

REFLEKSIVNI KOMUNIKACIJSKI MENEDŽMENT

Povzetek: *Komunikacijski menedžment je več kot le vsota komuniciranja in menedžmenta. Med organizacijskimi, menedžerskimi in komunikološkimi teorijami so vzporednice, ki omogočajo njihovo združevanje v informativni, pre-pričevalni, odnosni in diskurzivni model komunikacijskega menedžmenta. Avtorja predstavljata še peti, reflektivni model komunikacijskega menedžmenta.*

Ključne besede: *komunikacijski menedžment, odnosi z javnostmi, teorije, modeli komunikacijskega menedžmenta*

Menedžeriranje komuniciranja oziroma komunikacijski menedžment se spreminja iz obveščanja in prepričevanja v dvogovor in pogajanja. Podobno se je spremenilo razumevanje menedžmenta, ki iz ukazovanja vse bolj prehaja v sodelovanje in učenje (Argyris in Schön 1974). V komunikologiji pa lahko zasledimo opuščanje zasnov komuniciranja kot dejanj(a) med pošiljateljem in sprejemnikom ter snovanje komuniciranja kot delovanja komunicirajočih (Bentele in ost. 1996; Putnam in Pacanowsky 1983; Thayer 1987). Ljudje ne komunicirajo v organizacijah, med njimi in preko njih, temveč se organizirajo v procesu komuniciranja; komuniciranje organizira in zato je vsak menedžment najprej in predvsem komuniciranje. Menedžment ne uporablja komuniciranja, temveč komunicira: je v komuniciranju (samem).

Sodobne organizacije so soočene z dvema temeljnima zahtevama: biti morajo dobre in vidne (Scholten 1999). Organizacija mora proizvajati dobre izdelke ali storitve po ustreznih cenah. Mora pa jih tudi dobro proizvajati, in sicer tako, da si zagotavlja dolgoročno družbeno sprejemljivost. Blagovne, storitvene, trgovske in tržne znamke so pomembne, še pomembnejša pa so podjetja za njimi. To pa pomeni, da morajo organizacije komunicirati v družbi in z njo zato, da (iz)vedo, kaj je sprejemljivo in kaj ne. Tako komuniciranje bistveno opredeljuje obnašanje organizacij, s tem pa tudi vedenje njihovih vodstev.

Tudi zahteva po vidnosti ima dve plati. Po eni strani pomeni prikazovanje ponudbe izdelkov in storitev, po drugi pa vidnost pomeni tudi prikazovanje tega, kar organizacija s svojimi izdelki in storitvami predstavlja; prevzemanje odgovornosti za to, kar počne, in jasno odzivanje na družbeno mnenje. Tako komuniciranje sodi v jedro organizacijskega odločanja in tvori proces oblikovanja strategije.

* doc.dr. Dejan Verčič, docent za odnose z javnostmi in komunikacijsko upravljanje, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani in Pristop, d.o.o., Ljubljana

** prof.dr. Betteke van Ruler, izredna profesorica za komunikacijsko upravljanje in občo komunikologijo, Svobodna univerza v Amsterdamu

Obe te zahtevi po kakovosti in vidnosti sta v teh razširjenih pomenih dokaj novi in vplivata na to, kako organizacije komunicirajo. Povsem nesmiselno je organizacije opazovati kot pošiljatelje in dčležnike kot sprejemnike. Tudi dčležniki so pošiljatelji. Ne le to: skozi čas se spreminjajo, se pogosto odzivajo na dražljaje vseh drugih in še najmanj organizacij ter izražajo vrednote, ki niso trajne, temveč odvisne od konkretnih žgočih vprašanj (Grunig in Reper 1992: 128).

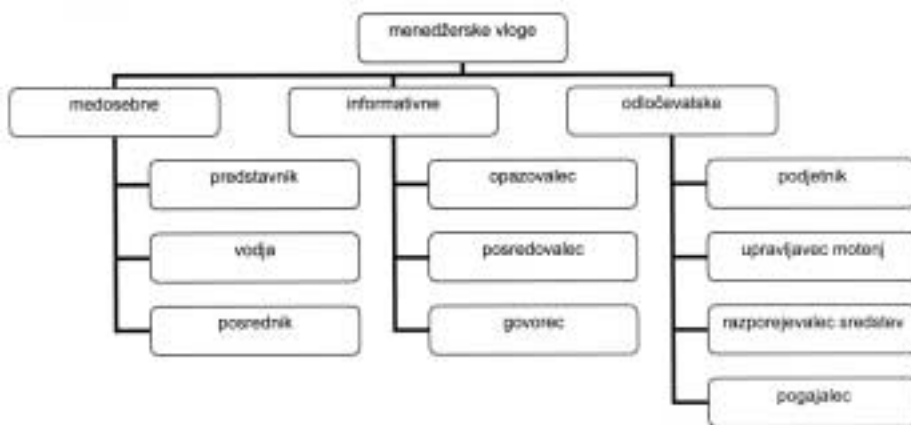
Z enainvajsetim stoletjem smo stopili v informacijsko dobo, ko čas in prostor ne omeujeta več informacij in je zelo težko vedeti, kdo kakšno informacijo ima in kdo je nima (Castells 1996). Internet je povzročil, da smo že skorajda vsi pošiljatelji in sprejemniki informacij. Organizacije enostavno ne morejo (več) vedeti, kaj drugi počnejo z informacijami in kaj jim pomenijo. Okoliščine sodobnega komunikacijskega menedžmenta so takšne, da si ga enostavno ni več mogoče predstavljati le kot komuniciranje s pomembnimi javnostmi. Komunikacijski menedžment dela za javnosti in z javnostmi pa tudi v javnosti v pomenu javne sfere. Prav v tej javni sferi nastaja javno mnenje. Organizacije s komuniciranjem ustvarjajo in poustvarjajo javno mnenje, medtem ko so same eden izmed javno komunicirajočih. Redkokdaj nastopajo v glavnih vlogah, dosti bolj pogosto v stranskih, če ne le kot statisti. Oder, na katerem nastopajo se s časom spreminja, spreminjajo se problemi, pa tudi igralci. Menedžment ne more več računati na ukazovanje, toda če gre predaleč v smeri sodelovanja, je prav tako oplel. Prav zato, ker nobena izmed skrajnosti ne zadošča, potrebujemo reflektivni komunikacijski menedžment.

