na največjem svetovnem oglaševalskem festivalu, v Cannesu, take družbene kampanje praviloma izžvižgajo, ker je snovanje le teh pravzaprav precej enostavno: izpostaviš nek problem, zaigraš na sočutje ... V kreativnem smislu take kampanje ne pomenijo veliko. Po drugi strani pa imamo Facebook, Twitter, ... kjer pa pravzaprav velja, da je vsaka komunikacija že družbena, saj se takoj vzpostavi neka skupnost. Slej ko prej vsaka taka akcija, zlasti v spletnih medijih, dobi neko širšo dimenzijo. Na primer, v komunikaciji javnosti predstaviš neko dobro kremo za obraz, a ker je javnost kritiška, se lahko hitro vzpostavi debata o družbeni odgovornosti tistih, ki proizvajajo to kremo na nenaraven način, saj delajo poizkuse na živalih.... V neki komunikaciji, ki sploh ni bila mišljena kot taka, se tako lahko takoj vzpostavi kontekst družbene kampanje. Tako da je ta meja postavljena nekoliko drugače, kot je bila včasih. O tem sem govoril že prej. Težko je narediti kreativen oglas za pralni prašek, ni pa težko narediti oglas za pravice izbrisanih. Če to dvoje povežem, bi bil odgovor, da je danes vsaka kampanja praviloma že družbeno odgovorna, ker ima vsak izdelek v sebi nek element družbene odgovornosti. Ne samo zato, ker se pojavlja v množičnih medijih, ampak zato ker lahko izpostavi nek družbeni problem, ki niti nima neposredne zveze z izdelkom. Seveda pa

so po drugi strani družbene kampanje zelo dobrodošle, saj osveščajo. Bolj kot so narejene v skladu z normativi stroke, bolj delujejo, bolj so učinkovite, bolj opozarjajo in rešujejo neke probleme. Agencije jih zato seveda delamo z veseljem.

**Nekateri menijo, da poročanje o družbeni odgovornosti podjetij ni pomembno, saj bi podjetja morala biti odgovorna že sama po sebi, zato je tako komuniciranje ni potrebno. Kaj menite o tem?**

Vzemimo za primer British Petroleum (BP). Lahko bi rekli: kakšen paradoks! Naredijo kampanjo in rečejo: iščemo alternativne vire energije. Vsa spletna in druga komunikacija je usmerjena v slednje, prodajajo pa nafto. Ampak oni v resnici iščejo alternativne vire, ker vidijo, da je to prihodnost, da se posel seli na to področje. Da je nafta omejena in da je v tem družbenem smislu njihova dejavnost vedno manj sprejemljiva. Ne gre zgolj za poslovne odločitve, ali zato, da bi prikriji svojo pravo dejavnost. Ne, res to počnejo. Zato so celotno komunikacijo BP ali British Petroleum preimenovali v Beyond Petroleum, spet BP. Naredili so reinterpretacijo svoje lastne pozicije. Družbene kampanje torej ne obstajajo samo v smislu, da greta npr. Amnesty International ali Greenpeace v boj proti nečemu, ali za zaščito nekoga. Hočem povedati, da so družbena odgovornost in družbene kampanje vtakane tako rekoč v vsako komunikacijo. In spletna razširitev komunikacijskega polja nujno vodi k temu, ne glede na to, kaj se komunicira.

Naša mreža, ki ima sedež v ZDA in ima skoraj v vsaki državi svojo pisarno, je razvila posebno komunikacijsko orodje, ki se mu reče »Humankind«. Vsaka večja agencijska mreža je naredila nekaj podobnega. Gre za poslovno orodje, ki v center postavlja človeka in njegove realne potrebe, ne pa izdelka. Lahko podam primer, zakaj menim, da je meja med družbenimi kampanjami ali pa ne družbenimi (komercialnimi) kampanjami zabrisana. Naša mreža je pred časom naredila kampanjo za banko Western Union. Pojavila se je namreč velika migracija Mehičanov v ZDA, kjer pa so ljudje (migranti) naleteli na realen problem: medtem, ko so po legalni poti migrirali v ZDA, njihova bančna storitev ni delovala oziroma je bil postopek vzpostavitve normalnega bančnega transferja za vsakega migranta, zaradi urejanja čisto birokratskih zadev, od stalnega bivališča, do pridobivanja delovne vize ipd. Western Union je preko naše mreže ugotovila, da obstaja niša ljudi, pri katerih se je pojavila neka potreba, ki je prej ni bilo, in je problem poskušala rešiti s tem, da je migrantom omogočila prost pretok

denarja. To je ta »Humankind« komunikacija. Res, da je poslovno orodje, ampak v središče komunikacije je postavila človeka s konkretno potrebo in mu je skozi svojo storitev, ki je prost pretok denarja tudi v času, ko formalizmi njihove nove eksistence še ni bili urejeni, omogočila lažje bivanje. To ni humanizem v smislu, da bomo investirali milijone v nekaj, da bo potem svet boljši in lepši. To je »business tool«, kjer pa izdelek ni na prvem mestu, ampak je v funkciji olajšanja konkretnih problemov ljudi v neki konkretni situaciji.

Vsaka resna komunikacija je tudi družbena, ne samo, ker je v množičnih medijih, ampak zato, ker se družbena paradigma spreminja. Oglaševanje jo tvorno soustvarja in če jo soustvarja tudi odgovorno, potem stroka dobiva na veljavi, verodostojnosti. Stigma, ki se naše stroke ves čas drži, da gre za zapeljevanje, ki da sili ljudi v nakupovanje izdelkov, ki jih ne potrebujejo, da bi impresionirali tiste, ki jih ne marajo, je nesmisel. To je neka čudna patologija, kateri še vedno naseda veliko preveč ljudi. Res je, da je oglaševanje močna industrija, v kateri se vrti veliko denarja. Se pa celotna industrija, tudi v Sloveniji, vedno bolj kultivira tudi v smislu poštenosti, resničnosti in preverljivosti (verodostojnosti) komunikacije. Celotna oglaševalska paradigma gre v družbeno odgovornost bistveno bolj, kakor je šla pred časom.

## **Priloga C: Intervjuvanec C**

### **Kako razumete koncept družbene odgovornosti?**

Družbena odgovornost je to, kar že izraz sam pove: odgovornost do vseh deležnikov, ki jih ima podjetje oziroma agencija. To pomeni do zaposlenih, do naročnikov, do širšega okolja, do družbe v celoti in vsakega njenega segmenta posebej. Družbena odgovornost pomeni, da se mora vsaka agencija v skladu z odgovornostjo, ki jo ima, ne samo kot podjetje ali kot neka profita organizacija, ampak tudi kot nekdo, ki spreminja mnenja ali vpliva na mnenja, tega zavedati in v skladu s tem tudi delovati.

### **Kako vaša agencija izpolnjuje pričakovanja družbe, naročnikov, ... glede družbene odgovornosti?**

Tukaj je treba ločiti dvoje stvari. Eno so tiste stvari, ki jih delamo za naše naročnike. Delamo ne nazadnje tisto, kar hoče naročnik imeti, na kar ga poskušamo spodbuditi, da so vsi projekti narejeni v skladu z družbeno odgovornostjo. Drugo pa so stvari, ki jih delamo sami, bodisi iz lastne iniciative bodisi kot neprofitni projekti, in odnos, ki ga imamo ob svojem delu. Večina stvari je narejena za takšnega ali drugačnega naročnika. Tam na zadeve ne moremo neposredno vplivati, lahko pa sugeriramo. Pri nekaterih zadevah, ki jih delamo sami, si pa kriterije postavljamo sami.

### **Kako bi ocenili odnos vaših zaposlenih do družbene odgovornosti in družbeno odgovornih praks?**

Menim, da so vsekakor v duhu časa. Stopnja osveščenosti je zelo visoka. Gre večinoma za ljudi, ki ima precej široka obzorja, ki aktivno sledijo dogajanju in so zaradi tega tudi sami osebno naravnani, kolikor je pač možno neko družbeno odgovorno obnašanje.

### **Kaj menite o skupnem razumevanju družbene odgovornosti med vodstvom in zaposlenimi? Bi lahko rekli, da je razumevanje enako?**

Tukaj gre za subjektivne presoje, tako da čisto enako ni. Zdi se mi, da gre za stopnjo ozaveščenosti posameznika, ki je lahko višja ali nižja. V splošnem se mi zdi, da se te zadeve kar prekrivajo.

### **Lahko podate primer konkretnih družbeno odgovornih praks, ki jih izvaja vaša agencija?**

Glede na to, da je naš posel komunikacija, predvsem poskušamo komunicirati družbeno odgovorne teme, od varovanja okolja do pravic posameznikov. Nekaj takih primerov je; pomagamo hendikepiranim športnikom, zelo pogosto prispevamo tudi h kakim zadevam, v obliki svojega dela ali kakorkoli, za promocijo takšnih in drugačnih ciljev, ki so vezani na pomoč nepriviligiranim v družbi, varovanje okolja ... Vendar to niso prakse, ampak posamezni komunikacijski projekti, aktivnosti, ki jih naredimo. Kot prakse širše razumem, da kot direktor skličem ljudi in jih poučujem, kako je treba delati pri varovanju z odpadki. Na primer pri ravnanju z odpadki smo narediti in še delamo dva ali tri projekte, ki so na različnih stopnjah ozaveščanja in informiranja javnosti. Skratka, naše aktivnosti so vezane na pripravo komunikacij na takšen ali drugačen način, bodisi oglaševalski bodisi promocijski, ali z orodji za odnose z javnostmi za določene teme. Bodisi za tiste, ki jih pripelje kak naročnik, zelo pogosto pa tudi sami predlagamo teme, ki jih (če ustreza marketinškemu oziroma komunikacijskem načrtu naročnika in če se naročnik strinja) potem tudi izvedemo. Tiste, ki jih naredimo sami, so odvisne od naših preferenc, možnosti itn.

### **Kaj menite o komuniciranju družbene odgovornosti?**

Je pomembno, lahko bi bilo še boljše. Pomembno je zato, da zadane tiste ciljne javnosti, ki jim je namenjeno. Brez komunikacije do ozaveščenosti sploh ne pride. To je eden izmed ciljnih stebrov celotne zgodbe. Nekdo je lahko družbeno ozaveščen sam zase, vendar je potem njegova družbena odgovornost izolirana samo na njega samega. Če pa govorimo o podjetjih, katerih posel in poslanstvo je komunikacija, potem pa seveda to počnemo.

### **Nekateri menijo, da poročanje o družbeni odgovornosti ni potrebno, ker morajo biti podjetja že sama po sebi družbeno odgovorna. Kakšno bi bilo vaše mnenje o tem?**

Podjetja zelo pogosto uporabljajo svoje aktivnosti na področju družbene odgovornosti kot del krepitev svojega ugleda, kot neko korporativno komunikacijo, in se s tem kažejo kot dobri državljani (»corporate citizens«). Iz iskrenega človeškega stališča se mi zdi, da je akcija družbene odgovornosti, ki je narejena iz notranjega vzgiba in notranje odgovornosti, bistveno pomembnejša od tiste, ki jo nekdo – bodisi podjetje ali posameznik – naredi za to, da si popravlja svoj ugled v javnosti. Menim, da pri letnih poročilih ali tiskovnih konferencah na to temo, za katere je včasih za komunikacijo o tem porabljenega več napora in več sredstev kot za dejanski neto učinek tega, zadeva ni iskrena in ni v skladu s tistimi notranjimi vzgibi.

### **Kako pa pri tem razumete interno komuniciranje?**

Večje kot je podjetje, bolj kompleksna je interna komunikacija. Pri velikih sistemih mora biti interna komunikacij strukturirana tako, da je do vseh deležnikov podjetja jasno to, kaj so nameni, cilji in kaj se pričakuje od posameznika. V nekih manjših skupinah pa je po navadi večina že vpletena v posamezno aktivnost. Vsekakor pa, kakor sem rekel že prej, brez komunikacije cela zadeva pade, ker v glavnem ljudje ne vedo, kaj se od njih pričakuje, niti ne vedo, kaj je v sklopu vizije podjetja, da bi to naredili. In včasih tudi ne vedo, zakaj se za kakšno stvar nameni določen napor in določena sredstva. Vzgajanje in ozaveščanje je seveda zadeva, ki spada zraven. Menim, da mora vsako vodstvo kateregakoli podjetja, ne samo komunikacijske agencije, skrbeti tudi s stališča vzgoje posameznikov, da jih na določene stvari opomni in jih spodbuja.

### **Kakšna je vaša (vodstvena) vloga in vloga vaših zaposlenih pri spodbujanju družbeno odgovornih praks?**

Aktivna. Vsekakor, kolikor nam možnosti dopuščajo, se v to vključimo, če gre za projekt za naročnika, občasno pa tudi za naše lastne projekte. Odvisno od teme – nekatere teme so enim bližje, drugim so bližje druge. Odvisno od osebnega vzgiba se ljudje bolj aktivno v to vključijo.

## **Priloga Č: Intervjuvanec Č**

### **Kako razumete koncept družbene odgovornosti?**

Koncept družbene odgovornosti lahko razumemo na dva načina. Ne samo dobesedno, kar implicira že sama beseda, da se povezuje z družbeno odgovornimi projekti, da se nanaša na točno takšne projekte. Glede na panogo, v kateri smo, razumem družbeno odgovornost tudi v našem vsakdanjem delu. Namreč z vsakodnevnim delom, z obravnavo nalog, problemov, lahko pravzaprav izražamo svojo pozitivno držo do tega. Z vsakim našim dejanjem lahko pripomoremo k temu, da se obnašamo odgovorno do okolja, ljudi, uporabnikov. V končni fazi gre tudi za nek spoštljiv odnos do tega, za nek trajnostni vidik. Skratka v vsakodnevnem delu se lahko absolutno vključi ta del. Menim, da je to ključno. Ne samo tistih par projektov na leto, ki se jih lotimo in jih naredimo.

### **Kako bi opredelili družbeno odgovornost oglaševalske agencije?**

Ravno na ta način. S čim se soočamo? Ena stvar je, kot sem govorila že prej, da smo v svojih komunikacijah spoštljivi do uporabnikov. Spoštujemo kodeks, ki uveljavlja in je neke vrste samoregulativa. Zavezuje nas, da spoštujemo profesionalna pravila komunikacije. Da ne zavajamo, da ne vključujemo elementov, ki so sporni. Da tudi v jeziku spoštujemo določena pravila in da se držimo tovrstnih moralno-etičnih zavez. Da v samem dialogu gojimo kulturo odprtega, pozitivnega spoštljivega odnosa. To, kar lahko oglaševalska agencija dela pri vsakodnevnem delu. Gremo lahko seveda naprej: da odpira projekte, ki lahko pripomorejo k širši skupnosti. Da poskušamo prepletati blagovne znamke s širšim družbenim dogajanjem. Menim, da se da tovrstnih projektov videti kar nekaj.

### **Bi lahko podali kakšne konkretne primere takih projektov?**

Projekt, ki je pred nami, je Žur z razlogom. To je Simobilov projekt, ki teče že leta in leta. Naravno je ravno v tem: po eni strani je seveda jasna komunikacija, da gre za blagovno znamko Orto, ki je blagovna znamka mobilnega operaterja Simobil, po drugi strani pa nosi komponento solidarnosti. Zadnji dve leti se recimo ljudje sami odločijo in izberejo projekte, ki bi jih želeli podpirati. S simboličnim zneskom donirajo. In to je neka taka dovolj naravna povezava. Ni samo nalepka na blagovno znamko ali projekt.



Projekt, ki se prav tako vleče (mislim, da zdaj že sedmo leto), je Podajte nam roko od Beiersdorfa. Pravzaprav je to nadaljevanje, začelo se je s Hišo sreče. Beiersdorf je z vsakoletno akcijo pozival ljudi, da naj sodelujejo z dejanji, ne z denarjem. Sodelovanje je pomenilo odtisni roko, nariši roko, pošlji roko po pošti oziroma po internetu, ... Gre za dejanja ljudi, ki nekako potrdijo usmerjenost blagovne znamke v širše okolje. Beiersdorf vsako leto v tej akciji donira sredstva v Zvezo prijateljev mladine, in sicer za socialno šibkejše otroke. Omogoča jim šolanje, potrebščine itn.

Na tej ravni zasledimo že nekaj projektov, pri katerih seveda lahko mi kot oglaševalska agencija sodelujemo in pomagamo. Nekateri projekti pa so tudi taki, ko sodelujemo pro-bono že nekaj časa. To so tisti prvi projekti, kot sem rekla, kjer se enostavno odločimo. Tako recimo že od samega začetka sodelujemo pri programu Svit. Zasnovali smo podobo, komunikacijo in to je neke vrste naš vložek v projekt, za katerega verjamemo, da je koristen za širše okolje in ljudi v Sloveniji.

#### **Kako bi ocenili odnos vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Menim, da je pozitiven, nekako vsi radi sodelujejo, razumejo. Eno je seveda razumevanje družbene odgovornosti skozi te projekte, ki sem jih omenjala zdaj. Tisto, kar sem pa omenila na začetku, pa vsak dan izkazujemo s svojim odnosom do kolegov, naročnikov, ljudi, s katerimi se srečujemo, z zavedanjem, da živimo v okolju, za katerega moramo vsi skrbeti. Vsak s svojim dejanjem. V bistvu šteje vsako dejanje. Od dejanj, ki so čisto konkretno oprijemljiva, do kulture dialoga, ozaveščanja. Rekla bi, da je naša ekipa zelo pozitivno naravnana. Potem je bistveno lažje, da je misel na to zelo imanentno prisotna.

#### **Kako pri tem vidite svojo vlogo (vlogo vodstva)?**

Moja vloga je absolutno v tem, da spodbujam, motiviram, odpiram teme. Sem odprta; iz kateregakoli konca pride kakršnakoli pobuda, jo z veseljem odpiramo. Verjetno moram biti vzor, kar se tiče vsakodnevnega načina komunikacije, pogleda na svet, stvari, odnose. Na ta način, to je moja vloga.

#### **Kakšno je po vašem mnenju neko skupno razumevanje družbene odgovornosti znotraj vaše agencije?**

Zagotovo to ni tema, ko bi lahko rekli, da vsak tedenski kolegij začnemo s tem, kaj si o njej mislimo. To zagotovo ne. Menim, da se najbolj izraža, kot sem rekla, v dejanjih. Ali se tako obnašamo ali samo tako govorimo? Če recimo ločujemo odpadke in pazimo na okoljevarstveno odgovornost, je na drugi strani v dejanjih, kar se tiče družbene odgovornosti, da smo občutljivi na tovrstne dogodke v okolju. Da ne gredo mimo nas in da smo nanje pozorni. Da sami s svojim dejanjem to dokazujemo. Ni pa to točka dnevnega reda na vsakem kolegiju, da rečemo, kako smo družbeno odgovorni. Verjetno več delamo, kot pa govorimo o tem. Zdi se mi, da ko pride enkrat do tega, da so dejanja, je to potem pravo razmerje. Če tega zavedanja ni, je seveda treba v tistem trenutku odpreti teme in se o tem pogovarjati. Sem pa absolutno proti temu, da je to neka etiketa. Ne bi rada, da se nalepi nalepka: mi smo pa družbeno odgovorni, potem pa se ne zgodi nič. To pa ne.

### **Kaj menite o poročanju o družbeni odgovornosti na splošno?**

Menim, da je preplet vsega. Absolutno je to trend. Definitivno. Sama bi si želela, da je to trend resničnega zavedanja. Ker verjetno je našo skupno preživetje vezano na to, da se bomo vsi zavedali, da če bo drugemu dobro, bomo vsi dobro živeli. Ne samo, da je meni dobro, ostalo pa me ne zanima. Pozitivno je to, da je več tovrstnih tem, da se o tem vedno več pogovarjamo, zagotovo pa je še veliko dela. Veliko je bilo zgolj potez na formalni ravni, pa se potem v realnem življenju to še ni izrazilo. Pozitivno je, da je tema na mizi. Da se o tem govori in da se tudi vedno več ljudi tega zaveda kot neko realno vizijo prihodnosti.

### **Je potemtakem po vašem mnenju potrebno komunicirati družbeno odgovornost?**

Absolutno je treba komunicirati. Treba je odpirati to, da je soobstoj enostavno nujno potreben. Da ne moremo biti slepi za to, kar se dogaja okrog nas. Zato ker nismo izolirani in smo soodvisni. Iz tega naslova moramo gledati širše. Ne samo moj vrtiček, ostalo pa me ne zanima. V vsakem primeru je pozitivno, da se to odpira. Treba pa je odpirati odkrito. Menim, da se na tej ravni ne moremo igrati s praznimi besedami. Za tem morajo biti v resnici dejanja.

### **Kakšna je pri tem vloga internega komuniciranja?**

Pomembna je. Vsako podjetje se s tovrstnimi temami srečuje na tak ali drugačen način. V katerikoli panogi že si, si vpet v neko okolje. Zaposluješ ljudi iz okolja, imaš skrb zanje, ti ljudje imajo svoje družine ... Skratka, preplet okolja in ljudi je absolutno širši, kot se zdi na

prvi pogled. Za to smo pa pravzaprav odgovorni v vsakem podjetju. Za malo širši pogled, da se tega zavedamo.

**Kaj menite o tem, da podjetjem ni treba komunicirati o družbeni odgovornosti, ker bi morala biti odgovorna že sama po sebi?**

To je super. Ampak to je predpostavka, da so ljudje pravzaprav že ozaveščeni. Če tega zavedanja ni, je pač treba spregovoriti in se je treba o tem odkrito pogovarjati. Menim, da tema ni ne tabu ne samoumevna predpostavka, da je to povsod prisotno.

## **Priloga D: Intervjuvanec D**

### **Kako razumete koncept družbene odgovornosti?**

Verjetno sem si koncept malo poenostavila, ker tega nisem nikoli spoznavala iz akademskega zornega kota. Družbeno odgovornost razumem kot odgovornost do okolja oziroma konkretnje do družbe in seveda širše do okolja, v katerem delamo. Se pravi, če v neki družbi funkcioniramo in tej družbi nekaj jemljemo, se spodobi, da ji nekaj vračamo. To je moja intimna definicija oziroma razumevanje tega pojma.

### **Kaj za vas pomeni družbeno odgovorna oglaševalska agencija?**

Ne vem, zakaj bi bila oglaševalska agencija, ki je bolj ali manj zavezana k družbeni odgovornosti kot pa zavarovalnice ali mesnice, manj odgovorna od katerekoli druge panoge. Razen seveda v enem ključnem aspektu, ki pa je, da agencije imamo nek vpliv na to, kako komuniciramo. Komunikacije vplivajo na družbo. Tega recimo ena zavarovalnica nima oziroma skozi oglaševanje ima. Odgovornost je skupna; nikoli ni samo agencija odgovorna za to, kako se komunicira, ampak je to vedno neka soodgovornost z naročnikom vred. Tukaj pa menim, da imamo veliko odgovornost, da vsaj predlagamo stvari, ki so neprimerne. V procesu od prvega predloga do končne odločitve stvari sicer lahko te mnogokrat spreminjamo glede na naročnikove pripombe, želje itn. Ampak kar se meni zdi imperativ vsaj na naši agenciji, je, da pri nas iz hiše ne gredo stvari, za katerimi ne moreš stati. Tukaj se zelo rada poslužujem citata od Billa Bernbacha (bil je eden izmed soustanoviteljev), da lahko družbo s tem, kar dajemo v javnost, vulgariziramo ali jo poskušamo dvigniti na eno višjo raven. Tudi sam se je tega vedno držal: da je komunikacija dostojna in spodobna. Kjer ne izhajaš iz tega, da je povprečni bralec ali gledalec ali poslušalec največji butelj, ampak ga spoštuješ. Ta citat je bil meni osebno vedno blizu in mislim, da tudi naša agencija to Bernbachovo dediščino udejanja v tem, kako delamo. Tukaj pa družbena odgovornost ima neko drugo dimenzijo, kot jo ima neka lokalna mesnica. Imamo več možnosti vpliva.

### **Kako vaša agencija pričakuje morebitna pričakovanja družbe in naročnikov glede odgovornosti do družbe?**

Ne uresničujemo pričakovanj družbe ali naročnikov, zdi se mi, da moramo uresničevati svoja pričakovanja. Ker moramo živeti sami s sabo.

