

KOMUNIKACIJSKI MENEDŽMENT POD DROBNOGLEDOM: NIZOZEMSKA¹

Uvod

Organizacije že od nekdaj skrbijo za svoje stike z zunanjim svetom - bodisi same bodisi preko posrednikov. Aktivnosti na tem področju običajno imenujejo "odnosi z javnostmi" (v zasebnem sektorju) ali "informiranje" (v javnem sektorju). V preteklem desetletju so v mnogih državah začeli govoriti o "komunikacijskem menedžmentu" (cf. CERP, 1993). J. Grunig (1992) je prepričan, da sta "odnosi z javnostmi" in "komunikacijski menedžment" medsebojno zamenljiva pojma. Tako ju tudi sama uporabljam v tem članku (čeprav komunikacijski menedžment danes na Nizozemskem pogosto zajema tudi trženjsko komuniciranje). Nizozemski strokovnjaki za odnose z javnostmi so namreč v nedavni obsežni delfi raziskavi zase kot najbolj primerni naziv izbrali "komunikacijski menedžer" (Van Ruler et al., 1994) in tudi sicer odnosi z javnostmi niso več najbolj pogosti naziv v tej stroki na Nizozemskem. To je verjetno povezano s potrebo poklica po doseganju določenega statusa in s potrebo strokovnjakov, ki delajo v njem, po tem, da jih tudi drugi obravnavajo kot "menedžerje" in ne kot "tehnike" (cf. Dozier, 1992). Takšno gledanje je utemeljeno tudi v literaturi s tega področja. Avtorji na splošno menijo, da so "odnosi z javnostmi dejavnik krmiljenja" organizacijskih sistemov (Bentele et al., 1996; White & Mazur, 1995) ter da so ciljno usmerjeni (Heath, 1994; Van Riel, 1995; Schulz, 1996). Izraz "menedžment" je zatorej primeren. Dejstvo, da imajo ljudje raje izraz "komuniciranje", pa je povezano predvsem z negativnim prizvokom pojma "odnosi z javnostmi". Različne študije (npr. Kleijn, 1995) so pokazale, da tudi vodilni menedžerji gledajo na komuniciranje kot na pomemben dejavnik uspešnosti njihovih organizacij in celo kot strateško spremenljivko. To kaže, da odnosi z javnostmi ne morejo biti prepuščeni naključjem, ter da mora biti njihova strategija določena in "menedžerirana". Vendar še ni jasno, kaj točno mora biti menedžerirano. Strokovna literatura temelji večinoma na normativnem konceptu, ki predpisuje, kako bi komunikacijski menedžment morali izvajati in katere naloge naj zajema. Ključno vprašanje, ki si ga zastavljamo na tem mestu, pa je, ali poudarki, ki so v literaturi namenjeni notranjemu in zunanjemu komuniciranju organizacij kot "krmiljenih" fenomenov pomenijo, da je komunikacijski menedžment posebno strateško področje, ki se izraža v obliki specilizirane funkcije na menedžerskem nivoju.

* Izr. prof. dr. Betteke van Ruler, Fakulteta za družbene in kulturne vede, Svobodna univerza Amsterdam, Nizozemska

¹ Prev. Romana Lilič in Dejan Verčič. Izvirnik je referat v angleškem jeziku, ki ga je avtorica leta 2000 predstavila na 50. letni konferenci Mednarodnega združenja komunikologov (ICA) v mehiškem Acapulcu.

Pričujoči članek tvorita poročili o dveh raziskavah, s katerimi smo poskušali pregledati in oceniti stanje na področju komunikacijskega menedžmenta na Nizozemskem. Izsledki teh raziskav so pokazali, da veliko število organizacij nava-ja komunikacijske naloge pri opisu del enega ali več zaposlenih v upravi; toda o ciljnem vodenju področja skorajda ne moremo govoriti. Navajane naloge so ome-jene na pisanje tekstov in vzdrževanje stikov z novinarji. Zaposleni, ki delajo na teh nalogah, so zadolženi za njihovo izvajanje. Torej je očitno, da ali poklicni komu-nikatorji ne uspevajo uresničevati komuniciranja kot strateške spremenljivke ali pa organizacije z govorjenjem o pomenu komuniciranja ne mislijo resno.

Prva raziskava: empirični opis stroke

Metodologija

S to prvo in obsežno študijo smo proučevali oddelke, skupine in ljudi, ki so odgovorni za splošni komunikacijski menedžment (tj. interno in eksterno korpo-rativno komuniciranje) oziroma odnose z javnostmi in informiranje (po nizozem-sko "Voorlichting"). Njen cilj je bil ugotoviti obseg, do katerega je to področje spe-cializirano (glej tudi Van Ruler & De Lange, 1995). Ker za ta tip delovnih mest obstaja široka paleta nazivov (glej Van Ruler et al., 1994) in ker ni na prodaj nobenih poimenskih seznamov, smo vprašalnik naslovili na "osebe, zadolžene za odnose z javnostmi / informiranje / korporativno komuniciranje". Naključni vzorec 2.047 naslovov smo izbrali iz reprezentativne baze podatkov agencije Vierhand Agency, ki zajema 12.863 nizozemskih profitnih in neprofitnih organi-zacij z več kot 50 zaposlenimi. Anketirali smo pisno in po dveh poštah smo prejeli odgovore od 30 odstotkov (n = 643) naslovnikov. Glede na obseg raziskave in na raznolikost skupine (ter neimenovanje naslovnikov pošte) lahko odziv štejejo kot sprejemljiv. Posploševanje podatkov na tej stopnji študija torej ne gre dlje od gro-bih ocen. Poleg tega je bil vzorec nekoliko popačen, saj je vseboval rahlo višje število večjih organizacij v primerjavi s populacijo v celoti.

Predmet raziskave je bil: kako komunikacijski menedžment deluje v praksi? To splošno vprašanje pa je bilo nato razdeljeno na več specifičnih vprašanj:

- Kako velik je poklic v ekonomskih kategorijah?
- Katere naloge vključuje?
- Kdo je odgovoren za komunikacijski menedžment?
- Kakšen je položaj komunikacijskega menedžmenta?

Rezultati

Poklic v ekonomskih kategorijah

Ocene o velikosti poklica na Nizozemskem segajo od nekaj tisoč do 12-15.000 ljudi (Hagen, Manders & Van Ruler, 1994). Končno število je odvisno od ocenje-valčeve presoje, kdo sodi v to kategorijo. V naši študiji smo osebo šteli v to kate-

gorijo, če njegovo ali njeno delo vključuje specifične komunikacijske naloge in ali je odgovorna za komuniciranje / odnose z javnostmi in informiranje. Takšna opredelitev nam je dala popolnoma drugačne številke. Linearna ekstrapolacija kaže, da je v komunikacijskem menedžmentu redno ali honorarno zaposlenih okoli 30.000 ljudi. Ta ocena je nekoliko visoka, po drugi strani pa to pomeni, da v tem sektorju brezposelnosti praktično ni. Poleg tega pa podatkih nizozemskega društva poklicnih komunikatorjev (Beroepsvereniging voor Communicatie) število zaposlenih še kar naprej raste. Od organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, jih je 6 odstotkov odgovorilo, da ne zaposlujejo nikogar, ki bi posebej opravljal komunikacijske naloge. V drugih organizacijah povprečno trije ljudje del svojega delavnika ali cel delovni dan porabijo za opravljanje te vrste nalog. Sklepamo lahko, da imajo organizacije, ki na raziskavo niso odgovorile, manj tovrstnih kadrov. Vendar lahko v zvezi s komunikacijskimi nalogami že govorimo o specializaciji, ki je posledica delitve dela. Zato lahko komunikacijski menedžment vsaj v tehničnem smislu smatramo za poklic (De Jager & Mok, 1978).