Komunikacijski menedžment

Komuniciranje v organizacijah se tradicionalno imenuje odnosi z javnostmi. V zadnjih letih pa se zanj v Evropi vse bolj uveljavlja pojem komunikacijski menedžment (glej Ruler in Verčič 2002). Čeprav lahko komunikacijski menedžment obravnavamo tudi kot stroko (ki jo izvajajo specialisti oziroma tehniki), ga najprej opredeljujeva kot način za razumevanje in opisovanje menedžmenta ter temu primernega komuniciranja. Mintzberg (1973: 54-99) je pokazal, da so menedžerji praktično stalno vpeti v komuniciranje: večina menedžerskih vlog so komunikacijske vloge in vse menedžerske vloge imajo komunikacijske vidike.

Po Mintzbergu so menedžerji osebe, ki so formalno zadolžene za organizacijske enote in nastopajo v desetih vlogah: tri so medosebne, tri informativne in štiri odločevalske. Menedžer je predstavnik svojega enote, je vodja sebi podrejenih ljudi, posrednik v odnosih z drugimi enotami, opazovalec dogajanj v okolju, posredovalec svojih opažanj o dogajanjih v okolju navznoter, govorec in razlagalec dogajanj v enoti navzven, ko začenja z novimi nalogami, je podjetnik, pogosto mora podrejenim pomagati kot upravljavec motenj, je razporejevalec sredstev in pogajalec. Teh deset vlog je Mintzberg združil v tri skupine in jih poimenoval: medosebne vloge (predstavnik, vodja in posrednik), informativne vloge (opazovalec, posredovalec in govorec) in odločevalske vloge (podjetnik, upravljavec motenj, razporejevalec sredstev in pogajalec). (Verčič 2000).

Slika 1: Menedžerske vloge po Mintzbergu



Danes so komunikacijski vidiki menedžerskih vlog še pomembnejši, kot so bili tedaj, ko jih je Mintzberg prvič opisal. Menedžerji vse več časa in pozornosti namenijo komuniciranju kot takemu. Toda menedžerska literatura komajda obravnava komunikacijske procese in strukture, komunikacijska literatura pa komajda obravnava menedžerske procese in strukture. Zato študenti in praktiki menedžmenta vedo malo o komunikologiji in o tem, kar jim nudi. V najboljšem primeru vedo, da komunikologija tam nekje je in da - če bi jo že potrebovali - lahko zanjo najamejo specialiste. Enako velja za študente komunikologije (ki delajo v odnosih z javnostmi, oglaševanju in podobnem), da vedo malo ali nič o menedžmentu; ko pridejo v svet dela, ne obvladajo menedžerskega jezika in se ne uspejo vključiti v svet menedžmenta.

Menedžerji pa ne le da igrajo različne komunikacijske vloge, temveč tudi sami različno komunicirajo z različnimi smotri, nameni, cilji in posledicami - odvisno od njihovega osnovnega razumevanja, kaj je menedžment in kaj ter zakaj so organizacije. Komunikacijski menedžment se prepleta z menedžerskimi pristopi in načeli, ti pa temeljijo na organizacijskih pristopih in načelih. Ker je definicij organizacij in komuniciranja mnogo, ni mogoče izbrati ene same, za katero bi lahko trdili, da je normativno pravilna definicija komunikacijskega menedžmenta, ne da bi hkrati enako trdili za ustrezni definiciji menedžmenta in organizacije.

Na splošno za komunikacijski menedžment trdimo: komunikacijski menedžment se ukvarja z maksimiranjem, optimiranjem ali zadovoljevanjem pomenotvornih procesov z namenom reševanja menedžerskih problemov. To pa počne na različne načine, voden z različnimi teorijami. Teorije definirajo različne pristope h komunikacijskemu menedžmentu in jih lahko najdemo v disciplinarni literaturi. V dvodimenzionalnem prostoru, ki ga definirajo pristopi k organiziranju in h komuniciranju, sva prišla do štirih modelov komunikacijskega menedžmenta: informativnega, prepričevalnega, odnosnega in diskurzivnega. Trdimo, da nobeden od teh modelov sam zase ne izpolnjuje sodobnih zahtev. Zato predlagava model reflek-

sivnega komunikacijskega menedžmenta, ki prve štiri modele združuje v modelu delovne refleksije komunikacijskega menedžmenta.

Organizacija

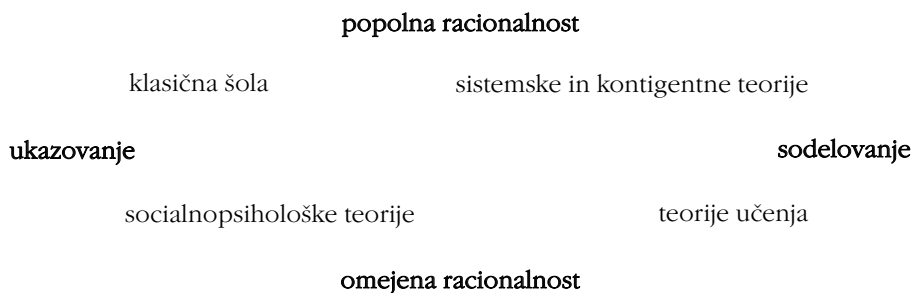
Menedžment je proces, s katerim se opravlja organiziranje dela (Stoner in Freeman 1992). Organizacijske in menedžerske teorije vplivajo na naše razumevanje komunikacijskega menedžmenta. Zato moramo pred opredelitvijo komunikacijskega menedžmenta opredeliti organizacijo in menedžment. Scott (1987) je razdelil organizacijske teorije v štiri skupine, ki jih je uredil v dveh dimenzijah: glede na odprtost menedžerskega procesa (zaprt/odprt) in razumevanje človeške narave v organizacijskem odločanju (racionalna/naravna). Skupina, ki jo opredelujeta lastnosti zaprtost in racionalnost, vsebuje klasične teorije, kot sta jih razvijala na primer Taylor in Weber. Medtem ko se je Taylor ukvarjal z znanstvenim menedžmentom, se je Weber osredotočal na strukture avtoritete. Zaprta in naravna skupina vsebuje tako imenovano šolo medčloveških odnosov, kot so jo razvijali Mayo in drugi socialni psihologi (Lewin, Likert), ki so se osredotočali na odnose med posameznikom in skupino. Odprta in racionalna skupina vsebuje sistemske in kontingentne teorije Katza in Kahna ter Lawrencea in Lorschja. Odprta in naravna skupina vsebuje sodobne mrežne teorije od Morgana preko Moss Kanterjeve do Weicka. Te iste štiri skupine organizacijskih teorij se ujemajo s štirimi skupinami, v katere je Cole (2000) razporedil menedžerske teorije:

