

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VLOGA MEDKULTURNEGA KOMUNICIRANJA V MEDNARODNIH ODNOSIH Z
JAVNOSTMI

Ljubljana, junij 2010

MARIJANA BERGMAN

IZJAVA

Študentka Marijana Bergman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Irene Vida in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.6.2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE	2
1.1 Opredelitev komuniciranja.....	2
1.2 Teorije in modeli komuniciranja.....	3
1.3 Vrste komuniciranja.....	4
1.4 Pomen kulture v komuniciranju.....	5
1.5 Medkulturno komuniciranje in medkulturne razlike	6
2 MEDNARODNI ODNOSI Z JAVNOSTMI	9
2.1 Nastanek in razvoj odnosov z javnostmi	9
2.2 Opredelitev odnosov z javnostmi.....	9
2.3 Odnosi z javnostmi kot komuniciranje	10
2.4 Delitev odnosov z javnostmi glede na ciljne javnosti.....	12
2.5 Mednarodne razsežnosti odnosov z javnostmi	14
3 MEDNARODNI ODNOSI Z JAVNOSTMI IN MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE: INTERDISCIPLINARNI PRISTOP IN SODOBNI IZZIVI V TEORIJI IN PRAKSI	15
3.1 Dilema kvantitativno – kvalitativno.....	16
3.2 Dilema globalno – lokalno.....	17
3.3 Etnocentrizem	18
3.4 Odsotnost celovitega sistema znanja – praksa korak pred teorijo	19
3.5 Primeri iz prakse	20
3.5.1 Mednarodni odnosi z javnostmi kot komparativna študija odnosov z javnostmi v različnih državah.....	20
3.5.2 Mednarodni odnosi z javnostmi kot odnosi z javnostmi multinacionalk.....	21
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI	25

UVOD

Svet postaja navidezno vse manjši in zdi se, da McLuhanova »globalna vas« vedno bolj dobiva svoj pomen. Pospešen razvoj tehnologije je v zadnjih desetletjih skupaj z ekonomskimi, političnimi in drugimi spremembami po vsem svetu močno vplival na oblikovanje sodobne globalne družbe. Ta je danes veliko bolj povezana, zato pa tudi veliko bolj kulturno raznolika. Vedno pogostejši stiki z drugimi kulturami postajajo del vsakdana vsakega izmed nas, ne glede nato, ali se jih zavedamo ali ne. Kulturna raznolikost pa je še toliko bolj značilna za okolje, v katerem delujejo multinacionalke, javne institucije ter druge mednarodne organizacije, ki v svojem delovanju redno komunicirajo s pripadniki različnih kultur. Tovrstne organizacije morajo namreč zavoljo uspešnega delovanja skrbeti za dobre odnose z javnostmi, ki pa so v mednarodnih razsežnostih pogojeni s poznavanjem značilnosti medkulturnega komuniciranja. V svojem diplomskem delu bom zato obravnavala vlogo medkulturnega komuniciranja v mednarodnih odnosih z javnostmi. Predstavila bom povezavo med pojmom ter možnosti za interdisciplinarni pristop omenjenih disciplin v teoriji in praksi, izpostavila pa bom tudi ključne izzive, ki se pri tem pojavljajo. Čeprav je prepletенost obeh konceptov več kot očitna, vse do danes ni bilo večjih teoretičnih pridobitev na tem področju. Dosedanja literatura (Culbertson & Chen, 1996, Zaharna, 2000, George & Sokuvitz, 2003, Botan ter Banks (v George in Sokuvitz, 2003), Sriramesh & Verčič, 2009) namreč opaža potrebo po poglobljenem raziskovanju omenjenega interdisciplinarnega pristopa, vendar je že v osnovi omejena s pomanjkanjem teoretične podlage na področju tako medkulturnega komuniciranja kot mednarodnih odnosov z javnostmi. Tako smo danes priča odsotnosti celovitega sistema znanja na obeh področjih, še posebej v mednarodnih odnosih z javnostmi, saj gre za zelo mlado disciplino, ki se še vedno bori za svoj prostor v akademskih krogih. Začne se že pri sami definiciji odnosov z javnostmi, ki zaradi neuveljavljenosti vede še zdaleč ni enotno opredeljena. Zanimivo pa je, da se z enako težavo sooča tudi medkulturno komuniciranje, ki ga determinirata koncept komuniciranja in koncept kulture; slednja, ne glede na njuno dolgoletno prisotnost in celo samoumevnost v zavesti ljudi, razumemo in razlagamo na raznovrstne načine.

Namen mojega diplomskega dela je opozoriti na nujnost vzpostavitve celovitega sistema znanja na področju mednarodnih odnosov z javnostmi, ki bi bil v pomoč tako strokovnjakom v praksi kot tudi teoretikom za nadaljnje raziskovanje na tem področju. V ta namen skušam nakazati na možnosti reševanja nastalega problema z uporabo interdisciplinarnega pristopa mednarodnim odnosom z javnostmi ter medkulturnega komuniciranja. Pri tem skušam opozoriti tudi na pomembne ovire oziroma sodobne izzive, s katerimi se soočata tako ena kot druga stran.

Cilji diplomskega dela so tako preučiti strokovno literaturo slovenskih in tujih avtorjev s področja komuniciranja, kulture, odnosov z javnostmi in mednarodnega poslovanja. Na

podlagi tega v diplomskem delu analiziram koncepta medkulturnega komuniciranja ter mednarodnih odnosov z javnostmi ter pomen povezave med njima, ki odpira možnosti za interdisciplinaren pristop.

Diplomsko delo je vsebinsko sestavljeno iz treh delov. V prvem delu podrobneje predstavim medkulturno komuniciranje. Ker nanj odločilno vplivata tako komunikacijska kot kulturna komponenta, sprva podrobneje obravnavam samo komuniciranje in pomen kulture v komuniciranju ter ga v nadaljevanju nadgradim z najbolj uveljavljenimi teorijami kulturnih dimenzij. Drugi del, ki zajema mednarodne odnose z javnostmi, pričnem s prikazom aktualne slike odnosov z javnostmi v splošnem in jih nato postavim v okvir mednarodnih razsežnosti. V tretjem delu združim koncepta, predstavljena v prvem in drugem poglavju, ter analiziram njuno medsebojno povezavo, pri čemer se osredotočim na sodobne izzive, s katerimi se srečujeta. Ob koncu predstavim tudi dva praktična primera, v katerih skušam ponazoriti predhodno predstavljene izzive.

Gre torej za povečini teoretično diplomsko delo, katerega temeljna metoda dela je sintetična analiza strokovne literature. V zadnjem delu diplomske naloge pa analizirano teoretično podlago skušam aplicirati v praktičnem kontekstu.

1 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE

1.1 Opredelitev komuniciranja

Komuniciranje je osrednja človeška dejavnost, nujna in nepogrešljiva za preživetje vsakega izmed nas. Gre za naučen proces, ki nas spremlja skozi vse življenje in nam omogoča aktivno udejstvovanje v okolju, ki nas obdaja. Vendar, četudi gre za tako samoumevno stalnico v našem vsakdanjiku, komuniciranje še zdaleč ni enotno opredeljeno.

V ožjem pomenu besede ga lahko razumemo tako, kot ga opredeli Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 420): »izmenjava, posredovanje, misli, informacij, sporazumevati se«. Adler in Rodman (v Ule, 2009, str. 16) pravita, da je komuniciranje neprekinjen tok sporočil med nami in našimi partnerji v komunikacijskem procesu. Možina et al. (1998, str. 25) dodaja, da se pri tem odvija tudi proces oblikovanja stikov in vzdušja pri razumevanju udeležencev, zato gre pri komuniciranju za izmenjavanje informacij z medsebojnim sporazumevanjem. Novak (2000, str. 252) gre še korak dlje in pravi, da komuniciranje pomeni pravzaprav kakršnokoli vedenje ene osebe oz. organizacije, ki ga zaznava druga oseba oz. organizacija. Komuniciranje v najširšem pomenu besede pa ponazorita Trenholm in Jensena (v Ule, 2005, str.18), ki pravita, da je »komuniciranje proces, pri katerem ljudje skupno ustvarjajo in upravljajo družbeno stvarnost«. Opredelitev komuniciranja je torej veliko in nenehno nastajajo nove. Vendarle pa je vsem skupna ena ključnih značilnosti; vse namreč vidijo komuniciranje kot interaktivni proces sporazumevanja, ki je lahko uspešen le, če se udeleženci medsebojno razumejo (Možina et al., 1998, str. 23).