Oglaševanje v tisku in elektronskih medijih je podvrženo skrbnim ekonomskim analizam, ki nam omogočajo relativno dobre vpoglede v letno porabo sredstev za ta namen. To pa ne velja za komunikacijski menedžment. Svetovalska podjetja občasno poskušajo oceniti proračune, s katerimi organizacije razpolagajo, vendar zaenkrat tem podatkom še ne moremo zaupati. V naši raziskavi smo spraševali po formalnih letnih proračunih za dejavnosti na področju komunikacijskega menedžmenta brez plač in drugih stroškov zaposlenih. Več kot 20 odstotkov anketirancev te informacije ni podalo, ali pa je navedlo, da so podatki zaupni. Vendar ni nobene indikacije, da bi se njihovi proračuni razlikovali od proračunov anketirancev, ki so ta odgovor dali. Enajst odstotkov jih je navedlo, da višina njihovega proračuna ni znana ali da je spremenljiva, 8 odstotkov jih je povedalo, da proračuna sploh nimajo, ostali pa so dali konkretne številke. Najmanjši proračun v tej raziskavi je znašal 250 evrov in največji 16,5 milijonov evrov. Večina proračunov je znašala med 50.000 in 250.000 evri. S previdno ekstrapolacijo lahko izračunamo, da letni (strukturni) proračun za komunikacijski menedžment skupno znaša okoli 1,5 milijarde evrov. Poleg tega predstavljajo stroški za zaposlene še dodatnih 0,5 milijarde evrov. Nekaj anketirancev je navedlo tudi, da pod posebnimi pogoji in za specifične projekte dobijo dodatni proračun (med drugimi so to denimo jubileji, združitve in reorganizacije). Bolj organizacija deluje projektno in bolj je komunikacijski menedžment v to vpleten, večja je verjetnost, da bodo dobili poseben proračun. Zato ekonomska vrednost komunikacijskega menedžmenta prav verjetno daleč presega 2 milijardi evrov letno. Za majhno državo kot je Nizozemska, je to občudovanja vredno. Toda kako lahko to ocenjujemo? Prvo težavo predstavlja vprašanje: kolikšen in kateri del proračuna pripada komunikacijskemu menedžmentu (kako bi to lahko ugotovili iz proračunov samih)? Leeuw (1993) je skušal to izračunati za vladno na državnem nivoju, vendar je moral veliko svojih zaključkov kvalificirati, ker je bilo veliko stroškov prikritih. Drugo težavo pa predstavlja dejstvo, da - razen nekaj večjih stroškov za tiskovine in oglaševanje - govorimo o drobižu. Proračuni za naloge s področja komunikacijskega menedžmenta so neznatno majhni v primerjavi z milijardami guldnov, ki se obračajo v obeh sektorjih, ki smo

jih zajeli v raziskavi (profitni in neprofitni). Naj ob koncu omenimo še to, da skoraj eden od petih komunikacijskih menedžerjev nima fiksnega proračuna, ter da mora tako za vsako posamezno aktivnost posebej zaprositi za sredstva.

Zaključimo lahko, da komunikacijski menedžment pridobiva na priznanju, vendar pa je njegov dejanski položaj še vedno marginalen.

Naloge

Naslednje vprašanje, ki smo ga udeležencem zastavili, je bilo, za kaj proračun - če ga sploh imajo - porabijo. Na vprašanje je odgovorilo 62 odstotkov anketirancev. Večino denarja porabijo za produkcijo in distribucijo lastnih medijev (62 odstotkov) in oglaševanje (predvsem zakup medijskega prostora - 21 odstotkov). Tudi sponzorstva, sejmi in razstave trošijo znaten del proračuna - skupaj skoraj 20 odstotkov. Te aktivnosti smo kategorizirali kot "predstavitve, nastopi in vzdrževanje stikov". Iskali smo tudi podatke o tem, kako odgovorni za komunikacijske naloge porabijo svoj čas. Odgovorilo je 530 anketirancev (oz. 82 odstotkov) (glej Tabela 1).

Tabela 1. Povprečen odstotek 'komunikacijskega' časa, ki ga anketiranci porabijo za različne naloge, plus standardni odklon ($n = 530$).

dejavnost	povprečje	standardni odklon
<i>uredniško delo</i>	20.1	17.9
<i>predstavitve in nastopi</i>	15.9	16.3
<i>interno svetovanje</i>	9.6	9.1
<i>trženjsko komuniciranje</i>	9.2	14.8
<i>zbiranje informacij</i>	8.9	8.5
<i>stiki z novinarji</i>	8.3	9.3
<i>priprava komunikacijskih načrtov</i>	7.8	8.4

Uredniško delo, predstavitve in nastopi predstavljajo daleč najboljše kate-
gorije po obsegu časa. Skupaj namreč zavzemajo kar več kot tretjino vsega časa,
namenjenega komunikacijskem menedžmentu. Aktivnost, ki zavzema večji del
pozornosti in ki jo mnogi enačijo s komunikacijskim menedžmentom - stiki z no-
vinarji - dejansko zavzema le nekaj več kot 8 odstotkov porabljenega časa, manj kot
interno svetovanje (skoraj 10 odstotkov) in zbiranje informacij (skoraj 10 odstot-
kov). Ker organizacijske in trženjske komunikacijske aktivnosti niso vedno ločene,
smo raziskali tudi čas, porabljen za trženjsko komuniciranje. Zaposleni, ki so
odgovorili na to vprašanje, v povprečju porabijo relativno malo časa za to
aktivnost - vendar je velik standardni odklon, zato lahko predvidevamo, da se orga-
nizacijske in trženjske aktivnosti včasih prepletajo. Toda v tej luči je težko razložiti,
zakaj se tolikšna sredstva namenjajo oglaševanju. Dokaj verjetno je, da respon-
denti z oglaševanjem niso označevali le "klasičnega" oglaševalskega komuniciranja
proizvodov in storitev, temveč vse oblike plačane promocije, od razpošiljanja
informacij o organizaciji in publicitete pa vse do korporativnega oglaševanja.

Priprava komunikacijskih načrtov je prav na koncu seznama porabljenega časa. Kako naj si to razložimo? Rezultati druge raziskave (Van Ruler, 1996) so pokazali, da oddelki za komuniciranje v velikih podjetjih porabijo zelo malo časa za komunikacijsko načrtovanje, ki bi bilo raziskovalno spodbujeno in vodeno. Tudi anketiranci v tej raziskavi so večino svojega časa posvetili medijski produkciji in aktivnostim, povezanim s predstavitvami, nastopi in vzdrževanju stikov. Raziskovanja je malo in je redko. Če komunikacijsko načrtovanje ne temelji in ni podprto z raziskavo, potem je razumljivo, da zavzame le malo časa. Celo povprečnih 7,8 odstotka časa se zdi veliko. Trditve, da se stroka razvija okoli svetovanja in načrtovanja, seveda ne držijo, saj sta ti aktivnosti deležni relativno malo časa in denarja.

Profil odgovornosti

Po Dozierju (1992) je ena glavnih značilnosti "menedžerskih" odnosov z javnostmi posedovanje znanstveno utemeljenega znanja, ki omogoča racionalen in sistematičen pristop k stroki. To pa terja specializirano visoko izobraževanje ali primerljivo stopnjo znanja, pridobljenega z izkušnjami v praksi.