- klasične teorije (Fayol, Taylor, Urwick),
- teorije medčloveških odnosov in druge socialnopsihološke teorije (Herzberg, Mayo, Likert, McGregor),
- sistemske in kontingentne teorije (Katz in Kahn, Lawrence in Lorsch, Pugh),
- moderni pristopi, npr. teorije o mrežnem organiziranju in učečih se organizacijah (Mintzberg, Morgan, Moss Kanter, Argyris, Schein).

Čeprav Cole za svoje skupine ni določil teoretskih meril, lahko opazimo, da jih je uredil glede na to, kako ljudje odločajo, in glede na odprtost menedžerskih procesov.

March se je vprašal (1994), ali odločevalci logično pravilno izbirajo med alternativami z ocenjevanjem njihovih morebitnih posledic ali pa sledijo logiki primernosti, v kateri se prilagajajo situacijam, kot jih prepoznajo in razumejo po svoji najboljši moči. Povedano drugače: ali odločevalci logično izpeljujejo pomen v procesu razumnega izbiranja ali se do pomenov dokopljejo v interpretaciji, ki je nujno omejeno racionalna (Lin 1971)? Po drugi strani lahko razlikujemo med ukazovalnim (direktivnim) in sporazumnim (interaktivnim) menedžmentom (prim. Argyris 1994), ki se ujema s Scottovo razsežnostjo odprtosti oziroma zaprtosti.

slika 2: Tipologija organizacijskih in njim usreznih menedžerskih teorij



Predmet proučevanja klasičnih teorij je znanje, psihološke se usmerjajo na vplivanje, sistemske in kontingentne na zaupanje ter teorije učenja na medosebno ustvarjanje pomenov (Verčič in Ruler 2002). Te štiri skupine organizacijskih in menedžerskih teorij se ujemajo s štirimi osnovnimi konceptualnimi pristopi k študiju organizacijskega komuniciranja (Krone in ost. 1987).

Komuniciranje

743

Komuniciranje je proces tvorjenja pomenov; komuniciranje je pomenotvorni proces. Ključna vprašanja pa so, kdo tvori pomen in čigavi so ti pomeni ter kaj pomenijo za razlago sveta. Pomeni lahko razložimo kot "celoto tega, s čimer razumemo, razlagamo, čutimo in se odzivamo na določeni fenomen" (Rosengren 2000: 59).

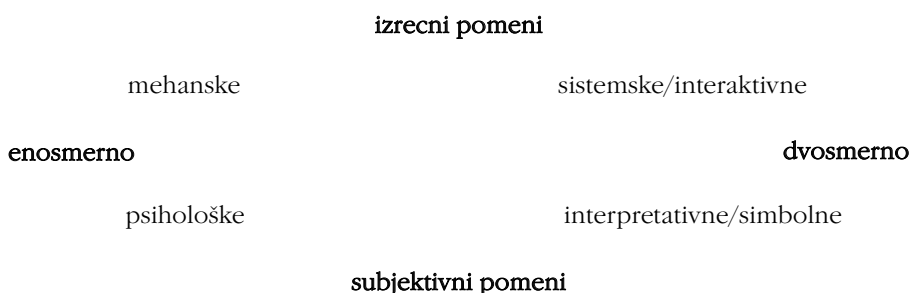
Koncept pomena ima dve dimenziji: denotativno in konotativno. Denotativni so pomeni, ki jih lahko najdemo v slovarjih. Gre da dobesečne ali izrecne pomeni, ki so skupni mnogim ljudem. Konotativni pomeni pa so subjektivni. Na primer: pes je denotativno štirinožna domača žival in s tem se verjetno strinja velika večina ljudi. Toda konotativno pomeni pes nekaterim lajež in strah, drugim pa prijaznost in toplino. Mnogi komunikologi poudarjajo, da konotativni pomeni vodijo naše vedenje. Kljub temu pa mnoge komunikološke teorije sploh ne obravnavajo konotativnih vidikov pomena.

Zgodnje komunikološke teorije so se ukvarjale s komuniciranjem kot enosmernim procesom, v katerem pošiljatelj kaj naredi sprejemniku. Najbolj zanimivo vprašanje pa je, kaj naj bi ta "kaj" bil. V nekaterih teorijah naj bi pošiljatelj poskušal v sprejemniku povzročiti vnaprej predvideno spremembo stališč(a), torej spremeniti sprejemnikov (konotativni) pomen (njega ali nje v neki situaciji). V drugih teorijah komuniciranje nastopa kot trosenje ali širjenje sporočil, kot informacijski tok, v katerem pošiljatelji predajajo sporočila sprejemnikom z razkrivanjem in prenašanjem (izrecnih, denotativnih) pomenov. Te druge imenujeva informativne in prve prepričevalne teorije.

Sodobne komunikološke teorije obravnavajo komuniciranje kot dvosmerni proces, ki temelji na sodelovanju. Gre za zamenjavo paradigme: medtem ko informativne in prepričevalne teorije temeljijo na razumevanju komuniciranja kot nečesa, kar pošiljatelj (ki je aktiven) dela sprejemniku (ki je pasiven), sodobne teorije izhajajo iz spoznanja, da so v procesu komuniciranja dejavni vsi sodelujoči. Zato danes pridobivajo na poudarku teorije, ki komuniciranje obravnavajo kot proces ustvarjanja ali celo soustvarjanja pomenov s strani vseh vpletenih. Toda tudi to dvosmerno razumevanje komuniciranja nastopa v dveh različicah. Za nekatere komunikologe je za razumevanje komuniciranja najpomembnejše samo ustvarjanje osebnih (konotativnih) pomenov kot takih (prim. Putnam in Pacanowsky 1983). Drugi gredo še naprej: komuniciranje ustvarja skupne (deljene) pomene, t.j. denotativne oziroma izrecne pomene, ki jih običajno imenujemo soglasje ali konsenz (Grunig 1989; prim. tudi Schramm 1954).