1.2 Teorije in modeli komuniciranja

S preučevanjem komuniciranja so se ukvarjali že številni raziskovalci, od antičnih mislecev, kot je grški filozof Aristotel, do sodobnih teoretikov, kot so Laswell, Shannon in Weaver, Schramm in drugi (Croft, 2004). Temu primerna sta tudi število in raznolikost ne le definicij, temveč tudi teorij in modelov komuniciranja.

Že Aristotel (v Croft, 2004) je komuniciranje označil kot enostavno povezavo med govorcem, sporočilom in poslušalcem. Omenjeni model je najverjetneje nastal po vzoru javnih govorov grških retorikov, ki jih je spremljalo množično občinstvo. Sledile so številne druge definicije in modeli komuniciranja, ki so se med seboj razlikovali glede na osrednji predmet avtorjevega zanimanja. Teoretična spoznanja o komuniciranju so bila namreč dolgo časa rezultat dela posameznikov, ki jih je komuniciranje zanimalo bolj kot sestavni del drugih raziskovanih področij, kot so psihologija, sociologija, antropologija ipd., in ne komuniciranje kot tako.

Ključni preobrat v teoriji komuniciranja predstavljajo ugotovitve Wilbura Schramma (v Croft, 2004), ki se kot prvi loti obravnavanja komuniciranja kot samostojne discipline. Razvije več modelov in uvede nekatere pomembne elemente v procesu komuniciranja. Eden takih so izkušnje udeležencev v komunikacijskem procesu. Vsak posameznik, ki sodeluje v komunikacijskem procesu, ima namreč svoje lastne pretekle izkušnje oziroma ozadje, na podlagi katerega obravnava komunikacijsko sporočilo. Sporočevalec torej v skladu s svojimi preteklimi izkušnjami kodira sporočilo, prejemnik pa ga nato dekodira in interpretira v skladu s svojimi. Če izkušnje enega in drugega udeleženca nimajo ničesar skupnega, komunikacija ne steče. Čim bolj se izkušnje udeležencev med seboj prekrivajo, tem večja je stopnja pravilnosti dekodiranja sporočila, tj. tem večja je podobnost med dekodiranim in izvirnim sporočilom pošiljatelja.

Omenjeni model omogoča apliciranje teorije na raznovrstne kontekste, med drugim tudi na medkulturno komuniciranje, ki ga bom podrobneje obravnavala v nadaljevanju. Vprašanje konteksta izpostavi tudi skupina teoretikov pod imenom Palo Alto, ki jo sestavljajo Watzlawick, Beavin in Jackson (1967, str. 72). Ti so kontekst, v katerem se odvija komuniciranje, označili za izjemno pomembnega, saj so menili, da okolje in komunikacijski proces kot odprt sistem recipročno vplivata drug na drugega. Pri tem so prišli do vrste zaključkov, med katerimi gre izpostaviti tezo, da vsakršno komuniciranje sestavljata vsebinski in odnosni vidik. Vsak sporočevalec torej s komuniciranjem prejemniku posreduje določeno informacijo, hkrati pa odraža tudi sam odnos do prejemnika. Teorijo komuniciranja so obogatili tudi za spoznanje o tem, da kakršnokoli človeško vedenje pomeni komuniciranje. Z vedenjem namreč vedno nekaj sporočamo. Ker pa vedenje nima protipomenke, tj. se ne moremo »ne vesti«, komuniciramo vedno in povsod. Watzlawick in njegovi somišljeniki zato trdijo, da je »nemogoče ne komunicirati«.

1.3 Vrste komuniciranja

Komuniciramo torej neprestano in na različne načine. Proces komuniciranja nas spremlja skozi različne življenjske situacije in raznovrstne okoliščine, tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Tako poznamo več vrst komuniciranja, ki jih je med seboj moč ločiti glede na različne kriterije. V prebrani literaturi (Možina et al., 1998; Kavčič, 2002; Ule, 2009) so najpogosteje omenjeni smer komuniciranja, oblika komuniciranja, oddaljenost udeležencev ter število udeležencev. Za nadaljnji razvoj teme diplomske naloge pa sta pomembna predvsem kriterij smeri komuniciranja in števila udeležencev.

Glede na smer komuniciranja ločimo:

- Enosmerno komuniciranje, pri katerem potuje sporočilo le v eno smer, torej le od pošiljatelja k prejemniku. Poteka hitreje kot dvosmerno komuniciranje, vendar pa deluje uradno in prejemnika postavlja v podrejen položaj.
- Dvosmerno komuniciranje, ki poteka ne le od pošiljatelja k prejemniku, temveč tudi v obratni smeri. Gre za zahtevnejše komuniciranje, kjer se od prejemnika ne pričakuje le razumevanje pošiljateljevega sporočila, ampak tudi odziv nanj. Dvosmerno komuniciranje omogoča sporazumevanje, zato velja za bolj učinkovito (Možina et al., 1998, str. 59).

Upoštevajoč kriterij števila udeležencev lahko komuniciranje delimo na več vrst oz. ravni komuniciranja (Ule, 2009, str. 21), in sicer:

- Znotrajosebno komuniciranje, ki se nanaša tako na psihološke in fiziološke predelave sporočil pri posameznih udeležencih komunikacijskega procesa, kakor tudi na posameznikov notranji dialog (razmišljanje, sanjarjenje itd.)
- Medosebno komuniciranje, ki sestoji iz ekspresivnih dejanj pri eni ali več osebah, zavestne ali nezavedne zaznave le-teh pri drugih ljudeh in povratnega opazovanja, da takšno dejanje zaznavajo drugi.
- Skupinsko komuniciranje, ena najbolj običajnih oblik v vsakdanjem življenju, katere naloga je usklajevati dejavnost in izmenjavo mnenj, tako v formalnih kot tudi neformalnih situacijah. Za razliko od medosebnega komuniciranja pri tej obliki ni potrebno aktivno sodelovanje v komunikacijskem procesu in zaznavanje vseh interakcij v skupini.
- Komuniciranje v institucijah, ki predstavlja obsežnejše skupinsko delovanje, ki zajema tako medosebno komuniciranje kot tudi komuniciranje v manjših skupinah. Pri tem obravnava specifična področja, ki se nanašajo predvsem na delovanje organizacij, institucionalne odnose med njihovimi člani, procese organiziranja in organizacijsko kulturo.
- Komuniciranje v javnosti, katerega značilnost so predvsem izobraževalni, prepričevalni in pogosto tudi ideološki nameni. Pri tem gre za neenakomerno porazdelitev komunikacijskih moči in kompetenc, saj en udeleženec ali več skupina udeležencev pošilja sporočila ostalim, ki imajo vlogo poslušalca.

- Množično komuniciranje, ki predstavlja komuniciranje, posredovano preko množičnih medijev, namenjeno številnemu in razpršenemu občinstvu. Množično komuniciranje se od prej omenjenih vrst komuniciranja razlikuje po številnih značilnosti. Narava sporočil je veliko bolj neosebna, saj med pošiljateljem in prejemniki (bralci, poslušalci, gledalci) ni nikakršnega osebnega stika. Sporočila so posredovana s strani zainteresiranih organizacij, značilen pa je tudi skrben nadzor v obliki dela urednikov, novinarjev, sponzorjev ipd. Množično komuniciranje predstavlja pomemben dejavnik v oblikovanju javnega mnenja.
- Medkulturno komuniciranje, ki zajema komuniciranje med pripadniki različnih kultur, subkultur ter etničnih, narodnostnih in verskih skupin. Zaznamuje ga tesna povezanost med načini komuniciranja in vzpostavljanjem kulturne hegemonije v določeni družbi.

1.4 Pomen kulture v komuniciranju

Da bi razumeli pomen kulture v komuniciranju, moramo najprej razumeti sam pojem kulture. Slednji so, ravno tako kot komuniciranju, v dolgih letih preučevanja pripisali številne opredelitve. Gre namreč za zelo zapleten koncept, ki ga je nemogoče strniti v eno samo definicijo.