### **Kako ali na kakšen način agencija pokaže, da je družbeno odgovorna?**

To je nekaj drugega, o čemer sem govorila prej. To ni način komuniciranja oziroma način, ton in slog, kako spravljamo stvari v javnost. Na naši agenciji recimo pazimo na to, da imamo vsako leto v svojem naboru donacij in sponzorstev nekaj takih, da vračamo; ali sponzoriramo določene šolske programe ali varnost v prometu ... To je pri nas precej ne sistematizirano, ker nimamo človeka, ki bi se s tem ukvarjal. Ampak nekaj od tistega, kar čutimo, da manjka in lahko pomagamo, vračamo. Sodelujemo na primer z društvom Prostorož, ki oživlja Tabor. To se mi zdi zelo konkretno – kako vračaš okolju, v katerem si. Ne vem, če je to manifestacija tega. Meni ni bilo nikoli do tega, da bi bilo to treba komurkoli demonstrirati. Menim, da moramo živeti s svojo vestjo in s tem, da se lahko zjutraj pogledamo v ogledalo. To je nekako moj kriterij izbire, kaj bomo podprli in kaj bomo mogoče preskočili.

### **Kaj menite o odnosu vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Ta tema, družbena odgovornost, ni v prvih vrsticah poslanstva naše agencije. Tako da moram reči, da se na nivoju firme ukvarjamo z drugimi stvarmi. Glede na to, da pa smo zelo homogen tim (ko rečem homogen, govorim o vrednotah, ki nas povezujejo), bi rekla, da je ta odnos precej podoben. Mi smo sicer ekipa zelo raznolikih posameznikov, ampak ravno vrednote so tiste, zaradi katerih radi delamo skupaj.

Iskreno rečeno, družbena odgovornost ni nekaj, s čemer bi se v naši agenciji ukvarjalo pol firme. Sem pa prepričana, da če bi govorili še s kom drugim, bi imeli približno enak pogled na te stvari.

### **Kako vaša miselnost, mnenje oziroma vrednote, ki zadevajo družbeno odgovornost, vplivajo na vaše zaposlene?**

Malo pa že. Vsak pušča nek pečat. S tem, kako en z drugim komuniciramo, imamo gotovo vpliv drug na drugega. Prepričana sem, da to ni nekaj, kar bi bilo samo sebi namen, ampak se na firmi ve in se dela skupaj.

### **Dejali ste, da družbena odgovornost ni ena izmed prvih stvari, na katere se osredotočate. Bi lahko kljub temu ocenili, kako aktivni in predani so pri tem vaši zaposleni?**

Naš odnos se najbolj kaže skozi naše delo, ki ga pa verjetno sploh nimate v klasifikaciji družbene odgovornosti, in menim, da je pri nas najpomembnejši. To je tisti del, kjer lahko

največ prispevamo. Verjetno sem tukaj prekratka, saj čisto ne poznam definicij in klasifikacij, ne poznam tega teritorija ...

Menim, da je družbena odgovornost nekaj, kar bi moralo biti samo po sebi umevno. Najbrž je dobro, da se zdaj o tem tako veliko govori in da je to postalo pojem, strokovni termin. Da je to nekaj, kar se študira, in nekaj, čemur se podjetja aktivno posvečajo. Iz tega vidika je to dobro. Po drugi strani pa se mi zdi ta val tako zlorabljen; zdaj bomo pa komunicirali družbeno odgovornost zato, da bomo lahko iz tega naredili kampanjo, kako smo lepi. Tukaj je potem malo izgublja namen. Iz tega pogleda je moj odnos do zadeve povsem drugačen. Menim, da je to nekaj, kar mora biti v DNK vsakega podjetja in vsakega posameznika, da je to pač nekaj, kar se spodobi, da tako pač moramo poslovati, da bo ta svet lepši. S tem, da bom to obešala na vsak transparent, pa sem razvrednotila, kar počnem.

### **Kakšno bi bilo potemtakem vaše mnenje o komuniciranju družbene odgovornosti?**

To je odvisno od primera do primera. Se mi pa resnično zdi, da zadnje čase to delamo samo zato, da bomo s tem pokazali, kako smo lepi, v resnici pa so prakse vse kaj drugega. Ne moreš biti samo z eno gesto lep, znotraj pa je vse narobe, kot je tvoj odnos, ne nazadnje tudi do dobaviteljev in naročnikov.

### **Menite, da je komuniciranje o družbeni odgovornosti potrebno? Na eni strani imamo podjetja, ki se želijo na ta način zgolj predstaviti v neki pozitivni luči, po drugi strani pa lahko s tem širijo ozaveščenost o odgovornosti do družbe.**

To sta dve zadevi. Ja, menim, da je ozaveščanje o družbeni odgovornosti pomembno, ker je očitno zavedanja, da je to prav, premalo. Oziroma tukaj se ne strinjamo: enim se ne zdi, da je kaj sploh treba narediti. Sama menim, da je. Tako kot sama vidim stvari, ozaveščanje ja. Napihovanje oziroma hvalisanje, kako odgovorni smo, pa se mi zdi nepotrebno. To se da mogoče drugače zapakirati, če sploh. Če nimam o sebi povedati nič drugega kot samo to, kako sem dobra, potem nekaj ne »štima«.

### **Kako tovrstne zadeve rešujete s svojimi naročniki, npr. pri tako imenovanih družbeno odgovornih kampanjah?**

Potrošnik je kralj. V našem primeru: potrošnik je naročnik. Ne glede na to, kaj je začetek, se stvari praviloma končajo tako, kakor se na koncu odloči naročnik. Zadnja verzija je vedno

tista, ki jo potrdi naročnik. Smo pa tudi od kakšnih stvari odstopili, ker se nam je zdelo, da jih mi tako ne bi mogli delati. Konkretno na primer še v časih, ko se je oglaševalo kajenje, smo eno tako reč preskočili, ker se nam je zdelo, da to ni v skladu s tem, v kar verjamemo mi. Ampak tukaj ne gre toliko za družbeno odgovornost, mogoče malo mešam ...

Ponovno bi se vrnila k vrednotam, ki jih poskušamo gojiti na nivoju firme. Če so te negirane v vsakem koraku medsebojnega procesa, potem kakšne stvari pač ne naredimo.

**Kaj pa menite o internem komuniciranju družbene odgovornosti? Se o tem znotraj podjetja pogovarjate?**

Ja. Pred leti smo naredili program Misli zeleno. Da tiskamo na okolju prijazen papir, da tiskamo obojestransko, da se ne peljemo z dvigalom, da za seboj ugašamo luči ... Ponavljam pa, da to ni tema, ki bi bila pri nas zelo navzoča. Dnevno imamo druge stvari, da ne rečem probleme. Je pa to neka latentno navzoča stvar, ki se je nekako vsi zavedamo.

## **Priloga D: Intervjuvanec E**

### **Kako bi razložili pojem družbena odgovornosti podjetij?**

Gre za vse vidike podjetja, kamor se podjetje vključuje na področju odgovornega ravnanja z okoljem, neke dodane vrednosti družbi, odgovornega ravnanja do zaposlenih, pa tudi upoštevanja nekih etičnih načel navzven.

### **Kaj bi opredelili družbeno odgovornost oglaševalskih agencij?**

Najprej bi izpostavila etična načela. Če so upoštevana načela do etičnih kodeksov, so (oglaševalske agencije, op. p.) odgovorne tudi do družbe kot take.

### **Bi lahko vendarle izpostavili kakšne posebnosti, ki bi bile značilne za družbeno odgovornost oglaševalskih agencij?**

Ne. Fino je, da se ukvarjajo tudi z nekaj projekti *pro bono*, če si le lahko to privoščijo. Da tudi na ta način družbo opozarjajo o pomembnih temah, ki se odpirajo na tem področju. Recimo, da podpirajo projekte, ki nimajo velikih finančnih proračunov, imajo pa neko dodatno vrednost v družbi, kar se tiče pozitivnega vpliva na družbo, okolje, kakorkoli.

### **Na kakšen način oziroma kako bi rekli, da oglaševalska agencija uresničuje pričakovanja družbe ali naročnikov o svojem družbeno odgovornem delovanju? Kako lahko agencija dokaže, da je družbeno odgovorna?**

Rekla bi, da enako, z delovanjem navzven in navznoter. Tukaj mora obstajati neka konsistenca med zaposlenimi in vodstvom. Tudi zaposleni ima stik z naročnikom. Naročnik lahko takoj dobi vtis o situaciji, ki vlada znotraj agencije. To je kar se tiče področja zaposlenih. Druga stvar je, da tudi sami na področju, npr. okoljevarstva, izvajajo določene ukrepe. Npr. ločujejo odpadke ali, kot rečeno, brez sredstev podpirajo neke neprofitne projekte, ki imajo v družbi dodano vrednost. Da naročniku svetujejo pri izvajanju aktivnosti ali delovanju naročnika v smeri družbene odgovornosti. Da ima agencija kot taka oziroma predstavniki agencije vizijo in da so ozaveščeni v tej smeri. Da znajo naročnika tudi opozoriti, da je to področje, ki se vedno bolj razvija.

### **Ali tudi vaša agencija deluje na tak način? Bi lahko našli morebitne aktivnosti na področju družbene odgovornosti?**



Podpiramo nekaj družbeno odgovornih projektov, npr. za Zvezo prijateljev mladine, Europa Donna, ... Kar se tiče interne organiziranosti in okoljevarstva, delujemo na projektih z naročniki, ki se ukvarjajo s to problematiko. Sodelujemo tudi pri kampanjah, ki se ukvarjajo s problematiko okoljevarstva. Navznoter pa je to organizirano bolj slabo. Rekla bi, da na tem področju nismo napredni.

**Kako bi ocenili odnos vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Na individualni ravni je vsak dovzeten do teh stvari, kot neka celota, skupnost, ekipa pa na tem področju nismo preveč povezani. Imamo določene akcije, na primer interno se kdaj zbirajo kakšne igrače ali karkoli za našega naročnika in poskušamo to prenesti tudi med naše zaposlene. Takrat je odziv velik, ampak manjka več pobude s strani vodstva v tej smeri.

**Kako pa bi ocenili odnos vodstva do družbene odgovornosti?**

Vodstveni vrh? Kolikor vem, se udeležujejo v nekaterih projektih tudi na tem področju. Niso pa med zaposlenimi in v javnosti percepirani kot osebe, ki bi bile sinonim za družbeno odgovornost. Na tem področju bi lahko vlagali več, tudi firma.

**Rekli ste, da bi lahko vodstvo na tem področju dalo več pobude. Kaj oziroma na kakšen način bi lahko po vašem mnenju naredili?**

Morda s kakšnimi pobudami oziroma iniciativami zaposlenim, da se kot ekipa udeležujemo kakšnih okoljevarstvenih akcij. Morda bi se lahko večkrat na leto organiziralo zbiranje rabljenih šolskih potrebščin, učbenikov, ... Tudi z zglednim delovanjem kot posamezniki.

**Kako vidite vlogo vodstva in vlogo zaposlenih na področju družbeno odgovornega delovanja?**

Menim, da bi moralo to izhajati od zgoraj navzdol, da se lahko uspešno prenaša na zaposlene. Zaposleni kot posamezniki lahko delamo na tem področju, ampak če nas nekdo ne vodi, potem se to porazgubi oziroma nima noben volje tega predlagati ali si ne upa. Ta pobuda bi morala zato priti od zaposlenih; ko bi prišla od zaposlenih, menim, da bi bil vsak posameznik dovolj dovzeten, da bi se na tem področju aktiviral tudi sam. Če se vrneva nazaj, zdi se mi, da je družbeno odgovorno ravnanje tudi spodbujanje k športu. Ne samo družbe, ampak tudi zaposlenih. Na tem področju naša agencija ne naredi prav veliko.

**Kakšno je po vašem mnenju skupno razumevanje družbene odgovornosti znotraj vašega podjetja? Bi lahko rekli, da je med posamezniki enako?**

Ne, rekla bi, da ni. Tudi oddelki v agenciji so tako različni, vsak dela na svojem področju. Ljudje, ki delamo na korporativnem oddelku, se srečujemo z drugačnimi temami in delamo na drugačen način kot pa npr. zaposleni v kreativnem oddelku. Tudi informacije, ki prihajajo do enega oddelka in do drugega oddelka, so mogoče enake, ampak prihajajo na drugačen način. Zdi se mi, da na korporativnem oddelku družbeno odgovornost vidimo bolj z vidika podjetij, na drugih oddelkih pa bolj z vidika družbe in odnosov do posameznika.

**Kaj menite o komuniciranju družbene odgovornosti?**

Menim, da je to veja, ki je zelo v porastu in zelo v ospredju. Ravno zaradi tega, ker so naši naročniki podjetja; trend oziroma dodana vrednost podjetij je, da se vedno bolj usmerjajo tudi v ta področja. Dokazano je, da to prinaša dobre rezultate. Menim, da bodo tudi naši naročniki na dolgi rok vedno bolj potrebovali komunikacijsko podporo na tem področju. Je pa res, da v tem trenutku 90 odstotkov naših naročnikov ne prepozna te dodane vrednosti. Marsikdo znotraj naše agencije, tudi svetovalci, vidi to področje kot neko nujno zlo, ki ne prinaša finančnih rezultatov.

**Je po vašem mnenju komuniciranje o družbeni odgovornosti potrebno?**

Menim, da ja. Vedno bolj. To pa zaradi družbenih trendov, ki obstajajo. Ne samo, da je tehnologija toliko bolj napredna in da imamo ljudje čisto drugačen življenjski stil. Zdi se mi, da nas nekako sili, da je to področje prihodnosti. Na dolgi rok zagotovo.

**Kaj menite o tem, da komuniciranje ni potrebno, ker bi morala biti podjetja že tako ali tako družbeno odgovorna? Ali zakaj je po vašem mnenju dobro, da o tem vendarle komuniciramo?**

Tisto, kar je naša naloga oziroma zaradi česar nas podjetja najemajo, je, da se v javnosti o njih ustvarja neka pozitivna percepcija. Oziroma na drugi strani, da dobijo dobre prodajne rezultate, izboljšajo poslovne cilje. Zaradi tega, ker so med ljudmi oziroma nasploh v družbi ta področja res bolj cenjena, so, čisto iz poslovnega vidika, to teme, ki (če jih podjetje komunicira) pozitivno vplivajo na njihovo poslovanje, odnose s partnerji, z lokalno skupnostjo, ... Če podjetje na tem področju samo po sebi nič ne počne, se to tako ali tako vidi

na dolgo rok in tega z eno komunikacijo ne more prikriti. Komunikacija ima še vseeno nek učinek na njihovo poslovanje na dolgi rok; za krepitev odnosov, pozicioniranje podjetja v družbi, prepoznavnost in predvsem ugled.

**Kakšno vlogo igra na tem področju interno komuniciranje med zaposlenimi v vaši agenciji?**

Menim, da veliko. Tudi kar se tiče ozaveščanja zaposlenih o tem področju; koliko bo agencija prispevala k zavedanju o tej temi med svojimi zaposlenimi, toliko bodo lahko zaposleni o tem svetovali naprej svojim naročnikom. Koliko bo agencija sama okrepila zavedanje med zaposlenimi, toliko bodo zaposleni dovzetni do teh tem in jim bodo bolj blizu.

**Prej ste omenjali nekaj aktivnosti, s katerimi se ukvarjate oziroma jih izvajate v vaši agenciji, od projektov *pro bono* do skrbi za okolje. Bi lahko našteali še kakšne, ki bi spadale v okvir družbene odgovornosti?**

Morda v smislu prenosa znanja mlajšim generacijam. Na nek način gre za vračanje družbi, za razvoj mlajših generacij. Po drugi strani pa gre za strokovno udejstvovanje in samopromocijo agencije kot take.

**Kako se prenašajo vrednote družbene odgovornosti vodstva na zaposlene in obratno?**

Kot agencija imamo vrednote, ki naj bi nas vodile pri našem delovanju kot individuum. Menim pa, da se temu ne posveča veliko pozornosti. Veljajo neki okviri, znotraj katerih naj bi zaposleni delovali, ampak primarno ne temeljijo na neki odgovornosti – do dela in naročnikov ja, do družbe kot take pa ne prioritarno.

## **Priloga F: Intervjuvanec F**

### **Kako razumete koncept družbena odgovornost?**

Način, kako ekološko vplivamo do družbe z našimi delovnimi mesti, kako vplivamo na same pravice družbe, sočloveka, soljudi. Ne vem, na ta način. Ne znam čisto ubesediti, kako si predstavljam. Kako v bistvu funkcioniramo znotraj zaposlitve, znotraj delovnih mest, do ljudi izven našega podjetja.

### **Kaj pomeni družbeno odgovorna agencija?**

Da agencija deluje pravično do družbe. Da je ne zavaja. ... Ne vem, ne znam razložiti.

### **Kaj definira družbeno odgovorno agencijo? Kako agencija dokaže, da je družbeno odgovorna?**

Kako se vključuje v razne projekte v družbi, ki so širše pomembni za celotno družbo. Ne samo za enega naročnika, ampak mogoče za lokalno skupnost ali celo okolje.

### **Lahko podate primer kakšnih tovrstnih aktivnosti, ki jih morebiti izvajate v vaši agenciji?**

Pri agencijah je res tako, da delajo tisto, kar jim naroči naročnik. Pri nas se trudimo – tako vidim vsaj sama – delovati ekološko. Ločujemo odpadke, pa se mi zdi, da je to en del družbene odgovornosti. Poskušamo uporabljati čim manj papirja, tiskamo res tisto, kar je nujno potrebno, recikliramo papir, uporabljamo star papir za kakšne zapiske ... Pred dvema letoma smo poskušali, da bi se čim manj vozili z avtomobili, zato smo kupili službena kolesa. Na vse sestanke, ki so bili znotraj Ljubljane, smo se peljali s kolesi.

Da bi imeli kakšen konkreten primer projekta, se ne spomnim. Sploh, da bi bil samoiniciativen. Menim, da je premalo časa, da bi se angažirali za take stvari, pa bi se v resnici morali. To bi moralo priti s strani vodstva, ali pa bi to spodbudil oziroma dal iniciativo kakšen vodja projekta. Mogoče v smislu, da se povežemo z MOL-om (Mestna občina Ljubljana, op. p.) in skupaj ustvarimo en projekt.

### **Kakšen je po vašem mnenju odnos vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

To je odvisno od vsakega posameznika. Nimamo skupnega razmišljanja o tem. Eni to zelo spoštujejo, drugim je vseeno. Eni ločujejo odpadke, drugi jih ne ločujejo. Eni se vozijo s taksiji, drugi se pač ne bodo. Zelo različno.

### **Kakšen pa je po vašem mnenju odnos vodstva do družbene odgovornosti?**

Menim, da vodstvo poskuša dajati zgled. Zdi se mi, da je to postalo povezano (in se mogoče tudi meša) z recesijo. Kar sploh ni isto. Zdaj je tako: bodimo malo ekološko ozaveščeni, dajmo malo prihraniti, pa se čim več vozimo s kolesom. V resnici je v ozadju bolj to, da prihranimo na denarju. Zdi se mi, da je to v zadnjem letu postal dober izgovor za to, kako biti bolj prijazni in družbeno odgovorni, v resnici pa ne vem, če gre ravno za to. Ampak to je moje osebno mnenje, lahko da se motim.

### **Kako vidite vlogo zaposlenih in vodstva pri izvajanju in spodbujanju družbeno odgovornih praks?**

Ločevanje odpadkov, prihranek papirja ipd. je bila iniciativa vodstva. Se mi pa zdi, da bi lahko v tej smeri naredili več. Vsako leto imamo recimo kolektivne izlete – ta bi lahko bil nekaj podobnega kot na primer Očistimo Slovenijo ali obnovitev otroških igrišč. Nekaj, za kar ni potrebno, da ljudje o tem sploh vedo, da o tem poročajo mediji, ampak da smo prijazni do drugih in nekemu vrtcu samoiniciativno obnovimo igrišče. Lahko je to tudi en park v Ljubljani. Očistimo Gradaščico. Karkoli. Zdi se mi, da te to poveže; kar počnemo na teh kolektivnih izletih, je »team-building«. Je pa še neka dodana vrednost, ki bi bila zelo dobrodošla okolici, pa tudi mi bi se s tem, menim, čisto vsi strinjali.

Kaj bi bilo še dobro, da bi naše vodstvo naredilo? Naš direktor je imel na primer letos 50 let in nas je povabil jesti v gostilno. Po moji oceni je veliko denarja šlo za brez veze. Lahko bi imeli piknik v naravi, kjer bi vsak sam nekaj spekel, pa bi bilo mogoče to spet malo bolj prijazno.

Mogoče bi lahko bilo s strani vodstva tudi več iniciative za kakšna izobraževanja o družbeni odgovornosti sami, o ločevanju odpadkov, o skupnosti, o tem, kaj ljudje potrebujejo, kako bi lahko mi pomagali, o prostovoljnem delu, o socialno ogroženih družinah ... Znotraj podjetja imamo organizirana izobraževanja. To je sicer videti tako: prvega januarja rečemo, da bomo imeli vsakih 14 dni izobraževanje, in potem se to zgodi točno dvakrat. Zdaj že tri mesece nismo imeli nobenega izobraževanja. Če bi se pa tega striktno držali in ne bi bile tematike

povezane le z oglaševanjem oziroma z agencijskim delom, da bi bilo mogoče zastavljeno malo širše, bi bilo pa zelo dobro za vsakega. Menim, da bi se prijelo. Ena ura na 14 dni – zakaj pa ne.

### **Kaj menite o komuniciranju družbene odgovornosti?**

Dobro je, da tudi druga podjetja izvedo, kaj delajo določena podjetja, in so mogoče zgled drugim, če se navežem konkretno na podjetja. Se mi pa zdi, da je to postalo izkoriščanje, samopromocija. Gre bolj za to, da se podjetje hvali, kakor pa, da to dejansko dela zaradi sebe in svojih zaposlenih. Nastal je en tak boj, sploh med večjimi oglaševalskimi agencijami, da ti gre včasih že na živce. V prostem času imamo s prijateljicami, ki delajo pri konkurenčnih oglaševalskih agencijah, zmenjeno, da se o službi ne pogovarjamo. Brez veze in nima smisla. Na koncu ne veš več, kdo ima prav. V resnici, niti noben nima prav. Vsak pač razmišlja po svoje.

Zato se mi zdi, da se je to začelo zelo izkoriščati. Preveč. Ukrivljena resnica je, sploh nimaš več predstave. Tudi mladi, ki zdaj študirajo, po mojem mnenju sploh nimajo predstave o oglaševalski agenciji. Vsak misli, da je politično povezana (pa saj je, vse je politično povezano), ampak ne pa tako, kakor mediji mogoče izpostavljajo. Tako do ene mere se strinjam, se pa je po drugi strani začelo to zelo izkoriščati. Ne vem, ali izkoriščajo mediji ali agencije ali pa oboji.

### **Kako je s sodelovanjem pri projektih, ki zadevajo družbeno odgovornost? V primeru, ko družbeno odgovorno kampanjo na primer zahteva nek naročnik?**

To podpiram, seveda. Naročnik je tako ali tako kralj. Kar naročnik želi, sploh v zadnjem času, to tudi dobi. Če gre za nek pozitiven projekt, se mi zdi pravilno, da se o tem poroča. Ampak spet: na kakšen način se poroča? Ali gre za samo promocijo podjetja, ali je poudarek na tem, kaj je podjetje naredilo, pa je zgled drugim podjetjem? V smislu: dajte še vi to narediti, ker če bomo vsi tako delali, bo lepše okolje, lepša skupnost, vsem bo lepše. Zelo je odvisno od tega, kako mediji oziroma kdorkoli o tem poročajo.

### **Kako bi ocenili vaše interno komuniciranje o teh temah?**

Tako kot sem omenila, na tem bi bilo lahko veliko več poudarka. Pravzaprav bi ga moralo biti več. Zdi se mi, da to kar malo izgublja oziroma da se širi po drugačnih kanalih. Tako kot je

zdaj recesija. Ne gre za družbeno odgovornost samo. Pa ne mislim samo znotraj agencije – menim, da je tako povsod. Popularne so postale dobredelne akcije, prostovoljstva ... Ne zdi se mi, da gre tukaj za to, da nekomu pomagaš, ampak gre spet za to, da se malo »mečeš ven«. Mi smo pa zelo dobri, poročajte o nas, kako smo mi dobri! Gre za to, da si s srcem pri stvari. To se pa je zelo izgubilo. Povsod.