Tako dobimo štiri pristope h komuniciranju, ki se ujemajo s štirimi skupinami komunikoloških teorij, kot so jih predstavili Krone, Jablin in Putnamova (1987): mehanske, psihološke, interaktivne/sistemske in interpretativne/simbolne.

Slika 3: Tipologija organizacijskokomunikoloških teorij



Modeli komunikacijskega menedžmenta

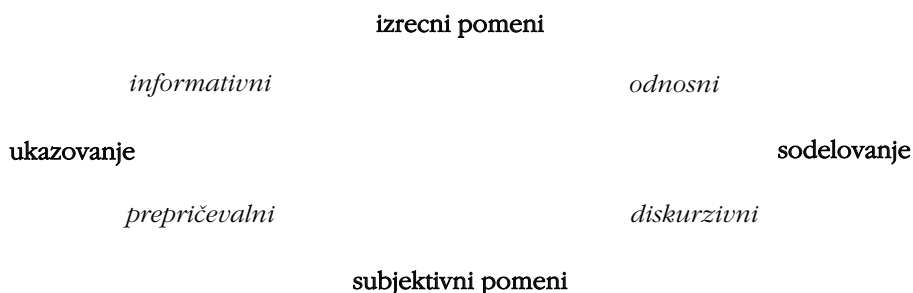
Če povežemo prej obravnavane skupine organizacijskih s komunikološkimi teorijami, dobimo štiri skupine teorij komunikacijskega menedžmenta: informativno, prepričevalno, odnosno in diskurzivno. Če parafrazirava Petersa (1999): za razumevanje komunikacijskega menedžmenta moramo razumeti ne le pojma, ki ga tvorita (komuniciranje in menedžment), temveč predvsem njuno sovisnost. Povezanost med obema pojmomoma lahko opazujemo tudi v ozadju, ki se izraža npr. v sorodnih prehodih iz enosmerne razumevanja komuniciranja v dvosmerne, ki se ujema s podobnim preходом iz razumevanja menedžmenta kot procesa enosmerne ukazovanja v proces dvosmerne učenja (Argyris in Schön 1978).

Sodobne teoretike menedžmenta lahko razdelimo na tiste, ki trdijo, da morajo podjetja (vedno in sproti, torej vsakič znova kratkoročno) dostavljati rezultate (Foster & Kaplan 2001), in tiste, ki pravijo, da je pomembnejše dolgoročno preživetje (Collins & Porras 1998; tudi Geus 1997). To razlikovanje se ujema z razlikova-

njem med vrednostnim oziroma delničarskim menedžmentom in dležiškimi pristopi k menedžmentu (Wood 1991); z razliko med "trdim" in "mehkim" menedžmentom (London 2002), ki se izteka v razlikovanje med "ukazovanjem" (dirigiranjem) in "sodelovanjem" (interakcijo; Argyris 1994).

Če na isti površini združimo prva para menedžerskega poseganja v svet (ukazovanje/sodelovanje) in komuniciranja (enosmerno/dvosmerno) v eno dimenzijo ter v drugi dimenziji združimo druga para menedžerskega poseganja (popolna racionalnost/omejena racionalnost) in komuniciranja (denotativno/konotativno), dobimo matriko 2x2 s štirimi modeli komunikacijskega menedžmenta.

Slika 4: Tipologija modelov v komunikacijskem menedžmentu



Informativni model

Ukazovalni pristop k menedžmentu in pristop h komuniciranju z izrecnimi pomeni dasta informativni pristop h komunikacijskemu menedžmentu. V tem modelu komunikacijski menedžment deluje kot krmiljenje prenosa organizacijskih (beri: menedžerskih) načrtov in odločitev. Smisel je zniževanje negotovosti in pridobivanje znanja. Sodobne raziskave kažejo, da je to dokaj naiven pristop h komunikacijskemu menedžmentu. Toda vse kaže, da je v praksi zelo razširjen. Teoretsko izhaja iz zgodnjih teorij o množičnem komuniciranju, iz katerih se je razvila današnja komunikologija. Zanj je značilna Lasswellova formula: "Kdo pravi kaj, po katerem kanalu, komu in s kakšnim učinkom". V praksi se ta povezuje z informacijsko teorijo komuniciranja, ki jo je razvil Shannon za potrebe telefonske družbe (Bell Telephone Company) zato, da bi pomagal pri prenašanju podatkov po fizičnih komunikacijskih kanalih (kot so na primer telefonske žice), in ki je postala znana z objavo Shannona in Weaverja (1949). Ključna točka tega modela je v prenosu. Ključni problem je šum, ki lahko uniči signal. Shannon je sam opozoril, da ta model ne obravnava pomenov, samo prenašanje podatkov (kot na primer v računalniških mrežah).

Informativni model komunikacijskega menedžmenta se osredotoča na posredovanje informacij tarčnim skupinam z namenom, informirati (poučiti, razsvetliti) jih o organizacijskih načrtih in odločitvah. Grunig in Hunt (1984: 20-21) sta ocenila, da je na začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja približno polovica vseh

organizacij v ZDA uporabljala ta model (javnega) informiranja. Ledingham in Bruning (2000) pravita, da tudi ob prehodu v novo tisočletje še vedno veliko organizacij uporablja ta model v prepričanju, da je probleme mogoče reševati s podajanjem informacij. Uspešni komunikacijski menedžment v kontekstu tega modela obvešča prave ljudi ob pravem času. Ker je večino ljudi zelo težko doseči, je v tem modelu razširjena raba množičnih medijev. Informativni komunikacijski menedžment je predvsem oddajniški menedžment. Organizacije so zaznavane kot stroji. V tem modelu je splošno načelo komunikacijskega menedžmenta, da se ta nanaša na ustvarjanje pomenov, omejeno na razkrivanje (denotativnih/dobesednih) pošiljateljevih (t.j. organizacijskih) pomenov izbranim tarčnim skupinam.