Taylor označi kulturo kot kompleksno celoto, ki zajema vrednote, prepričanja, znanje, običaje, umetnost in pravo ter ostale sposobnosti in navade, ki so skupne vsem pripadnikom določene družbe (v Treven et al., 2008, str. 27). Herskowitz pravi, da je kultura veliko širše zastavljen pojem in da predstavlja ves tisti del okolja, ki ga je ustvaril človek (v Treven et al., 2008, str. 28). Za tematiko te diplomske naloge pa je verjetno najbolj zanimiva opredelitev priznanega antropologa Halla (1990, str. 94), ki je prepričan, da kultura pravzaprav pomeni komuniciranje in obratno; da sta torej kultura in komuniciranje sinonima. Podobno prepletenost med konceptoma poudarja tudi Smith, ki pravi, da sta kultura in komuniciranje neločljivo povezana (v Zaharna, 2000, str. 86). Gudykunst in Ting-Tooney (1990, str. 17) dodajata, da kultura in komuniciranje recipročno vplivata eden na drugega; kultura namreč zaznamuje način komuniciranja pripadnikov določene kulture, sami pripadniki kulture pa lahko s svojim načinom komuniciranja spreminjajo kulturo.

Na kakšen način sta pojava povezana, verjetno najbolj prikaže kombinacija dveh teorij, Watzlawickove in Hofstedove. Kot je bilo že omenjeno v predhodnem podpoglavju, Watzlawick (1967, str. 72) in njegovi sodelavci trdijo, da je nemogoče nekomunicirati, saj je vsako vedenje hkrati tudi komuniciranje. Hofstede (v Treven et al., 2008, str.28) pa pravi, da kultura deluje kot nekakšna programska oprema uma, kot računalnik, ki nadzira človeško vedenje. Schall (1983, str. 559) nadalje povezavo razlaga tako, da ljudje medsebojno delujejo z izmenjavo sporočil, torej komunicirajo. S ponavljanjem določenih oblik komuniciranja se prvotni pomeni sporočil postopoma utrjujejo, postajajo vse bolj sprejemljivi in celo predvidljivi za udeležence v komunikacijskem procesu. Na ta način medsebojno komuniciranje ustvarja vedenjske vzorce, ki prevzamejo določen pomen za udeležence ter

odražajo ter krepijo njihova prepričanja in vrednote. Pomenski vedenjski vzorci pa se s postopnim učenjem prenašajo tudi na druge, ki vstopajo v interakcijski kontekst. Kulture tako nastajajo, se vzdržujejo, prenašajo in spreminjajo skozi socialno interakcijo - z opazovanjem, posnemanjem, učenjem, popravljanjem, soočenjem, pogajanjem itd.– torej z dejavnostmi, ki temeljijo na izmenjavi sporočil in pomena, tj. na komuniciranju.

1.5 Medkulturno komuniciranje in medkulturne razlike

Medkulturno komuniciranje je bilo kot vrsta komuniciranja že omenjeno in v splošnem opredeljeno. Ker pa so osnova za preučevanje medkulturnega komuniciranja prav medkulturne razlike, bom slednje v tem delu podrobneje predstavila v povezavi z medkulturnim komuniciranjem.

Samovar in Porter (v Guirdham, 1999, str. 193) pravita, da se medkulturno komuniciranje odvija, kadar je pošiljatelj določenega sporočila pripadnik ene kulture in prejemnik sporočila pripadnik druge kulture. Collier in Thomas (v Guirdham, 1999, str. 193) trdita drugače, in sicer sta prepričana, da medkulturno komuniciranje pomeni interakcijo med dvema ali več udeleženci, ki se sami opredeljujejo kot pripadniki različnih kultur. Gre torej za dve nasprotujoči si mnenji; v prvem primeru so zunanji opazovalci tisti, ki označujejo pripadnost udeležencev določeni kulturi, v drugem primeru pa je to domena samih udeležencev komunikacijskega procesa (Guirdham, 1999, str. 193).

V vsakem primeru pa se medkulturno komuniciranje močno razlikuje od komuniciranja med pripadniki iste kulture, saj medkulturno komuniciranje bolj ali manj zaznamuje razlike med različnimi kulturami, katerih pripadniki so del komunikacijskega procesa. Če upoštevamo že omenjeni Schrammov model komuniciranja, kjer udeleženci komunikacijskega procesa kodirajo oz. dekodirajo sporočila v skladu s svojimi preteklimi izkušnjami, ter mu dodamo medkulturni kontekst, se približamo Beamerjevi razlagi medkulturnega komuniciranja. Beamer (1995, str. 143) namreč meni, da kode, s katerimi udeleženci kodirajo in dekodirajo sporočila, temeljijo na kulturni osnovi vsakega izmed njih, prav tako pomen sporočila, ki ga imajo posamezniki v mislih medtem, ko komunicirajo. Oseba A lahko tako upošteva kulturo osebe B in kodira svoje sporočilo v skladu z določenimi značilnostmi kulture osebe B. Prav tako ima lahko oseba B, medtem ko dekodira sporočilo osebe A, v mislih komunikacijske značilnosti osebe A in pomen sporočil, ki so kulturno zaznamovani. Amorim (2001) si za prikaz koncepta medkulturnega komuniciranja sposodi t.i. model ledene gore, ki ga leta 1975 razvijeta Selfridge in Sokolik (Sinha, 2007). Model prikazuje kulturo kot ledeno goro, katere le majhen vrhnji del sega nad gladino vode. Le-ta sestoji iz vidnih delov kulture, kot so umetnost, arhitektura, jezik, kulinarika ipd. Vidni del ledene gore pa podpira velik podvodni del gore, ki simbolično zajema vse globoko zasidrane komponente kulture, torej vrednote in prepričanja, družbene norme, pogled na čas, koncept pravičnosti, odnos do narave itd. Te komponente predstavljajo temelje kulture, ki se odražajo v vidnih ravneh kulture. Če torej

poznamo vidne dele kulture, to še ne pomeni, da poznamo tudi njihovo ozadje, ki se skriva pod gladino vode. Amorim tako vidi udeleženca v medkulturnem komuniciranju kot kapitana ladje, ki mora poznati ledeno goro, da bi znal pravilno manevrirati in se izogniti trku.

Hall (v Schuster & Copeland, 2008, str. 262) razlike v načinih komuniciranja različnih kultur pripiše kontekstu, in sicer kulture razdeli na kulture nizkega konteksta in kulture visokega konteksta. Prve so tiste kulture, pri katerih imajo besede določen specifičen pomen, kontekst pa pri tem igra izjemno majhno vlogo. Takšen način komuniciranja lahko zasledimo pri Švicarjih, Nemcih, Skandinavcih in Severnih Američanih. Povsem nasprotno pa se komuniciranja lotevajo Španci, Latinoameričani, Japonci in Arabci, ki sodijo v skupino kultur visokega konteksta, tj. kultur, ki uporabljajo implicitni način komuniciranja. Besede imajo v tovrstnem načinu komuniciranja namreč lahko več pomenov glede na odnos med udeleženci v komunikacijskem procesu, temo komuniciranja in sam kontekst.

Hall (v Schuster & Copeland, 2008, str. 262) prav tako ugotavlja medkulturne razlike na podlagi zaznavanja časa. Tokrat kulture označi kot »monokronične« in »polikronične« na osnovi kulturno pogojenega dojemanja časa. Monokronične kulture, ki so povečini zahodne kulture, zaznavajo čas linearno oziroma zaporedno, ga povezujejo z delom oziroma nalogami ter ga denarno vrednotijo. Polikronične kulture imajo bolj simultani pogled na čas, v katerem se lahko odvija več dogodkov hkrati, tako iz poslovnega kot iz zasebnega življenja. Ne dajejo prednosti delu oziroma izpolnjevanju nalog, temveč vzpostavljanju in ohranjanju medosebnih odnosov. Hall pri tem opazuje, da so kulture visokega konteksta običajno tudi polikronične kulture, kulture nizkega konteksta pa so hkrati tudi monokronične.