Odgovorni za komunikacijski menedžment so dobro izobraženi: 70 odstotkov jih ima višjo ali visoko izobrazbo, vendar le 11 odstotkov s tega specifičnega področja. Pri tem smo uporabili široko definicijo "specifičnega", ki vključuje tako A in B študije komunikologije, novinarstva, socialne psihologije, humanističnih ved in podobno. Nizek odstotek teh kvalifikacij sam po sebi niti ni tako čuden, saj so nekatere študije pričeli izvajati šele pred 15 leti. Vseeno pa je tudi med komunikacijskimi menedžerji s starostjo pod 30 let manj kot 30 odstotkov takih, ki imajo izobrazbo s področja komuniciranja. Okoli tri četrtine anketirancev s popolnoma drugačno izobrazbo se ni niti poskušalo dodatno poučiti o komuniciranju. Lahko, da so izkušnje prav tako pomembne kot formalna izobrazba, vsekakor pa to ne drži za tiste pod 30 let. Tudi dokazov o velikih izkušnjah je malo. Anketiranci so na svojih sedanjih položajih povprečno tri leta in v skoraj 90 odstotkih primerov je ta položaj njihovo prvo bližnje srečanje s tem poklicem. Velika večina jih je bila prej zaposlena na povsem drugih področjih, znotraj ali zunaj iste organizacije. Weisglasova (1955) izjava, "samoumevno je, da praktiki odnosov z javnostmi prihajajo iz novinarstva", prav gotovo ne drži več. Le 6 odstotkov jih danes prihaja s tega konca. Danes bi bila bolj primerna izjava: "samoumevno je, da prihajajo od vsepovsod." Anketiranci so imeli tako različno izobrazbo, da smo jih komaj porazdelili po kategorijah; njihovi nazivi so segali od umetnostne zgodovine do kemije, od letalskih konstruktorjev do stewardes, od profesionalnih športnikov do župnikov, od administratorjev do trgovcev.

Zaključiti moramo, da današnja generacija odgovornih za komunikacijski menedžment ni bila izučena za opravljanje svojega poklica in se ne more nasloniti na praktične izkušnje. Poleg tega so njihovi oddelki redkokdaj dovolj veliki, da bi jim omogočili omejitev na splošne menedžerske in koordinacijske naloge. Vrsta zgoraj opisanih nalog je tako v rokah ljudi, ki za to delo niso kvalificirani.

Položaj komuniciranja znotraj organizacije

Če na komunikacijske naloge, ki jih v tem članku omenjamo, gledamo kot na del trženjskega spleta (glej na primer Kotler, 1984), tedaj je oddelku za komuniciranje/odnose z javnostmi dodeljena izvedbena vloga znotraj trženja ali trženjskega komuniciranja. Toda avtorji, ki pokrivajo to področje, vztrajno poudarjajo potrebo po ločenih oddelkih na višjem nivoju. Van der Meidnu in Fauconnierju (1994) se zdi najboljši izvršni položaj komunikacijskih menedžerjev s svetovalsko vlogo, ki je na voljo vsem menedžerjem na vseh nivojih v organizaciji. Van der Meiden (1993) nadalje verjame, da bi moral komunikacijski menedžer delovati kot "vest" organizacije. Moral bi imeti prost dostop do vseh in ne bi smel biti funkcijsko podrejen nikomer. Po Middelju (1993) naj bi informiranje in družbeno legitimiranje bila v domeni višjih nivojev, izvajanje strategije pa nižjih nivojev. Knoers (1996) je pri tem manj dogmatičen: izjemno pomembno se mu zdi, da je odgovornost v rokah menedžerjev na višjih položajih, ter da imajo ti podrejene delavce, ki pripravljajo in udeležujejo komunikacijsko strategijo, lokalno ali centralno. Hazekamp (1996) je zavzel nekoliko drugačno držo. Mnenja je, da morajo komunikacijski menedžerji vedno imeti neposreden dostop do vrha organizacije, ter da bi ta dostop morali uporabljati za uveljavljanje vpliva na strateško načrtovanje. Ne pravi pa, ali bi to moral početi svetoalec ali menedžer. Omejuje se na zahtevo, da mora obstajati vpliv na usmeritev organizacije - na njeno strateško načrtovanje.

Naša raziskava je pokazala, da nimajo vsi zaposleni na področju odnosov z javnostmi neposrednega dostopa do uprave. V dveh tretjinah organizacij sploh nimajo posebnega oddelka za odnose z javnostmi. Namesto tega so bili zaposleni razvrščeni v tajništvo uprave (33 odstotkov), oddelek za trženje ali trženjsko komuniciranje (24 odstotkov) ali splošne službe (15 odstotkov). Za vse te je vprašljivo, ali bodo sploh kdaj imeli dostop do vodstva, vsaj formalno gledano. Pri več kot 10 odstotkih sodelujočih organizacij je bilo nemogoče ugotoviti, v kateri oddelek sodijo komunikacijske naloge ali kako kategorizirati oddelek, saj raziskovalci niso uspeli razumeti navedenih izrazov. Vsekakor pa se ti niso nanašali na upravo, nadzorni svet, menedžment ali podobno. Vendar, tudi če obstajajo ločeni oddelki, ni nobene garancije, da imajo dostop do strateškega načrtovanja. Skoraj 15 odstotkov teh ločenih oddelkov nima neposrednega dostopa do "vrha", saj v organizacijski hierarhiji sodijo v srednje-menedžersko ali najnižjo raven. Le 15 odstotkov jih je znotraj uprave ali v krogu menedžerjev. Ti verjetno imajo neposreden dostop do vodstva. Preostali so izvršilni oddelki, za katere pa iz raziskave ni bilo moč zaznati, ali imajo dostop do vrha ali ne in koliko. Konec koncev so lahko tudi izvršni oddelki vplivni, lahko pa poslujejo izključno kot podporna storitev (glej Mintzberg, 1993).

Zgodnejše raziskave (Van Ruler, 1996) kažejo, da komunikacijski menedžerji, ki imajo dostop do "vrha", svojega položaja ne prevajajo vedno v vpliv, kot predpostavlja Hazekamp. Večini anketirancev v tej raziskavi se je dostop zdel pomemben zato, ker pač morajo vedeti, kaj se v organizaciji dogaja, in zato, da lahko vodstvo opozorijo na možne grožnje podobi organizacije v javnosti. Le manjšini se je vpliv na strateško načrtovanje zdel za del njihove vloge.

Iz navedenega lahko zaključimo, da je položaj večine komunikacijskih menedžerjev tak, da jim ne zagotavlja formalnega dostopa do vrha njihovih organizacij, ter da se vpliv na strateško načrtovanje zelo redko pojavlja kot del nalog komunikacijskega menedžmenta. Organizacijska vodstva lahko komunikacijski menedžment opisujejo kot strateško spremenljivko, toda opredelitev te spremenljivke očitno ne sodi med delovne naloge komunikacijskih menedžerjev.

Ravnotežje spolov

Na področju odnosov z javnostmi deluje praktično enako število moških kot žensk. Če pomislimo na dejstvo, da v zadnjih letih ženske predstavljajo 70-80 odstotkov študentov ustreznih študijskih programov ter da se povečuje število zaposlenih žensk - tudi po rojstvu otrok - se zdi verjetno, da se bo število žensk v stroki povečalo. Z drugimi besedami, poklic so bo "feminiziral". Ta trend pa ni omejen le na komunikacijski menedžment, temveč je opazen tudi na drugih delih trga delovne sile (CBS, 1998).

Vprašanje, ki se ob tem postavlja, je, ali je "feminizacija" poklica razlog za skrb. Na prvi pogled se zdi, da ne, saj nič ne kaže na to, da bi ženske pristopale k poklicu drugače kot moški. Seveda obstajajo različni delovni stili, toda raziskave trenutno ne potrjujejo, da bi ti izhajali iz spolnih razlik (glej na primer Van Ruler & De Lange, 1993, in Van Ruler, 1996). Morda poklic res terja določene osebnostne lastnosti (čeprav, kolikor vem, o tem ni prav nobene resne raziskave), toda nihče ne more trditi, da so te pogostejše pri moških kot pri ženskah ali obratno.

"Sullerotov zakon" (1979) pravi, da je status poklica v obratnem sorazmerju s številom žensk, ki ga opravljajo. Predhodne raziskave kažejo, da ženske v poklicu komunikacijskega menedžerja zaslužijo znatno manj kot moški - razlike znašajo tudi do 5.000 evrov na leto (Van Ruler & De Lange, 1993) ter da so v profitnem sektorju na različnih plačilnih lestvicah od moških (Van Ruler, 1996). Tudi podatki o njihovih položajih v organizaciji kažejo, da se Sullerotov zakon nanaša tudi na ta poklic.