Prepričevalni model

Ukazovalni pristop k menedžmentu in subjektivno razumevanje pomenov dasta prepričevalni komunikacijski menedžment. Komunikacijski menedžment promovira organizacijske načrte in odločitve. Smisel je, pomagati organizaciji, da uspe. Sumiva, da je po vdoru socialne psihologije v odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment v zadnjih petnajstih letih ta model pridobil na pomenu. Teoretsko model sloni na zgodnjih retoričnih teorijah, ki izhajajo iz Aristotela. Ključni vidik teh teorij je prizadevanje za nadzor (Miller 1989). Ključni problemi se nanašajo na lastnosti pošiljatelja (etos), občinstvo (patos) in sporočilo (logos). Aristotelov model je v ozadju sodobnega modela prepričevalnega komunikacijskega menedžmenta, ki se osredotoča na prepričevanje tarčnih skupin, naj pristanejo na poglede in stališča organizacije. Grunig in Hunt (1984) imenujeta ta model asimetrični model komunikacijskega menedžmenta, saj se samo od tarčnih skupin pričakuje, da se spremenijo. Tako kot v informativnem so tudi v prepričevalnem modelu organizacije pošiljatelji in dležniki sprejemniki. Toda samo sprejemanje sporočila (ki je ključno za informativni model) ne zadošča več: dležnike je potrebno prepričati v vnaprej določen pomen situacije. Uspešni komunikacijski menedžment se torej kaže v "prepričanih dležnikih" ali - kot se modno temu reče - v "pozitivnem imidžu", ki ga lahko zaznamo pri pomembnih skupinah. Ker pa je ljudi težko v karkoli prepričati, je potrebno delati na "skupnih izhodiščnih točkah" za vse komunikacijske dejavnosti organizacije (van Riel 1995) in raziskovati, kaj so še dležniki pripravljeni sprejeti in prenašati (Grunig in Hunt 1984: 24). Organizacije so zasnovane kot organizmi. Menedžment pomenotvornega procesa je v tem modelu omejen na prilagajanje pomenov tarčnih skupin pomenom pošiljatelja (t.j. organizacije).

Odnosni model

Sodelovalni pristop k menedžmentu in izrecni pomeni dajo odnosni komunikacijski menedžment. Ta dela na vzpostavljanju in vzdrževanju vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi dležniki (Ledingham in Bruning 2000; tudi

Cutlip, Center in Broom 2000). Smisel odnosov je v soglasju (ki ga še najlažje razumemo kot novi denotativni pomen) o pomembnih vprašanjih, izogibanju konfliktom in medsebojnem prilagajanju (Ehling 1992: 633). Zato pa ne zadošča več le spreminjanje dležnikov, temveč potrebujemo sodelovanje menedžmenta, ki mora biti sam pripravljen se spremeniti. Teoretsko ta model temelji na tako imenovanih "ravnotežnih teorijah" komuniciranja (za pregled glej McQuail in Windahl 1986). Zelo vpliven je Newcombov koorientacijski model, ki sta ga uporabila Broom in Dozier (glej Dozier in Ehling 1992: 179). Ključni vidik tega modela je odnos med A in B v komunikacijskem procesu glede X (ki je pač nekaj tam nekje zunaj). Newcomb (1953) je predpostavil, da ljudje v takšnem procesu komuniciranja težijo k vzpostavitvi ravnotežja, ki se kaže v tem, da če se komunikatorja glede X strinjata, potem se bosta tudi upirala vsakršnim spremembam, če pa se glede X ne strinjata, potem bosta to situacijo poskušala spremeniti v smeri ravnotežja. Po Broomu in Dozierju je ključni problem koorientacijskega modela, doseči soglasje organizacije in njenih dležnikov glede nekega odprtega vprašanja ter zaznavanje soglasja oziroma nesoglasja pri razumevanju nasprotne strani. Kakovost komunikacijskega menedžmenta se pri tem modelu izraža v točnosti v vseh teh odnosih. Vidimo lahko tudi, da so v tem modelu tako organizacija kot tudi dležniki razumljeni kot dejavni in da ni ena stran le pošiljatelj in druga le sprejemnik. Uspeh komunikacijskega menedžmenta v tem modelu se izraža v pogajanjih med različnimi skupinami o sprejemljivih pomenih odprtih vprašanj (Grunig 1992). Odnosni komunikacijski menedžment je torej predvsem pogajalski menedžment. Organizacije so zasnovane kot skupnosti. Menedžment pomenotvornega procesa je v tem modelu omejen na soustvarjanje novih denotativnih oziroma dobesednih pomenov, t.j. kompromisov med dležniki in organizacijo.

Diskurzivni model

Sodelovalni pristop k menedžmentu in subjektivni pomeni dajo diskurzivni komunikacijski menedžment. Ta je predvsem spodbujevalec razprave med deležniki in organizacijo. Heath (2000) je ta proces poimenoval "udejanjanje pomenov". Smisel teh procesov je razvoj procesa učenja (Deetz in ost. 2000: xiii). Deetz in ostali so proučevali, kako ljudje ustvarjamo svoje pomene dogodkov: jezik, zgodbe in rituali uokvirjajo in preokvirjajo načine, na katere ljudje razumemo nek dogodek, medtem ko razprave služijo za proizvodnjo različnih možnih prihodnosti in delovne procese odpirajo v širše kolektivne procese učenja. Zerfass (1996: 31-32) je za takšne dialoge zapisal, da so "argumentacije, v katerih se razvijejo novi pomeni". V jedru takšnega pogleda na komunikacijski menedžment je sodobna retorična teorija, ki se ukvarja z načini, na katere igralci upravljajo s svojimi komunikativnimi interakcijami. Ključni vidik tega pogleda je ustvarjanje kar največ možnih pomenov, ki pa so bolj posledica "bojišča interesov" kot pa harmonije (kot so pomeni v odnosnem modelu). Heath (2000) je pisal o komunikacijskem menedžmentu retoričnega udejanjanja izhajajoč iz spoznanja, da "karkoli organizacija stori ali reče, je izjava. To izjavo pa idiosinkratično interpretirajo vsak trg, občinstvo ali