Hofstede (v Treven et al. 2008, str. 29) v svojem preučevanju medkulturnih razlik odkrije štiri dimenzije kulture, ki se odražajo v vedenju, organizacijskih praksah in socialnih dejavnostih. Pozneje doda peto dimenzijo, ki jo razvije na podlagi ugotovitev raziskovalcev iz Kitajske kulturne povezave (Chinese Culture Connection). Tako skupno predstavi pet kulturnih razsežnosti:

- Individualizem – kolektivizem
- Moškost – ženskost
- Razlika v moči
- Izogibanje negotovosti
- Kratkoročna usmeritev – dolgoročna usmeritev

Prva dimenzija (Hofstede v Treven et al. 2008, str. 29) označuje stopnjo, do katere določena kultura spodbuja individualne oziroma kolektivne potrebe, želje in vrednote. V državah, kot so ZDA in Velika Britanija, so v ospredju potrebe in želje posameznika, medtem ko npr. azijske kulture veliko bolj cenijo doprinos posameznika v družbi ter medsebojno sodelovanje. V individualističnih kulturah je poudarjena individualna svoboda, posamezniki pa sami odgovarjajo za lasten neuspeh. Tovrstne kulture so tekmovalno naravnane, dobrodošli so izzivi in spremembe. Nasprotno kolektivistične kulture niso naklonjene spremembam in

odstopanjem od ustaljenega družbenega življenja, večjo vlogo pa imajo družbeni simboli in harmonija. Posameznikom je identiteta pogosto dodeljena s strani širše družbene skupine.

Moškost oziroma ženskost določene kulture (v Treven et al. 2008, str. 29) se odraža v splošni naklonjenosti vrednotam, ki so stereotipno moške (prevlada, agresivnost ipd.) ali ženske (sočutje, čustvena odprtost ipd.). V tradicionalno moških kulturah je npr. struktura delovnih mest veliko bolj razdeljena na dela, ki so skorajda v celoti namenjena moškim, in tista, ki jih v večini opravljajo ženske. Tovrstne kulture bolj spodbujajo samouresničevanje zaposlenih, njihovo rast in izzive na delovnem mestu, veliko manj pa jih skrbijo posameznikove potrebe in kakovost delovnega okolja. Moške kulture najdemo v Nemčiji, v ZDA in na Japonskem, medtem ko npr. v skandinavskih državah prevladujejo t.i. ženske vrednote. Tu poudarjajo pomen zadovoljstva posameznikov, kakovostnih delovnih pogojev in sodelovanja zaposlenih pri odločanju.

Dimenzija razlike v moči prikazuje stopnjo sprejemanja oziroma strpnosti do razlik v moči in socialnem status med posamezniki v določeni kulturi (Zenko v Treven et al. 2008, str. 29). V nekaterih kulturah je namreč stopnja strpnosti do omenjenih razlik zelo visoka, kot npr. v francoski kulturi. Socialne interakcije med tamkajšnjim vodstvenim kadrom in njihovimi podrejenimi so namreč zelo redke, od podrejenih pa se ne pričakuje posebnega sodelovanja pri vodenju. V Izraelu in skandinavskih državah pa je takšno sprejemanje statusnih in avtoritativnih razlik na zelo nizki ravni. Društva, ki zastopajo zaposlene, imajo v teh kulturah zelo pomembno vlogo, saj neprestano soustvarjajo delovna mesta in delovne pogoje (Adler v Treven et al., 2008, str. 29).

Kulture se med seboj razlikujejo tudi v odnosu do negotovosti (Hofstede v Treven et al., 2008, str. 29), ki jo prinaša prihodnost. Medtem ko se nekatere kulture lažje odločijo za tvegana dejanja, druge raje delujejo v predvidljivih situacijah in v okolju, prežetem s številnimi pravili, ki dajejo občutek gotovosti. Za prve je torej značilna nizka stopnja izogibanja negotovosti (npr. Švedka, Finska, Norveška), za druge pa visoka (npr. Japonska, ZDA). Ljudje v kulturah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti cenijo varno življenje, stabilna delovna mesta, se izogibajo konfliktom in so nezaupljivi do drznih in nenavadnih idej, medtem ko v kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti do slednje gojijo bolj pozitiven odnos.

Zadnja dimenzija izhaja iz filozofije Daljnega Vzhoda in odraža pogled kulture na prihodnost. Zahodne kulture so namreč usmerjene bolj kratkoročno, zato veliko bolj vrednotijo sedanost in celo preteklost. Dolgoročno usmerjene kulture, kamor sodijo azijske države, pa zaznamuje usmerjenost v prihodnost, cenijo skromnost, varčnost in vztrajnost. Za tovrstne kulture je za razliko od prejšnjih značilna varnost delovnega mesta in počasno napredovanje zaposlenih, podjetja pa so zato pripravljena veliko več vlagati v izobraževanje in razvoj zaposlenih.

Kljub relevantnosti naštetih dimenzij kulture, ki se je pozneje potrdila v številnih drugih raziskavah, Schuster in Copeland (2008, str. 264) menita, da takšno pojmovanje kulture kot statičnega koncepta ni povsem primerno, saj gre za dinamično celoto, ki se neprestano razvija in spreminja. Pri tem dodajata, da na kulturo vsakega posameznika ne vplivajo le splošne kulturne dimenzije, ampak tudi osebno družbeno ozadje in razvoj. Tako za učinkovito komuniciranje s pripadnikom druge kulture pogosto ne zadostuje poznavanje nabora osnovnih predpostavk o njegovi kulturi, temveč je potreben tudi primeren vpogled v njegovo osebno kulturno okolje. Schuster in Copeland opozorita tudi na raznolikost in razdeljenost samih kultur. Pravita, da je vsaka država razdrobljena na več kultur oziroma skupin, ki si delijo še več skupnih kulturnih značilnosti, kot so regije, mesta in etnične skupine. Slednje omeni tudi Treven (2008, str. 27), vendar hkrati dodaja, da večina raziskovalcev še vedno poudarja pomembne, smiselne in dolgoročne razlike med mednarodnimi kulturami. Tako se bom tudi jaz v nadaljevanju svojega diplomskega dela osredotočila na le-te in predstavila njihovo vlogo v mednarodnih odnosih z javnostmi.

2 MEDNARODNI ODNOSI Z JAVNOSTMI

2.1 Nastanek in razvoj odnosov z javnostmi

Čeprav odnose z javnostmi danes povečini obravnavamo kot mlado disciplino, so se njihovi zametki pojavljali že v času starih Egipčanov, Perzijcev in Sumercev, in sicer večinoma v osebne in politične namene (Baines, Egan & Jefkins, 2004, str. 3). Nadalje so se skozi zgodovino kazali predvsem v zgodnjih oblikah izražanja korporativne identitete različnih družbenih skupin (Jefkins & Yadin, 1998, str. 2). Odnosi z javnostmi, kot jih poznamo danes, so nastali v začetku prejšnjega stoletja s pojavom velikih gospodarskih družb, ki so na svoja okolja vplivale veliko bolj kot manjša podjetja, zato so države z zakoni začele urejati njihovo delovanje. Slednje je postalo odvisno od družbenega okolja in podpore javnosti. Tako so odnosi z javnostmi postopoma dobivali obliko sistematizirane dejavnosti, predvsem v ZDA, pa tudi v Veliki Britaniji. Leto 1948 je bilo prelomno leto, v katerem so ustanovili tako Public Relations Society of America (PRSA) v ZDA in Institute of Public Relations (IPR) v Veliki Britaniji (Jefkins & Yadin, 1998, str. 3). V zadnjih desetletjih so se tako pridobitne kot nepridobitne organizacije začele zavedati potrebe po organiziranih storitvah odnosov z javnostmi, tako znotraj organizacij kot tudi zunaj le-teh (agencije za odnose z javnostmi), zato je dejavnost v tem času doživela pravi razcvet. Začelo pa se je tudi pospešeno raziskovanje na tem področju, kar je omogočilo, da so se odnosi z javnostmi začeli uveljavljati tudi kot akademska disciplina (Baines, Egan & Jefkins, 2004, str. 4).