Čeprav je število moških in žensk v poklicu kot celoti enako, to ne velja za komunikacijske menedžerje. Skoraj 70 odstotkov teh je moških. Vprašanje je, ali je vzrok za to diskriminacija (glej na primer Dozier, 1988 in L. Grunig, 1992) ali je le preprosto vprašanje časovnega usklajevanja na principu "mlajši, ko je zaposleni, bolj verjetno je, da je ženska." Podatki naše raziskave so pokazali, da se ravnotežje med spoloma nagiba na stran žensk. Če je temu res tako, potem v komunikacijski branži ne moremo govoriti o diskriminaciji. Vendar moramo biti pozorni še na "poseganje od zunaj" (glej na primer, Dozier, 1988), ki se lahko kaže tako: četudi je ženska imenovana za vodenje oddelka, odločitve dejansko sprejemajo drugi (beri: moški) zunaj oddelka in tako delo vodje oddelka v organizacijski hierarhiji pade na nižjo stopničko.

Rezultati raziskave kažejo, da na najvišjem menedžerskem nivoju ni veliko oddelkov, ter da imajo tudi tisti, ki so, na svojem čelu le v redkih primerih žensko. Praktično nobenega oddelka na srednjem menedžerskem ali nižjem nivoju ne

vodi moški. Ženske so pogosteje med komunikacijskimi menedžerji, ki nimajo svojega oddelka, kot med tistimi, ki ga imajo. Ženske lahko tako zasedajo odgovorne položaje v komunikacijskem menedžmentu - če jih, potem položaj komunikacijskega menedžerja v hierarhiji upada. To ne govori nič o delovanju žensk kot voditeljic in menedžerk, saj obstaja veliko različnih menedžerskih stilov (Rojahn, 1996) in delovnih metod (Van Ruler, 1996), a nobenih dokazov za to, da bi bili odvisni od spola. Prav tako se ne zdi verjetno, da se ženske pri svojem delu obnašajo drugače, ne da je njihovo delo slabše kakovosti. Če lahko karkoli povemo o ženskah kot komunikacijskih menedžerkah in njihovem položaju v organizaciji, potem je to zgodba o tem, kako odločevalci v organizaciji vidijo ženske in/ali komuniciranje.

Takšno stanje je zaskrbljujoče, saj naj bi komunikacijski menedžment imel neposreden dostop do vrha organizacije in vplival na strateško načrtovanje. Toda zelo malo komunikacijskih menedžerjev to resnično počne in - razen ene ali dveh izjem - ti niso ženske.

Zaključek

Iz te obsežne reprezentativne raziskave nizozemskih organizacij lahko zaključimo, da komunikacijski menedžment deluje v večini organizacij, vendar se poklic v praksi vrsti večinoma okoli uredniškega dela in ne okoli načrtovanja ali svetovanja. To smo ugotovili v dokaj obsežnem, a zato grobem posnetku stanja. Zato bom v nadaljevanju članka predstavila drugo raziskavo, s katero smo bolj podrobno proučili naloge in zadolžitve - ter z njimi povezano delitev dela - znotraj komunikacijskega poklica.

Druga raziskava: delitev dela

Metodologija

Ta druga raziskava nadaljuje tam, kjer se je prva končala, in gre v globino poklica. Proučuje, ali prihaja do delitve dela v komunikacijskem poklicu in, če da, katere naloge se opravljajo na katerem nivoju.

Prva raziskava je bila tudi eden izmed dejavnikov, ki so nizozemsko društvo poklicnih komunikatorjev spodbudili k bolj aktivnemu delu za večjo profesionalizacijo. Med novimi aktivnostmi na tem področju so v društvu sprožili raziskovanje delovnih profilov znotraj poklica. Projektna skupina, ki se je lotila te naloge in v kateri sem sodelovala, ni imela sredstev za terensko raziskovanje, zato smo se lotili namiznega raziskovanja in razprav. Po številnih poizkusih, da bi induktivno razvili vrsto profilov, je projektna skupina sklenila, da zaenkrat ne zna jasno in sprejemljivo opisati poklicnih profilov, saj se poklic razvija prehitro in zajema vse širšo paleto nalog. Namesto tega je skupina zbrano gradivo uredila v štiri delovne profile, ki so opredeljeni nivojsko. Nivoji so opisani glede na naslednje kazalce:

splošni opis dela, obseg odgovornosti in menedžerske naloge, poklicne naloge, znanja in razumevanje, poklicne veščine, osebnostne veščine in strokovna drža (cf. BvC, 1996). Nivoji so opisani v Tabeli 2.

Tabela 2. Štirje nivoji komunikacijskega menedžmenta

Stopnja D: Menedžer za strateško komuniciranje (visok nivo)
Strokovnjak na področju komuniciranja z znanji in s pooblastili za komunikacijsko strategijo in splošni komunikacijski menedžment, ki svetuje na strateškem nivoju.
Stopnja C: Višji strokovnjak za komuniciranje (srednji nivo)
Strokovnjak na področju komuniciranja s specializacijo na enem izmed področij uporabnega komuniciranja, kot so svetovanje, vodenje ljudi in projektov.
Stopnja B: Strokovnjak za komuniciranje (nižji nivo)
Strokovnjak na področju komuniciranja na izvršilnem ali izvedbenem nivoju, ki koordinira produkcijo in zna svetovati glede posameznih del.
Stopnja A: Asistent za komuniciranje (pomočniški nivo)
Pomaga drugim in opravlja splošne izvedbene naloge ter nadzor nad potekom nalog (te stopnje v raziskavi nismo obravnavali)

Projektna skupina je predvidevala, da te štirje nivoji niso prisotni v vsaki organizaciji. Ko sta denimo za komuniciranje zadolženi le ena ali dve osebi, morata vse našteje naloge opraviti sami. Ko je oddelek na nižjem nivoju organizacije ali če oddelki sploh ne obstajajo, potem je mogoče najti le spodnje nivoje. Po drugi strani pa je seveda možno, da nekdo na položaju "navadnega" zaposlenega opravlja naloge, ki so dejansko v pristojnosti zaposlenih z višjim statusom in odgovornostjo, ter obratno. Na študijo profesionalnih profilov moramo tako gledati najprej in predvsem kot na model in vodnik pri vzpostavitvi ali reorganizaciji oddelkov. Poglavitna dodana vrednost te raziskave je, da je razjasnila, da ne more biti govora samo o "komunikacijskih strokovnjakih", saj v poklicni "koloni" obstajajo (vsaj) štirje različni nivoji, od katerih vsak vključuje svoje naloge in opravila. To kaže, da bi morala obstajati vertikalna profesionalna diferenciacija, v smislu razlikovanja nalog po nivojih. S tem se je na terenu ukvarjala raziskava, ki jo je izvedla CIBB (agencija za raziskovanje poklicnih profilov) pod vodstvom Hemminga (kot strokovnjaka za poklicno svetovanje) in Van Rulerjeve (kot komunikologinje; CIBB, 1996). Raziskava je zajela tri od štirih nivojev: menedžerja za strateško komuniciranje, višjega strokovnjaka za komuniciranje ter strokovnjaka za komuniciranje. Iz literature smo sestavili seznam nalog in o njih razpravljali na štirih delavnicah s komunikacijskimi strokovnjaki in menedžerji. Na podlagi teh pogovorov je nastal spisek 98 nalog (ki so navedene v Prilogi 1). Ob istem času smo skupino strokovnjakov po telefonu vprašali ali bi bili pripravljeni sodelovati v tej raziskavi. To so bili ljudje, ki so v prejšnji raziskavi navedli, da so pripravljeni sodelovati v nadaljnjih

raziskavah; zaposleni na področju odnosov z javnostmi, ki so navedeni v Dutch Press and Publicity Handbook; ter ljudje s spiska, ki so ga pripravile svetovalske agencije. Edini pogoj, ki smo ga postavili, je bil, da sodelujoči najmanj pol svojega delavnika namenijo opravljanju komunikacijskih nalog na katerem od navedenih nivojev, ki smo jih proučevali.