javnost" (str. 4). Kakovost komunikacijskega menedžmenta se v tem modelu izraža v preudarjenih in pluralističnih rešitvah problemov. Ključno za razumevanje tega modela je, da se novi pomeni ustvarjajo v procesu spodbujanih interakcij. Gre za odprt model, v katerem se učenje nikoli ne konča. Diskurzivni model komunikacijskega menedžmenta je torej predvsem dialoški menedžment. Organizacije so zasnovane kot mreže. Proces ustvarjanja pomenov je omejen na soustvarjanje novih pomenov, t.j. na proces učenja na organizacijo vezanih ljudi.

Slika 5: Vzporednice med menedžmentom, komunikologijo in komunikacijskim upravljanjem: teorije in njihovi predmeti

menedžment	komunikologija	komunikacijski menedžment	predmet
klasična	mehanska	informativni	resnica
medčloveških odnosov	psihološka	prepričevalni	vpliv
sistemska	interaktivna	odnosni	zaupanje
moderna	interpretativna	diskurzivni	pomen/smisel

Vestna organizacija in njeno komuniciranje: reflektivni komunikacijski menedžment

Predstavljeni štirje modeli komunikacijskega menedžmenta so normativni in izvedeni iz organizacijskih, menedžerskih in komunikoloških teorij. Vendar pa ni nikakršnih empiričnih ali logičnih dokazov, na podlagi katerih bi lahko sklepali, da je katerikoli izmed njih boljši od ostalih treh. Zato - če parafrazirava Weicka (1987: 106) - ni vprašanje: Ali je model resničen? Vsi modeli so resnični znotraj polja svoje rabe. Vprašanje je: Kdaj in kje je model resničen? V menedžerski praksi je pogosto težko izbrati med čistim ukazovalnim in čistim sodelovalnim modelom, kot sta pokazala Hersey in Blanchard (1993). Podobno je nerealno pričakovati, da bi bilo mogoče smiselno izbirati med čistimi komunikacijskimi strategijami: vsi poskušamo obveščati in prepričevati druge in vsi se zapletamo v razprave ter pogajanja - v odvisnosti od konteksta in situacije (van Ruler 1998). V okoljih, ki jih označujejo negotovost, enkratnost in vrednotni konflikti, "potrebujemo umetnost osmišljanja, umetnost izvajanja in umetnost improviziranja" (Schön 1987: 13). V takšnih okoliščinah postane normativna teorija komunikacijskega menedžmenta neverjetna.

Po Schönu (1983; 1987; tudi Argyris in Schön 1978) morajo biti organizacije zmožne za reflektivne prakse: rabo delovnega znanja, delovno refleksijo in refleksijo delovne refleksije. To pomeni, da morajo biti splošni menedžerji in komunikacijski strokovnjaki v organizacijah sposobni veččega izvajanja komunikacijskih dejanj, celo če jih ne zmorejo ubesediti. To je tako imenovano spontano delovno

znanje. Ko se znajdejo pred novimi problemi, lahko premislijo situacijo in svoje obnašanje v njej, ne da bi se zaustavili, ali pa se zaustavijo in premislijo, kaj početi, preden nadaljujejo z delom. To je delovna refleksija. Analiziranje in komuniciranje teh procesov pa je refleksija delovne refleksije (Schön 1987). Prava umetnost komunikacijskega menedžmenta v dinamičnih situacijah je v hkratni rabi vseh štirih modelov komunikacijskega menedžmenta v procesu delovne refleksije. Ta pristop h komunikacijskemu menedžmentu imenujemo refleksivni model komunikacijskega menedžmenta ali krajše kar refleksivni komunikacijski menedžment.

Slika 6: Kolo komunikacijskega menedžmenta



Most med različnimi pristopi h komunikacijskemu menedžmentu je ponudil že Olasky (1989): strokovnjaki za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment bi morali pristopati h organizacijam s perspektive javnosti in pri tem skrbeti za refleksivnost organizacijskega vedenja ter njegovo legitimnost. S tega gledišča komunikacijski menedžment ni le fenomen, ki ga je vredno proučiti in opisati; je predvsem strategija opazovanja organizacije z zunanje perspektive. Njegova prva skrb sta vključenost organizacije v okolje in okolja v organizacijo samo ter njeno "delovno dovoljenje" (RSA 1995). Tako kot tržniki gledajo na organizacijo z gledišča trga, refleksivni komunikacijski menedžment opazuje organizacije z gledišča javnosti (v pomenu "javne sfere"). Tak pogled je najbolj razvit v nemško govorečih in skandinavskih državah..

Za razvoj refleksivnega pristopa h komunikacijskemu menedžmentu potrebujemo koncept organizacijskega osmišljanja (Weick 1995). Osmišljanje se nanaša na