2.2 Opredelitev odnosov z javnostmi

Leta 1978 je na svetovni konferenci Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi (IPRA) v Mexico Cityju nastala naslednja opredelitev odnosov z javnostmi: » Odnosi z javnostmi so večšina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o

svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti.« (v Gruban, Verčič in Zavrl, 1997, str. 18). Cutlip, Center in Broom (v Gruban et al., 1997, str. 18) povzamejo definicijo Ameriškega društva za odnose z javnostmi, ki obravnava odnose z javnostmi kot funkcijo upravljanja, ki skrbi za vzajemno koristne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi, na katerih temelji uspeh organizacije. Tudi Britanski Inštitut za odnose z javnostmi opredeli svojo dejavnost, in sicer jo označi kot panogo, katere osrednja naloga je skrb za ugled organizacij, da bi le-te dosegle razumevanje in podporo javnosti (Theaker, 2004, str. 13). Gruban, Verčič in Zavrl (1997, str. 18) pa komentirajo omenjeno opredelitev kot preozko, saj odnosi z javnostmi ne predstavljajo le simbolov, temveč zajemajo celostno organizacijsko vedenje. Tako odgovorni za odnose z javnostmi niso odgovorni le za ugled organizacij, ampak tudi za njegove vzroke in posledice. Odnosom z javnostmi kot vedi torej zavoljo njene mladosti in neveljavljenosti pripisujejo številne različne opredelitve. Temu botruje tudi dejstvo, da gre za zelo zapleteno in interdisciplinarno panogo, ki tako teoretična kot tudi praktična znanja zajema iz številnih drugih področij, kot so management, psihologija, mediji in komuniciranje (Theaker, 2004, str. 10). Harlow (v Theaker, 2004, str. 11) je tako preučil skupno 472 opredelitev odnosov z javnostmi in jih povzel v nekaj povedih. Odnose z javnostmi je označil kot posebno funkcijo managementa, ki je zadolžena za komuniciranje, razumevanje, zaupanje in sodelovanje med organizacijo in njenimi javnostmi. Obsega reševanje težav in spornih vprašanj, spremljanje javnega mnenja in odzivanje nanj ter spodbuja vodstvo k odgovornosti za služenje javnemu interesu in spremljanju sprememb. Deluje kot sistem za predvidevanje trendov in opozarjanje nanje, pri čemer se poslužuje raziskav in etičnih tehnik komuniciranja.

2.3 Odnosi z javnostmi kot komuniciranje

Gruban, Verčič in Zavrl (1997, str. 50) predstavijo komuniciranje kot osnovno orodje odnosov z javnostmi, s katerim je mogoče vplivati na vzajemne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi. Pri tem uporabita dva osnovna pristopa h komuniciranju, in sicer komuniciranje kot enosmerni proces ter komuniciranje kot dvosmerni proces. Grunig in Hunt (2004, str. 17) na podlagi omenjene delitve komuniciranja na enosmerni in dvosmerni proces razvijeta štiri osnovne modele izvajanja odnosov z javnostmi, in sicer:

- Model tiskovnega predstavništva (enosmerni model komuniciranja)
- Model javnega informiranja (enosmerni model komuniciranja)
- Model dvosmernih asimetričnih odnosov (dvosmerni model komuniciranja)
- Model dvosmernih simetričnih odnosov (dvosmerni model komuniciranja).

Model tiskovnega predstavništva označuje način izvajanja odnosov z javnostmi, ki si prizadeva za kar najpogostejše pojavljanje naročnika v množičnih medijih, ne glede na verodostojnost informacij. Pri tem ustvarja številne dejavnosti in dogodke, ki so sami sebi namen (Gruban, et al., 1997, str. 51). Theaker (2004, str. 17) pravi, da naročnik v tem primeru deluje kot nekakšen tiskovni predstavnik, ki svoj uspeh meri s številom objav v medijih in ne

z razumevanjem med seboj in svojimi javnostmi. Tovrstni model je značilen predvsem za svet zabave, kjer na ta način promovirajo slavne osebnosti.

Model javnega informiranja za razliko od modela tiskovnega predstavništva resničnosti informacij pripisuje veliko večji pomen. To pa je tudi edini namen tega modela. Naročniki s tovrstnim načinom komuniciranja so namreč prepričani, da so informacije vse, kar njihove javnosti potrebujejo, saj tako lahko razumejo razloge njihovih dejanj in jih tudi podpirajo (Gruban et al., 1997, str. 51). Ne želijo spreminjati mnenja svojih javnosti, temveč po vzoru novinarstva zgolj posredujejo objektivne informacije. Tovrsten način komuniciranja zasledimo pri lokalnih in državnih upravah (Theaker, 2004, str.19).

Dvosmerni asimetrični model odnosov z javnostmi se od predhodnih dveh močno razlikuje, saj vključuje tudi povratne informacije, tj. uporablja dvosmerno komuniciranje (Theaker, 2004, str. 19). Vendar pa gre za zgolj asimetrično dvosmerno komuniciranje, saj si organizacija v tem primeru prizadeva za vpliv na mnenje javnosti, ne pa tudi na prakso same organizacije. Za uspešno prepričevalno komuniciranje je potrebno dobro poznavanje stališč in vedenja ciljnih javnosti, zato imajo pomembno vlogo načrtovanje in raziskave (Gruban et al., 1997, str. 51). Dvosmerni asimetrični model je kljub nekaterim polemikam o neetičnosti pogosto uporabljan, tako v podjetjih, kot tudi v javnih institucijah (Theaker, 2004, str. 19).

Dvosmerni simetrični model je edini od štirih modelov, ki vključuje dialog. Teoretično dosega idealizirano stopnjo enakopravnosti med organizacijo in njenimi javnostmi, zato je pogosto označen kot »idealni« model odnosov z javnostmi (Theaker, 2004, str. 22). Ta se ne osredotoča zgolj na komunikacijske veščine, temveč si prizadeva za razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi. Organizacije, ki prisegajo na takšno upravljanje odnosov, ne skušajo le vplivati na okolje, ampak so dovzetne tudi za vplive na lastna stališča, s čimer lažje dosežejo usklajenost z okoljem (Gruban et al., 1997, str. 51).

Vendar pa s temi modeli Grunig in Hunt bolj razložita zgodovino delovanja odnosov z javnostmi kot pa aktualne trende na tem področju (Theaker, 2004, str. 17). Model tiskovnega predstavništva in model javnega informiranja namreč kot enosmerna modela komuniciranja ne vključujeta povratne zanke za preverjanje komunikacijskega kanala, zato se sodobni načini izvajanja odnosov z javnostmi tovrstnih modelov načeloma izogibajo. Tudi dvosmerni asimetrični model je pogosto predmet kritike, saj deluje nekoliko manipulativno (Gruban et al., 1997, str. 52). Grunig meni, da je model dvosmernega simetričnega komuniciranja najbolj etičen, saj dovoljuje uravnoteženo izmenjavo. Vendar hkrati priznava, da gre za dokaj teoretičen pristop, saj je primerov dvosmerne simetrije v praksi zelo malo (Grunig v Theaker, 2004, str. 22). Tako razvije nov model, v katerem združi dvosmerni asimetrični in dvosmerni simetrični model, ki deluje upoštevajoč tako motive enega kot drugega modela. Pri novonastalem modelu odnosi z javnostmi delujejo izmenično v korist interesom organizacije in v korist okolja, odvisno od potreb in okoliščin (Gruban, et al., 1997, str. 52). Gruban, Verčič in Zavrl (1997, str. 17) koncept odnosov z javnostmi razlagajo s t.i. formulo 5U. Ta

opredeli odnose z javnostmi kot sestavino managementa, ki skrbi za učinkovitost, uspešnost, utemeljenost, upravičenost in ustvarjalnost v odnosih med organizacijo in njenimi deležniki ter javnostmi.