**Kakšna so morebitna pričakovanja družbe o družbeno odgovornem delovanju vaše agencije?**

Menim, da ima že tako ali tako vsaka oglaševalska agencija negativen prizvok. Čim družba sliši, da gre za oglaševalsko agencijo, od agencije ne pričakuje nobene družbene odgovornosti. Zelo pozitivno bi bilo, če bi se katera agencija spomnila projekta, ki bi bil res družbeno odgovoren, pa da res ne bi šlo za promocijo agencije kot oglaševalske agencije. Tako kot sem rekla prej: očistimo Ljubljano. Zakaj? Zato ker lahko. Ne zato, ker smo oglaševalska agencija. Ne zato, ker bomo s tem znašli v časopisu. Ampak zato, ker pač – zakaj pa ne.

Ne, menim, da družba ne pričakuje. Od nobenega podjetja, od oglaševalske agencije pa še manj. Res.

## **Priloga G: Intervjuvanec G**

### **Kaj po vašem mnenju pomeni izraz družbena odgovornost podjetja?**

Družbena odgovornost je, da deluješ nekako povezano z okoljem, v katerem deluješ. Prispevaš ali neki lokalni skupnosti ali zaposlene vključuješ v neke družbeno odgovorne aktivnosti. Da se vlaga v okolje, lokalno skupnost, kot neka dobroteljska ali sponzorstva. Na ta način. Da ne deluješ kot samostojna, egoistična enota, ampak da si vpet v okolje, v katerem deluješ.

### **Kako pa bi opredelili družbeno odgovorno agencijo?**

Generalno bi rekla, da skrbiš za okolje, npr. ločuješ odpadke in podobno. Ali pa podpiraš neke družbeno odgovorne projekte, mogoče delaš za naročnike *pro bono*. Delaš kakšne projekte, ki so bolj družbeno odgovorno usmerjeni – to bi bilo lahko bolj značilno za agencijo. Poleg tega, da, tako kot ostala podjetja, nekaj vlagaš, podpiraš s sponzorstvi in donacijami, zaposlene vključuješ v čistilne akcije ... Na ta način.

### **Bi lahko naštevali kakšne konkretne družbeno odgovorne aktivnosti in projekte, ki jih delate oziroma ste jih delali v vaši agenciji?**

Enkrat smo za Telekom delali eko kviz – to bi rekla, da je nekako to. Delali smo projekt za olimpijado – ne vem, ali je šlo za ljudi s posebnimi potrebami ali para olimpijado. Skratka, nek tak projekt smo imeli. Enkrat smo delali tudi za Zvezo slepih in slabovidnih, ali logotip ali novinarsko konferenco, nekaj v tem smislu je bilo.

### **Kaj pa morda kakšne interne aktivnosti, ki jih izvajate v vaši agenciji?**

Ločujemo odpadke, če jih tudi ločuje čistilka. Zdaj načrtujemo projekt, da si bomo po podjetju nalepili opomnike o ugašanju luči, klim, vsega, kar porablja elektriko. Po eni strani, da prihranimo pri stroških, po drugi strani pa tudi, da nekako poskrbimo za okolje. Enkrat smo že imeli take opomnike, pa so postopoma izginili. Tudi v glavah ljudi.

Vem, da se pri veliko podjetjih recimo zbere cela ekipa in gredo ali čistit okolje ali pa pleskat šole. Kaj takega bi bilo super. Ampak odkar sem tukaj, še nismo imeli nič. Kaj bolj konkretnega pa se niti ne spomnim.



**Na kakšen način menite, da vaša agencija uresničuje morebitna pričakovanja družbe ali naročnikov glede družbene odgovornosti?**

Pričakovanja naročnikov v vsakem primeru v tem, da se pri projektih nekako vedno razmišlja tudi o tej komponenti, kako bi vključili tudi nekaj družbeno odgovornega. Ker tako ali tako se vidi, na strani naročnikov ali družbe na splošno, da je trend, da se v projekte vključuje tudi ta del. Pri določeni akciji ali kampanji se vedno razmišlja v smeri, kako bi lahko to povezali z družbeno odgovornostjo. Rekla bi, da se čim več razmišlja v tej smeri, ker tako ali tako gre trend v tej smeri.

**Kako bi ocenili odnos zaposlenih v vašem podjetju do družbene odgovornosti?**

Odnos je tak, da so seveda vsi pripravljeni nekaj narediti ali so nekako naklonjeni temu. Ampak mogoče, če jih nekdo v to smer spodbudi. Ne vem, koliko je to samoiniciativno pri vsakemu posamezniku. Eni bolj, drugi manj. Bi pa rekla, da če nekdo da pobudo, so vsi za to. Ali če se nekaj dela znotraj podjetja, ali če je neka akcija, ali če mi predlagamo nekaj, kar vključuje družbeno odgovornost, pa naročnik to podpre ... Potem se gre v to smer. Če naročnik ne podpre ideje, potem pač ne greš v to. Ampak bi rekla, da so vsi temu naklonjeni. Ni pa tako, da bi nekdo rekel: ne, tega pa ne bi. Tako ali tako je to dobro za vse, za celotno družbo.

**Kako bi ocenili odnos vašega vodstva do družbene odgovornosti?**

Rekla bi enako: naklonjenost. Kot pravim, se vključuje v projekte, ampak tukaj je veliko odvisno tudi od naročnikov; kakšni so ti projekti in koliko se lahko vključi zraven neke družbene odgovornosti.

**Kakšna pa je vloga vodstva in zaposlenih, ko se pogovarjate z naročniki o tovrstnih projektih?**

Menim, da se spodbuja to, da se čedalje bolj izpostavlja in spodbuja v tej smeri, da se dela tudi take projekte. V vsakem primeru, da če pobude ni s strani naročnika, je iz naše strani. Dobro je, da je tega čim več ali da mogoče nekoga spraviš vsaj v razmislek o tem. Da odpiraš te teme in večkrat, ko o tem debatiraš, nekaj pade na plodna tla. Rekla bi, da lahko vsak pri sebi nekaj prispeva, da je na koncu boljše. Če nihče ničesar ne naredi, ne bo nič. Menim, da je

z vsake strani (naše in naročnikove) potrebno, tudi od vsakega posameznika, da se nekaj premakne in da gre v to smer.

**Kako poteka prenos miselnosti oz. ozaveščenosti o družbene odgovornosti v vaši agenciji z vodstva na zaposlene in obratno?**

Če te vodstvo spodbuja v nečem ali pa če imaš na primer neke aktivnosti znotraj podjetja, boš, ko boš v to vključen, sam videl, da nekaj prispevaš. Več kot boš vključen, več boš tudi sam to širil naprej. Ali ti na druge, da boš o tem govoril z nekom drugim (lahko v drugem podjetju) in boš povedal, kaj se dela. Recimo podjetja med sabo – vidiš, kako drugo podjetje deluje, pa si misliš: bomo mi to poskusili.

**Kaj menite o razumevanje družbene odgovornosti v vaši agenciji? Ali obstaja neko, recimo temu skupno, razumevanje družbene odgovornosti znotraj vašega podjetja?**

Družbena odgovornost je tako zelo široka, tako da ne vem. Precej nedefinirano je lahko. Eni to bolj razumejo kot odgovornost do okolja, drugi do zaposlenih, tretji do družbe nasploh ali pa do lokalnega okolja. Tako da bi težko rekla, kakšno je neko skupno razumevanje. Najbrž res pač to, da ne deluješ egoistično, sebično, ampak da moraš pogledati vse akterje, ki so vključeni. Na ta način. Bolj konkretno pa bi težko rekla.

**Kakšno je vaše mnenje o poročanju o družbeni odgovornosti?**

Dobro bi bilo. Vem, da imajo nekatera podjetja prav poročila o družbeni odgovornosti, ampak mislim, da pri nas niti niso obvezna. Dobro je, ker imaš opredeljeno, kaj se točno dela. In tudi vsak si lahko pogleda, kaj neko podjetje dela. Ker zdaj, da ugotoviš, kaj kdo dela na področju družbene odgovornosti, moraš pregledati njegovo spletno stran. Najlažji način je, da pogledaš na internetu, npr. na spletni strani najdeš zavihek družbena odgovornosti in vidiš, kaj podjetje dela. Poročila so zelo pregledna in precej reprezentativna. Točno veš, kaj kdo dela. To bi dala za obvezen del. Ampak če bi bilo poročilo obvezen del, bi bil najbrž obvezen del tudi to, da so neki standardi ali pa pogoji, kaj mora neko podjetje delati. Potem bi nekatera podjetja najbrž imela prazna poročila. Meni se zdi to dobro: na enem mestu zbrane vse informacije in točno veš, kaj kdo dela in kako. Tako ali tako gre trend v to smer. To se čedalje bolj poudarja.

**Se vam poročanje o družbeni odgovornosti potemtakem zdi potrebno?**

Ja, menim, da ja, ker je to tudi najbolj reprezentativno. Del letnega poročila bi lahko bil del o družbeni odgovornosti. Mogoče res zato, da je pregledno.

**Nekateri menijo, da poročanje ni potrebno, saj bi morala biti podjetja že sama po sebi odgovorna, pri čemer drugi pravijo, da s poročanjem vendarle ozaveščamo ljudi. Kaj menite vi?**

Menim, da je potrebno. Zaradi tega ker vsak lahko reče: »Ja, smo družbeno odgovorni. – Kaj pa delate? – Hmm ...« Če pa imaš poročilo, pa moraš točno definirati, kaj počneš. Drugače lahko vsak reče, da je družbeno odgovoren. Tako da menim, da je s te strani vsako poročilo še samo plus. Ker mora, če ne drugega, vsak, ki pripravi poročilo, narediti nek pregled stanja, kaj sploh dela. In na koncu lahko ugotovi, da ali ne dela nič, ali pa da dela. Že to, da se je mogoče fokusirano usmeril v neka področja ... Ko delaš poročilo, narediš tudi nek pregled, kaj sploh delaš. Mogoče vidiš, da si preveč razpršen, pa bi se lahko usmeril v kakšno področje. In tudi za druge je dobro, da si lahko pogledajo: ta dela to in to, mogoče kdo dela kaj podobnega. Da imaš vsaj neko jasno sliko, kaj v podjetjih deluje. Menim, da bi bilo veliko bolj enostavno, da vidiš, kaj se dela in kaj ne. Ker drugače lahko vsak reče, da nekaj dela. Pa ni to nikjer definirano.

**Kakšen pomen bi pripisali internemu komuniciranju o teh temah?**

Velik, ravno zaradi ozaveščanja in podobno. Menim, da je to pomembno.

**Ali pri vas komunicirate na ta način?**

Ne, ne bi rekla. Ni nekega poudarka prav na tem. Mogoče res znotraj podjetja, glede (tako kot sem omenila) ločevanja odpadkov, ugašanja luči, ... Kot neka skrb za okolje tukaj, kaj lahko naredimo, da nekako optimiziramo stanje, in glede stroškov in glede okolja. Nekih drugih tem pa nisem posebej zasledila, vsaj zdaj se ne spomnim.

**Kako vodstvo in zaposleni spodbujate drug drugega pri tovrstnem delovanju? Na primer omenjali ste nalepke za ločevanje odpadkov ...**

Bile so kakšne krvodajalske akcije, pa smo si pošiljali naokoli, da bi šli. Kaj takega. Na ta način, da širiš neke informacije o tem. Če je kakšen projekt ali če bi bilo kaj takega, da bi rekli: gremo sem in nekaj naredimo. Kot pravim, še vedno ni tega toliko.

**Kakšna bi bila po vašem mnenju vloga vodstva pri spodbujanju tovrstnih aktivnosti?**

Če so redni pikniki ali kaj drugega, bi lahko to v nekem smislu povezovali z družbeno odgovornostjo. S tem bi spodbudili ljudi, da ne greš samo na navaden piknik, ampak to povežeš z neko aktivnostjo. To bi bila ena možnost.

## **Priloga H: Intervjuvanec H**

### **Kako razumete koncept družbene odgovornosti?**

Gre za to, da je naša agencija odgovorna v svojem okolju, kjer deluje, na vseh sekvencah. Nočem kot prve izpostaviti ekologije, ampak tudi kar se tiče odgovornosti do zaposlenih in do vseh, ki delajo z našo agencijo na obeh nivojih. Tukaj imamo pretežno dva: kot naročniki in kot dobavitelji. Zdi se mi, da naša agencija precej kopira vrednote, ki jih predstavljajo direktorji – je kot neke vrste družinsko podjetje. Firma je prevzela vrednote lastnikov, ki so hkrati tudi direktorji in upravljajo, in te vrednote predstavlja tudi sama agencija.

### **Katere so te vrednote?**

Gre za odgovornost, kot je lojalnost z naročniki, ker delamo na dolgi rok, in hkrati lojalnost z dobavitelji. Prisluhujemo na eni strani enim in da na drugi strani drugim. Gre za nekaj, pri čemer se gremo na dolgi rok. Naša agencija je bila ustanovljena leta 1989 – to ni nekaj za pet let, zato da se skupaj spravi dobiček. Gre za nekaj, kar nas osebnostno dviguje, vse zaposlene. Tu prežema vse pore. Tudi računovodstvo noče dobiti etikete, da smo nekaj slabo naredili, ko imamo interno, revizijsko, inšpekcijsko kontrolo. Vsak se na svojem nivoju maksimalno potrudi, da se lahko, ko se agencija predstavlja navzven, podpiše: to sem pa jaz dodal v tej zgodbi.

### **Kako bi ocenili odnos vodstva in zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Kljub temu, da smo firma z več kot 30 zaposlenimi, če govorim samo o naši agenciji (čeprav smo skupina več firm, vseh skupaj nas je blizu 60), ni niti napisan protokol niti neka dolga pot – ko pride do neke ideje, se zgodba izpelje. Na kateremkoli nivoju. Pred 17 leti smo imeli težave z vrtcem. Čakalna vrsta, da si otroka lahko sploh dal v vrtec, je bila strašna. Ali ga voziš 20 kilometrov stran, sploh ni bilo vprašanje. Takrat nas je bilo štiri ali pet, ki smo imele majhne otroke. Če je to težava, bomo odprli vrtec; prevzeli bomo koncesijo in uredili prostore. Ni da ni.

So stvari, kot je Dana, za katero smo delali obliko stekleničke. Mi smo bili tisti, ki smo na vso moč silili, naj bo za 25 odstotkov manjša teža stekleničke, ker so stekleničke s preko 80 odstotki samo za enkratno uporabo. Pa tudi, da niso imeli težav s transportom. 80 odstotkov je pomenilo, ali bo uporabljena še enkrat ali pa zavržena. To se pozna pri teži plastike, ker toliko

(taka zaščita vode) zares ni potrebno. Pri Radenski pa smo prispevali, iz katere plastenke je. Radenska ima na slovenskem trgu eno najbolj kvalitetnih plastik.

Ves čas se trudim biti izven okvira ekologije, ker vem, da zagotovo ne rabite zgolj tega ... Ko je bila recesija, smo se ves čas trudili, če so nas naročniki stiskali v škarje (iz finančnega področja lažje govorim, ker mi je bolj domače), da nam bodo plačali čez 90 dni. Naši dobavitelji so manjši; 50 odstotkov je takšnih, ki imajo manj kot dva, tri zaposlene – financiranje prelagati na ta način je izredno obremenjujoče. Mali podjetniki morajo financirati nas, zato da ne gremo v škarje z naročnikom. To je kar težko skomunicirati. Ampak po drugi strani smo imeli takšnega v redu naročnika, kot je recimo Mercator, ki se mu je dalo dopovedati, da je 90 dni za nas absolutno predolg rok, zato ker se to podaljšuje. Nekaj, kar lahko naredimo kot kreativa, je, da seveda založimo denar, pripravljeni smo sodelovati. Smo finančno stabilni in močni, tako da smo to lahko naredili. So nam pa prisluhnil. In tukaj smo odigrali neke vrste mediatorja, kjer nas je Mercator, kot tako velika firma, poslušal, da so določene stvari, ki jih je bilo treba poravnati prej. Smo eni redkih, ki smo se z njimi uspeli dogovoriti za 50-dnevni rok plačila.

### **Zakaj pa bi bila po vašem mnenju agencija družbeno odgovorna?**

Ker je nek medij med tistimi, ki hočejo dajati, in tistimi, ki hočejo dajati naprej. Mi smo vmes, nek mediator med enim in drugim. Imamo svoj glas, ki ga dajemo v celo slovensko zgodbo. Če mi ne plačujemo, gremo z drugimi v škarje. Celo gospodarstvo zaviramo, če se ne obračamo. Zelo se trudimo delati po pravilih igre: plačati davke, imeti zdrav odnos do zaposlenih ... Tudi glede plač. Po statistiki, če gledam bonitetno poročilo, smo med agencijami z najvišjo številko, ki jo dajemo za plače. Tako da ne stiskamo nekoga, ki ta trenutek nima drugega izhoda.

Ko je šlo za odpuščanja, je to vodstvo odigralo pravo vlogo. Povedalo je koga, zakaj, po katerih kriterijih se odpušča. Najprej z vsemi ena na ena, potem pa po informacijskem protokolu, ki ga imamo. Vodstvo zaposlene obvešča na tedenski, mesečni bazi, kako uspešni smo na »pitchih«, pri samem pridobivanju posla ... Tukaj smo vpeti, ne tavamo v temi, ali se je zgodilo ali ne. Dobimo občutek: glejte, tukaj nam ni uspelo, za to se moramo bolj potruditi, izgubili bomo tega naročnika, pridobili bomo tega. Ko so se zgodila odpuščanja, se je zelo pokazala odgovornost. Pa ne samo družbena, tudi čisto osebna. Ne moremo te več plačevati,

ne moremo te imeti več kot zaposlenega, izgubili smo tega naročnika, ko si bil vodja, toliko in toliko tvoje plače je predstavljal, zdaj se tukaj ne izide več. Dobil boš priporočilo, odpravnino, potipajmo se, je vse v redu, ne bo neke težave, kje lahko še kakorkoli pomagamo ... Z eno zaposleno smo se na primer konkretno dogovorili: ni več dovolj dela za osem ur, pojdi na s. p. (samostojni podjetnik, op. p.), izstavljaš nam račun, toliko časa kot bo še tak projekt trajal, pri nas si na neke vrste plačilni listi, preko samostojnega podjetnika, da se ta projekt izpelje ... To zagotovo imaš. Nekaj, kar mi na naši agenciji zelo veliko pomeni, je (sploh v tem času, ko sem sama na agenciji, to opažam), da ljudje, ki odidejo, zato ker jih mi tako prosimo, odidejo, ker so se določene stvari spremenile. Ali pa se tisti, ki odidejo sami, ker imajo neke druge ambicije drugje, vrnejo. Nimamo težav s tem, da je nekdo šel in pride nazaj. Zelo se potrudimo, da če se že razhajamo, se to zgodi tako, da lahko v vsakem trenutku vsak pride na kavo. Ne delamo nekih dram.

Pred leti smo imeli tudi primer, ko je ena zaposlena zapadla v odvisnost od drog zaradi neurejenih razmer doma. Pogovorili smo se in uspeli te stvari rešiti. Postavili smo zelo stroga pravila igre, ki so bila za njo tudi sprejemljiva. Ponudili smo ji finančno pomoč, ker je zabredla tudi s svojimi osebnimi financami. Če bi ji v tistem trenutku odrekli službo (v tistem trenutku smo se najbolj zavedali njenih plusov, kvalitet, ki jih ima), bi bili verjetno družbeno odgovorni za nekoga, kar bi bil tudi domino efekt za njenega otroka in oba starša. Družba bi znala precej drugače trpeti. Tukaj smo odigrali neko vlogo, ki drugače ni po nekih moralnih normah standardna, v družbi vsak rešuje svoje težave. Pogovorili smo se, da lahko v tej zgodbi sodelujemo skupaj in da vsak odigra svojo vlogo, ampak se moramo zelo strogo držati dogovorov. To je zgodba o uspehu. To se je zgodilo pred petimi leti, še pred krizo. Še vedno je pri nas zaposlena. Prvi dve ali tri leta smo zahtevali, da enkrat na mesec hodi na pregled vode oziroma krvi. To je zelo uspešna zgodba, pod katero se lahko podpiše naša agencija.

### **Tudi to je potemtakem del družbene odgovornosti.**

Ja, res. Tudi, ko sta dve zaposleni izgubili otroka, ena ob porodu, druga pa v sedmem mesecu nosečnosti, je bila zelo pomembna informiranost. Saj veste, to se zgodi preko noči. Na nek način smo bili subtilno informirani, kaj se je zgodilo, kaj ima podjetje namen narediti, kaj se pričakuje od ljudi. Ta informiranost, da vsi tečemo v isto smer, se mi zdi pri družbeni odgovornosti izredno pomembna. Vsak ima svoje izkušnje, meri po svojih kriterijih. Če pa

vemo, kjer imamo cilj, vizijo, smo lahko skupaj izredno močni. V firmi nikoli nisem dobila občutka, da so stvari čisto popolnoma dokončne, ampak je bil še vsak pripravljen na vsako možno sugestijo. Ker vsak vsega ne ve. Vodstvo, ne glede na to, kako in kaj, je vseeno izolirano eno stopničko višje od vseh stvari, ki se dogajajo eno stopnjo nižje. Čeprav se to nekako zabriše. Avtoriteta je pri nas precej jasna. Točno se ve: ko direktor reče tako in tako, je to tako. Lahko pa se dobiva ena na ena in me je pripravljen poslušati. Prilagodil ali spremenil bo, če bo tako precenil. Tukaj so zelo odprti, tukaj nimamo nobenih težav.

**Kako po vašem mnenju poteka prenos vrednot, ki zadevajo družbeno odgovornost, iz vodstva na zaposlene in obratno?**

Vodstvo privatno ni izolirano. Zdaj bom šla v eno skrajnost, pa sem prepričana, da me boste razumeli, ko bom končala. Pri nas pride sem kuža direktorja, otroci. Ko je treba nekaj na hitro zlepiti, pride moja mama in njena prijateljica, zato da deset ur skupaj nekaj lepita, etiketirata. To, da mi poznamo en drugega, od psa do otrok, ni nekaj, kar bi nam bilo tuje. Če se doma dogaja neka drama, ali je to ločitev, pubertetniške težave otroka ali težave z zdravjem, to ni nekaj, kar je nam tuje, ker se pa to firme ne tiče. To je zelo pomembno. Ko nekdo pri nas začne vpiti ali mu stvari ne gredo, se v firmi zagotovo najde oseba, ki mu je tako blizu, da na pravi način dobi informacijo, kaj se pravzaprav z njim dogaja, da ima take in drugače težave. Tukaj se znamo pogovoriti na pozitiven način, ne pomilujemo ali kakorkoli. Zdi se mi, da je odnos zdrav: glej tu ga lomiš, to bi bilo boljše, ali pa dajmo biti malo bolj obzirni do nekoga, ki ima take in drugačne težave. V naši agenciji smo ljudje na dolgi rok, fluktuacija ljudi je izredno majhna v primerjavi z drugimi, ki zacvetijo, v petih letih pa ugasnejo. Smo res tekači na dolge proge.