Nivo odgovornosti smo ocenjevali po naslednjih štirih merilih: menedžerske naloge, položaj znotraj organizacije, finančna odgovornost ter odgovornost za komunikacijsko strategijo. Zadnjima dvema meriloma smo pripisovali dvakrat večjo vrednost kot prvima dvema. Nivoji odgovornosti, ki smo jih ugotovili s to metodo, niso vedno ustrezali nivojem, ki so jih podali anketiranci sami. Z njihovim soglasjem smo jih nato razvrstili v skupine, ki smo jih tvorili na podlagi naših meril. Sestavili smo tri približno enako velike skupine. Težje je bili napolniti višji skupini, saj je manjšina anketiranih opravljala naloge na zgornjih dveh nivojih. Na koncu smo imeli 522 udeležencev, ki smo jih porazdelili v tri skupine: komunikacijske strokovnjake, starejše komunikacijske strokovnjake in komunikacijske menedžerje. Večina (471) jih je bila iz običajnih organizacij, preostalih 51 pa iz svetovalskih agencij. Zadnje skupine to poročilo ne zajema.

Menedžerji in tehniki

702

Dozier (1992) loči med "menedžerji" in "tehniko". Tega ne počne, da bi osvetlil razlike v nalogah, temveč da bi pokazal, da komunikacijskega menedžmenta vsi nikakor ne izvajajo tako sistematično in tako namensko, kot bi večina teoretikov sodila, da je potrebno. Poleg tega trdi, da, četudi zaposleni delajo na menedžerskih nivojih znotraj organizacije, to zagotovo še ne pomeni, da svoje delo opravljajo na "menedžerski" način - v smislu, da njihovo delo temelji na raziskovalnih izsledkih in da je ciljno usmerjeno ter načrtovano. Razliko, ki jo opisujemo v naši raziskavi, lahko primerjamo z razliko med menedžerji in tehniko, od katerih v okviru komunikacijskega menedžmenta vsak opravlja svoje naloge.

Zgodnejše raziskave (Van Ruler et al., 1994) kažejo, da komunikacijski menedžerji vidijo legitimnost svoje funkcije kot njihov največji izziv za prihodnost. Pomemben pogoj za legitimnost pa je profesionalizacija (Van der Krogt, 1981). Eden izmed pogojev profesionalizacije je dvig izvedenosti. Ta pa terja več znanja in specializacijo. Navsezadnje vsi ne morejo vedeti vsega o vsem in početi vrsto stvari hkrati. Praviloma pa na začetni stopnji profesionalizacije še vsi počnejo vse. V profesionalizaciji se poglobljeno znanje in specializacija lahko razvijeta le, če je prišlo do diferenciacije, torej do delitve dela. Vprašanje, ki se poraja na tej točki, je: kaj loči menedžerje od tehnikov?

Keuning in Eppink (1987) navajata, da je menedžer nekdo, ki sproža in krmili akcije drugih ljudi znotraj organizacije. Drugod Keuning (1983) opredeljuje kot bistvo menedžmenta 'neprestano odločanje o mnogih rečeh na podlagi kazalcev, ki izvirajo bodisi znotraj bodisi zunaj organizacije.' Menedžer je torej generalist, v nasprotju z nekom, ki deluje na omejenem področju in je torej specialist. Menedžer je tudi odločevalec, v nasprotju s svetovalcem, ki drugim le predlaga,

kako naj se odločijo o zadevah, ki so v njihovi pristojnosti. Poleg tega Keuning (1985) razlikuje med dvema različnima tipoma menedžerskih nalog: strateške in izvedbene. Prvi vključuje napovedovanje, načrtovanje in organiziranje; medtem ko spadajo v drugi tip dajanje navodil, spodbujanje, nadzorovanje in krmiljenje. Višji je položaj menedžerja v organizaciji, bolj so njegove naloge strateške in manj izvedbene. Če torej želimo vedeti, kaj počne menedžer na stopnji D, potem na podlagi zgoraj povedanega lahko sklepamo, da je generalist, ki nenehno zbira, analizira in osmišlja podatke, ustvarja nove informacije in na njihovi osnovi odloča, nadzoruje in krmili. To ga loči od drugih zaposlenih, ki so odgovorni za izvajanje nalog, ki jim jih dodelili menedžerji.

Kar se tiče odnosov z javnostmi, White in Mazur (1995) izrecno poudarjata krmilno vlogo na strateškem nivoju. S tem je mišljeno: kar koristi organizaciji kot celoti in se nanaša na dolgoročne odločitve. Pojem "strateški" se nanaša na vodstveno stran menedžerskih nalog, v nasprotju z operativnimi aspekti, ki se nanašajo na izvedbene naloge. Po White in Mazurjevi naj bi bilo delo komunikacijskega menedžerja bolj strateško kot izvedbeno. Vendar so izsledki naše raziskave pokazali, da to velja le za manjšino komunikacijskih menedžerjev.

Rezultati

Anketirance smo prosili, naj na seznamu nalog (glej Prilogo 1) označijo svoje jedrne delovne naloge in pa tiste, ki jih sploh ne opravljajo. Spodnji spisek našteva naloge, ki so najbolj pogoste in ki jih opravljajo skoraj vsi (glej Tabela 3).

Tabela 3. Deset najbolj pogostih nalog

Naloga	Omenjeno
Naloge v zvezi s sporočili za medije	92.6 %
Naloge na področju internega komuniciranja	92.6 %
Ocenjevanje tekstov drugih zaposlenih	92.6 %
Izvajanje komunikacijske aktivnosti pri zunanjem komuniciranju	90.1 %
Izvajanje komunikacijskih projektov	89.9 %
Pisanje sporočil za medije	88.2 %
Svetovanje v zvezi z izvajanjem komunikacijskih aktivnosti	87.2 %
Urejanje pisnih sporočil in medijev	86.3 %
Preskrbovanje javnih informacij	86.1 %
Koordinacija stikov z mediji	83.4 %

Kar je pri "prvih desetih" presenetljivo, je, da tudi tokrat prevladujejo uredniške naloge in pisanje tekstov. Opazimo lahko tudi, da se je delo z mediji tokrat uvrstilo med prvih deset. To je drugače, kot pri prvi raziskavi. Spremembo lahko pripišemo izbranemu vzorcu: ljudje, ki imajo jasno definirane vloge na področju

komunikacijskega menedžmenta. Jasno je tudi to, da so kreativne naloge - produkcija in koordinacija - v središču dela. Bolj strateške, z načrtovanjem povezane naloge, še posebno raziskovanje in svetovanje, kot ga omenja Steele (1990), so bile navedene veliko manj pogosto.

S to raziskavo pa smo hoteli iti še dlje in poiskati grozde nalog, ki se vežejo na posamezne poklicne nivoje. S hierarhičnim razvrščanjem smo naloge razvrstili v skupine po višji ali nižji pogostosti izvajanja ene naloge v povezavi z drugo in tako naprej. Tako smo prišli do dvanajst smiselnih grozdov. Teh dvanajst skupin nalog nam daje prvi vpogled v to, kako se delovne naloge združujejo v tem poklicu. Opomniti velja, da posamezne naloge niso pomembne same zase, temveč da njihov pomen izhaja iz njihove sposobnosti razločevati med različnimi skupinami praktikov. Seznam grozdov nalog navajam v Tabeli 4. Nanje lahko gledamo kot na "področja" znotraj poklica.

Tabela 4. Grozdi nalog na 12 področjih komunikacijskega menedžmenta (glej tudi Prilogo 1).

1. grozd: izvedba, organizacija in upravljanje

Trinajst operativnih nalog.

2. grozd: stiki z javnostjo²

Tri naloge, ki zadevajo informiranje in vzdrževanje stikov z javnostjo.

3. grozd: uredniške storitve

Štiri naloge, ki zahtevajo uredniške izkušnje in se nanašajo na pisanje tekstov in pripravo urednikovanih materialov.

4. grozd: odnosi z mediji

Sedem nalog, ki zadevajo vzdrževanje ustnih in pisnih stikov z mediji. Poleg pisanja sporočil za medije vključujejo tudi javno nastopanje. V ta grozd spada tudi koordinacija stikov z mediji.