Na tej točki velja opredeliti tudi sam pojem javnosti in deležnikov, s katerimi je potrebno upravljati odnose v organizacijah, predvsem pa razjasniti razlike med pojmovoma. Gruban, Verčič in Zavrl (1997, str. 18) pravijo, da se vsaka dejavnost na področju odnosov z javnostmi začne z zavedanjem skupin v okolju, ki so z organizacijo v deležniškem odnosu. Deležniki predstavljajo vse tiste skupine ljudi, na katere organizacija potencialno lahko vpliva, in hkrati tiste, ki lahko s svojim delovanjem vplivajo na organizacijo. Značilnost deležnika je torej deljenje usode organizacije bodisi pasivno, bodisi aktivno. Aktivni deležniki pa tvorijo skupine, ki jih imenujemo javnosti. Javnosti torej predstavljajo tako notranje kot zunanje skupine ljudi, s katerimi določena organizacija namenoma komunicira (Jefkins & Yadin, 1998, str. 56). Beseda »javnosti« je pravzaprav posebej za to vedo izmišljena beseda, zato je v klasičnih slovarjih ni mogoče zaslediti. Kot del žargona vede o odnosih z javnostmi pa je zelo pomenljiva, in sicer jasno kaže na dejstvo, da se stroka ne osredotoča na eno samo splošno javnost, temveč je njena dejavnost že v osnovi razdeljena na več javnosti (Baines, Egan & Jefkins, 2004, str. 114).

2.4 Delitev odnosov z javnostmi glede na ciljne javnosti

Prepoznavanje ciljnih javnosti je temelj vsakega načrtovanja dejavnosti v odnosih z javnostmi, saj le tako lahko organizacija določi ustrezna finančna sredstva, človeške vire in druga sredstva za razvoj uspešnih odnosov z njimi. Vrste javnosti se nekoliko spreminjajo glede na tip organizacije, sčasoma pa tudi znotraj posamezne organizacije (Baines, Egan & Jefkins, 2004, str. 115). Vendarle pa je v vsaki izmed organizacij mogoče opredeliti nekaj ključnih javnosti, ki se najpogosteje pojavljajo (Gruban et al., 1997):

- Odnosi z zaposlenimi
- Odnosi z lokalno skupnostjo
- Odnosi s porabniki
- Odnosi s finančnimi javnostmi
- Vladni in javni odnosi
- Odnosi z mediji
- Mednarodni odnosi z javnostmi.

Odnosi z zaposlenimi so ključnega pomena za vodstvo organizacije, ki si prizadeva osmišljati, osveščati in spodbujati zaposlene pri izpolnjevanju organizacijskega poslanstva (Gruban et al., 1997, str. 98). Pri doseganju teh ciljev so jim v veliko pomoč odgovorni za odnose z javnostmi, ki skupaj s kadrovskim in drugimi oddelki komunicirajo z zaposlenimi in tako skrbijo za socializacijo, ustvarjanje delovnih skupin, komuniciranje o sprejemanju odločitev, reševanje konfliktov in nagrajevanje zaposlenih (Gruban et al., 1997, str. 98). Kakovostni odnosi z zaposlenimi morajo vključevati elemente t.i. psihološke pogodbe, ki zajemajo

enakopravnost vseh zaposlenih oz. plačilo v odvisnosti od njihovega prispevka, pravičnost organizacije (izogibanje neargumentiranemu razlikovanju med zaposlenimi) ter zavedanje potreb zaposlenih (Gruban et al., 1997, str. 98).

Odnosi z lokalno skupnostjo igrajo ključno vlogo pri nemotenem delovanju organizacije, hkrati pa se med organizacijami močno razlikujejo (Gruban, et al., 1997, str. 110). Četudi si dve organizaciji delita skoraj identično lokacijo, ima vsaka od njiju drugačne motive za komuniciranje z lokalno skupnostjo, vse od težav s parkirnim prostorom do varnosti in onesnaženja okolja (Jefkins & Yadin, 1998, str. 57). Za delovanje organizacij, ki imajo dokaj malo vpliva na okolje, se lokalne skupnosti skorajda ne zmenijo, medtem ko jih delovanje tistih, ki imajo velik vpliv na okolje, močno zanima (npr. tovarne, letališča, pristanišča, hoteli, bolnišnice, zapori) (Gruban et al., 1997, str. 110). Gruban, Verčič in Zavrl trdijo, da je osnova za upravljanje odnosov z lokalno skupnostjo razumevanje vplivov na okolje in njihove vzdržnosti s strani same organizacije. Na tej podlagi je nato mogoče sprejemati odločitve o zmanjševanju neželenih vplivov na okolje ter vzpostaviti dialog med lokalno skupnostjo in organizacijo o možnostih delovanja organizacije v dotičnem okolju. V duhu trajnostnega razvoja, ki se uveljavlja v zadnjem času, pa je potrebno načrtovati ne le ohranjanje obstoječe ravni kakovosti bivalnega okolja, temveč tudi izboljšanje le-te. Družbena odgovornost organizacij in odnosi z lokalno skupnostjo vključujejo poleg zmanjševanja neželenih vplivov na okolje tudi spodbujanje zelenih vplivov v obliki dobrodelnih dejavnosti, sponzorstev ipd.

Odnosi s porabniki (Gruban et al., 1997, str. 118) ali trženjski odnosi z javnostmi, kot jih nekateri imenujejo zaradi njihovega izvora v križanju z dejavnostjo trženja, predstavljajo tisti del odnosov z javnostmi, ki se osredotoča na porabnike. Slednji so namreč nepogrešljivi za obstoj organizacij, zato tovrstni odnosi zajemajo vse od spremljanja zvestih porabnikov do prepoznavanja nezadovoljstva z obravnavo pritožb ter spodbujanjem predlogov za izboljšave. Odnosi s porabniki na ta način dopolnjujejo trženjske aktivnosti in tako prispevajo k pozitivni naravnosti porabnikov do izdelkov oz. storitev organizacije.

Odnosi s finančnimi javnostmi obsegajo predvsem odnose s sedanjimi in morebitnimi vlagatelji, pa tudi drugimi finančnimi javnostmi, kot so analitiki gibanj na finančnih trgih, finančne institucije, finančni mediji in regulatorji (Gruban et al., 1997, str. 102). Gruban, Verčič in Zavrl (1997, str. 102) menijo, da je namen upravljanja odnosov s finančnimi javnostmi oblikovanje zelene sestave lastniškega kapitala in izposojenih sredstev ter skrb za doseganje pričakovanih vlagateljev in posojilodajalcev. Osnovno orodje, ki ga odgovorni pri tem uporabljajo, je letno poročilo organizacije.

Vladni in javni odnosi (Gruban et al., 1997, str. 107) pomenijo vplivanje na politiko oblikovanja organizacijskega okolja, saj so prav vlade in uprave tiste, ki s svojim delovanjem določajo pogoje uspešnosti in učinkovitosti organizacij. Ključ upravljanja vladnih in javnih odnosov je opazovanje dogajanja v ustreznih okoljih in zgodnje prepoznavanje nevarnosti za

organizacijo. Le tako lahko namreč organizacija pravočasno ukrepa in s predstavitvijo svojih stališč doseže zmanjšanje negativnih vplivov na znosno raven.

Odnosi z mediji (Jefkins & Yadin, 1998, str. 113) predstavljajo posebno kategorijo upravljanja odnosov z javnostmi, ki se od prejšnjih v marsičem razlikuje. Prva razlika se kaže v dejstvu, da mediji predstavljajo neposredno pot do ostalih javnosti. Prav tako imajo mediji popoln nadzor nad vsebino, ki doseže ciljne javnosti organizacije. Poleg omenjenega pa so tudi mediji sami organizacije s svojim poslanstvom delovanja, ki jim narekuje objavljane zanimivih vsebin, ki pritegnejo pozornost njihovega občinstva. Gruban, Verčič in Zavrl (1997, str. 113) zato trdijo, da je za uspešno upravljanje odnosov z mediji potrebna seznanjenost z organizacijsko sestavo in uredniško politiko posameznih medijev, vsebino in »vratarji«, ki nanjo vplivajo. Analiza medijskih objav omogoča organizaciji spremljanje svoje medijske podobe ter primerjavo s konkurenco. Dejavnosti z novinarji pa pripomorejo k doseganju stabilnih in dolgoročnih odnosov z mediji.

Mednarodni odnosi z javnostmi (Gruban et al., 1997, str. 120) označujejo odnose organizacij z mednarodnimi javnostmi. Le-te se razlikujejo glede na vpetost posamezne organizacije v mednarodno okolje. Trend vse večjega mednarodnega povezovanja med organizacijami pa usmerja delovanje organizacij preko državnih meja. Odnosi z javnostmi tudi na mednarodni ravni sledijo splošnim načelom delovanja, vendar jih močno prilagajajo vsesplošnim okoliščinam držav, v katerih delujejo. Način izvajanja odnosov z javnostmi se med državami namreč bolj ali manj razlikujejo, zelo različno pa so tudi regulirani.