**Kako pri vas poteka interno komuniciranje?**

Kot sem rekla, protokol je, da vsakič, ko se kakšna stvar zgodi, pričakujemo, da bomo dobili nek e-mail. Izredno sproščene, standardne pogovore imamo. Rekla bi, da je to protokol. Vsak ponedeljek so sestanki na različnih nivojih. Se pravi, dobijo se vodje projektov, kreativa, ... Hkrati uporabljamo prostor na strežniku, ki mu rečemo »big bird« (kot neke vrste intranet). Tam se da skomunicirati veliko stvari. Drugače pa veliko uporabljamo Skype. Na začetku nam je bilo težko sprejeti, da nekemu, ki sedi zraven tebe, pošlješ e-mail. Ker ga ne želim motiti in ker želim, da so med nama relacije urejene, da ne pride do informacijskega šuma, kje



smo, kdo je kaj rekel, kako ... To kar v redu deluje. Pa tudi tako, da se ve, kaj je čigavo delo in kje kdo lahko kaj poprime. Ne glede na to, koliko časa si v agenciji, in ne glede na to, kolikokrat sem ti povedala, so stvari, ki so računovodske, ki jih moram oddelati jaz in jih tebi ni treba. Jaz bom pazila za to, kakšni davki so, in ko se spremenijo, bom jaz bdela nad tem. Ti delaj svoje delo, opravi, kar moraš. Jaz bom naredila izterjavo, ne rabiš je delati ti, ki si vodja projekta. Zato ker tukaj tudi prideš v klinč z naročnikom, če najprej delata skupaj, potem mu pa vsak dan ob osmih zjutraj težiš, če ni plačano. Te stvari se dogovorijo na računovodskem nivoju. Redko kdaj je treba iti nazaj na kateri drug nivo, da morajo vodje med seboj potrditi kakšne račune. Hočem povedati, da so informacije na ta način kar udomačene, kako se do kakšne informacije pride. Ali se za to pošlje e-mail, ali se za to vzame telefon, ali se najavi sestanek, ali je to na kolegiju. Imamo kanale. Se mi pa zdi, da mi to nimamo napisano. Ker dihamo in ker, dokler smo tako veliki, to zmoremo.

### **Kako pa je z internim komuniciranjem o sami družbeni odgovornosti?**

Ko recimo nekdo pride v hišo, dobimo e-mail: danes bodo snemali. Zdi se mi, da smo vezani bolj na ta kanal, elektronsko pošto. Da smo obveščeni, kaj se na primer v firmi dogaja, ko imamo inšpekcijo, kako se komunicira z mediji, kaj se od nas pričakuje, da danes delamo čez celo noč. Rekla bi, da je tovrstna odgovornost. Ko so bile (protivladne, op. p.) demonstracije, ko naj bi se šli zombije, je naša agencija svoj del prispevala tako, da je na nek način povedala, da podpira tovrstno angažiranost v demonstracijah. Na polici pred tajnico smo imeli kartonske plakate, iz katerih si lahko izrezal šopek, rožico, karkoli. S papirnato rožico si lahko šel podpirat, tako da si se na ta način identificiral in s firmo in s takratnim gibanjem.

### **Na kakšen način ali kako vaša agencija uresničuje morebitna pričakovanja družbe ali naročnikov glede družbeno odgovornega delovanja?**

Ko naročnik pove, kaj se pričakuje, potem tudi agencija pove, kaj je v zvezi s tem naredila. Na primer dali smo si izmeriti ogljikov odtis. Neka odvetniška firma nas je vprašala, kako zeleni smo. Tudi s tem smo se podpisovali. Kaj smo uredili v firmi? Zmanjšali smo porabo papirja. Ne gre samo za ekološki vidik. Gre za to, da smo v prostoru brez sten, v velikosti nogometnega igrišča, kar je tudi vprašanje požarne varnosti, ker ni umetnih omejitev. Zelo smo se potrudili, da imamo čim manj papirja. Ne zaradi ekologije, dreves, gozdov, ampak iz omenjenega razloga, da se zmanjša nevarnost vžiga, ogroženosti v agenciji. Klime mi sploh ni

treba omenjati. Koliko smo v agenciji naredili pri ekologiji, tukaj sem kar doma – osvetlitve prostora, zračenje, poraba brisač v stranišču, ... Ugotavljali smo načine, kako naj rešimo, da bo tega čim manj. Kakšen papir, kako se naj reže, kaj zmoremo, kako to izpeljati.

### **Kaj menite o poročanju o tovrstnih aktivnosti? O poročanju o družbeni odgovornosti na splošno?**

Znotraj smo zelo informirani, na različnih kanalih, medtem ko se zunaj o tem precej malo sliši. Sliši se, ko se gremo kakšno dobrodelnost. Takrat pač pojasnimo, da ne bomo pošiljali voščilnic oziroma da so naše voščilnice izključno elektronske. Tukaj naša kreativa seveda oddela svoje – to ne pomeni, da pošiljamo e-maile. Voščilnice so izključno elektronske, ker smo donirali, ali Zvezi prijateljev mladine ali pediatrični kliniki. Take stvari so objavljene na naši spletni strani, tako da tukaj komuniciramo z javnostmi. Imamo pa tudi svojo hišo, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi. To so ti informacijski kanali. Če pa že mediji od nas zahtevajo ... Imeli smo možnost priključiti se šolanju; pridobili smo lahko mednarodno priznanje za vodje projektov, da znajo uporabljati medijska orodja. Tej šoli smo se priključili in takrat so nas recimo poiskale Finance in so želele predstaviti, kakšen odnos imamo do izobraževanja zaposlenih. Za nas je bilo dovolj to, da, ko smo recimo komunicirali z naročnikom, smo povedali, da naši štirje zaposleni obvladajo ta program, s katerim lahko do določenih podatkov pridejo na drugačen način. Izobraževanje v naši agenciji ni bilo nikoli težava. Ne glede na to, kaj si kdo zamisli, nikoli ni bilo vprašanje nekega pogojevanja v smislu: če ti plačamo izobraževanje, moraš biti še toliko časa v firmi. Izobraževanje si dobil že kot neke vrste bonus, glede na to, koliko časa si že v firmi, brez kakršnega koli dvoma, da boš z njim sodeloval še v bodoče.

### **Je po vašem mnenju poročanje o družbeni odgovornosti potrebno?**

Ja, informiranje je zelo pomembno. Ker se navzven tiče, v bistvu gre za to, da takrat, ko se pojavijo neki dvomi, je treba biti že korak pred tem in povedati, da to že imamo urejeno. Ker želimo biti en korak pred drugimi, vodilni v naši družbi, naših poslovnih vrednotah. Želimo imeti neko prednost te vrste, tako kot npr. jaz kot računovodja, ko me nekdo pokliče, da nekaj ni poravnano, pojasnim, da ni poravnano iz enega, drugega, tretjega razloga. Gre za to, da imamo neko pravo komunikacijo, da nam zaupajo. Ne, da bi to prelagali direktno na naročnika, ker to ni pošteno do našega dobavitelja. Sicer pojasnimo prej, ampak ko se to

zgodí, poskusimo sodelovati: glejte, iz svojega denarja vam bomo dali polovico. Te stvari nikoli ne pridejo dlje kot do telefonske komunikacije. Da se urediti po telefonu in vemo, kje smo, kakšni so bili dogovori. Nimamo tožb proti nam, tudi mi nikogar ne tožimo. Nimamo teh šumov. Precej pomembno je, da že samo agencijo (zaposlene) prežema, da taki nismo. Trudili se bomo, da bo to tako in tako, če pa ne bo, pa se bomo poskusili pogovoriti prej, preden bo nekaj zelo narobe. Tako da na koncu lahko vedno zaključim te pogovore: mi smo redni plačniki, to, kar se nam je zgodilo, razumete, zakaj se nam je zgodilo. To so izjeme, redkosti, ne pa vzorci.

Pri nas je informiranost s komerkoli, ali je to z našim naročnikom, ki nam ne plačuje, in mu pojasnimo, kaj je vse to potegnilo za seboj, ali na drugi strani z dobaviteljem, ki mu pojasnimo, zakaj ni dobil poravnano in da bo kljub temu toliko participacije v tej zgodbi – take stvari poskušamo zgladiti. To je zelo pomembno, se kar trudimo. Iz mojega vidika je to v glavnem telefonsko in po elektronski pošti.

### **Kaj pa menite o komuniciranju družbene odgovornosti kot take v javnosti?**

Nimamo te potrebe. Zelo veliko delamo na tem, da dobimo priznanje za svoje delo. Sodelujemo na vrsti natečajev za prijavo naših del, dobimo priznanja, ali je to v New Yorku ali v Londonu, vsako leto sodelujemo v Cannesu ... To so neke stvari, ki jih že vnaprej vračunamo, da neke vrste strošek bo. Slovenski oglaševalski festival, Zlati boben ... Kaj pa smo ugotovili? Ne glede na to, koliko priznanj dobimo za svoje dejavnosti – priznanja dobimo, ker smo bili zagotovo že vsaj desetkrat slovenska oglaševalska agencija leta, tri leta smo bili evropska oglaševalska agencija leta –, to našemu delu ne doprinese nič. Ne moremo imeti boljših pogojev z naročniki, ne dobimo lažje posla, nismo zaradi tega dražji. Nič od tega ne pridobimo, razen svojo potrditev mesta, ki ga imamo v prostoru, kjer delujemo. Zato to tudi nima smisla to kakorkoli propagirati, ker nismo take sorte. Ni naša vrednota, da se izpostavljam. Dovolj je, da dobimo potrditev. V omarah imamo toliko priznanj, da jih sploh ne zložimo. Zložili smo jih, pa smo ugotovili, da rabimo prostor za druge stvari, kot pa da imamo nek »showroom«, in smo jih pospravili nazaj v omaro. So stvari, ki so za nas bolj pomembne. Mi vemo, kaj zmoremo. Ne rabimo tega tuliti naokrog. Boben je dovolj. Takrat naj oddoni, pa je to to.

### **Bi še radi kaj dodali?**

Rekla bi, da smo verjetno kar v redu, glede na to, koliko časa smo. Menim, da je tudi to ena vrsta potrditve.

## **Priloga I: Intervjuvanec I**

### **Kako razumete koncept družbena odgovornost?**

Prvo razumevanje družbene odgovornosti je običajno to, kar se najpogosteje gredo podjetja: sponzorstva, donacije, podpora nekih čisto konkretnih aktivnosti, s katerimi se podjetje promovira, pokaže, da ima nek odnos. Ampak danes je družbena odgovornost bistveno več od tega. Je odnos do zaposlenih, da jim omogoča nekaj več kot samo osnovno plačo. Eni omogočajo varstvo otrok ali aktivnosti po službi. Pomeni absolutno dober odnos med zaposlenimi, korektnost pri urejanju pogodbenih razmerij; da je pravočasno, da so obveščeni, da se pomaga, ko pride do sprememb ... Če ostaneva še znotraj podjetja, odgovoren odnos do okolja, da ločeno zbiraš odpadke, da skrbiš za vodo, svoje notranje okolje urediš tako, da nekaj prispevaš k splošnemu družbenemu dobru.

Navzven pomeni ustrezen odnos do zunanjih deležnikov s tem, da sodeluješ recimo s poslovnimi partnerji, dobavitelji, čisto konkretno naročniki, kupci, s komerkoli že pač. Družbeno odgovorno ravnanje na tem nivoju bi po mojem mnenju bilo, da je »win-win« situacija. Na primer pri podizvajalcih, da zasluži on, da pa imaš tudi ti nekaj od tega. Da ni sistem trgovina, kjer ti znižajo na minimum in imaš zaradi tega škodo oziroma primanjkljaj, ampak da imata oba nekaj od tega. Recimo s poslovnimi partnerji, da si ponovno v korektnem odnosu, da upoštevaš in spoštuješ čas, njihove potrebe, svoje potrebe, na ta način.

Družbena odgovornost danes daleč, daleč presega tisto prvo, kar je veljajo včasih: sponzorstva. Šlo je zelo daleč in menim, da se bo to še precej razvilo. Ne samo zaradi tega, ker bi si podjetja s tem hotela delati pozitivno podobo, ampak enostavno zaradi tega, ker je to pomembno za vse, ki so vpleteni v to verigo.

### **Kaj bi po vašem mnenju pomenila družbeno odgovorna oglaševalska agencija?**

Upoštevati mora podobno, vse te zahteve veljajo tudi za agencijo. Agencija je konec koncev podjetje, ki ravna na točno takšen način. Znotraj mora imeti urejeno situacijo, na podoben način mora ravnati z materialnimi stvarmi, ima partnerje, podizvajalce, ... Glede na to, da dela projekte, pa bi morala biti zgled na tem področju. Ravnati mogoče še za korak bolj odgovorno, zaradi tega ker konec koncev takšne projekte prodaja svojim naročnikom. Če si zgled takšnega ravnanja, takšne projekte lažje prodaš naprej.

### **Kaj konkretno bi pomenilo, da je oglaševalska agencija zgled drugim podjetjem?**

Da dejansko sama to počne. Recimo če dela projekt za podjetje, ki se ukvarja z odpadki, mora tudi sama dokazati, da ločuje odpadke, da poskrbi za to, da pridejo na tisto mesto, kamor morajo, da so zaposleni o tem ne samo ozaveščeni, ampak to tudi počnejo. Po možnosti ne samo v službi, ampak tudi doma. Ali obratno, kakorkoli že pač. Na primer, da spoštuje dogovore, da se drži časovnih rokov ...

### **Kaj menite o odnosu vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Menim, da se v vsakem primeru trudimo, kolikor se le da, upoštevati tudi to. Sama lahko govorim o svojem odnosu do kolegov, partnerjev ... Delamo tako z naročniki kot s podizvajalci, kjer se vedno trudimo nekako najti neko srednjo pot. Definitivno se radi lotevamo priprave družbeno odgovornih akcij, ker konec koncev to kaže na naš odnos do okolja, do družbe, do družbene odgovornosti. Hkrati pa promovira nas in naročnika. Občutek imam, da smo tudi precej nagnjeni k temu. Imamo predispozicije, da si želimo delati take projekte.

Čisto konkretnih primerov se ne spomin in bi jih težko podala, na tej agenciji sem komaj eno leto. Lahko pa rečem za prejšnjo agencijo, ki skoraj izključno dela projekte na področju učinkovite rabe energije, kjer je družbena odgovornost praktično prva in najbolj pomembna vrednota. Usmerili so se v projekte, ki imajo to komponento, in pri vseh stvareh, ki jih počnejo, to komponento upoštevajo. Tam sem se tudi največ naučila o družbeni odgovornosti. Takrat sem jo bolj začutila kot tisto nadgradnjo nekega sponzorstva ali kakorkoli. Skozi izobraževanje, ozaveščanje ljudi, skozi prenašanje nekih vrednot, skozi ustvarjanje nekih novih potreb hkrati pomagajo naročniku, da se »profilira«, se na svojem področju pokaže kot dober, nekaj prispeva. In skozi ta projekt pomagajo, da vidijo, zakaj je nekaj pomembno, kaj lahko dejansko naredijo sami in s tem prispevajo svoj delež.

Podobne projekte imamo tudi na naši agenciji. Sama delam na naročnikih, ki jih mogoče ne začutim čisto tako, v odnosih z javnostmi pa vem, da jih zagotovo delajo. Ravno kar smo na primer delali za Snago, za JPP (Javni potniški promet, op. p.) smo delali kampanjo spodbujanja uporabe javnega potniškega prometa. To je recimo čisto taka kampanja. Zmanjševanje obremenjevanja okolja – namesto da se sam pelješ v avtu, raje sedeš na avtobus. Torej ja, so take kampanje, radi jih delamo zato, ker se dobro počutimo. Ker je nekaj

konkretnega, nekaj, kar daje pozitivni učinek tako nam samim in naročniku, kot vsem ostalim, ki so vpleteni v to kampanjo.

**Omenjali ste prenos vrednot. Kako se kaže prenos vrednot, ki zadevajo družbeno odgovornost, s strani vodstva na zaposlene v vaši agenciji? Kakšen je po vašem mnenju odnos vodstva do družbene odgovornosti?**

V notranjem odnosu se mi definitivno zdi pomembno, da je vodstvo odprto od svojih zaposlenih. To pomeni, da je direktor sicer direktor, ampak je pripravljen prisluhniti kakršnemukoli predlogu, ideji, težavi in jo tudi poskuša reševati. To je za notranje okolje zelo pomembno. Po drugi strani pa je njegova funkcija še vedno ravnanje navzven. Na eni strani je vodstvo tisto, ki mora imeti pozitivne vrednote in s tem s svojih zgle dom absolutno ali pomaga svojim zaposlenim ali jih usmerja. Hkrati s tem usmerja tudi svoje podjetje. Konec koncev, če vodstvo ne bi imelo nekih vrednot, tudi podjetje ne more iti v tisto smer. Vodstvo izbira svoje zaposlene in s tem torej izbere tiste, ki ustrezajo tem vrednotam.

**Kakšna je pri tem vloga zaposlenih?**

Najprej so izbrani na podlagi vrednot, ki jih tako ali tako imajo. Prav je, da sledijo tem vrednotam tudi pri svojem delu. Pri delu s kolegi, z vodstvom, z naročniki, s komerkoli. Prav je, da opozarjajo na možna odstopanja od teh vrednot na kateremkoli področju in da poskušajo obrniti situacijo na pravo stran. Naredijo vse, kar je možno, da ostanejo odnosi dobri, da se situacija reši tako, kot je treba. Na primer, da se naročniku zgodi nekaj slabega, si seveda kot agencija prizadevamo (tako ali tako je to naše delo) poskrbeti za njegov ugled, pojasnitev situacije. Menim, da je tako agencija neko orodje za doseganje te pozitivne ali negativne ocene, ki jo dobi neko podjetje od okolja. Z neko kampanjo lahko pomagaš, da ima boljšo oceno na področju družbene odgovornosti, ali pa slabšo. Vsi si seveda prizadevajo za boljšo sliko.

**Kaj menite o razumevanju družbene odgovornosti med naročniki? Bi lahko rekli, da je razumevanje le-te enako kot pri agenciji?**

Ne, menim, da so agencije kljub temu (običajno, ne povsod) korak naprej. Agencije razumejo družbeno odgovornost kot širši vidik, podjetja pa to velikokrat, ali je to v luči stroškov ali zaradi nepoznavanja, še vedno vidijo zgolj kot neke pritiske na javnost, s katerimi poskušajo ustvariti mnenje. Imajo samo željo po sponzorstvu ali po promociji nekega točno določenega

vidika, ne pa po doseganju širšega družbenega dobra. Agencije so korak naprej in mogoče je tako tudi prav, ker agencija potem skuša to prenesti na svojega naročnika. Konec koncev vsak opravlja svoje delo: naročnik se ukvarja s trgovsko aktivnostjo, mi se ukvarjamo z ustvarjanjem vtisa, ki ga ima uporabnik do podjetja in je to tisto področje naše strokovnosti, ki ga moramo razvijati zato, da ga lahko potem tudi prenesemo na naročnika. Da izobrazimo naročnika, pripravimo takšen projekt in hkrati njegovim ciljnim skupinam pokažemo odnos podjetja, neko končno sliko o tem.

### **Ali znotraj vaše agencije obstaja skupno razumevanje družbene odgovornosti?**

Menim, da ja. Od kar sem na agenciji, se o tem sicer nismo konkretno nič pogovarjali, ampak mislim, da ja. Družbeno odgovornost razumemo kot nekaj več, kot večji vpliv kakor pa samo neko neposredno vplivanje. Ravno kampanja o javnem potniškem prometu to dokazuje. Hočemo pokazati nekaj več, ne samo ustvariti dobro sliko o naročniku.

### **Kako je s tistimi kampanjami, ki se bolj kažejo družbeno odgovorne, kot pa v resnici tudi so? Ko se skuša podjetje pokazati v neki dobri luči, da nekaj prispeva družbi, pa gre morda le za floskulo.**

V oglaševanju je tega verjetno kar precej. Sami se vedno trudimo najti neko točko, kjer ostanemo pošteno. Torej, da dejansko govorimo o neki vrednoti ali vrednosti, ki je prednost tako za uporabnika kot za naročnika. Torej poskušamo. Vedno to tudi ne uspe ali lahko to nekdo vidi drugače. Različni ljudje različno dojemajo stvari. Trudimo se, da gremo v pravo smer. Vedno je možno iz nekega nabora situacij nekaj najti. So pa seveda tudi kampanje, ki so kampanje bolj za sebe. Obstajajo.

### **Kaj menite o poročanju o družbeni odgovornosti?**

Podjetja družbeno odgovornost rada vključujejo na svoje spletne strani, v letna poročila, ... Kolikor sem imela vpogled, je to velikokrat pregovorna družbena odgovornost. Tukaj smo še vedno premalo izkušeni ali pa podjetja, ki imajo agencije, včasih premalo izkoristijo znanje agencije, da bi se to predstavilo na pravi način. Lahko je res velika dodana vrednost. In za zaposlene in za podjetje in za uporabnike. Iz tega se lahko delajo dobre zgodbe, ki dajo dober občutek in novo energijo, dodano vrednost.



Kot zunanja ocenjevalka sodelujem pri nagradi horus. Projektov, ki so dobri, je ogromno, se pa o tem po mojem mnenju še vedno premalo govori. V splošni javnosti nekako še vedno ostaja zelo prisoten močan mit, da je družbena odgovornost samo to, da nekomu daš denar, da ti da mir oziroma da si o tebi dobro misli. Se pa to počasi spreminja. Tudi odnos se počasi spreminja, sploh zato, ker je velika potreba; družbena situacija je taka, da je potreba. Po eni strani se zmanjšujejo proračuni, po drugi strani pa so take aktivnosti potrebne, ker ljudje to potrebujemo. Menim, da se bistveno bolje počutiš, če narediš nekaj dobrega. S tem tudi dobro misliš.

**Ali je po vašem mnenju treba komunicirati o družbeni odgovornosti?**

Absolutno, ja. Menim, da se s tem tudi razvija odnos do družbene odgovornosti, spreminja se samo dojemanje družbene odgovornosti. Ljudje boljše začutijo, da dejansko gre za neko korist. Na tem področju je veliko potenciala, v prihodnje se bo še bistveno bolj razvilo. Večji poudarek bo dan temu, konkretno pri agencijskem delu.

**Kako bi komentirali to, da komuniciranje o družbeni odgovornosti ni potrebno, saj bi morala podjetja biti že sama po sebi družbeno odgovorna?**

To je tisto, da se dobro blago samo hvali. To je res, strinjam se, da ko se nekaj dobrega zgodi, ni potrebno tega na veliko oglaševati. V mislih nimam toliko promocij pri oglaševanju. Na primer, da Tuš reče, da so na morje peljali določeno število otrok. Strinjam se, da dajo ta denar raje še eni skupini otrok. Ampak hkrati pa je dobro, da se pove, zato ker lahko določene stvari ostanejo skrite. Treba je najti pravi način in pravo mero. Če ogromno denarja vržeš v promocijo svoje družbene odgovornosti, v to, da delaš družbeno odgovorno, je lahko za tem v ozadju nekaj, kar hočeš prikriti. Ampak če o tem ne govorimo, ljudje ne vedo. Prvič, tega ne poznajo. To je precej nova družbena situacija oziroma novo področje, ki mu je potrebno nameniti pozornost. Sploh danes, ko vsi govorimo samo o slabem, težavah, izgubi službe, gospodarski krizi ... Ljudje morajo vedeti, da se dogaja nekaj pozitivnega, ker lahko potem tudi sami gredo lažje naprej. Treba je oceniti, koliko je dejansko potrebnega ali skozi oglaševanje ali skozi odnose z javnostmi. Mogoče so odnosi z javnostmi celo bolj primerni, ker velikokrat z manjšim stroškom doseže bistveno večje učinke. Menim, da je potrebno.

**Kakšna je pri tem vloga internega komuniciranja?**

Zaposleni so prvi ambasadorji, ki morajo to poznati in ki lahko naredijo velik preskok. Če tega ni, zna biti težava. Če ljudje tega ne živijo zares, ne bo prišlo do resničnega učinka. To je enako kot pri družini: če oče pravi eno in mama pravi nekaj drugega, kaj bodo delali otroci? Šli bodo z eni ali pa bodo šli z drugim. Tukaj ni povezovalnega učinka, tiste dodane vrednosti. Tudi skozi interno komuniciranje se da z majhnimi koraki doseči veliko. Interne aktivnosti lahko veliko pripomorejo ne samo k temu, da to počneš v svojem službenem krogu, ampak da se te prenesejo tudi navzven. S tem se po mojem mnenju da tudi ciklično doseči veliko, seveda odvisno od aktivnosti, kolektiva, okolja, v katerem živimo.

### **Bi lahko podali kakšen primer tovrstnih aktivnosti v vaši agenciji?**

Čisto konkretne primer lahko navedem iz agencije, v kateri sem delala prej. Tam smo precej pogosto imeli sestanke, na katerih smo se pogovarjali o takih aktivnostih. Praktično cel kolektiv – ker nas je bilo nekoliko manj – je sodeloval pri pripravi takih aktivnosti. Bili smo že skoraj vključeni v interno komuniciranje in smo tudi živeli tako življenje. Na primer učinkovita rada energije. Nismo samo pripravljali kampanje in govorili drugim, ampak smo upoštevali, da smo ugasnili luč v službi in doma, da smo o tem govorili s svojim kolegom, sorodnikom. Interno komuniciranje je zelo pomembno, ker se s tem gradi ta povezanost kolektiva, odnos eden do drugega med nivoji in znotraj nivojev. Vse to se kaže tudi navzven.