5. grozd: nadzor kakovosti

Pet nalog, ki se osredotočajo na postavljanje meril za nadzor kakovosti in preverjanje komunikacijskih medijev z njimi.

6. grozd: raziskovanje (sprožanje raziskav in uporaba rezultatov)

Sedem nalog, ki se nanašajo na raziskovalni menedžment in rabo rezultatov v kontekstu komunikacijske strategije.

7. grozd: izvajanje raziskav

Izvajanje različnih vrst komunikacijskih raziskav.

8. grozd: novi mediji

Tri naloge, ki govorijo o uporabi novih elektronskih medijev: svetovanje, menedžment in raba.

² Avtorica v angleškem jeziku loči med "public relations" - ki jih prevajava kot "odnosi z javnostmi" in "public contacts" - ji jih prevajava kot "stiki z javnostjo". Op. prev.

9. grozd: nakup zunanjih storitev

Osem nalog, ki se nanašajo na zaposlovanje zunanjih svetovalcev in izvajalcev na strateškem, izvedbenem in podpornem (tiskanje in podobne storitve) nivoju.

10 grozd: upravljanje z naročniki (naloge svetovalcev)

Sedem nalog, ki se nanašajo na zagotavljanje informacij klientom in pridobivanje naročil.

11. grozd: upravljanje z žgočimi temami³

Sedem nalog, ki se ukvarjajo z dogajanja v okolju; zajema tudi sodelovanje v različnih posvetovalnih telesih znotraj in zunaj organizacije.

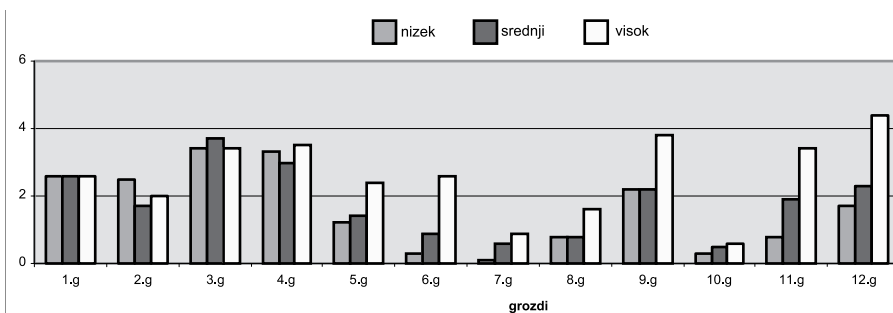
12. grozd: strategija in finance

Sedemnajst nalog, ki se nanašajo na pripravo komunikacijske strategije; zajema tudi pripravo komunikacijskih načrtov in njihovih proračunov.

Za vsakega respondenta smo izdelali "osebni profil" glede na grozde nalog, ki jih opravlja. Pričakovali smo, da se bodo ti profili razlikovali po različnih nivojih. Naše pričakovanje se ni izpolnilo. Na nivoju komunikacijskega strokovnjaka sta se izoblikovala dva profila: "hišni novinar" in komunikacijski strokovnjak, katerega obseg dela je širši kot le preprosto opravljanje uredniškega dela. Na vsakem od drugih dveh nivojev pa smo našli po en profil. Tako lahko ugotovimo, da obstaja le en specialistični profil - "hišnega novinarja", ter da drugi profili niso horizontalno diferencirani.

Vprašanje, ki smo si ga zastavili, pa se je prvenstveno nanašalo na vertikalno diferenciacijo. Ali obstaja razlika med tem, kar ljudje počnejo na treh različnih nivojih? Tabela 5 kaže povprečno težo posameznih grozdov za vsakega izmed treh nivojev. Iz te analize smo izključili specializirane "hišne novinarje". Ostale naloge in grozdi, ki jih tvorijo, pa se po nivojih kaj malo razlikujejo med seboj. Kaže, da nivoji kaj malo vplivajo na porazdelitev nalog in grozdov. Na vseh nivojih prevladujejo "kreativne" naloge, kot so uredniške storitve in odnosi z mediji (glej Tabela 5).

Tabela 5. Jdrne naloge komunikacijskih strokovnjakov in menedžerjev po nivojih (nizek, srednji in visok) in grozdih (na lestvici od 0 do 5).



³ "Issues management", op. prev.

S terensko raziskavo smo potrdili, da nivoji, do katerih smo prišli med namizno raziskavo, obstajajo ne le v teoriji, temveč tudi v praksi. Poklicna "kolona" torej je hierarhično urejena. Vendar zanjo ne moremo potrditi tudi vertikalne diferenciacije izvajanih nalog, ki bi pomenila, da se naloge, ki se izvajajo na različnih hierarhičnih nivojih, med seboj razlikujejo. Ali če povemo z drugimi besedami: profili na različnih stopnjah so v veliki meri podaljški drug drugega. To pomeni, da ljudje na nižjih hierarhičnih nivojih opravljajo praktično iste naloge, kot tisti na višjih nivojih, čeprav slednji posvetijo nekaj časa in pozornosti tudi strateškimi, svetovalskim in menedžerskim nalogam ter se o njih posvetujejo tudi z drugimi zunaj poklica.

Obstaja več razlag za to ugotovitev. Ena je ta, da znotraj vsakega od 12 grozdov nalog obstaja nekaj nalog, ki sodijo na "višji" nivo, in nekaj takih, ki sodijo na "nižji". Ljudje na vseh treh nivojih imajo vrsto stikov z novinarji, vendar so ti na nižjem nivoju lahko v obliki takih nalog, kot so pošiljanje sporočil za medije, medtem ko na višjem nivoju lahko, recimo, vključujejo poslovna kosila z gospodarskimi novinarji, na katerih jim razlagajo spremembe v korporativni strategiji. Druga možnost je, da komunikacijski menedžerji ne morejo ali nočejo delegirati nalog ter zato še vedno sami opravljajo vse vrste operativnih nalog. Prva razlaga je manj verjetna od druge, saj analize kažejo, da so naloge znotraj vsakega od 12 grozdov med seboj tesno povezane. Kako naj pojasnimo drugo, bolj verjetno, razlago, še ni jasno in zahteva nadaljnje raziskovanje. Vsekakor ima opraviti z velikostjo oddelkov na Nizozemskem, ki so v glavnem majhni. Lahko je povezano tudi z poreklom komunikacijskih menedžerjev v tej študiji, od katerih jih večina nima znanstvene izobrazbe s področja dela.

V vsakem primeru je jasno, da nimamo opravka s "tipičnimi" menedžerji, ki izvajajo izključno samo svetovalske, razvojne in koordinacijske naloge. Na področju organizacijskega komuniciranja imamo pred seboj torej le tehnike in "šefe z zavihanimi rokavi". Menedžerji se torej bolj ukvarjajo z izvedbenimi kot pa s strateškimi dolžnostmi. Ob tem pa še lahko pripomnimo, da niti te izvedbene dolžnosti niso ravno sistematično organizirane.

Zaključki in razprava

Naši raziskavi o komunikacijskem menedžmentu na Nizozemskem sta nas pripeljali do naslednjih zaključkov. Prva raziskava je pokazala, da v večini organizacij imamo opravka s komunikacijskim menedžmentom, ki se osamosvaja v procesu delitve dela; toda zaenkrat gre za dokaj marginalno dejavnost, v kateri mnogi delajo brez primerne izobrazbe in brez potrebnih izkušenj. V literaturi toliko navajane "krmilne" vloge v praksi skorajda ni mogoče najti. Drugo raziskavo smo izvedli v organizacijah, v katerih smo uspeli najti koga, ki dela vsaj na enem izmed treh strokovnih nivojev in ki vsaj polovico svojega delovnega časa dela na področju komuniciranja. Ni nas zanimala reprezentativnost, temveč smo iskali skupne poklicne profile na izbranih treh nivojih. Odkrili smo, da obstaja jasno določljiv spisek nalog, za izvajanje katerih organizacije zaposlujejo izvajalce na različnih nivojih. Torej lahko govorimo o poklicu v tehničnem smislu, znotraj

katerega se "kolona" hierarhično plasti glede na nivoje odgovornosti in pooblastil. Toda v tem poklicu ni praktično nikakršne horizontalne niti vertikalne diferenciacije pri izvajanju različnih delovnih nalog, razen posebne vloge "hišnih novinarjev" na izvedbenem (nizkem) nivoju. Še več: opazili smo, da nikakršno posebno, specialistično izobraževanje ni potrebno za nobenega izmed nivojev. Torej lahko sklenemo, da se profesionalizacija komunikacijskega menedžmenta še ni niti začela, ne na področju izobraževanja ne na področjih horizontalne ali vertikalne diferenciacije oziroma delitve dela.