2.5 Mednarodne razsežnosti odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi kot dejavnost neprestano sledijo razvoju obstoječih in nastajanju novih odnosov organizacij z deležniki in javnostmi ne glede na okolje (Gruban et al., 1997, str. 120). Tako so začetki globalizacije v začetku sedemdesetih let s prodiranjem ameriških podjetij na tuje trge, predvsem tiste v Zahodni in Srednji Evropi, med drugim povzročili tudi globalne premike na področju odnosov z javnostmi (Stanton, 1991, str. 47). Bodisi oddelki za odnose z javnostmi omenjenih podjetij, bodisi agencije, ki so za njih izvajale tovrstne storitve, so bile primorane med že obstoječe javnosti vključiti tudi mednarodne javnosti, ki so bile pomembne za delovanje organizacij v novih okoljih (Culbertson & Chen, 1996, str. 17). V zadnjih desetletjih se je zaradi vedno pogostejšega mednarodnega sodelovanja med raznovrstnimi organizacijami pokazala potreba po širjenju mednarodnih razsežnosti odnosov z javnostmi tudi drugod po svetu.

Tako danes mednarodni odnosi z javnostmi predstavljajo pomemben del sodobne stroke odnosov z javnostmi, ki ga Wilcox, Ault in Agee (v Zaharna, 2000, str. 87) opredelijo kot načrtovano in organizirano prizadevanje organizacije za vzajemno koristne odnose z javnostmi drugih narodnosti. Že sama definicija nakazuje na izjemno širok razpon dejavnosti mednarodnih odnosov z javnostmi, ki zajema:

- Mednarodne odnose z javnostmi kot komparativno študijo odnosov z javnostmi v različnih državah, katerih namen je preučevanje tako razlik kot podobnosti v praksi odnosov z javnostmi med različnimi državami.
- Mednarodne odnose z javnostmi kot odnose z javnostmi multinacionalk, kjer imajo odnosi z javnostmi tri jedrne funkcije. Prva obsega predstavljanje korporacije na domačem trgu, podporo v sodelovanju z vlado in drugimi akterji na domačem trgu. Druga funkcija se nanaša na upravljanje komuniciranja med managementom v tujini in vrhovnim vodstvom na sedežu podjetja. Zadnja funkcija pa zajema vse dejavnosti upravljanja odnosov z javnostmi v tujih državah.
- Mednarodne odnose z javnostmi kot globalizacijo, ki se kaže v trendu ustanavljanja mednarodnih podružnic velikih podjetij in mednarodnega povezovanja majhnih podjetij, specializiranih za odnose z javnostmi.
- Odnose z javnostmi kot javno diplomacijo, ki se v zadnjem času razvija zavoljo vse pogostejšega odstopanja od tradicionalnega načina komuniciranja med vladaми različnih držav in se usmerja v neposredno komuniciranje z državljani drugih držav.

3 MEDNARODNI ODNOSI Z JAVNOSTMI IN MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE: INTERDISCIPLINARNI PRISTOP IN SODOBNI IZZIVI V TEORIJI IN PRAKSI

Razvoj komuniciranja kot samostojne akademske veje že v samem začetku ponudi široko platformo za nadaljnjo specializacijo, ki omogoči poglobljeno preučevanje različnih vidikov komuniciranja (Zaharna, 2000, str. 86). Vendar Zaharna meni, da stroga specializacija ne pomeni vedno le pridobitev, temveč nemalokrat vodi v zanemarjanje širšega pogleda na problematiko in s tem onemogoči izkoriščanje potencialnih novih znanj. Cena specializiranega znanja tako postane reduciranje deljenega znanja, tj. interdisciplinarnosti.

Omenjeni pojav lahko zasledimo pri dveh vejah komuniciranja, ki sem ju podrobneje predstavila v prejšnjih poglavjih, in sicer pri medkulturnem komuniciranju in mednarodnimi odnosi z javnostmi, za kateri se zdi, da se vedno bolj oddaljujeta ena od druge (Zaharna, 2000, str. 87). Prva se je v 60-ih letih prejšnjega stoletja razvila iz drugih študij, kot so antropologija, psihologija in filozofija, medtem ko se je druga nedavno pojavila v akademskih krogih kot nov predmet proučevanja. Pri medkulturnem komuniciranju gre za bolj teoretično smer, ki preučuje vpliv kulture na individualni in medosebni ravni, medtem ko so se mednarodni odnosi z javnostmi razvili iz praktičnih izkušenj in se osredotočajo predvsem na komunikacijski vidik. Vendar pa obe na videz različni disciplini vendarle obravnavata tudi skupen problem, in sicer vpliv kulture na komuniciranje. George in Sokovitz (2003, str. 100) pravita, da mednarodnih odnosov z javnostmi in medkulturnega komuniciranja pravzaprav ne moremo razdvojiti, saj odnose s ciljnim javnostmi iz drugih držav zaznamujeta tako mednarodnost kot medkulturnost. Od tod tudi Botanova trditev (v George in Sokovitz, 2003, str. 100), da so »mednarodni odnosi z javnostmi tudi medkulturni odnosi z javnostmi«. Botan

pri tem sicer ne nameni pozornosti recipročnosti omenjene povezave, vendar lahko na podlagi ugotovitev iz prvega poglavja o opredelitvi kulture sklepamo, da obratnega ne kaže trditi. Medkulturni odnosi z javnostmi torej niso vedno tudi mednarodni odnosi z javnostmi, saj smo mnogokrat priča medkulturnosti tudi znotraj samih držav. Banks (v George & Sokuvitz, 2003, str. 100) pravi, da so odnosi z javnostmi že v osnovi močno navezani na kulturo in poda dva osnovna razloga, zakaj je temu tako. Prvi se kaže v dejstvu, da odnosi z javnostmi vselej komunicirajo preko kulturnih meja, saj so naslovljeni na različne javnosti z različnimi kulturnimi značilnostmi. Drugi razlog pa je v sami naravi prakse; ta je namreč kulturne narave, saj v duhu medsebojnega razumevanja zastopa tako kulturno identiteto organizacije kot tudi javnosti, s katerimi komunicira.

Obe veji komuniciranja, ki sem ju predstavila v prvih dveh poglavjih, torej izpostavljata povezavo med kulturo in komuniciranjem, ki odpira možnosti za skupno raziskovanje in izmenjavo izkušenj. Ob tem se postavlja vprašanje o tem, zakaj te možnosti niso izkoriščene in kaj vse bi pravzaprav ena in druga stran pridobili s tovrstnim načinom sodelovanja. Odgovor na tako samoumevno vprašanje pa je zelo kompleksne narave in sestoji iz številnih komponent oz. izzivov, ki jih bom podrobneje predstavila v nadaljevanju. Upoštevajoč prej omenjeno ugotovitev, da so mednarodni odnosi z javnostmi vedno tudi medkulturni odnosi z javnostmi, ne pa tudi obratno, se bom osredotočila le na enosmerno povezavo med disciplinama, in sicer bom izpostavila vlogo medkulturnega komuniciranja v mednarodnih odnosih z javnostmi. Na trende v sodobnem komuniciranju namreč (zaradi akademske mladosti študija) običajno sprva opozarjajo na področju medkulturnega komuniciranja, tovrstni trendi v kontekstu mednarodnih odnosov z javnostmi pa jim vztrajno sledijo (Zaharna, 2000, str. 90)

3.1 Dilema kvantitativno – kvalitativno

Prvi izziv, s katerim se soočata tako ena kot druga smer komuniciranja, je dilema med kvantitativnim in kvalitativnim pristopom, tako v teoriji kot v praksi. Kvantitativni teoretiki medkulturnega komuniciranja poskušajo kulturne teoreme razlagati z merljivimi rezultati, pridobljenimi s skrbno načrtovanimi znanstvenimi raziskavami (Chen & Starosta v Zaharna, 2000, str. 90). Prisegajo na objektivnost, zanesljivost in natančnost, zato se v svojem delu osebno distancirajo od obravnavane problematike (Zaharna, 2000, str. 90). Medtem se kvalitativno usmerjeni teoretiki stvari lotevajo povsem drugače, in sicer delujejo kot sestavni del kulturnega konteksta, ki ga preučujejo. Pri tem uvajajo inovativne metode, kot so pripovedna analiza in analiza kulturnih metafor, s katerimi poglobljeno preučujejo kulturne pojave (Zaharna, 2000, str. 90). Zaradi omenjenih razlik so se tako na eni kot na drugi strani pojavile kritike, saj privrženci kvantitativne metode kvalitativnim raziskovalcem očitajo subjektivnost in površnost, medtem ko gredo v obratno smer kritike predvsem na račun nepoglobljenosti in sterilnosti (Zaharna, 2000, str. 90).