### **Kaj menite o morebitnih pričakovanjih družbe ali naročnikov glede družbene odgovornosti oglaševalske agencije?**

Bojim se, da agencije še vedno vidijo kot podjetja, ki ustvarjajo vtis ... O tem še nisem niti konkretno razmišljala, zato bi težko rekla. Naj razmislim. Ko sem bila na banki, sem bila njihov naročnik. Ne vem, če sem sploh razmišljala o njihovi družbeni odgovornosti.

### **Kaj pa glede na vaše izkušnje s prejšnjo agencijo, kjer ste se, kot pravite, ukvarjali predvsem z družbeno odgovornimi projekti? Predvidevam, da tja pridejo stranke, ki vendarle pričakujejo nekaj več na tem področju.**

Agencija ima podobo eko, naravno, odgovorno. To ljudje tudi pričakujejo. Po mojih izkušnjah to tudi vedno dobijo in rezultati so dobri. Ko imaš enkrat ugled, od tebe pričakujejo veliko. To po mojem mnenju velja ne samo za družbeno odgovornost, ampak za vsa področja. Če velja, da si zelo kreativen, pričakujejo od tebe mnogo. Tudi podjetja pričakujejo veliko, ker konec koncev gre za to dovolj denarja. Na nek način hočejo povrniti strošek, ki ga vložijo. Videti ga

hočejo v nekem konkretnem rezultatu, ki se kaže navzven. Ali je to dobiček, ugled, karkoli. Zagotovo imajo visoka pričakovanja.

## **Priloga J: Intervjuvanec J**

### **Kako bi razložili koncept družbene odgovornosti?**

Na ravni posameznika je družbena odgovornost to, da poskušaš delovati skladno z vrednotami, v katere verjameš. Da se trudiš tako na svojem delovnem mestu ali pri tem, kar počneš – če si še študent. Pa tudi skozi druge stvari, na primer skrb za okolje, skrb za soljudi, sovaščane, someščane, kakorkoli ... V bistvu v vsakdanjem življenju, v vseh življenjskih vidikih.

### **Kako razumete izraz družbeno odgovorna agencija?**

Družbeno odgovorno agencijo bi razumela na način, da poskuša s svojim delovanjem delovati družbeno odgovorno. To pomeni transparentno, v skladu z zakonodajo. Da gre pri tem čez to, kar obvezuje zakonodaja. Se pravi, da mogoče izvajajo neke dodatne aktivnosti na tem področju, da nekaj vrača v skupnosti ali da se kakorkoli udejstvuje. To bi bila neka nadgradnja, to bi bilo idealno. Ampak v prvi vrsti skozi delovanje. Da deluje družbeno odgovorno.

### **Bi lahko podali konkretne primere, kako?**

Kot sem povedala, da spoštuje zakonodajo pri delovanju, pri snovanju kampanj. Upošteva neke principe (tudi zakonske) in ne dela žaljivih kampanj, spoštuje človekove pravice ... Če gremo pa še nad to, da kam vlaga denar, dela kakšne projekte *pro bono*. Mogoče, da spodbuja družbeno odgovornost na način, da podjetja, ki se s tem pojmom še ne poznajo, spodbuja, da se na tem področju udejstvujejo. Da v bistvu snujejo družbeno odgovorne kampanje. To bi bilo idealno. To tudi mi počnemo.

### **Kako bi po vaših izkušnjah z delom v agenciji ocenili poznavanje in razumevanje družbene odgovornosti med podjetji v slovenskem prostoru?**

Najprej naj povem, da delam na oddelku odnosov z javnostmi, kar je že samo po sebi malo specifično. Tako da menim, da se to področje malo bolj zaveda pomena družbene odgovornosti kakor pa klasična oglaševalska struja, če jih delimo na te stroge opredelitve. Zdi pa se mi, da se podjetja vedno bolj zavedajo. Tudi zaradi tega, ker se vedno bolj zavedajo, kaj pomeni komunikacija. Glede na razvoj družbenih omrežij in podobno so podjetja vedno bolj pod drobnogledom vseh in to v vsakem trenutku. So malo bolj pazljivi na to, kaj

počenejo in na kakšen način to počnejo. Menim, da se zavedajo, da je dobro tako delovati, da se jim to nekako povrne. Ali delajo to samo navidezno ali so res temu zavezani, ja pa druga stvar.

### **Kdo ali kaj vodi podjetje k družbeno odgovornemu delovanju?**

Menim, da je tukaj ključen menedžment. Zato, ker če se menedžment tega ne zaveda in tega ne razume, je težko, da bo podjetje potem na ta način tudi delovalo. Tako da menedžment je zagotovo zelo pomemben faktor. Zelo pomagajo tudi strokovna združenja, npr. Združenje menedžer ali Društvo delodajalcev, kjer se ti ljudje srečujejo in organizirajo srečanja, pošiljajo neke informacije, da tudi oni širijo to naprej. Ali inštitucije, kot je IRDO (Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, op. p.), ki se ukvarjajo prav s tem področjem. V prvi vrsti seveda država, ampak država tukaj počne premalo. Zagotovo tudi mediji. Bolj kot poročajo o družbeni odgovornosti, bolj o tem ozaveščajo tudi širšo javnost.

### **Kako vaša agencija uresničuje morebitna pričakovanja družbe ali naročnikov na tem področju?**

Ena najpomembnejši zadev, kot sem povedala, je ta, da si družbeno odgovoren skozi svoje delovanje. Mi kot agencija smo družbeno odgovorni na način, da občasno delamo določene projekte *pro bono*. Nazadnje je bilo tak projekt, ki smo ga izpeljali zastonj, za Društvo slovensko makedonskega prijateljstva. Enega naročnika smo tudi spodbudili, da so se prijavili na razpis za nagrado za družbeno odgovornost horus. Prijavili so se in potem tudi zmagali. Za določene naročnike, npr. za družbo Mastercard, smo spodbudili, razvili in implementirali program za družbeno odgovornost za osveščanje mladih o pomenu ravnanja s financami – kako naj ravnajo v vsakdanjem življenju. Gre za projekt Denar nima idej. To so zastonj delavnice za mlade, da se naučijo delati z denarjem. Zaznali smo, da je to področje v teh časih pereče.

Eno je torej skozi tako delovanje, drugo pa skozi neke manjše zadeve. Za tonerje vem, da jih dajemo društvu Rdeči noski. Ti jih reciklirajo in dobijo nek denar, ki gre za bolne otroke. V odnosu do zaposlenih imamo razne piknike in druženja. Direktor pride vsakemu posebej čestitati za rojstni dan in mu da neko majhno darilo, manjšo pozornost. Za novo leto se vedno poskrbi tako, da direktor oziroma firma kupi otrokom darila. Zanje se priredi srečanje z dedkom mrazom in družino.

### **Kako bi ocenili predanost vaših zaposlenih do družbene odgovornosti in s tovrstnimi aktivnosti, ki ste jih našli?**

Načeloma so te aktivnosti dobro sprejete. V odnosu do zaposlenih je dobro, če zaposleni to dobro sprejmejo in se počutijo kot del kolektiva. Sploh, da se v to vlaga, da so skupna druženja, da se tudi na neki drugi ravni medsebojno povezuješ. Dobro je, ker imamo eksterna in interna izobraževanja. Interna so videti tako, da nas izobražuje ali direktor ali se izobražujemo med sabo. Ko smo razvili omenjeni program za družbeno odgovornost, smo ga predstavili ostalim zaposlenim. Kaj smo razvili, kaj to je, zakaj družbena odgovornost, zakaj mladi itn. Tako se o takih stvareh med seboj obveščamo in znanje delimo. Na splošno pa menim, da nas je veliko seznanjenih s tem, kaj je družbena odgovornost. Lahko bi rekla, da se je v večji meri zavedamo in da poskušamo tako delovati.

### **Menite, da je razumevanje družbene odgovornosti tako med vodstvom kot med zaposlenimi enako?**

Menim, da tukaj ne gre toliko za primerjavo vodstvo-zaposleni, ampak za primerjavo vsakega posameznika. Koliko je o tem osveščen sam, koliko ga ta stvar zanima. Ena takih stvari, ki bi jih bilo po mojem mnenju treba zagotovo narediti, je, da bi morali imeti interna izobraževanja na temo družbene odgovornosti kot take. Mogoče tudi v drugih agencijah. Zaradi tega, da je jasno, kaj je in kaj ni (družbena odgovornost, op. p.) in na kakšen način. Tudi zato, da se mogoče vzpostavi nek enak nivo razumevanja družbene odgovornosti. Ker ga definitivno zdaj ni, težko bi rekla.

### **Kako poteka prenos družbeno odgovornih praks oziroma same miselnosti o družbeni odgovornosti v vaši agenciji?**

V zadnji polovici leta se je razvila praksa, da se vedno več interno izobražujemo. To je prišlo na pobudo zaposlenih. Na zadnjem letoletnem srečanju smo se pogovarjali, da bi bilo dobro, da bi bolje spoznali, kaj delajo drugi oddelki. Pri nas je tako, da imamo oddelek za odnose z javnostmi, medijski oddelek, kjer se večinoma ukvarjajo z zakupom, oddelek za vodenje projektov in oddelek kreative, kjer so tekstopisci, kreativni direktorji itn. Velikokrat, sploh za odnose z javnostmi, ljudje sploh ne vedo, kaj to je oziroma je še vedno precej abstraktno. Ker jih je zanimalo, smo se pogovarjali, da bi bilo zelo dobro, da bi vsak oddelek pripravil predavanje, kaj točno počne, kako zgleda tipičen dan, kaj vse to področje zaobjema. Na to

pobudo smo se tudi zmenili, da kakšne večje ali pomembnejše projekte, ki se nam zdijo relevantni, interno predstavimo. Imamo sejno dvorano prav za take stvari ali večje sestanke s projektorjem, kjer potem izvajamo te predstavitve. Širi se torej na ta način, prek predavanj. Veliko delimo tudi povezave ali kakšne zanimive članke. Zdaj, ko se tudi sama malo več ukvarjam z družbeno odgovornostjo, delim več vsebin na to temo, verjetno kdo drug tudi. Veliko se med seboj pogovarjamo, ker nismo tako veliki – smo fizično ločeni in imamo vsak svoj oddelek, ampak imamo skupno kuhinjo, gremo skupaj jest ... Tako da se veliko pogovarjamo in smo veliko v interakciji drug z drugim.

### **Kakšen je odnos vodstva do družbene odgovornosti? Kako jo dojemajo?**

Menim, da nekako bolj intuitivno. Zaradi tega ker so (predstavniki vodstva, op. p.) iz generacije, ko družbena odgovornost še ni bila tako »in«, kot je zdaj. Ni se toliko govorilo o tem. Omenjene stvari za zaposlene, rojstne dneve, projekte *pro bono*, ... delajo intuitivno. Mogoče se niti ne zavedajo, da vse to spada v okvir družbene odgovornosti. Tako delajo, ker enostavno tako čutijo ali pa se jim zdi prav in tako že od nekdaj delajo. Mi, ta mladi, pa to delamo nekako bolj sistematično.

### **Kako se razumevanje družbene odgovornosti kaže pri posameznih oddelkih?**

Ne vem, težko bi govorila o tem. Treba bi bilo izvesti kakšno anketo. Bi pa lahko rekla, da je znotraj našega oddelka (v njem smo samo tri) razumevanje enako. Področje odnosov z javnostmi je mogoče bolj prepleteno z družbeno odgovornostjo kakor ostala področja. Tako da za nas lahko trdim, za ostale pa težko.

### **Kakšno je vaše mnenje o komuniciranju družbene odgovornosti?**

To se mi zdi potrebno. Eno je, da delaš družbeno odgovorno. Drugo pa je, da je dobro, da komuniciraš, ker če danes ne komuniciraš, je tako, kot da se ne bi nič zgodilo. Dejansko je dobro, da podjetja osveščajo ostale, da to počnejo, ker lahko vsaj spodbudijo nekoga, da bo tako počel. Pa tudi zaradi tega, ker konec koncev pri velikih podjetjih ni nujno oziroma je malo težje komunicirati na dnevni bazi z vsemi zaposlenimi. Tako da imajo vsaj nekje izpostavljen, da zaposleni vedo in vidijo. Če ne drugega vsaj prek nekih kanalov; internih glasil, intraneta, internetne strani, ... Pa tudi drugi, tudi deležniki, morajo biti o tem obveščeni. Je tudi dobro.

### **Je po vašem mnenju komuniciranje o družbeni odgovornosti v javnosti potrebno?**

Ja, menim, da ja.

**Kako bi se odzvali na to, da je komuniciranje dobro, saj se tem obveščamo in ozaveščamo javnost, po drugi strani pa komuniciranje o družbeni odgovornosti ni potrebno, saj morajo biti podjetja družbeno odgovorna že sama po sebi?**

To sta dve različni mnenji. Načeloma je tako, da bi morala biti družbena odgovornost v vsakem primeru samoumevna. Vse te stvari, o katerih govori družbena odgovornost, so nekako samoumevne. Vsi zaposleni in vsa podjetja bi morala skrbeti za svoje zaposlene, morala bi skrbeti za okolje, morala bi spoštovati zakone, vse to. Ampak ravno zato, ker v preteklosti ni bilo ravno tako, se je razvil ta pojem – in ker želimo, da to ponovno postane praksa. Da podjetja začnejo delovati tako, kakor bi že morala, in da gredo še čez to. Menim, da je potrebno komunicirati, ker je treba ozavestiti javnost, širšo družbo, da je to potrebno. Ne samo na nivoju podjetja, ampak tudi na nivoju posameznika. Vsakega posameznika. Tudi ne samo na nivoju mene kot zaposlene, ampak tudi mene kot študentke, kot punce, mame, ... Skratka na vseh teh nivojih.

**Omenjali ste pomen menedžmenta oziroma vodstva. Kaj bi po vašem moralo narediti vodstvo, da bi povečali ozaveščenost o družbeni odgovornosti ali da bi zaposleni bili bolj družbeno odgovorni?**

To je težko reči, ker je odvisno od podjetja do podjetja, tudi s čim se ukvarjajo, kako veliko je podjetje, na kak način ... Definitivno bi bilo potrebno, da se zaposlene malo več vključuje v delovanje podjetja, ker največkrat niso obveščeni. So na nekem delovnem mestu, delajo, kar delajo, in niso obveščeni. Tako da se jih več vključuje v vso to delovanje podjetja. Potem pa je čisto odvisno, kakšen je tip podjetja. Mogoče, kot sem rekla, prek internih kanalov, da se organizira kakšna izobraževanja ali dogodkov, ki spodbujajo neko aktivnost, npr. da vsi nekaj darujejo. Da tudi oni začutijo, kaj to sploh pomeni. Lahko se prijavijo na dobrodelni tek, skupaj donirajo zamaške ... To smo tudi mi počeli, dolgo časa smo zbirali zamaške za vozičke. Takšne stvari. Da vsak čuti, da nekaj prispeva in kaj bo to pomenilo.

**Koliko se v vaši agenciji soočate z družbeno odgovornimi kampanjami?**



Se. Odvisno od naročnika do naročnika. Težko bi govorila, pri nas je tako, da je vsak zadolžen za svoje naročnike, tako da tega je ogromno. Načeloma se mi zdi, da v zadnjih letih vedno bolj. Odkar sem tukaj (zdaj bo tretje leto), je tega vedno več. Pri nas, na odnosih z javnostmi, je res celostno. Bolj ali manj projekti ozaveščanja. Dejansko vsaka kampanja, ki ozavešča javnost o nečem, je družbeno odgovorna. Zdaj na primer delamo za Snago; ozaveščamo javnost o tem, zakaj je potrebno reciklirati, na kak način pravilno reciklirati, o pomenu ponovne uporabe, da se zmanjša potrošnja ... To so take teme, ki so dejansko družbeno odgovorne. Kot sem že omenila, za Mastercard. Poskušamo prepoznati neko realno potrebo v okolju in jo potem tudi uresničiti. Se pravi, ne prek spodbujanja večje potrošnje, ampak prek reševanja problemov v družbi. Na tak način. Mislim, da je tega več. Tudi v naši agenciji.

**Glede na to, da se tudi sami preučujete področje družbene odgovornosti, me zanima vaše mnenje o družbeni odgovornosti kot neki floskuli, s katero se podjetja zgolj želijo pokazati v dobri luči?**

Menim, da je tega še vedno veliko. Po mojem mnenju so to predvsem podjetja, ki se ukvarjajo samo s komuniciranjem navzven in ne toliko s tem, kaj je zadaj. Rekla sem, da komuniciranje je pomembno, ampak komuniciranje je šele zadnja faza. Pred tem je vsa ta implementacija in aktivnosti. Se pravi, veliko nekega dela prej, komuniciranje pa je šele zadnja faza. Verjamem pa, da se veliko podjetij še vedno največ ukvarja s komuniciranjem, premalo pa z vsem ostalim.

Menim, da ni floskula, verjamem pa tudi, da je veliko ljudem ta pojem zelo abstrakten. Premalo otipljiv, premalo oprijemljiv. Mogoče tudi zaradi tega, ker je še vedno premalo tega, da se družbeno odgovornost predstavlja kot neko merljivo zadevo. Kot: če boš vložil to, se bo zgodilo to. Bolj govorimo o abstraktnih stvareh, kot so ozaveščanje, širjenje ... Take stvari, ki so ljudem – sploh tistim, ki so bolj praktični in ki so »stare šole« – zelo abstraktne.

**Na kakšen način bi lahko to izboljšali?**

To je pa težko vprašanje. Ne vem. Definitivno, da se dobi nek sistem merjenja družbene odgovornosti, kar se zdaj še ne dobi. Da se nekako to začne kazati tudi v konkretnih številkah. Da se vključi zraven ekonomiste in se razvije neko formulo. Ne vem. Skratka, da se nekako razvije konkreten sistem merjenja, s katerim se lahko potem pride v podjetje, predstavi top

menedžmentu in se reče: glejte, če bomo toliko v to vlagali, bo vložek družbene odgovornosti takšen. Kot pravim, to se poskušati delati, ampak tega še zaenkrat ni.

### **Kakšno vlogo pri tem igrajo agencije, glede na to da se ukvarjajo s komuniciranjem?**

Agencije so pomemben del, zagotovo. Ampak je tudi tako: spet je odvisno, kakšen odnos ima agencija z naročnikom in s katerim delom sodeluje. Če je agencija zelo močno povezana z vrhnjim menedžmentom, če agencija res deluje kot svetovalec (kot »consulting agency«, kar bi bilo idealno, se pravi, da deluje kot partner podjetja, ne kot podizvajalec), potem lahko v tem primeru naredi veliko. Potem lahko tudi predstavi argumente, zakaj bi se bilo dobro začeti ukvarjati z družbeno odgovornostjo in na kakšen način. Se mi pa zdi, da je v Sloveniji vse prevečkrat tako, da so agencije dojete kot podizvajalci in ne kot svetovalci. V tem primeru je samo naročilo in izvedba, ne pa ta »consulting« del, ki bi moral biti bolj razvit. Mi se zelo trudimo, da nas dojemajo kot partnerje; kot nekoga, do katerega gredo po nasvet, oziroma kot nekoga, ki jim svetuje. Zato se tudi trudimo, da jih čim bolj spoznamo, da smo čim več v stiku z njimi. Da tudi, ko začnemo delati za podjetje, gremo pogledati, kaj to pomeni, v kakšnih prostorih delajo, kako poteka proizvodnja ... Da jih res razumemo in jim potem tudi celostno svetujemo.

### **Bi še radi kaj dodali?**

Naj razmislim. Zanimivo je, da se nam je že zgodilo (ne bom omenjala konkretnega podjetja), da je podjetje že delovalo zelo družbeno odgovorno, pa se tega niso zavedali. Ko smo svetovali, da se prijavijo na razpis za nagrado horus za družbeno odgovornost, so se prijavili in so dobili nagrado. Menim, da je še vedno veliko podjetij, ki delujejo družbeno odgovorno, ampak se tega ne zavedajo oziroma mogoče ne vložijo toliko v komuniciranje. Zato se na radarju tudi ne vidijo. Je kar veliko podjetij, ki so družbeno odgovorna, a se ne izpostavljajo. Tukaj je še velik potencial. Se pa strinjam, agencije, pa tudi mediji, imajo veliko nalogo, da širijo poznavanje družbene odgovornosti, da podjetja začnejo o tem razmišljati in se spraševati: aha, saj mi smo tudi družbeno odgovorni. Mi bi se tudi lahko prijavljali in mi bi tudi lahko v naše letno poročilo morda vključili razdelek o družbeni odgovornosti.

### **Bi bilo po vašem mnenju potemtakem dobro z nagradami in tovrstnim poročanjem širiti zavest o družbeni odgovornosti?**

Ni nujno, da z nagradami. Ja, nagrada je eden izmed načinov. Pri nagradi horus je dobro, ker je vprašalnik tako podroben, da podjetja že skozi vprašalnik naredijo preslikavo svojega stanja in lahko na podlagi tega načrtujejo prihodnje aktivnosti. Dobro je, ker jim pomaga pri nadaljnji strategiji razvoja družbene odgovornosti. Iz tega vidika je nagrada dobra. Ne nagrada kot nagrada, to je samo nek postranski produkt, ampak del prijave. Tudi če potem podjetja nagrade ne dobijo. Nagrada ni pogoj. Že to, da si vzamejo čas, da o tem razmišljajo.

## **Priloga K: Intervjuvanec K**

### **Kaj pomeni koncept družbena odgovornost?**

Družbena odgovornost je nekaj, kar je človeku prijazno. Nekaj, kar je v skladu z vrednotami in načeli neke zdrave družbe.

### **Kaj bi pomenila ta načela zdrave družbe oziroma vrednote?**

Čisto osnovna načela: medsebojno spoštovanje, upoštevanje različnosti, take zadeve. Neka etika. Etični kodeks je recimo ena pomembnejših zadev pri družbeni odgovornosti.

### **Kako pa razumete družbeno odgovornost oglaševalske agencije?**

Zelo podobno, zaradi tega, ker lahko vsaj pri mojem delu zelo sovplivam na to, kakšen izdelek pride ven. Tako da z vsemi načeli družbene odgovornosti. Predvsem, da ne gre za manipulacijo na nivojih, kjer je prikrita.

### **Kakšne bi bile po vašem mnenju značilnosti nekega družbeno odgovornega podjetja?**

Predvsem, da ni pretirano kapitalistično naravnano. Da ne gleda samo na dobiček in na denar, ampak da je soodgovorno do ljudi, sveta, narave.

### **Na kakšen način bi rekli, da vaša agencija uresničuje morebitna pričakovanja družbe ali naročnikov glede družbene odgovornosti?**

Ne vem. Po mojem mnenju samo načelo oziroma odnos, ki ga imamo zaposleni med seboj. Recimo vodstva do zaposlenih, neko sproščeno delovno okolje. Da bi delali posebne družbeno odgovorne projekte, pa recimo, da se udeležujemo v nekih akcijah. Tako kot zdaj, ko je imel Val 202 akcijo Botrstvo. Pri teh zadevah menim, da smo kar odzivni. Kot oglaševalsko podjetje, da bi delali kampanje ali podobno, pa družbeno odgovornih kampanj nimamo. Vsaj mislim, da ne, da se ne bom zdaj kaj zlagala.

### **Kako bi ocenili odnos vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Menim, da ima večina zelo zdrav odnos. Zaradi tega ker je to ena specifična branža, en specifičen kader ljudi. Tako da se ne razlikujemo veliko med sabo. Če pogledam sebe, menim, da smo tukaj nekje vsi in da imamo zelo lep, zdrav odnos do tega.

### **Kako pa bi ocenili odnos vodstva do družbene odgovornosti?**

Menim, da je zelo podoben. Ne vidim nekih posebnih razlik. Ni struktura tako zelo razdeljena, da bi lahko rekla, da je vodstvo res toliko odmaknjeno od enega navadnega zaposlenega (če temu lahko rečem navaden zaposleni). Ne vem, mogoče me drugače vprašajte. Ali vidite v naši zaposlitveni strukturi neke velike prepade, da bi lahko videli, da je direktor drugače družbeno odgovoren. Da on dela neke svoje družbeno odgovorne projekte ali svoje osebne zadeve?