vstavljanje dejstev v miselne okvirje. Gre za miselni proces, v katerem ljudje uporabljamo opise preteklih dogodkov za to, da lahko razložimo presenečenja, ustvarjamo pomen in sodelujemo v iskanju medsebojnega razumevanja ter ustvarjanja reda in vzorcev (ki nam ga omogočajo prepoznati). "Za to, da lahko predela problematično situacijo v problem, mora praktik nekaj narediti. Osmisliti mora negotovo situacijo, ki se je na začetku zdela nesmiselna" (Weick 1995: 6-7). V tem procesu urejanja problemov v medsebojni interakciji imenujemo stvari, ki jih zaznavamo, in okvirjamo kontekste, v katerih jih zaznavamo (Schön 1983: 40). Osmišljanje temelji tako na izdelanih teorijah kot tudi v povsem konkretnih primerih truda za zmanjšanje negotovosti. Toda osmišljanje vodi predvsem realizem in manj natančnost. To se nanaša na osnovni Thomasov teorem, ki pravi, da niso dejstva, temveč da so naše razlage dejstev tiste, ki vodijo naša dejanja. Ljudje, med njimi pa tudi menedžerji, okvirjajo situacije tako, da jim v njih problemi izgledajo rešljivi. Na tak način uporabljajo dejstva pa tudi čustva. Menedžerji uporabljajo za okvirjanje in reševanje problemov različne strategije, vključno z manipuliranjem okvirjev (beri: prepričevanjem). To nujno morajo, saj so plačani predvsem za to, da so stvari narejene, tudi v okoliščinah konfliktnih interesov. Omejitev v tej manipulaciji je legitimnost, ki je ob rastoči moči dtležnikov vedno bolj problematična. Kot pravijo neoinstitucionalisti, procesi legitimiranja na najosnovnejši ravni uravnavajo družbeni red (Jensen 2000). "Zato," pravi Holmströмова (2000), "legitimnost predstavlja predpogoj za družbeno sprejemljivost podjetja." Tako procesi legitimiranja ustvarjajo kolektivne predstave o primernem vedenju kot naravnem načinu delanja stvari, t.j. normah in vrednotah v družbeni kulturi. Zato Holmströмова in mnogi z njo predvidevajo, da konvencionalni načini legitimiranja podjetniškega vedenja s proizvodi in storitvami ter dobičkom ne zadoščajo več. Potreben bo nov model, ki bo bistveno razširil prostor podjetniškega vedenja in bo zajemal višje stopnje refleksivne samokontrole (tudi menedžmenta). To pa prinaša s seboj dilemo natančnosti ali ustreznosti (Schön 1995), s katero se vsak strokovnjak slejkoprej sreča. Natančnost vodi tehnično racionalnost, izhaja pa iz notranje skladnih, a normativnih teorij, ki se prilegajo čistim in vnaprej danim ciljem. Ustreznost pa vodi refleksivno racionalnost, osredotoča pa se na primerne rešitve v pravih kontekstih. Dvom torej ni v umu, temveč najpogosteje kar v situaciji. Naloga strokovnjaka je, da ustvari pomen situacije in jo osmisli. To pa lahko naredi z udejanjanjem teh pomenov (Heath 2000). In prav to sta delovna refleksija in refleksija delovne refleksije.

Iz takšnega izhodišča pa lahko nadalje razjasniva splošno načelo komunikacijskega menedžmenta: komunikacijski menedžment se ukvarja z maksimiranjem, optimiranjem in zadovoljevanjem pomenotvornih procesov za reševanje menedžerskih problemov z rabo informativnih, prepričevalnih, odnosnih in diskurzivnih posegov znotraj meja javne legitimnosti.

Praktični izzivi

S tem ko komunikacijski menedžment razumemo najprej kot pristop h organiziranju in torej kot funkcijo splošnega menedžmenta, še z ničemer nismo uspeli

razložiti razcveta komunikacijskega menedžmenta kot storitvene panoge (in stroke). V tem zaključnem delu bova nakazala še posledice splošnih spoznanj o komunikacijskem menedžmentu, ki sva jih zapisala v tem članku, za komunikacijski menedžment kot panogo in stroko.

Kar komunikacijske menedžerje loči od drugih menedžerjev, ko sedejo za isto mizo, je njihova sposobnost za razumevanje širših družbenih vidikov in vprašanj, ki se navezujejo na organizacijsko delovanje. Prav tako pa imajo posebno skrb za posledice organizacijskega vedenja do javnosti in v njej - kot tudi do posebnih dležnikov.

Naloge komunikacijskega menedžerja v organizaciji ali svetovalca, ki ga najamejo za svetovanje na področju komunikacijskega menedžmenta, lahko izpeljemo iz vlog, ki sva jih odkrila pri proučevanju odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžmenta v Evropi (glej Ruler in Verčič 2002). Te štiri vloge so svetovanje, inštruiranje, konceptualiziranje in izvajanje.

Svetovanje se nanaša na analiziranje spreminjajočih se družbenih vrednot, norm in skrbi ter razpravljanje o teh s člani v organizaciji z namenom prilagajanja. Ta vloga se ukvarja z videnji, poslanstvi, politikami, standardi, organizacijskimi zgodbami in strategijami.

Inštruiranje se nanaša na izobraževanje članov organizacije za komunikacijsko kompetentno vedenje z namenom odzivanja na družbene zahteve. Ta vloga se ukvarja predvsem z obnašanjem članov organizacije in je zato usmerjena navznoter na notranje javnosti.

Konceptualiziranje se nanaša na pripravo komunikacijskih načrtov, ki naj vodijo vzdrževanje odnosov s ključnimi javnostmi in izgradnjo javnega zaupanja. Ta vloga se ukvarja tako s trgi kot tudi z notranjimi in zunanji javnostmi - z javnim mnenjem kot celoto.

Izvedba se nanaša na pripravo, izdelavo in rabo komunikacijskih orodij. Gre za storitveno vlogo, ki udejanja načrte.

Te štiri vloge lahko vstavimo v splošno zasnovo reflektivnega komunikacijskega menedžmenta in tako dobimo stroko z naslednjimi parametri: komunikacijski menedžment kot stroka pomaga organizacijam, in sicer s svetovanjem pri presojanju legitimnosti, z inštruiranjem komunikacijske kompetence, s konceptualiziranjem komunikacijskih načrtov in z njih izvedbo.

Iz reflektivnega pristopa h komunikacijskemu menedžmentu sledi, da je svetovalna vloga temeljna in da so ostale tri iz nje izpeljane. Ključni problem menedžmenta je obnavljanje javnega "delovnega dovoljenja" - prav to pa je predmet reflektivnega komunikacijskega menedžmenta. Kar pa zaenkrat lahko opazujemo v praksi komunikacijskega menedžmenta, je predvsem nereflektirana izvedba. Prav v tej vrzeli, ki zija med ponudbo in povpraševanjem, pa se nahaja prihodnost - če reflektivni komunikacijski menedžment ne zaživi in ne zacveti, potem tudi menedžment sam kot tak nima prihodnosti.