Preseneča tudi, da je le peščica respondentov izjavila, da jih pri njihovem delu vodijo raziskovalni podatki in na njih utemeljena spoznanja. Večina je povedala, da z raziskavami nimajo nič. To nima nič opraviti s stopnjo profesionalizacije, temveč je povezano z razliko, ki jo je omenil Dozier (1992), med delovnimi navadami "menedžerjev" in "tehnikov". Menedžerji delujejo analitično in so ciljno usmerjeni; pri svojem delu pa se naslanjajo na sistematično zbrane podatke ter na koncu preverjajo doseganje zastavljenih ciljev. "Tehniki" po drugi strani pričnejo takoj delati in ne preverjajo, kaj so naredili - ne med ne po opravljeni nalogi. Naša raziskava o strukturi poklica je bila izvedena na namenskem, stratificiranem vzorcu - hoteli smo le razlikovati med različnimi hierarhičnimi nivoji in razvrstiti naloge v skupine. Zato rezultatov ne moremo posploševati na poklic v celi državi. Toda: v našem vzorcu se je znašlo presenetljivo malo "menedžerjev" - v Dozierjevem pomenu. Večina jih dela kot "tehnik", tudi tisti, ki so na menedžerskih položajih.

Na podlagi teh raziskav lahko zaključimo, da se večja pozornost, ki jo uživa komunikacijski menedžment v teoriji, še ne uresničuje tudi v praksi. Zelo malo organizacij ima strokovnjake, ki lahko posegajo v razprave na najvišjem, strateškem nivoju. Celotni strokovnjaki, ki so prilezli najvišje, delujejo po starem: predvsem kot "kreativci" in bolj malo kot menedžerji. Še bolj zanimivo pa je, da ljudje z izobrazbo in z izkušnjami na področju komuniciranja bolj redko zasedajo visoke položaje znotraj svojega poklica. Tako se nam naslednje vprašanje postavi kar samo: če se strateškim vidikom komuniciranja namenja tako malo skrbi in pozornosti, kako se torej komuniciranje organizacij razvija in kaj nanj resnično vpliva?

Prav tako bi bilo zanimivo pregledati prakso komunikacijskega menedžmenta v drugih evropskih državah. To terja primerjalno raziskovanje. Upajmo, da bo do tega kmalu prišlo.

LITERATURA

- Bentele, G., H. Steinmann & A. Zerfass (ur.) (1996). Dialogorientierte Unternehmens Kommunikation, Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven, Berlin: Vistas.
- BvC (1996). Job level profiles Communication Management, The Hague: Professional Communication Association.
- CBS (1998). Statistisch Jaarboek 1998, Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CERP (1993). Communication management, the role of public relations in organizational communication, Gent, CERP Education (Zbornik z drugega evropskega seminarja).
- CIBB (1996). Communicatieberoepen in de praktijk, een onderzoek naar de beroepenstructuur in de PR en Voorlichting, 's-Hertogenbosch/Zwolle.
- Dozier, D.M. (1988). Breaking public relations' glass ceiling, *Public Relations Review*, Let. XIV, št. 3, jesen, str. 6-14.
- Dozier, D.M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. V: J.E. Grunig (ur.). *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum, str. 327-356.
- Groenendijk, J.N.A., G.A.Th. Hazekamp & J. Mastenbroek (ur.) (1996). Public relations, beleid, organisatie en uitvoering, Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie, str. 9 et seq.
- Grunig, J.E. (ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, L.A. (1992). Power in the public relations department. V: J.E. Grunig (ur.). *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum, str. 483-502.
- Hagen, P., H.Manders & A.A. van Ruler (1994). Nieuw perspectief voor de opleidingen communicatie en journalistiek, Culemborg: Phaedon.
- Hazekamp, G.A.Th. (1996). Organisatie, planning en budgettering van public relations. V: Groenendijk, J.N.A., G.A. Th. Hazekamp & J. Mastenbroek (ur.). *Public relations, beleid, organisatie en uitvoering*, Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie, str. 58.
- Heath, R.L. (1994). *Management of corporate communication*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum, str. vii.
- Jager, H. de & A.L. Mok (1978). *Grondbeginselen der sociologie, gezichtspunten en begrippen*, Leiden: Stenfert Kroese.
- Keuning, D. (1983). *Interne organisatie en het besturen van een bedrijf*, Leiden: Stenfert Kroese, str. 5.
- Keuning, D. (1985). *Organiseren en leiding geven*, Leiden: Stenfert Kroese, str. 39.
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (1987). *Management en organisatie: theorie en toepassing*, Leiden: Stenfert Kroese, str. 8.
- Krogt, Th. van der (1981). *Professionalisering en collectieve macht - een conceptueel kader*, The Hague: VUGA-uitgeverij.
- Kleijn, F.W. (1995). *Interne communicatie wordt de trend*, *Communicatie*, 1, št. 2.
- Knoers, P.G.A.M. (1994). De organisatie van de communicatie. V: C.B.M. van Riel (ur.). *Corporate communication, geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, str. 458.
- Kotler, P. (1984). *Marketing management - analysis, planning and control*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall (peta izdaja).
- Leeuw, F.L. (1993). *Uitgaven en effecten van overheidsvoorlichting*. V: A.D. de Roon & R. Middel (eds.). *De wereld van postbus 51, voorlichtingscampagnes van de overheid*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, str. 253-258.
- Meiden, A. van der (1993). *Public relations, een kennismaking*, Muiderberg: Coutinho.

- Meiden, A. van der & Fauconnier, G. (1994). Public relations, profiel en professie: inleiding in de theorievorming, Groningen: Martinus Nijhoff, str. 298.
- Middel, R. (1993). Tot besluit: op zoek naar de voorlichtingszuwe. V: A.D. de Roon & R. Middel (ed.). De wereld van postbus 51, voorlichtingscampagnes van de overheid, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, str. 311.
- Mintzberg, H. (1993). Structures in fives, designing effective organizations, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Riel, C.B.M. van (1995). Principles of corporate communication, Hertfordshire: Prentice Hall.
- Rojahn, K. (1996). Gender in the context of leadership. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam (disertacija).
- Ruler, A.A. van (1996). Communicatiemanagement in Nederland, Houten: Bon Stafleu Van Loghum (disertacija).
- Ruler, A.A. van & R. de Lange (1993). Onderzoek naar bedrijfsjournalistiek in Nederland laat veel bedrijf en weinig journalistiek zien, Massacommunicatie, vol. 21, št. 3.
- Ruler, A.A. van & R. de Lange (1995). Trendonderzoek public relations 1995. Utrecht: Werkgroep Massacommunicatie en Public Relations, Universiteit Utrecht en Faculteit Communicatie en Journalistiek, Hogeschool van Utrecht.
- Ruler, A.A. van, J.Stappers, B. Nillesen & W. Evers (1994). Communicatoren op de pijnbank. Een onderzoek naar de werkvisie en werkwijze van voorlichtings- en pr-functionarissen, Massacommunicatie, vol. 22, št. 4.
- Schulz, B. (1992). Strategische Planung von Public Relations: das Konzept und ein Fallbeispiel, Frankfurt/Main: Campus Verlag (disertacija).
- Steel, F. (1990). The role of the internal consultant. Effectieve role-shaping for staff positions, Malabar, Florida: Robert E. Krieger.
- Sullerot, E. (1979). Geschiedenis en sociologie van de vrouwenarbeid, Nijmegen: SUN (ponatis).
- Weisglas, M. (1955). Public relations, een terreinverkenning, Amsterdam: Elsevier.
- White and Mazur (1995). Strategic communications management: making public relations work. Wokingham: Addison-Wesley Publishing.