**Bolj me zanima vloga vodstva, ki jo v okviru vašega družbeno odgovornega delovanja, npr. pri usmerjanju zaposlenih.**

V resnici menim, da pobuda za skupne projekte večkrat pride z druge strani, kakor pa s strani vodstva. Kakor sem prej rekla, ko smo zbirali za Botrstvo.

**Menite s strani zaposlenih?**

Ja. Ne bi rekla, da je vodstvo posebej angažirano za družbeno odgovornost.

**Ali znotraj podjetja izvajate tudi kakšne interne dejavnosti, ki se nanašajo na družbeno odgovornost?**

Ne, v resnici ne. Tukaj sem sicer samo dve leti. Ko sem delala v drugem, večjem oglaševalskem podjetju, sta bila interno komuniciranje in družbena odgovornost zelo pomembna. Tukaj tega nimamo. Vseeno je po mojem mnenju podjetje premajhno. Bolj smo povezani tako, da če ideja slučajno pride, iz kjerkoli, bo slišana. Ni pa nikogar, ki je prav odgovoren za to, da to poišče in da se lahko podjetje s tem konec koncev tudi pohvali.

**Kaj menite o poročanju o družbeni odgovornosti na splošno, tako v medijih kot s strani podjetij samih?**

Menim, da je to predvsem hvalisanje. Spomnim se, da, ko sem delala za enega od večjih trgovcev, smo vedno zelo pazili na to, da je družbeno odgovorno podjetje. Kaj zdaj vse oni smatrajo kot družbeno odgovorno? Menim, da je to en dober »piar« za njih in da več ali manj delajo stvari zato, da se imajo s čim pohvaliti. Zato, da lahko na koncu še vedno zraven pripišejo: prijazno podjetje okolju ali družbi ali čemurkoli. Seveda moraš nekaj narediti, da to štampiljko tudi dobiš. Ampak v resnici ne vem, če so zadaj čisto pravi vzgibi. Menim, da je na koncu vzgib ta, da prideš v njihovo trgovino in da kupiš več.

**Kako pa bi lahko podjetja dokazala, da so družbeno odgovorna, da pri tem ne bi šlo zgolj, kot ste rekli, za »hvalisanje«?**

Menim, da vsi zametki, vse ideje, ki pridejo pri teh nekaterih družbeno odgovornih akcijah, so dobre. So na mestu, so primerne. Ampak na koncu se to izrodi. Ljudje, ki vodijo te zadeve – tukaj spredaj so njihovi osebni cilji. In tukaj je problem. Menim, da je ideja dobra, vsaka, ki pride. Tudi to, da zapremo hladilnike, zato da bomo porabili manj energije. Odlična ideja! Ampak vseeno v ospredje pride želja enega posameznika po njegovem cilju, njegovem prosperiranju, uspehu. Tukaj se potem izgubi, da delamo nekaj dobrega za družbo ali naravo ali okolje. Tukaj menim, da so napake oziroma to, kar jaz na koncu recimo obsodim. Samo zato, da malo pohvalijo oziroma da imajo »piarovci« kaj dobrega napisati.

**Kako pa tisti del, ki vendarle ostane znotraj podjetja, in se o njem ne poroča na tak način?**

Družbena odgovornost znotraj podjetja? Tukaj mi boste morali malo pomagati s kakšnim primerom ...

**Na primer urejenost odnosov v kolektivu, način zaposlovanja, karkoli ... Bi lahko podali kakšen primer aktivnosti, ki potekajo znotraj vašega podjetja, za katere bi lahko rekli, da so del družbene odgovornosti?**

Če sem zelo iskrena, ne. Bi pa zagotovo lahko našla nekaj, kar bi lahko dala tukaj zraven. Ne vem, težko podam tak primer. To podjetje se je skrčilo, tako da zdaj, ko se zaposluje na novo, se običajno zaposluje prek pogodb. Tako da ne vem, tukaj je v ozadju potem že moj vrednostni sistem, koliko je to v resnici pošteno do tistega, ki pride. Potem so tukaj razne poskusne dobe, ker podjetje se mora na nek način zaščititi. Ali je zdaj to odgovorno do družbe ali ni – še vedno smo kapitalistično podjetje. Družbena odgovornost je zelo v nasprotju s tem, vsaj tako, kot stvari vidim sama. Še vedno moramo zaslužiti, zato da pokrijemo toliko in toliko zaposlenih. Kar pa je na nek način spet družbeno odgovorno, zato ker lahko toliko in toliko zaposlenih živi neko normalno življenje. V tem je mogoče malo diskrepance.

Trudimo se, da toliko in toliko ljudi preživi v našem podjetju, da dobijo svoje mesečne plače. Kar se tiče internega komuniciranja ali »team-buildinga« in podobno (ne vem, ali to sodi pod družbeno odgovornost, po mojem ne), imamo te zadeve. Ravno organiziramo piknik, kjer se bomo malo podružili. Da bi prav krepili družbeno odgovornost, pa menim, da ne.

**Če se vrneva nekoliko nazaj, omenjali ste vrednote in načela družbene odgovornosti. Kako poteka prenos teh vrednot z vodstva na zaposlene in obratno?**

Menim, da je to v resnici edini zgled (vodstvo ali obratno). Pri nas je tudi vodstvo zelo vpleteno v vsakodnevno delo, tako da se tudi sliši potrebe ali želje ali vrednote, po katerih delaš. To ni nekaj, kar bi bilo pri nas zatirano ali spregledano, neslišano. Prenos poteka predvsem z zgledom. Kako drugače bi se lahko prenašale, ne vem.

**Se na ta način kažejo morebitni vplivi drug na drugega?**

Ja, menim, da s to povezanostjo ja. Pri majhnih podjetjih je to zagotovo veliko bolj vidno. Veliko lažje je to doseči. Čeprav velika podjetja pa verjetno to dosežejo z nekim internim komuniciranjem.

**Kakšno je po vašem mnenju razumevanje družbene odgovornosti med vašimi zaposlenimi?**

To sem mogoče odgovorila že na začetku. Težko rečem, kako to razumejo. Menim, da smo na podobnem nivoju. Kogarkoli bi vprašala, bi verjetno dobila enake odgovore. Je pa zagotovo res, da mogoče nekdo vidi družbeno odgovornost bolj v akcijah, kjer se zbira razna sredstva ali denar, nekdo pa v malenkostih, kot je že to, da se neprestano ne prižiga klime ali da se zapira okna. Ali že majhne zadeve: odnosi znotraj firme (tako kot ste prej rekli), kakšen je način zaposlovanja, ali se ljudje počutijo varno v firmi, ... Mogoče je to malo razdeljeno, tako, na prvo žogo. Moraš se malo poglobiti in malo razmišljati, kaj je v resnici družbena odgovornost. Verjetno na prvo žogo je za vsakega to: dajmo otrokom, ki so lačni ali nimajo za šolske potrebščine, ali jih pa peljimo na morje. Ko se poglobiš, pa vidiš, da je v bistvu družbena odgovornost tako široka, da lahko v resnici karkoli spada k temu.

Menim, da je pomembna predvsem etika posameznika. Tukaj potem gradiš neko odgovornost. Skozi osebne vrednote, ki pa so čedalje bolj izmaličene. Ampak to je stvar celotne družbe. Da bi bilo kakšno podjetje drugačno – verjetno so. Ljudem, ki zaposlujejo, si simpatičen ali mu pa nisi. Lahko imaš zelo dobre kvalitete, reference in marsikaj, pa še vedno na koncu izbereš na podlagi neke osebne preference. Če imaš to možnost, seveda. Tako da menim, da pri nas, kolikor smo majhni, smo si zelo podobni.

## **Priloga L: Intervjuvanec L**

### **Kako razumete koncept družbene odgovornosti?**

Odnos med ljudmi, kaj kdo misli. Koliko je kdo do nekoga dober, slab. V tem smislu, ta odgovornost.

### **Kaj pomeni, da je oglaševalska agencija družbeno odgovorna?**

Taka agencija, ki družbo na nek način uči. Ki da neko vrednost, neko vredno informacijo.

### **Kaj bi bila recimo ta vrednost oziroma vredna informacija?**

Ozaveščanje ljudi. Najbolj znani primeri so recimo: pojdite ven v naravo, tam je super, dobro je imeti šport. Ali pa: nehajte kaditi. V tem smislu.

### **Zakaj bi bila agencija družbeno odgovorna?**

Zdi se mi, da je zelo odvisno od naročnikov, kaj si želijo. Menim, da tukaj ne moreš reči, da bo agencija družbeno odgovorna. Zelo je vezana na naročnike.

### **Zakaj pa po vašem mnenju oglaševalska agencija ne bi mogla biti odgovorna sama?**

Če vzameva primer: imaš neko naročilo, nekaj moraš narediti. Na koncu je od naročnika odvisno, ali bo to družbeno odgovorno, če bo to želel sprejeti ali imeti.

### **Na kakšen način pa agencija uresničuje morebitna pričakovanja naročnika glede družbene odgovornosti?**

V kakšnem smislu – kako se loti projekta? Dobiš »brif«, se tega lotiš, kreativna ekipa rešuje neke ideje in potem se to pokaže naročniku, ali bo te ideje sprejel ali ne. Na primer določena znamka ne bo dovolila, da bi rekel: to pa zdaj ni v tem kontekstu.

### **Kaj menite o odnosu do družbene odgovornosti med vašimi zaposlenimi?**

Prej sem rekel, da je iz mojega stališča družbena odgovornost ravno odnos. Kakšen pristop uporabiš, kakšnega jaz do tebe in ti do mene. In, seveda, če govoriva o odnosu, je ta odgovornost zelo pomembna. Recimo na kakšen način podaš informacije, kako razvrstiš naloge ... To je tako široko!

### **Bi lahko bolj konkretno definirali tovrstne odnose? Kaj za vas pomeni družbeno odgovorni odnos?**



Recimo to, da se jaz tukaj s tabo pogovarjam: napiši tole in greva naprej. Na tak način. Dober, spoštljiv odnos.

**Če pogledava širše, kako je z odnosom do naročnikov?**

Prav tako bi moral biti (in tudi je) spoštljiv odnos. Konec koncev so naročniki tisti, ki nam dajejo kruh. Tako z naše strani kot s strani naročnikov mora biti ta odnos takšen, kot je treba.

**Pa odnos do družbe? Kakšen odnos do družbe ima vaša agencija?**

Na koncu je oglaševalska agencija tista, ki postavi kreativno, nekaj, kar se na koncu tiče samo prodaje. Kako si predstavljaš odnos do kupcev je, da nas (oglaševalce) eni vidijo tako, kot da na koncu samo nekaj prodajamo, vsiljujemo, kot nekaj nepotrebnega. Spet drugi pa so: glej, ravno to sem rabil. Tukaj sta dve poti. Lahko imaš občutek, da prodajamo res nekaj, kar ljudje v tistem trenutku ne potrebujejo, ampak se naredi nek »klik«: ja, pa bi res potreboval tole.

**Na kak način oziroma kako se prenašajo vrednote znotraj vašega podjetja z vodstva na zaposlene.**

Kaj bi bila za vas vrednota?

**Vrednote, za katere menite, da se nanašajo na področje družbene odgovornosti. Prej ste na primer omenili spoštljiv odnos.**

Seveda je prisoten spoštljiv odnos. Te vrednote morajo biti prisotne, če želiš, da oglaševalska agencija funkcionira. Recimo, če je v podjetju slaba volja, se to na kreativni ekipi takoj čuti. Ni več tako porisana tabla. Če se vrednote upoštevajo, potem agencija deluje.

**Kakšno je vaše mnenje o tako imenovanih družbeno odgovornih kampanjah?**

Odvisno je od tega, kaj kampanja ima. Če je prodajna kampanja, je spet odvisno, kako gledaš na to prodajo. Meni osebno gre na živce. Po drugi strani pa so tudi stvari, ki so dobre za naročnike oziroma uporabnike. Imamo tudi take naročnike, na primer spodbujamo ljudi, da gredo v gore, da čistijo po Sloveniji. So tudi take kampanje. Ampak zraven vedno prodajaš znamke.

**Vidite te kampanje tudi kot del družbene odgovornosti, bodisi vaše bodisi naročnikov?**

Ja, seveda. Ta odgovornost ima tak pozitiven prizvok. Za omenjeni primer bi lahko rekel, da je nekaj pozitivnega. Nekaj, kar ponudiš ljudem, da vidijo skozi oglaševanje. Da na primer na fotografijah vidijo, kako je lepo v gorah, in si rečejo: jutri zjutraj pa grem v hrib.

**Kakšno bi bilo vaše mnenje o poročanju o tovrstnih kampanjah tako s strani medijev kot s strani podjetij samih?**

Odvisno od medija. Če izpostavim revijo MM (Marketing Magazin, op. p.), ta predstavi kampanje, ki se jim zdijo dobre. Sicer ne veš, kaj je v ozadju, ampak pišejo pozitivno. Zdi se mi, da o kampanjah bolj negativno pišejo kakšni blogerji. Za sama podjetja, kot je naše, pa se mi zdi, da je precej objektivno. Ker je zajeto tudi, kaj je zajemala kampanja, ne samo zgodba, tista polepšana verzija. Glejte, naredili smo to, da smo dosegli to in to. Zdi se mi, da bi morale tudi te revije imeti ne samo zgodbo, ampak tudi kaj vse je kampanja dejansko zajemala. Mogoče bi s tem koristili tudi drugim agencijam, da si znamo predstavljati, kaj vse je bilo potrebno, da smo neko zgodbo zaključili dobro.

**Kaj menite o samem poročanju o družbeni odgovornosti? Je to potrebno?**

Zdi se mi prav, da se poroča. Delam na agenciji in me te stvari zanimajo. Zanima me oglaševanje, še bolj oblikovanje. Seveda rad preberem kaj o tem. Kakšni mehaniki pa raje preberejo kaj iz Motorevije. Zdi se mi pomembno; ja, moramo imeti članke, poročila ali karkoli glede kampanj.

**Kaj menite o poročanju o t. i. družbeno odgovornih kampanjah, kjer prevladuje zgolj promocija določenega podjetja, ne pa toliko odgovornost do družbe kot taka?**

To je to, kar sem rekel prej. Promocija znamke, vedno je to. Konec koncev je sama kampanja promocija. Osebnostno se mi je zdelo super, ko sem včeraj na primer prebral, kaj je Saatchi & Saatchi (oglaševalska agencija, op. p.) naredila v Beogradu. Ljudi so pozvali, naj gredo iz mesta (zaradi smoga in podobno) in namesto tega raje gredo v tamkajšnji park. Naredili so tako, da so v mestu postavili bombaž v obliki ogromnih pljuč. To so tam pustili ne vem koliko časa in bombaž je bil prvi dan prav lep, na koncu kampanje pa so bila pljuča čisto črna, bombaž je bil razcefran. Na koncu lahko rečeš: kdo od ljudi, naročnikov ali kogarkoli bo to opazil? Da prvi dan vidi bela pljuča in napis, na koncu pa vidi črna pljuča. Zaradi revije, kot je MM, res vidiš, da je super ideja. Zelo dober način so uporabili, da ljudem povedo: pogledajte, tukaj res vidite, kako je umazano, pojdite malo ven, ne bodite samo v Beogradu. To se mi zdi

zelo pomembno. Ja, res je MM promovirala in agencijo in ta park. Mogoče se preveč nanašam na MM, ampak od slovenskih medijev berem samo to.

**Ste v vaši oglaševalski agenciji kdaj delali kakšno podobno kampanjo ali projekt?**

Ja, delamo take projekte, na primer za zavarovalnico. Ampak to so bolj podpore kampanjam. Znamka ima skozi vse leto svojo podobo, promovira pa tudi svoje ideje in svoje vrednote. To je to, kot sem rekel prej: pojdite v gore. Ali pa: očistimo gore. Tako kampanjo izvajamo že precej časa. Za drugega naročnika imamo recimo, kaj je pomembno za mlade. Kako mlade spodbujati, da gredo ven, da se malo zabavajo ... Na ta način.

## **Priloga M: Intervjuvanec M**

### **Kako razumete koncept družbena odgovornost?**

Kot nekaj, kar je v skladu z družbeno zaželenimi ali družbeno dobrimi normami in vrednotami. Gre za skrb nekih vrednot skozi dejanja, ki so v družbi razumljene kot dobre oziroma pričakovane kot dobre. Družbena odgovornost mora biti seveda na eni strani kot nek akter, ki skozi dejanja upošteva te vrednote in norme, ki so družbeno razumljene kot dobre. To naj bi bila družbena odgovornost. Na kakšen način, ali z dobrim ravnanjem ali z iskrenim ravnanjem, pa je tukaj nešteto možnosti. Ampak gre v bistvu za neko usklajeno delovanje v skladu z normami, ki so v družbi razumljene kot dobre.

### **Kaj bi na primer lahko bile take vrednote ali norme?**

To je lahko pomoč ljudem, ko jo potrebujejo, lahko je iskreno komuniciranje z ljudmi, če že govorimo o znamkah. Recimo pri znamkah ne gre samo za neko pomoč, kot je doniranje denarja, in je to družbeno odgovorno, ampak že na kakšen način znamke komunicirajo s potrošniki in kako se obnašajo, mora biti v skladu z nekimi družbeno dobrimi normami. Že to je družbeno odgovorno ravnanje. Ni samo donacija. Če dam primer: imaš neko veliko industrijo, ali je to tobačna ali naftna, ki naredi toliko in toliko škode, in potem pozornost preusmeriš z donacijo. Ki v bistvu nima veze z njeno znamko, to ni njen DNK znamke, ki je v osnovi v bistvu škodljiv za družbo in za okolje. Preveč je tega odmikanja pozornosti z dejanji, ki so navadno v obliki finančnih donacij, od tega, na kakšen način bi pravzaprav morale znamke sploh funkcionirati. Se pravi, upoštevati neke vrednote in norme, ki so za družbo dobre.

### **Kaj bi po vašem mnenju pomenila družbeno odgovorna oglaševalska agencija?**

Njena vpetost v svoje družbeno in naravno okolje na način, da obema ne škodi oziroma da jima koristi. Se pravi, da se zaveda koeksistence s svojimi okolji in da ravna v neki pozitivni smeri. Da imajo tudi ta okolja nekaj dobrega od njenega delovanja. Če jih že uporablja za svojo eksistenco, svojo rast, da ne samo odvzema, ampak jim tudi dodaja neko dodano vrednost v kakršnikoli obliki in jih pri tem izboljšuje.

### **Kako vaša agencija uresničuje pričakovanja družbe ali naročnikov glede družbeno odgovornega delovanja agencije same?**

Na različne načine se trudi. Ali je to skozi posamezne projekte, kot je bil na zadnje recimo prvi taki odmevni projekt Itak Job, ki je spoznal, da med mladimi oziroma nasploh v družbi primanjkuje delovnih mest, da so še posebej na udaru mladi. In da je ena od nalog znamke, kot ene najmočnejših znamk za mlade, tudi ta, da izboljšuje njihovo življenje. Ne samo da prodaja aparate, ampak da se aktivno vključuje v njihova življenja in jih pomaga izboljševati. Vse znamke bi morale imeti to mantro, da na poti do svojega dobička izboljšujejo življenja ljudi, s katerimi komunicirajo. Tako bi morale v bistvu vse znamke komunicirati: imeti neko dodatno vrednost ali je to olajšati življenje ali jim ga poenostaviti ali pa jim dodati neko vrednost. To je pravzaprav vse družbena odgovornost. Tako kot je recimo Itak Job pomagal mladim oziroma jih je opremljal z nekimi znanji, da bodo lažje prišli na razgovor, do službe, in komu tudi zagotovil delovno mesto. Imeli so ambasadorje itd. To je en primer, ki je nastal na podlagi sodelovanja agencije in naročnika in je družbeno odgovoren. Hkrati seveda prodaja mobitele, ampak je odigral neko nalogo, za katero bi se morale več znamk zavedati, da jo imajo tudi one. Ravno zaradi svoje komunikacijske jakosti – imajo glas, so vseprisotne in se »vžirajo« v življenja ljudi. Zdaj pa tam lahko pustiš neko praznino, ali pa jim nekaj pač daš v njihovem življenju, nekaj dobrega.

### **Kakšno vlogo je pri tem projektu odigrala vaša agencija?**

To je delal sodelavec, ne vem, ali na podlagi zamisli naročnika ali je nastala tukaj. Ampak se že dalj časa v agenciji plete ta ideja – še pred Itak Job. Konkretno smo z NKMB naredili projekt Sveta vladar, ki je prav tako ena taka znamka za mlade. Osnovni vpogled: mladi nimajo služb, s težavo prihajajo do njih. Naj znamke nekaj naredijo za njih, ali naj jim najdejo službo ali naj jim pomagajo do služb. Tam se pač ni izšlo, pri Itak pa se je. Gre za platformo, ki ni zgolj kampanja (kampanja jo podpre), ampak se lahko potem razvija naprej skozi laboratorije, delavnice itd. Imela je zelo dober odziv.

Kar se tiče ostalega, pa gre za razne projekte, vezane na sezonska ali občasna dogajanja, kot je Očistimo Slovenijo. Tudi naša ekipa je šla tja. Družbena odgovornost je tudi to, da agencija za svoje zaposlene, ki prihajajo iz okolja, v katero je agencija vpeta, poskrbi, da jim je tukaj dobro. Da lahko rastejo, da se lahko izobražujejo, da se jih ne izkorišča itd. Seveda je to odvisno od posameznika do posameznika, eni so zadovoljni, drugi niso. Ampak tako je v vsakem podjetju. Tako da odgovoren moraš biti do svojega internega okolja in do eksternih

okolij, v katere si vpet. Pa ne samo v družbenega, tudi v naravnega, posameznih javnosti ... Naša agencija bo v prihodnosti definitivno dala več v to. Kot nek največji akter na tej sceni ima tudi to poslanstvo, da dela izboljšave v tem okolju. Tako da se bo konkretno tudi dogajalo več stvari – in se že pripravljajo nekatere stvari, ki jih bo naša agencija počela.

### **Menite tukaj stari, ki zadevajo bolj vaše interno okolje?**

Interno nastale, z učinkom na eksterne javnosti, eksterna okolja.

### **Kako bi ocenili odnos vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Menim, da se v oglaševalski industriji nasploh ljudje premalo zavedajo moči, ki jo imajo. Ker to je dejansko industrija, ki se dere navzven. Če greš ven, vidiš milijardo plakatov. Vsi so najboljši, vsi so najcenejši, vsi ti dajo nekaj zastonj in te opeharijo, karkoli. Že skozi to komunikacijo, da je čim bolj iskrena in čim manj zavita – že to je družbeno odgovorno ravnanje. Ker v bistvu komuniciraš z družbo. Zdi se mi, da se premalo zavedajo. Še vedno je dobiček tisti, ki je v prevladi. Ampak kot sem že prej rekel in kot sem napisal v nekih komentarjih, ko so me spraševali o družbeni odgovornosti: pot do dobička blagovnih znamk bi morala iti čez izboljševanje življenja ljudi in okolja. To pomeni, da znamke upoštevajo in se borijo za neke dobre norme v družbi. Tako da ni samo pehanje za dobičkom; pravijo, da je to industrija, kjer »they trick people« (zavajajo ljudi, op. p.). V Cannesu (kanski oglaševalski festival, op. p.) recimo vsako leto vidiš vedno več primerov (sicer pa še vedno premalo), ki so res inspirativni, ki res izboljšujejo svet. Eden prvi takih je bil kakšnih pet ali šest let nazaj Tap Project. Agencija Droga5 je z Unicefom naredila zelo enostavni model: v restavracijah za kozarec vode iz pipe, ki je bil do takrat zastonj, nagovarjajo ljudi, da zanj dajo en dolar. S tem zagotovijo enemu otroku štirideset dni čiste vode. Tukaj v bistvu gre za neko soustvarjanje, se pravi ne, da se dereš na potrošnika: To naredi!, ampak ga v to vključiš. Naredimo to skupaj, ti daš samo en dolar in ta gre tja, boš pač spil še kozarec vode. To so potem vsi posvojili in je imelo velik učinek. Kot sem pa že rekel, jih večina hoče odvracati pozornost od dejanskega načina dela s tem, da pač nekaj »podonirajo« in se potem to malo »piarovsko opremi« in adijo.