LITERATURA

- Argyris, Ch. (1994): On organizational learning. Cambridge MA: Blackwell.
- Argyris, Ch. in D.A. Schön (1974): Theory in practice: Increasing organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, Ch. in D.A. Schön (1978): Organizational learning: A theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley.
- Bentele, G., H. Steinmann in A. Zeffass (ur.). (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin: Vistas.
- Castells, M. (1996): The information age: Economy, society and culture Vol. I: The rise of the network society. Oxford: Blackwell Publishers.
- Collins, J. C. in J.I. Porras (1998): Built to last: Successful habits of visionary companies. London: Random House.
- Cutlip, S.C., A.H. Center in G.M. Broom (2000): Effective public relations, 8. izd. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Deetz, S.A., S.J. Tracy in J.L. Simpson (2000): Leading organizations through transition. Thousand Oaks: Sage.
- Dozier, D.M. in W.P. Ehling (1992): Evaluation of public relations programs: what the literature tells us about their effects. V J.E. Grunig (ur.), Excellence in public relations and communication management, 159-184. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Ehling, W.P. (1992): Estimating the value of public relations and communication to an organization. V J.E. Grunig (ur.), Excellence in public relations and communication management, 617-638. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Foster, R. N. in S. Kaplan (2001): Creative destruction: From 'built to last' to 'built to perform'. London: Financial Times & Prentice Hall.
- Geus, A. de (1997): The living company: growth, learning and longevity in business. London: Nicholas Brealey.
- Grunig, J.E. (1989): Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. V C.H. Botan & V. Hazleton Jr (ur.), Public relations theory, 17-44. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J.E. (ur.) (1992): Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J.E. in F. Hung (2002): The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioral study. Paper presented at the PRSA Educator's Academy 5th Annual International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, Fl, 8-10 marec.
- Grunig, J.E. in T. Hunt (1984): Managing public relations. New York: Hilt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J.E. in F.C. Repper (1992): Strategic management, publics, and issues. V J.E. Grunig (ur.), Excellence in public relations and communication management, 117-158. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Heath, R.L. (2000): A rhetorical enactment rationale for public relations: the good organization communicating well. V R.L. Heath (ur.), Handbook of public relations, 31-50. Thousand Oaks: Sage.
- Hersey, P. In K.H. Blanchard (1993): Management of organizational behavior. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Holmström, S. (2000): The reflective paradigm, turning into ceremony? Paper presented at the 7th International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenija, 7 julij.
- Jensen, I. (2000): Public relations and the public sphere in the future. Paper presented at the 7th International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenija, 7 julij.

- Krone, K.J., F.M. Jablin in L.L. Putnam (1987): Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives. V F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts in L.W. Porter (ur.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, 18-40. Newbury Park CA: Sage.
- Lin, N. (1971): Information flow, influence flow and the decision-making process. *Journalism Quarterly*, 48(1): 33-40.
- Ledingham, J.A. in S.D. Bruning (2000): Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- London, S. (2002): Corporations with hard and soft centers. *Financial Times*, 20. februar, str. 15.
- March, J.G. (1994): *A primer on decision making: How decisions happen*. New York: The Free Press.
- McQuail, D. in S. Windahl (1986): *Communication models: For the study of mass communication*. London: Longman.
- Miller, G.R. (1989): Persuasion and public relations: Two 'Ps' in a pod. V C.H. Botan in V. Hazleton Jr. (ur.), *Public relations theory*, 45-66. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Mintzberg, H. (1973): *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Newcomb, T.M. (1953): An approach to the study of communicative acts. *Psychology Review* (60)6: 393-404.
- Olasky, M.N. (1989): The aborted debate within public relations: An approach through Kuhn's paradigm. V J.E. Grunig in L.A. Grunig (ur.), *Public Relations Research Annual*, vol.1, 87-96. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.
- Peters, J.D. (1999): *Speaking into the air: A history of the idea of communication*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Putnam, L.L. in M.E. Pacanowsky (ur.) (1983): *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills: Sage.
- Riel, C.B.M. van (1995): *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Rosengren, K.E. (2000): *Communication: An introduction*. London: Sage.
- RSA (1995): *Tomorrow's company*. London: The Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures & Commerce.
- Ruler, B. van (1998): *Strategisch management van communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Ruler, B. van in D. Verčič (2002): *The Bled manifesto on public relations*. Ljubljana: Pristop Communications.
- Schön, D.A. (1983): *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schön, D.A. (1987): *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schön, D.A. (1995): The new scholarship requires a new epistemology. *Change* (27)6: 26-35.
- Scholten, O. (1999): Publiciteit als omgevingsfactor. Over organisaties, media en samenleving. V A.A. van Ruler in ost. (ur.). *Onderzoek communicatiemanagement 1999*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Schramm, W. (1965): How communication works. V W. Schramm (ur.), *The process and effects of mass communication*, 3-26. Urbana: University of Illinois Press.
- Scott, W.R. (1987): *Organizations: Rational, natural, and open systems*, 2. izd. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Shannon, C.E. in W. Weaver (1949): *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Stoner, J.R.F. in R.E. Freeman (1992): *Management*, 5. izd. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Thayer, L. (1987): *On communication: Essays in understanding*. Norwood NJ: Ablex.
- Vasquez, G.M. in M. Taylor (2000): Research perspectives on "the Public". V R.L. Heath (ur.), *Handbook of public relations*, 139-154. Thousand Oaks: Sage.
- Verčič, D. (2000): Uvod v poslovno komuniciranje. *Akademija MM* 6(6): 9-20.
- Verčič, D., B. Van Ruler, G. Blötschi in B. Flodin (2001): On the definition of public relations: A European view. *Public Relations Review* (27)4: 373-387.
- Verčič, D. in B. Van Ruler (2002) : Reflective communication management. Paper submitter for presentation at the AEJMC 2002 Convention "Catch the Wave", Miami Fl, 7-10. avgust.
- Weick, K.E. (1987): Theorizing about organizational communication. V F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts in L.W. Porter (ur.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, 97-122. Newbury Park CA: Sage.
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wood, D.J. (1991): Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* (16)4: 691-718.
- Zerfass, A. (1996): Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung. V G. Bentele, H. Steinmann in A. Zerfass (ur.), *Dialogorientere Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven*, 23-58. Berlin: Vistas.