Priloga 1. Seznam nalog profesionalnih komunikatorjev

(1. grozd: izvedba, organizacija in upravljanje)

1. Skrbim za izgled tiskovin.
2. Koordiniram manjše komunikacijske projekte.
3. Izvajam dele komunikacijskih projektov.
4. Organiziram dogodke (odprti dnevi, obletnice, kongresi ipd.).
5. Organiziram predstavitve na sejmih.
6. Vodim informacijski center.
7. Skrbim za baze podatkov.
8. Skrbim za distribucijo komunikacijskih materialov.
9. Koordiniram produkcijo tiskovin.
10. Koordiniram produkcijo avdiovizualnih medijev.
11. Koordiniram razvoj logotipa podjetja.
12. Nadzorujem rabo logotipa podjetja.
13. Nadzorujem produkcijske procese komunikacijskih medijev.

(2. grozd: stiki z javnostjo)

14. Izvajam aktivnosti v zvezi z informacijami, ki jih zagotavljamo javnostim.
15. Skrbim za odgovarjanje na javno zastavljena vprašanja.
16. Organiziram fokusne skupine in druga sredstva vključevanja javnosti.

(3. grozd: uredniške storitve)

17. Pišem izredno občutljive tekste (netočnosti bi lahko organizaciji povzročile hude težave).
18. Ocenjujem tekste drugih.
19. Urejam pisne komunikacije.
20. Urejam in vzdržujem urednikovane materiale.

(4. grozd: odnosi z mediji)

21. Izvajam aktivnosti odnosov z mediji.
22. Pišem sporočila za medije.
23. Koordiniram (aktivno in pasivno) odnose z novinarji.
24. Pišem govore za druge.
25. Delujem kot govorec v nerizičnih (rutinskih) situacijah.
26. Delujem kot govorec v rizičnih situacijah (netočnosti bi lahko organizaciji povzročile hude težave).
27. Predavam skupinam.

(5. grozd: nadzor kakovosti)

28. Razvijam merila za ocenjevanje komunikacijskih aktivnosti.
29. Preverjam komuniciranje na podlagi vnaprej pripravljenih meril.
30. Preverjam storitve drugih na podlagi vnaprej določenih meril.
31. Nadzorujem, kako odgovarjamo javnosti.
32. Komuniciranje nadzorujem s pravnega vidika.

(6. grozd: raziskovanje - sprožanje raziskav in uporaba rezultatov)

33. Odločam o izvedbi raziskovalnih projektov za naše komunikacijsko načrtovanje.
34. Svetujem pri izvedbi raziskovalnih projektov za naše komunikacijsko načrtovanje.
35. Nadzorujem komunikacijske projekte, ki jih izvajajo zunanji izvajalci.
36. Analiziram raziskave drugih, da bi ugotovil, ali so pomembne za našo komunikacijsko strategijo.
37. Analiziram raziskave drugih, da bi ugotovil, ali so pomembne za organizacijsko strategijo (ali njene dele).
38. Komunikacijske aktivnosti ocenjujem z analizo stroškov in koristi.
39. Glede na podatke raziskav oblikujem našo komunikacijsko strategijo.

(7. grozd: Izvajanje raziskav)

40. Samostojno opravljam komunikacijske raziskovalne projekte.

(8. grozd: novi mediji)

41. Svetujem o rabi novih (elektronskih) medijev.
42. Upravljam z novimi mediji.
43. Aktivno uporabljam nove medije.

(9. grozd: nakup zunanjih storitev)

44. Odločam se o uporabi (zunanjih) svetovalcev pri pripravi naše komunikacijske strategije.
45. Odločam se o uporabi (zunanjih) svetovalcev pri izvajanju naše komunikacijske strategije.
46. Odločam se o najemu zunanjih storitev za podporne aktivnosti (oblikovanje, tisk, distribucija).
47. Izbiram (zunanje) agencije.
48. Sodelujem v preliminarnih razpravah z (zunanji) agencijami.
49. Ocenjujem predloge izbranih agencij.
50. Nadzorujem zaposlene izbranih agencij.
51. Izvajam brifinge z zunanji agencijami.

(10. grozd: upravljanje z naročniki - naloge svetovalcev)

52. Pisno obveščam potencialne naročnike.
53. Ustno obveščam potencialne naročnike.
54. Oddajam ponudbe/predloge.
55. Aktivno pridobivam naročila od obstoječih naročnikov (na mojo pobudo).
56. Pasivno pridobivam naročila od obstoječih naročnikov (na njihovo pobudo).
57. Aktivno pridobivam naročila od novih naročnikov (na mojo pobudo).
58. Pasivno pridobivam naročila od novih naročnikov (na njihovo pobudo).

(11. grozd: upravljanje z žgočimi temami)

59. Sodelujem na sestankih menedžerskega vodstva in uprave.
60. Vodim sestanke.
61. Prevajam družbene trende in teme v komunikacijsko strategijo.
62. Prevajam družbene trende in teme v organizacijsko strategijo.
63. Svetujem o osebnih nastopih in vedenju.
64. Svetujem menedžmentu/upravi pri stikih z uradniki, politiki in skupinami pritiska.
65. Sodelujem pri posvetovanjih z javnimi in civilnodružbenimi organizacijami.

(12. grozd: strategija in finance)

66. Pripravljam načrt komunikacijske strategije.
67. Strateški komunikacijski načrt razdelujem v podnačrte / letne načrte.
68. Pripravljam načrte za komunikacijske aktivnosti.
69. Svetujem pri pripravi komunikacijske strategije.
70. Svetujem pri izvedbi komunikacijske strategije.
71. Svetujem pri konkretnih komunikacijskih aktivnostih.
72. Svetujem pri stikih z novinarji.
73. Koordiniram izvajanje komunikacijskega načrta.
74. Nadzorujem izvajanje komunikacijskega načrta.
75. Ocenjujem etične posledice komunikacijskega obnašanja.
76. Ocenjujem učinke komunikacijskega obnašanja na ugled organizacije/proizvodov.
77. Pogajam se o proračunu za komunikacijski menedžment.
78. Pripravljam ocene potrebnih sredstev za letne komunikacijske načrte.
79. Upravljam s proračunom za letne komunikacijske načrte.
80. Pripravljam ocene potrebnih sredstev za komunikacijske aktivnosti/projekte.
81. Ocenjujem prihajajoče ponudbe zunanjih izvajalcev.

Naloge, ki jih nismo uspeli uvrstiti v grozde:

82. Izvajam aktivnosti na področju internega komuniciranja.
83. Izvajam aktivnosti na področju zunanjih odnosov / korporativnega komuniciranja.
84. Izvajam aktivnosti na področju trženjskega komuniciranja in oglaševanja.
85. Izvajam aktivnosti na področju okoljskega komuniciranja.
86. Izvajam aktivnosti na področju odnosov s finančnimi javnostmi/vlagatelji.
87. Izvajam aktivnosti na področju komuniciranja na trgu delovne sile.
88. Izvajam aktivnosti na področju večkulturnega komuniciranja.
89. Izvajam aktivnosti na področju organizacijskih sprememb in razvoja.
90. Izvajam aktivnosti na področju javnih zadev.
91. Izvajam aktivnosti na področju sponzorstev in donacij.
92. Izvajam aktivnosti na področju komunikacijskega raziskovanja.
93. Pišem tekste o rutinskih zadevah (v primeru netočnosti je škoda omejena).
94. Ocenjujem pobude zaposlenih.
95. Ocenjujem velike komunikacijske projekte.
96. Koordiniram velike komunikacijske projekte.
97. Sodelujem v projektih, ki vključujejo le komunikacijske strokovnjake.
98. Sodelujem v multidisciplinskih projektih.