### **Kakšen je potemtakem odnos vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Težko reči nasploh, koliko se jih zaveda oziroma koliko je tista rešitev problema, ki mora biti v kratkem času za nekega naročnika, večja prioriteta, kot je pot do tja. Velikokrat se gre čez

trupla, da se v zameno za plačilo reši nek problem. Tako da to je zelo široko vprašanje, ko bi težko rekel: ja, naši zaposleni pa so zelo družbeno odgovorni. Vem, da se odzivajo na stvari, kjer gre za razne pomoči, sodelovanja itd. Tudi mi jih ogromno organiziramo. Veliko naših projektov ima vključen ta »CSR trenutek« (CSR je angleška kratica za družbeno odgovornost podjetij, op. p.). Se pravi, gremo nekaj prodajat, ampak zakaj ne bi v tem okviru še nekemu pomagali. Tako da po mojem kot vsako veliko podjetje: en del ja, drugi del pa je pač posel, surov, kot je.

### **Kakšen pa je po vašem mnenju odnos vodstva do družbene odgovornosti?**

Mislite lastnike? To tako piše v časopisih, kaj se dogaja z njimi.

### **Ali če vprašam drugače: kakšne je vloga vodstva pri družbeni odgovornosti vaše agencije?**

Kot pravim, počasi se vse več napora usmerja v to smer, pa tudi ekipe so že formirane. Se pravi, »let's do something for a good cost« (naredimo nekaj dobrega, op. p.) na tej naši poti razvoja in uspeha. Kolikor bereš po časopisih, je tudi veliko slabih novic, ampak to je pač politika in gospodarstvo. Tega ne morem komentirati, kako odgovorni so naši šefi. To je pač takšen svet. Menim, da se mora vsak pri sebi odločiti, kaj je dobro in na kak način bo delal. Če bo imel vsak pri sebi to usmerjeno na pravi način, bo vse skupaj boljše. Sam sem si recimo dal edini v pogodbo moralno klavzulo, da ne bom delal stvari, ki so moralno sporne. Na nek način sem se tudi zavaroval, da ne rabim delati stvari, ki se mi zdijo moralno sporne.

### **Kaj menite o poročanju o družbeni odgovornosti?**

Vsako družbeno odgovorno dejanje je zgodba, ki je zrela za nek »piar«, za kepo, ki se zvali skozi medije. In vsi se radi pohvalijo z dobrim delom. To po eni strani odvrne pozornost od slabega dela in velikokrat je to tudi reakcija na to, če se na primer v medijih piše kaj slabega. Takrat se hitro naredi nekaj dobrega in se to skozi medije potisne naprej. Da se ustvarja neko ravnotežje, se pravi, da se varuje ugled podjetja. To je čisto normalna reakcija. Tako da kadar se naredi nekaj dobrega, je tudi povsem legitimno, da se pove naglas. Po eni strani zaradi tega, ker je to kot nek zgled, po drugi strani pa to dviguje ugled podjetju. To sta po mojem dve ključni stvari.

**Kako bi komentirali, da podjetja o svoji družbeni odgovornosti ne bi rabila poročati, saj bi morala tako ali tako biti odgovorna, po drugi strani pa s tem ozaveščajo ljudi o družbeno odgovornem delovanju?**

Ja, to je dober odgovor za to, da je tega premalo. Če se je z vsakim dobrim dejanjem treba pohvaliti: pogledjte, kaj smo naredili. To pomeni, da je še vedno manj tega, kot pa slabega – pehanja za dobičkom, prodajanja, ... če že govorimo o ekonomiji. Ampak, kot vidite, koliko odstotkov je dobrih novic v primerjavi s slabimi? Prepričan sem, da se zgodi v družbi veliko dobrih stvari, ki bi lahko dobile mesto v medijih, pa očitno niso zanimive. Mogoče smo ljudi naravnani tako, da imamo raje slabe novice, ker se potem boljše počutimo. Jaz vsak dan poročil več ne gledam (dobro, toliko držim korak s časom, da vem, kaj se dogaja), ker se slabo počutim. Ker je brez veze, ker vem, kako je narejena agenda: slabe novice pred dobrimi novicami. Mediji bodo prej pograbili kaj slabega, ker je škandalozno, ker to dela naslove. Nobeden se ne bo zakadil v to, da je nekdo v šoli prebarval učilnico. To bo morala narediti sama znamka; klicati, spisati članke, da bo šlo ven. Mogoče je tudi medijski prostor narejen tako, da slabše novice prej gredo skozi. Najbolj prodajan časnik so Slovenske novice. Tam so same slabe stvari, pa ena slika gole ženske in trije vici. Ne vem. Mogoče je to v človeški naravi.

**Kaj pa menite o poročanju podjetij o svojem družbeno odgovornem delovanju? Je to potrebno?**

Ja, očitno je potrebno, ker teh novic primanjkuje. Tako kot sva že rekla: vsako dobro dejanje gradi dobro podobo o podjetju. Je pa res, da jih veliko tega tudi ne zna delati, koga poklicati, da bo to napisal. Tudi novinarji vsega ne vedo – še zdaj ne vedo, da je pol 2Cellos slovenskega. Zato so pa take agencije, tudi naša, ki imajo oddelek za odnose z javnostmi, ki skrbi za »pair« pojavnost drugih podjetij. Na primer banke najamejo našo agencijo, da o njih ohranja pozitivno podobo v javnosti, medijih. Recimo, tam se dogajajo nezavarovani krediti, tukaj je treba sprožiti neko drugo zgodbo. Pač klasični »spinning«.

**Kakšna je vloga internega komuniciranja na področju družbene odgovornosti?**

To je po mojem mnenju ključno v podjetjih, a se premalo dela. Tudi pri nas, kjer smo strokovnjaki za to. Kovačeva kobila je pač vedno bosa. Včasih pridejo iniciative, kot so: dajmo to narediti, in ljudje se odzivajo. To v enem od naših podjetij v naši mreži velikokrat



naredijo sami. Na primer, naredijo lutke in nas pokličejo, da jih kupimo, oni pa nato donirajo denar. Naredili smo tudi projekt, ki je bil po mojem mnenju tudi preslabo skomuniciran navzven. Bil je za banko; naloga je bila, ker se njihovi zaposleni premalo poznajo, da je treba tako veliko maso ljudi nekako združiti, hkrati pa bi to imelo nek pozitiven učinek na njihova okolja. Naredili smo koncept »zaobljubljeni v novo življenje« in vsak mesec določili temo, ki je navadno sovpadala s kakšnim mednarodnim dnevom (zdravja, gibanja, kulture, ...). Dali smo jim vsebino oziroma nalogo, pri kateri so vsi, ki so želeli, sodelovali. Če je bil mednarodni dan knjige, smo rekli: dobro, vsak naj prispeva svojo najljubšo knjigo. To se je skozi interni način komuniciranja zbiralo, potem se je naredil seznam dvajsetih najboljših knjig, ki se je vsem razposlal v digitalni brošuri, in kupilo se je x nahrbtnikov s temi dvajsetimi knjigami, ki so kot neka potujoča knjižnica krožile med bankami. Na dan otroka je vsak od doma prinesel eno plišasto igračko. Tega je bilo toliko – tukaj smo imeli dve pisarni do stropa nabito polni s plišastimi igračkami, ki smo jih potem podarili pediatrični kliniki. Če imaš tako velik sistem, jih moraš samo spodbuditi z eno dobro zgodbo in se odzovejo. Ljudje so pripravljeni in radi naredijo dobro delo. Mogoče je to, kot mu pravijo, altruistični egoizem, narediš dobro in to z vsemi deliš, ker se pohvališ.

Če imajo ljudje neko spodbudo, če imajo vsebino, s katero bi se radi poistovetili, se odzovejo. In tudi, seveda, radi se pohvalijo s tem. Kar ne nazadnje ni nič slabega. Ampak kar je po mojem ključno pri družbeno odgovornem oglaševanju in komuniciranju, je to, da lahko v bistvu skozi primere, ki so družbeno odgovorni (kampanje), gradiš neko zavedanje, sama prepričanja in delovanje ljudi pa na ta način težko spreminjaš. To pa moraš spreminjati z izobraževanjem v šolah. Zato bi bilo ključno, da bi (tukaj imajo vlogo tudi kreativne agencije in organizacije) odnos do družbene odgovornosti, do delovanja v družbi, okolja, soljudi spreminjal z neko vsebino na ravni izobraževanja pri mladih ljudeh. Sam oglas, ki bo govoril, da toliko in toliko gozda izgine v enem letu, bo mogoče dobil kakšno nagrado na festivalu, ne bo pa bistveno spremenil mišljenja ljudi. Ampak samo izobraževanje. To je po mojem mnenju ključna stvar. Veliko kreativcev se loti družbeno odgovornih oglasov, ki jih potem izkorišča za nabiranje nagrad, ker jih je pač enostavno narediti. Enostavno, ker so navadno to organizacije, ki so neprofitne ali kakorkoli, ki ti potrdijo prijavo. Tega je veliko. Če bi bilo v družbi res toliko nekega učinka, kot je na nekem festivalu družbeno odgovornih oglasov, bi bilo super. Tako pa se jih velikokrat samo izkoristi za eno objavo in za par nagrad. To je po

mojem mnenju slabo in tega tudi ne počnem. Ampak včasih smo seveda vsi to delali, tudi zdaj delajo. Vsi radi dobijo nagrado. Vsi so radi pohvaljeni, ko kaj dobrega naredijo.

Imaš pa seveda primere, ki dejansko spreminjajo svet. Ki imajo nek vpliv, ali je to v državah tretjega sveta, kjer se jim zaradi oglaševalske kampanje, ki je imela tak in tak učinek, spremeni življenje v vasi. Ali imajo tam črpalko, s katero lahko pridejo do vode, ali pa je tam postavljena šola, s pomočjo katere se bo spremenila raven izobrazbe celotne vasi. Do tega imajo definitivno dostop oglaševalske agencije z vsemi svojimi naročniki. Na globalni ravni imaš lahko večji učinek, mi ga pač imamo bolj lokalno ali regionalno.

Tudi Očistimo Slovenijo je bila družbeno odgovorna akcija, ki je imela velik učinek. S sodelovanjem vseh medijev je imela zelo močno medijsko pojavnost. Ljudje so se čutili del tega, cela Slovenija je čistila. Moramo iti, danes čistimo Slovenijo! Dejansko so imeli velik rezultat, kar je dobro. Nobeden ni nobenega zafrknil, nobeden ni verjetno pri tem kaj dosti zaslužil. To so projekti, ki se delajo *pro bono*. Mi damo medijski prostor, mi damo kreativno zgodbo, mi bomo oblikovali plakate, vi boste to povedali, vi boste na 24 ur naredili prispevek, ljudje pa bodo prišli. In to je »good cause« (dober namen, op. p.), v katerem se združijo ti veliki aparati. Mi smo recimo delali konkretno kampanjo, POP TV in ostali mediji so jo medijsko podkrepili in to ima učinek. Ampak tega je definitivno premalo. Je pa res, da morajo vsi živeti. To so navadno akcije in aktivacije *pro bono*. Ljudi, ki to delajo, moraš plačati, zato moraš delati tudi ostale stvari. To je pač posel. Definitivno pa imamo moč: velika podjetja, agencije in mediji. Ta trikotnik.

Menim, da so ljudje pripravljeni delati dobre stvari. Moraš jih samo spodbuditi in jih usmeriti. Tako je pač povsod.

## **Priloga N: Intervjuvanec N**

### **Kaj pomeni pojem družbena odgovornost podjetij?**

Družba je zelo širok pojem. Tako da če izhajam iz tega, gre za odnos podjetja do svojih zaposlenih, do okolja kot takega (ločevanje smeti in podobno), do svojih partnerjev oziroma podizvajalcev, do naročnikov (da so korektni in odgovorni v smislu, da ne predlagajo kakšnih akcij, ki so v nasprotju z zakonodajo, moralo in etiko).

### **Kaj bi pomenilo, da je oglaševalska agencija družbeno odgovorna?**

Kot prvo, da bi jo res lahko definirali kot družbeno odgovorno agencijo, bi morala po mojem mnenju imeti neko strategijo družbene odgovornosti, ki bi bila zapisana in s katero bi bili vsi zaposleni seznanjeni in bi jo poskušali udeleževati na vsakem koraku. Se pravi, »walk the talk« (delaj, kar govoriš, op. p.). Če ti samo veš, kaj to je, pa tega zares ne počneš, je tako ali tako vseeno. Potem pač nisi družbeno odgovoren. Torej, da to filozofijo živiš vsak dan in da poskušaš z vsako stvarjo, ki jo delaš, izražati ta odnos. Da imaš te vrednote nekako ponotranjene. To seveda nekaj časa traja, ker tega ne moreš ponotranjiti kar z danes na jutri. Predstavljam si, da je najbrž nek rok, v katerem agencija lahko postane družbeno odgovorna. Če prej ni bila, vsaj dve do pet let. Težko si predstavljam, da v pol leta ali v enem letu podjetje postane družbeno odgovorno, če prej ni bilo. Zelo dolgo rabiš, da vse zadeve očistiš in urediš odnose s partnerji.

### **Na kakšen način vaša agencija uresničuje pričakovanja družbe in naročnikov glede svojega družbeno odgovornega delovanja?**

Najbolj vidni so po mojem mnenju izdelki, ki jih damo ven, npr. oglaševalske kampanje. V tem smislu skrbimo, da so vsi izdelki iz naših rok v skladu z moralo oziroma etiko, ki vlada v tem družbenem prostoru.

### **Bi lahko naštevali kakšne interne aktivnosti in dejavnosti, za katere bi lahko rekli, da so del vaše družbene odgovornosti?**

Ja, definitivno najprej ločevanje odpadkov. Na začetku smo bili nekako prisiljeni v to, ker so pač umaknili vse obstoječe koše, ki so bili »splošni«. Tako da si moral prav iskati, kateri je pravi. Od tega je kakšno leto ali leto in pol. Zdi se mi, da smo se zdaj že vsi navadili oziroma se nam zdi samoumevno, da bomo papir vrgli v koš za papir in jabolko med organske smeti.

To je ena stvar. Druga stvar je spodbujanje uporabe službenih koles – imamo 5 službenih koles, ki si jih lahko vsakdo sposodi, npr. za na sestanek, hitro kosilo ipd. Tretja stvar pa je spodbujanje zaposlenih, da ne tiskajo toliko, tiskajo dvostransko ipd.

**Kako bi ocenili odnos vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Menim, da smo temu vsi nekako naklonjeni. Drugo pa je, kaj ti na vsakodnevni bazi delaš. Zdi se mi, da smo vsi toliko odgovorni že kot posamezniki, da delamo (čeprav se mogoče niti ne zavedamo) v skladu z nekimi družbeno odgovornimi smernicami.

**Bi lahko podali primere kakšnih aktivnosti oziroma poskušali razložiti, kako se to kaže skozi vaše delovanje?**

Konkretno prek stvari, ki jih delamo na vsakodnevni ravni. Recimo ločevanje odpadkov, odnos do ostalih zaposlenih, podizvajalcev ... Da smo transparentni, ne zavajamo, da pri komunikaciji ne uporabljamo manipulativnih tehnik. V tem, kar počnemo vsak dan, se mi zdi, da smo vsi dovolj zreli in dovolj odgovorni, da se to tudi kaže.

**Kaj menite o odnosu vodstva do družbene odgovornosti?**

Definitivno je vodstvo naklonjeno družbeno odgovornemu ravnanju. Za primer – v času akcije Očistimo Slovenijo je vodstvo aktivno podpiralo in spodbujalo, da se vsi zaposleni udeležijo tega dogodka in pomagajo čistiti.

**Kako vidite vlogo vodstva in vlogo zaposlenih pri spodbujanju družbeno odgovornega delovanja?**

Če ima en idejo, pa je ostali ne živijo, je čisto vseeno. Vodstvo je pomembno v tem smislu, da da neko pobudo, iniciativo. Da pove, kaj je zelena smer, da sporoči svojim zaposlenim svojo vizijo. Zaposleni pa so potem tisti, ki ali to sprejmejo in dejansko delajo v skladu s tem, ali pa ne. Mogoče so zaposleni v tem smislu še celo bolj pomembni. Ker če na vsakodnevni ravni ne delaš v skladu s strategijo, ki jo je načrtovalo vodstvo, potem nekako ni učinka.

**Kako je s spodbujanjem družbene odgovornosti – pridejo pobude s strani vodstva ali obratno?**

Konkretno ne vem, sklepam pa, da z obeh strani. Definitivno ima vsak neke ideje, ki jih ob primernem trenutku deli z drugimi oziroma jih pove nadrejenemu. Naslednja zadeva je, kako se potem stvari obrnejo. Menim pa, da te pobude prihajajo iz obeh smeri.

**Kakšno je razumevanje družbene odgovornosti v vaši agenciji?**

Vsi vemo, za kaj dejansko gre, ampak mogoče vsi ne bi znali opredeliti, da je to družbena odgovornost podjetja. Za druge sicer težko govorim. A zdi se mi, da je to nek tak pojem, ki je zelo obsežen in zajema zelo veliko stvari, za katere mogoče nekdo niti ne ve, da spadajo pod družbeno odgovornost.

**Ali o družbeni odgovornosti interno komunicirate?**

Zelo dobro je bila skomunicirana akcija ločevanja odpadkov, in to po celi firmi, na nivoju opozoril in označb. Po drugi strani je odgovornost do naročnikov vsem nam samoumevna. Ker delamo v dobro naročnikov in njihovega posla. Zdi se mi, da tega niti ni potrebno posebej poudarjati. Zato smo tukaj.

**Kakšno je vaše mnenje o poročanju o družbeni odgovornosti? Tudi navzven, npr. v letnih poročilih, na spletni strani, v medijih ipd.**

Zaenkrat tega nismo komunicirali navzven. Zdi se mi, da je zaenkrat to zgolj na interni ravni, da vsi delamo na tem. Je pa definitivno želja, da bi na tem bolj aktivno delali v prihodnje.

**Je po vašem mnenju komuniciranje o družbeni odgovornosti v javnosti potrebno?**

Ja in ne. Komuniciranje o družbeni odgovornosti je bolj stvar nekega cilja. Če imaš cilj po izboljšanju podobe podjetja, potem ja. Če pa želiš to početi samo zato, ker pač veš, da je to prav, pa menim, da ni te potrebe. Pomembno je, da zaposleni ravnajo v skladu s tem. Tako da dejansko ni potrebe po tem, da to sporočaš širši javnosti, razen če želiš na ta način izboljšati svoj ugled. Mogoče, če želiš ostalim naročnikom ali dobaviteljem nekako sporočiti, da delaš v skladu z nekimi družbeno odgovornimi praksami. Se pravi, če je to tvoj dolgoročni cilj, da boš prek tega morda k sodelovanju pritegnil še koga drugega. V tem primeru je mogoče tudi smiselno. Se mi pa ne zdi nujno potrebno. Pomembno je, da so s tem seznanjeni zaposleni, in da vsak deluje v tej smeri.

**Kaj menite o tako imenovanih družbeno odgovornih akcijah oziroma kampanjah?**

Definitivno jih podpiram in pozdravljam. Zdi se mi, da je tega premalo. Ampak vsaka taka stvar je običajno prostovoljna. Sklepam, da je težko najti resurse in ljudi, ki bi zadevo organizirali. Takoj, ko hočeš izpeljati širšo akcijo, ko hočeš aktivirati večjo skupino ljudi, rabiš toliko in toliko ljudi, ki aktivno delajo na tem projektu. Po mojem mnenju je tukaj organizacijska težava, kdo bo to delal. Za to najbrž ne bodo dobili nič plačano ali pa zelo malo, se pravi, da imaš takoj opravka z manj izkušenimi ljudmi, ki se mogoče ne znajo obrniti na prave konce. Če imaš srečo in dobiš zraven kakšnega partnerja oziroma koga, ki ima izkušnje, pa je po navadi tako, da je to neka obstranska dejavnost, za katero nimaš veliko časa. Veliko srečo imaš, če dobiš partnerja, ki se temu projektu posveti. Iz tega vidika se mi zdi, da je zadeva malo problematična. Definitivno pa je super, da stvari uspejo, kakor je projekt Očistimo Slovenijo. Super je, da je društvom (v tem primeru je pobudo dalo eno društvo, podrobnosti ne poznam) uspelo izvesti tako zelo veliko akcijo in nekako aktivirati celo Slovenijo. Zagotovo rabiš podporo medijev, če hočeš akcijo uspešno izpeljati. Spet pa pridemo tja, o čemer sem govorila že prej: moraš vedeti, kam se obrniti. Imeti moraš neka poznanstva, znanje, kontakte, kakšnega dobrega partnerja, ki ti pomaga, ... Ali pa res srečo in dober projekt, da sam kot tak prideš do sredstev za izvedbo.

### **Kakšno vlogo je v omenjenem projektu odigrala vaša agencija?**

Sama na projektu nisem delala, tako da točno ne vem. Kolikor vem, je bila svetovalski partner, zraven smo bili že pri postavljanju projekta, od strategije komuniciranja naprej. Pomagali smo načrtovati osnovni potek projekta in pomagali pri komunikacijski podpori (pripravi kreativnih rešitev in sodelovanju z mediji). Pomoč smo nudili tudi pri organizaciji projekta; kakšni so pravilni koraki, česa se je treba najprej lotiti in podobno.

## Priloga O: Intervjuvanec O

### Kaj po vašem mnenju pomeni pojem družbena odgovornost podjetij?

Zagotovo to, da ti firma, v kateri delaš, nekaj vrača. Ne samo tebi kot zaposlenemu, ampak tudi okolju, v katerem si. Govorim iz osebnega vidika, ne bi govorila v imenu naše agencije. Dobro je, da veš, da nisi samo delček neke verige, ampak da tam, kjer delaš, firma da nekaj tudi nazaj. Tukaj se kar trudimo, kar se tiče internih stvari, da gre na primer novoletni sklad vedno v nakup novoletnih čestitk za Unicef in podobno. Ko so bile pred časom stavke in ni bilo vrtcev, je bilo čisto samoumevno, da je tukaj firma organizirala varstvo za otroke zaposlenih. V bistvu gre za to, da imaš ta občutek varstva. Da se tukaj počutiš varno in da se ne obremenjuješ (tako, kot se je zgodilo v tem primeru, kam boš zdaj z otroci, ali boš moral vzeti dopust ali bolniško). Firma ti to vrača, ne bi tebi to nekdo trgal od plače. Samoumevno je, da firma poskrbi zate, in ti, ker je to naredila, nekaj vračaš nazaj.

Družbeno odgovorno je tudi od tega, da se reciklira, da se pazi pri tiskanju (seveda smo v taki industriji, da sproduciramo veliko stvari) ... Poskušamo upoštevati tudi ta vidik, da ni potreben čisto vsak natisnjen papir. To smo imeli zapisano tudi v podpisih (v elektronski pošti, op. p.), ampak smo odstranili, ker je že samoumevno: ne tiskaj e-mailov. Včasih organiziramo tudi mini akcije, npr. nazadnje sejanje in saditev dreves. Na ta način spet vračamo nazaj. Kar se tiče bolj internih stvari, imamo razna neformalna druženja. Z vidika družbene odgovornosti sama razumem to kot, da ti firma prisluhne in ti njej. Da ni vse v denarju. Oziroma da tisto, kar je, se da nekam, kjer se to potrebuje.

Tukaj smo zelo odprti, pravzaprav se tega več niti ne zavedamo (in ravno zato mi je to všeč, ker ti je samoumevno, da to narediš). Imamo precej projektov, ki jih delamo *pro bono*, in na kraj pameti ti ne pade, da bi za to izstavil račun, pa živimo od storitve. Pomagamo tudi (to je moj osebni projekt) pri Knjigobežnicah. Naredili smo hiške in seveda to stane, ampak ni možnosti, da bi za to komu izstavili račun, ampak se to naredi zaradi projekta kot takega in se spodbuja bralstvo med ljudmi. Firma je tukaj čisto odprta. Jaz imam recimo postavljeno hiško v naši agenciji – to sploh ni bil problem. Ne predstavljam si, da bi prinesla hiško na banko in vprašala, ali lahko svojo hiško postavim tam, pa bi rekli ja. Tako so take majhne stvari, ki ti dajo vedeti, da nisi samo kolešček.

Družbena odgovornost podjetja je verjetno tudi sam nastop, katere stvari podpiraš kot take. Z vidika podjetja bi to pomenilo, kaj delamo. Na primer sodelujemo pri projektu Roke, kjer vedno precej storitev naredimo zastonj, pa tega nikamor ne obešamo: podarili smo toliko in toliko. Ker ni to smisel. Tudi pri Simobilu soustvarjamo veliko stvari – tam je sicer čisto druga korporativna kultura in pri njih je to tudi bolj spodbujeno. Proaktivno sodelujemo pri stvareh, kot je Si voda. Od tega, da se pripravi material, do tega, da se samo idejo spodbuja naprej. Pomagamo s komunikacijo. Take stvari, da nekaj vračaš nazaj.

### **Kako pa bi opredelili družbeno odgovornost oglaševalske agencije?**

V bistvu gre za to, o čemer sem že govorila. Posebnost bi bila, da res podpiraš projekte – ne, da bi te bilo sram podpisati, ampak da si dejansko ponosen nanje. Ker pač veš, da si nekaj dal nazaj. Tega je precej, od organiziranja majhnih dogodkov, do projekta za Pedigre. Ta je sicer komercialen, ampak del sredstev vseeno na koncu gre za zavetišča. Da delaš dobre stvari. Družbeno odgovorno je pri nas predvsem to, da izobražujemo naše naročnike. Delamo za pivovarje, tobačno industrijo, telekomunikacije, ... Iz našega vidika je absolutno družbeno odgovorno to, da spoštujemo kodekse, pravila, predpise. Zgodí se, da naročniki nekaj zahtevajo, in smo mi tisti, ki to ustavimo in rečemo: ne, to pa ne gre. Ne moreš recimo imeti v tisku cigarete. Ja, to je zakon, ampak iz našega vidika mi tega nočemo niti delati. Od takih projektov se poslovimo. To je tudi dejstvo, kar nekaj vprašanj zavrnemo, če niso v skladu z našimi internimi vrednotami. Menim, da obstaja nek standard. Tudi zato, ker smo del mreže (več oglaševalskih agencij, op. p.). Imamo kup internih zakonikov in se jih res držimo. Ni to tisto, ko bi rekel, da je predpis, in se ga zato držiš. Ne, držiš se ga zato, ker je to prav, ker tako mora biti.

### **Na kak način vaša agencija uresničuje pričakovanja naročnikov in družbe glede svoje družbene odgovornosti?**

Ravno prek izobraževanja. Imamo kup nekih delavnic, tudi interno običajno vsak »brif« poteka tako, da se z naročnikom dobimo v živo in stvari »predebatiramo«. Ni samo list papirja, da nekaj naročiš in nekaj dobiš. Vse gre skozi pogovor in od naročila naprej se ideja izvede dalje. Zdi se mi, da na tak način kar veliko prispevamo nazaj. So stvari, ki se niti ne vidijo navzven, ker se rešijo že prej. Da bi veliko projektov podpirali finančno, pa niti ne – zdi se mi, da veliko stvari vračamo nazaj skozi storitve.



### **Kako bi ocenili predanost vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Menim, da so kar predani. Dejansko je res težko naštetih projekte, ker se mi zdi, da če se enkrat začneš s tem hvaliti, ni več smisla. Postaneš del tega in to delaš. Pri nas ne boste videli, da bi kdo kaj vrgel v napačen koš, ker pač ne bo. Meni se to zdi velik napredek, ker so to take majhne stvari (pustimo, kam gre to na koncu), ki jih delamo. Vedno, ko so kakšni projekti *pro bono* – pri nas imamo tako ali tako pravilo, da nikoli ni pravi čas za nič –, četudi se utapljam v delu, bomo še vedno vzeli kak tak projekt. Z vidika zaposlenih jim to ni težko. Menim, da ta kultura je toliko na nivoju, da ne greš zaradi tega v zapor ali pa ker ti je nekdo rekel, da+ moraš. Zdi se mi, da na tem kar nekaj delamo.

### **Kako pa bi ocenili odnos vodstva do družbene odgovornosti?**

Menim, da je to ravno odraz vodstva. Pri nas je tako: svojo direktorico lahko vedno pokličem in je zmeraj dostopna. Da se lahko poistovetiš s firmo, ti jo mora vodstvo kot tako predstaviti. Človek bi lahko rekel, da je to »brainwash«, ali pa enostaven način komunikacije, ki ti je predstavljen tako, da ga kupiš. Ti je to normalno. Firma je tako ali tako odraz vodstva. Če je vodstvo normalno, kot bi temu rekli, potem bodo v skladu s tem delovali tudi zaposleni. Lažje sprejemajo. Menim, da naša agencija je enako vodstvo, naša agencija je enako zaposleni. Se poklopi.

### **Kaj menite o razumevanju družbene odgovornosti med vodstvom in zaposlenimi? Bi lahko rekli, da obstaja neko skupno razumevanje družbene odgovornosti?**

Menim, da ja. Zaposleni so tako ali tako izraz tega, kar vodstvo podpira. Tudi že v sami fazi zaposlovanja so neki standardi, po katerih človek sploh pride na firmo. Vodstvo že s tem naredi selekcijo, predstavi vrednote firme in že v tej fazi, če ne drugega, da vedeti, za čem stoji firma kot taka. Če ti je v redu, boš tukaj delal, torej boš delal v skladu s tem. Dvomim, da bi tukaj delal nekdo, ki mu to ne bi bilo všeč ali tega ni bi hotel. Menim, da je to kar usklajeno. Seveda so neke osebne preference – do nečesa bolj, do nečesa manj –, ampak načeloma mora biti. Zdi se mi, kar delamo, počnemo, ker nam je v redu. Tako da ja, recimo, da je 90 odstotna pokritost.

### **Kakšno je vaše mnenje o poročanju o družbeni odgovornosti? Prej ste dejali, da poročanje včasih nima smisla.**

Ja, ko mi je naša direktorica omenila, da bi sodelovala v intervjuju, sem se vprašala, ali naj naštejemo projekte. Rekla je ne, to bi bilo neumno, in res se strinjam s tem. Če bi se hoteli hvaliti s tem, kar počnemo, bi naredili velik plakat ali zapisali v reference, da smo prisotni tam in tam. Ampak to res nima smisla. Menim, da če interno veš, da si naredil nekaj dobrega, je to čisto dovolj. Tudi veš, da ko te naslednjič nekdo pokliče, gre naprej čisto samo od sebe. Da bi se hvalil, da si nekaj naredil za društvo, ki nima nič, nima smisla. Absolutno to nikakor ni pogoj, da bi zaradi tega sodeloval kje, da bi potem imel nek brezplačen »piar«. Ne.

**Je potemtakem po vaše mnenju potrebno poročati o družbeni odgovornosti ali ni potrebno?**

Pri poročanju je tanka linija, do kod še sodeluješ, ker se s tem pač strinjaš, ali pa k temu pristopiš, ker si plačan. Ta linija se meni ne zdi v redu, ko prestopiš na drugo stran, da podpiraš nekaj samo zato, da boš dobil »piar«. Stvar izgubi smisel. Je pa spet res: v končni fazi se vseeno tja nameni nek denar, ki ga rabijo, ali neka podpora – je seveda tudi vredno. Da imamo neko gredico, za katero nobeden ne ve, tudi ne naredimo kaj dobrega. Treba je najti ravnovesje. Absolutno je treba govoriti o projektih, ki so vredni podpore. Seveda, kar so dobri nameni, izpostavljati, o tem čim več govoriti in ozaveščati ljudi. Ja, absolutno. Brez tega ne gre, ker se brez tega tako ali tako nič ne premakne. Tukaj je enako; oglaševanje funkcionira samo zato, ker je pač neka frekvenca.

To bi bilo po mojem mnenju rešeno bolj na ravni države, da se več podpira, od šol dalje. Da ni tisto, ko ti začno to nalagati potem, ko si star že čez 40 let. Nima smisla, to je treba ponotranjiti.

**Na kakšen način menite, da bi to lahko spodbudili?**

Kot pravim, najlažje bi bilo, da se res začne pri otrocih. In potem naprej. Vem, da se vedno dobro sliši, da se začne pri starših. Žal je tako, da kar ni v šolah, gre mimo. Zdi se mi, da potem to zelo funkcionira: otroci to prevzamejo in doma pomagajo soizobraževati starše. To nato zaživi dalje. Menim, da bi morala biti država bolj vključena v teh stvareh. Tudi vsa ta društva – mogoče imajo malo neroden pristop, da se ne znajo promovirati v smislu pridobivanja podpore za svoje projekte oziroma kakorkoli bi se že temu reklo. Zdi se mi, da bi moral biti ta institut vseeno bolj na strani države, da to reši. Pričakovati, da smo vsi dobri in tako naprej, se dobro sliši. Ampak mora biti vsaj nekaj, s čimer se lahko poistovetiš.

### **Kakšna pa je tukaj vloga podjetja, iz vidika internega komuniciranja?**

Ravno to, da se odpira in se o tem debatira. Da se na koncu tudi pove, kaj se je naredilo, se predstavi ostalim. Če ne drugega, da se ve, da je to dobrodošlo. Prej sem dala banalni primer s Knjigobežnicami. Vedela sem, da bo to dobro sprejeto, da bo podpora s strani vodstva, ki bo to predstavilo naprej ostalim. Na tak način. Da se res podpira dobre stvari, kot so krvodajalstvo in podobno. Čisto drugače je, če iniciativa pride s strani vodstva, in se to predstavi kot super stvar. Torej komunikacija – čim več se pogovarjati o tem. Menim, da to na ravni podjetja pri nas kar funkcionira.

### **Ali tovrstne pobude običajno pridejo s strani vodstva ali s strani zaposlenih?**

Gre kar iz obeh strani. V omenjenem primeru je prišlo z moje strani, drugače pa veliko stvari pride tudi s strani direktorice, pa tudi ostalih. Menim, da pri nas ni hude hierarhije, da se vsi počutimo dovolj samozavestne, da ti ni problem karkoli skomunicirati z ostalimi. Tudi, ko so interni kolegiji, pikniki ali bolj sproščeni petki, se take stvari lahko odpirajo. Seveda, beseda da besedo, nastane debata in lahko dobiš podporo.

## **Priloga P: Intervjuvanec P**

### **Kako razumete koncept družbena odgovornost podjetij?**

Odgovornost do vseh deležnikov. Do zaposlenih, do okolja, do dobaviteljev, do naročnikov, do lokalne skupnosti. Skladno poslovanje je v bistvu odgovornost do okolja, da vračaš nazaj.

### **Kaj bi pomenila družbena odgovornost oglaševalskih agencij?**

Menim, da je različno. Najbolj se izkazuje v sponzorskih in donatorskih projektih; priprava celostnih grafičnih podob, kreativnih zasnov, izvedba »piarovskih« in oglaševalskih kampanj. Zdaj na primer delamo projekt Botrstvo, na katerega sem zelo ponosna. Tudi kulturni dogodki in podobno. Naša agencija je recimo kot del družbene odgovornosti izvedla prenovo igral za otroke. Gremo se tudi zelene, eko kampanje. Do zaposlenih pa menim, da je odgovorno že to, da v teh časih zagotavlja stabilno okolje. Nihče se ne sme počutiti ogroženo – že to je družbeno odgovorno ravnanje oziroma poslovanje. Do dobaviteljev (likvidnostne težave so tako vedno, sploh zdaj) pa je že iskren odnos odgovornost.

### **Na kakšen način vaša agencija uresničuje pričakovanja družbe in naročnikov glede svoje družbene odgovornosti?**

Najbolj plastično: da si sponzor oziroma donator v raznih kampanjah, ki zahtevajo tvoje delo, kreativne zasnove ali »piarovsko« pomoč. To so po mojem mnenju največja pričakovanja. In da si sponzor strokovnih združenj, novinarskih združenj, ... Da imaš tam gor en logotip, je brez veze. Narediš celostno podobo za Botrstvo, zelo jim pomagaš, narediš nove projekte. To je čisto nekaj drugega kot logotip, ker si pač nekaj izrisal.

### **Kako bi ocenili odnos vaših zaposlenih do družbene odgovornosti?**

Menim, da imamo različna razumevanja, kaj družbena odgovornost je. Na oglaševalskih agencijah se mi zdi, da so zaposleni res bolj seznanjeni, kaj vse to pomeni, da ni to samo neko sponzorstvo. Na naši agencije je po mojem mnenju zavedanje o tem precej visoko. Zavedajo se, da tiskaš dvostransko in s tem nekaj varčuješ in vračaš okolju. Da ko sodelavec potrebuje tvojo pomoč, mu brez obzira pomagaš in že to je družbeno odgovorno ravnanje. Ne identificiramo družbene odgovornosti več samo kot nek mejnik sponzorstva in donacije z logotipom. To je šlo skozi razvoj projektov in poznavanje vsebine. Mi to potem prenašamo naprej na naročnike in zdi se mi, da nam gre dobro. Ni več tako: mi smo družbeno odgovorni,

ker smo pokrovitelj Festivala Ljubljana. Ne, mi smo družbeno odgovorni, ker znotraj podjetja skrbimo za okolje, zunaj podjetja skrbimo za igrala. Sodelavec zastoj predava naokrog in s tem med mladimi kreativci širi nova spoznanja. To je zame odgovornost.

**Na začetku ste dejali, da je razumevanje družbene odgovornosti različno. Ste mislili s tem na druga podjetja?**

Podjetja nasploh. Družbena odgovornost podjetij se še vedno pojmuje kot sponzorstva in donacije. Mi bomo sponzorji Tine Maze, mi smo najbolj družbeno odgovorni. Niste, vi ste sponzor. To je nekaj drugega. Izdali bomo publikacijo o čistem okolju v Ljubljani in s tem smo maksimalno družbeno odgovorni. Niste, družbena odgovornost mora uresničevati poslovne cilje podjetja. Da je skladno s poslovanjem, to je družbena odgovornost. Imaš različne postavke: nekaj so donacije, nekaj so sponzorstva, nekaj je zeleno poslovanje. To je vse res. Ampak celota, družbena odgovornost, pa je zelo širok preplet vseh teh poslovnih aktivnosti.

**Bi lahko poleg omenjenega projekta Botrstvo našli še kakšne tovrstne projekte ali aktivnosti, s katerimi se je oziroma se ukvarja vaša agencija?**

Na Zvezi prijateljev mladine imamo zdaj odprta dva projekta, Botrstvo in Pridiprav. Pa Festival Ljubljana, ... S ŠS PRSS (Študentska sekcija Slovenskega društva za odnose z javnostmi, op. p.) se ravno pogovarjamo, na kakšen način jih bomo podprli, da ne bomo dali samo neke donacije. Da bi naredili neko izobraževanje ali kaj podobnega. Rotary, Združenje menedžer, Zlati boben, Drogart, Europa Donna, ...

**Kakšna je vloga agencije pri takšnih projektih?**

Večinoma delamo celostne grafične podobe, kreativne zasnove, izvedbo odnosov z mediji, celotno organizacijo, npr. Miklavževega koncerta.

**Prej sva govorili o odnosu zaposlenih do družbene odgovornosti. Kako bi ocenili odnos vodstva do tega področja?**

Menim, da se naše vodstvo zelo zaveda nujnosti delovanja v korist družbene odgovornosti. Definitivno. Zaradi tega tudi podpira vse projekte, ki se jih gremo. Od Green Made, Mind Made, otroških igral itd. To vodstvo vedno podpira. Se mi pa zdi, da na segmentu skladnosti poslovanja, pa imamo tudi mi še veliko priložnosti, ko to lahko naredimo. Tako kot jih ima 98

odstotkov podjetij v Sloveniji. Samo dva odstotka podjetij ima res to neko skladnost poslovanja, PRSPO (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, op. p.) in podobno. Tukaj moramo narediti še veliko korakov. Kar se pa tiče same podpore projektov, pa ta definitivno je. Ni težave; kadarkoli pride kdo z idejo, dobi podporo vodstva.

**Na kakšen način se prenaša miselnost, vrednote družbene odgovornosti v vaši agenciji, bodisi med zaposlenimi, z vodstva na zaposlene in obratno?**

Večinoma, na kar sem zelo ponosna, prihajajo pobude od spodaj navzgor. Ideje velikokrat pridejo od asistentov, svetovalcev, vodij projektov. Sploh asistenti pridejo s tako svežimi idejami. Romantična pričakovanja imajo: dajmo narediti to. Super ideja! Ampak to moraš nato izpeljati. Kot vodja projekta moraš preverjati, koliko so obremenjeni. Ne moreš dopustiti, da si pri obremenitvah dvanajst ali štirinajst ur na dan nakoplješ še en projekt, ki ti vzame še dodatnih 80 ur na mesec. In šef je nekoč rekel, da ne, enostavno projekt ni šel čez. Zelo veliko pobud dajo zaposleni. Vodstvo jih potem potrjuje oziroma izvede. Ni direktiva: zdaj pa se bomo šli zeleno kampanjo, ki jo da vodstvo. Vodstvo jo samo potrdi. Je pa res, da so nekateri posamezniki v vodstvu bistveno bolj zavedni in to delajo tudi sami, kot pa drugi, ki se jim zdi, da se to moramo iti, ampak je to tudi vse. Veliko je na mladih in asistentih. In na to sem ponosna.

**Kako vidite vlogo vodstva in vlogo zaposlenih pri spodbujanju družbeno odgovornega delovanja?**

Menim, da je pravzaprav potuha to, da se izgovarjamo (pa ne samo mi, ampak nasploh) na to, da mora biti vodstvo tisto, ki to izvaja, daje pobude in potrjuje. To je potuha. Vsak od nas je odgovoren za to. Vsak od nas je odgovoren za lastne pobude, za lastne realizacije. Družbena odgovornost se ne konča, ko odideš iz službe. Če to tako jemlješ, potem je brez veze. Družbena odgovornost je na vsakem posamezniku, ni samo korporativna družbena odgovornost. Ali se ti udeležuješ akcij Očistimo Slovenijo? Greš v gore in vidiš, da so na tleh papirčki – ali jih pobereš ali jih ignoriraš? Greš po Čopovi, pa res vidiš, da nekdo potrebuje pomoč. Ga ignoriraš in greš naprej? Si boter otroku; tudi če ne moreš dati 30 evrov na mesec, pošlješ sporočilo za en evro. To ni povezano z vodstvom, to je povezano z vsakim posameznikom. Je pa res, da če je skupina ljudi, ki misli podobno in se te vrednote tudi spodbujajo v nekem korporativnem okolju, je zadeva uspešnejša. To je dejstvo.

### **Kaj pa menite o komuniciranju družbene odgovornosti?**

Menim, da pravo komuniciranje o družbeni odgovornosti ne more biti enostavno. Skladnost poslovanja in celovito družbeno odgovornost je zelo težko komunicirati. Lahko komuniciraš, da smo ponosni sponzorji Eurobasketa, na katerega smo zdaj vsi ponosni in super, da smo. Ker to je del družbene odgovornosti. Ampak to je sponzorstvo in to je najlažje komunicirati. Najlažje je komunicirati tudi donacije, npr. donacija UKC Maribor za aparat za nedonošenčke. Take stvari je lahko komunicirati. Kako pa komuniciraš to, da si zmanjšal CO2 ali izpuste za toliko in toliko, ker si uvedel te in te poslovne ukrepe? Dva zelo dobra primera v Ljubljani, iz katerih se lahko učimo, pa se ne znamo, sta BTC Zeleno mesto, in Siemens Ljubljana – pametno mesto. To je spet en del poslovanja, kjer so se usmerili na zmanjševanje obremenitev za okolje. BTC npr. sponzorira maraton Franja, merijo izpuste, ... Imajo milijon aktivnosti, za katere se mi zdi, da imajo celostno strategijo. Kako to komunicirajo interno in kako to komunicirajo eksterno? Na koncu vidiš samo tiste veleplakate za Maraton Franja in zmanjšanje izpustov. Ker je (komunicirati, op. p.) zelo težko. Zato je lažje komunicirati parcialno in graditi zavedanje o tem, da se to dela.

### **Je po vašem mnenju komuniciranje družbene odgovornosti sploh potrebno?**

Ja, absolutno, ampak ne na način hvalisavosti. Mi smo naredili to in to, zdaj smo pa carji. Ne, najdi primeren trenutek, zakaj si to naredil. Z zavedanjem, da bo to naredil še kdo. Ne pa hvalisavo: mi smo najboljši, ker smo to naredili. Večinoma se komunicira na način »show off« in hvalisavosti.

### **Kako vidite vlogo internega komuniciranja o področju družbene odgovornosti in družbeno odgovornem delovanju?**

To je ključno. Zaposleni morajo biti del poslovnega procesa družbene odgovornosti. Če govorimo o korporativni družbeni odgovornosti, morajo biti zaposleni ambasadorji tega. Da pa so ambasadorji, pa ne samo, da so seznanjeni s tem, kaj se dogaja, ampak morajo biti tudi vključeni. Vključeni morajo biti v aktivnosti, v ideje. Treba jih je animirati, poslušati. Zaposleni so tisti, ki ti dajo največ elana. In tukaj je interno komuniciranje. Brez tega, da se novička samo obesi na intranet: mi pa bomo dali denar za to in to. Zaposleni delajo kampanje, zaposleni generirajo ideje. In zaposleni gredo domov in doma postopajo enako. To je interno komuniciranje, definitivno.

### **Kako je z internim komuniciranjem znotraj vaše agencije?**

Kovačeva kobila. Imamo super orodja, uredništvo internega komuniciranja, zelo smo ažurni, o vsem se pogovarjamo in vse skomuniciramo. Smo pa v konstantni stiski in imajo naročniki vedno prednost pred našimi lastnimi projekti zaradi tega, ker so vedno kakšne »frke« in krize. Ko v petek ob šestih, sedmih končaš teden, in imaš na svoji »to-do« listi svojo agencijo, rečeš: Bom to naslednji teden. Agencija lahko počaka, naročniki pa ne morejo. Zato to tukaj malo »peša«. Načeloma pa imamo precej dobro razvite kanale in orodja in jih znamo uporabiti. Samo časa včasih ni dovolj.

### **Na kakšen način bi se lahko to izboljšalo?**

Dejansko bi moral biti nekdo, ne samo na papirju, biti obremenjen na način, da posveča del svojega časa izključno internemu komuniciranju oziroma upravljanju odnosov s sodelavci. Pika. Tako, kot imaš čas razporejen za naročnike, bi ga moral imeti redno tudi za sodelavce oziroma agencijo. S tem bi se morali enkrat na 14 dni ukvarjati tudi v vodstvu. Samo to je rešitev. Ker imamo najboljše ljudi, super ideje, veliko elana, ampak zmanjka ti časa. Ko pa tisti čas najdeš, pa šefu zmanjka čas, da bi ti to potrdil.



## **Priloga R: Okvirni nabor vprašanj za intervjuvance**

1. Kako razumete koncept družbene odgovornosti?
2. Kaj je po vašem mnenju »družbeno odgovorna oglaševalska agencija«?
3. Kako ali na kakšen način agencija uresničuje morebitna pričakovanja, ki jih imajo deležniki, družba, druge gospodarske panoge, ... glede njenega družbeno odgovornega delovanja?
4. Kaj menite o odnosu do družbene odgovornosti med zaposlenimi v agenciji in kakšno je vaše mnenje o odnosu vodstva do družbene odgovornosti?
5. Kako poteka prenos vodstvene miselnosti od družbeni odgovornosti na zaposlene in obratno?
6. Bi lahko rekli, da se znotraj podjetja ustvarja neko skupno razumevanje družbene odgovornosti? Kakšna je vloga vodstva in zaposlenih pri pripisovanju skupnega pomena oziroma smisla družbeni odgovornosti?
7. Kako poteka interno spodbujanje družbeno odgovornih praks? Kako v vaši agenciji izvajate družbeno odgovorne prakse?
8. Kaj menite o poročanju oziroma komuniciranju družbene odgovornosti? Kaj menite o (ne)transparentnosti družbene odgovornosti?
9. Kakšen pomen pripisujete internemu komuniciranju o družbeni odgovornosti in družbeno odgovornih praksah?