Zaharna (2000, str. 90) pravi, da se dilema kvantitativno - kvalitativno v kontekstu mednarodnih odnosov z javnostmi prevede v dilemo poslovno - komunikacijsko. Ponekod uvrščajo odnose z javnostmi med poslovne študije, medtem ko jih na drugih univerzah zasledimo med oddelki za komuniciranje, novinarstvo ipd. Poslovni vidik se poslužuje predvsem konceptov primerjalnega managementa in organizacijskega vedenja, medtem ko se komunikacijski vidik oslanja na alternativne načine preučevanja mednarodnih odnosov z javnostmi. V praksi so privrženci poslovnega vidika odnosov z javnostmi bolj nagnjeni k doseganju merljivih rezultatov, komunikacijsko usmerjena stroka pa poudarja pomen razumevanja odnosov. Budd (v Sriramesh & Verčič, 2009, str. xxxiv) sicer pravi, da pripisovanje odnosov z javnostmi komunikacijski domeni pravzaprav pomeni omejevanje njihovega pomena na tehnično raven. Sriramesh in Verčič temu nasprotujeta z razlago o tem, da se pojem komuniciranja ne nanaša le na tehnično izvedbo odnosov z javnostmi, temveč na strateško vodeno celoto. Strokovnjaki za odnose z javnostmi namreč lahko dosežejo svoje ciljne javnosti le s predhodnim strateškim raziskovanjem javnosti (njihovih potreb, pričakovanj, kulturnih značilnosti ipd.) ter skrbnim načrtovanjem svojih dejavnosti.

3.2 Dilema globalno – lokalno

Nasprotja med kvantitativnim in kvalitativnim oz. med poslovnim in komunikacijskim pristopom pa niso edina, ki se pojavljajo na področju mednarodnih odnosov z javnostmi in s tem tudi na področju medkulturenga komuniciranja. V zadnjem času je namreč tako v teoriji kot v praksi vse bolj aktualna dilema med globalnim in lokalnim (Barthan & Pathwardhan, 2004) oziroma univerzalnim in relativnim (Zaharna, 2000, str. 91). Prvi vidik predstavlja podobnosti med kulturami, medtem ko se drugi osredotoča na kulturne razlike in posebnosti posameznih kulturnih okolij (Zaharna, 2000, str. 91).

Včasih so multinacionalne organizacije skrb za odnose z javnostmi prepustile agencijam, medtem ko jim v samih podružnicah niso posvečali velike pozornosti. Običajno so le prenesle domačo prakso v gostujoče države in jo bolj malo prilagodile novem okolju ali pa so dejavnost odnosov z javnostmi popolnoma podredile trženjskem oddelku, pri čemer so edina ciljna publika postali tamkajšnji porabniki (Barthan & Pathwardhan, 2004, str. 247). V zadnjem času so se multinacionalke zaradi hitro spreminjajočega se okolja začele zavedati pomena tako globalnega kot lokalnega komuniciranja, zato so začutile potrebo po ustanovitvi specializiranih oddelkov za odnose z javnostmi v svojih podružnicah v tujini. Namen ustanovitve tovrstnih oddelkov je bil nadzor nad aktivnostmi odnosov z javnostmi, ki so jih za njih izvajale agencije, in tako ohraniti ugled podružnice, doslednost v komuniciranju njenih sporočil, pa tudi vzdrževanje rednega komuniciranja z matičnim podjetjem (Barthan & Pathwardhan, 2004, str. 248).

Barthan in Patwardhan (2004, str. 248) menita, da je v raznolikosti političnih, ekonomskih, socialnih in kulturnih okolij, v katerih delujejo današnje mednarodne organizacije, lokalni pristop veliko bolj ustrezen kot globalni. Omenjeni pristop je še toliko bolj primeren

upoštevajoč dejstvo, da se okolja dandanes zelo hitro spreminjajo. Vendar pa je popolna lokalizacija mnogokrat nepraktična, saj zahteva obsežno infrastrukturo in korenite spremembe v tradicionalnih delovnih procesih v mnogih multinacionalkah, ki se še vedno opirajo na globalni pristop. Večjo pozornost bi bilo namreč potrebno nameniti samemu raziskovanju in prilagajanju posameznem okolju, predvsem pa razviti tesno sodelovanje z lokalnimi strokovnjaki za odnose z javnostmi. Poleg tehnične zahtevnosti bi osredotočenje na lokalno raven lahko povzročilo težave na višji, globalni ravni organizacije. Globalni pristop je po drugi strani veliko enostavnejši z vidika uresničevanja, vendar v večkulturnem okolju neučinkovit, saj ne upošteva lokalnih posebnosti. Idealen način upravljanja mednarodnih odnosov z javnostmi naj bi tako predstavljala kombinacija globalnega in lokalnega pristopa.

Banks (v Barthan & Pathwardhan, 2004, str. 251) se sicer strinja z mislijo o ustreznosti kombinacije obeh pristopov, vendar gre še nekoliko dlje in opozori tudi na sam vzorec kombinacije oziroma potek procesa. V praksi vse bolj razširjen pristop označi za t.i. pristop globalno/lokalno, kjer je prvotna usmeritev globalna, lokalna pa ji sledi. Predlaga alternativno rešitev, in sicer t.i. pristop lokalno/globalno/lokalno, pri katerem naj bi potrebe in dejavnosti odnosov z javnostmi za posamezno mednarodno organizacijo določili na lokalni ravni, tj. na ravni podružnic, nato preverili na globalni ravni (na matični organizaciji) in nato zopet na lokalni ravni sprejeli dokončno odločitev.

V vsakem primeru pa je pri oblikovanju pristopa potrebna previdnost, saj koncept globalnega in lokalnega zamegljuje dodatna ovira v medkulturnem komuniciranju in mednarodnimi odnosi z javnostmi. Gre za etnocentrizem, ki ga bom podrobneje obravnavala v naslednjem podpoglavju.

3.3 Etnocentrizem

Izhajajoč iz predhodne dileme med globalnim in lokalnim oz. univerzalnim in relativnim, Zaharna (2000, str. 91) označi etnocentrizem kot pojav, ki človeka zavede, tako da relativno vidi kot univerzalno, saj gleda skozi »očala lastne kulture«. Etnocentrizem torej kulturne posebnosti, ki so značilne za posamezno kulturo, posplošuje tudi na druge kulture, pri čemer se ne zmeni za kulturne razlike. Daniels (v Zaharna, 2000, str. 91) meni nekoliko drugače, in sicer pravi, da pod vplivom etnocentrizma opazimo kulturne razlike, vendar jih ne vidimo kot nevtralne, temveč jih ocenjujemo. Namesto različnega vidimo dobro in slabo, pri čemer slabo vedno pripisujemo kulturnim značilnostim drugih kultur, medtem ko imajo značilnosti lastne kulture izključno pozitiven predznak. Hall (v Zaharna, 2000, str. 91) se nekoliko bolj poglobi v sam vzrok za nastanek etnocentrističnega razmišljanja in pride do spoznanja, da se posameznik, pa naj se še tako trudi, ne more ločiti od lastne kulture, saj ta prodre v temelje njegovega živčnega sistema in tako zaznamuje njegov pogled na svet.

Problem etnocentrizma je še posebej globoko vkoreninjen v koncept mednarodnih odnosov z javnostmi. Tu je mogoče zaznati predvsem ameriški etnocentrizem, ki je posledica ameriške

dolgoletne prevlade na tem področju. Vse od nastanka sodobnih odnosov z javnostmi s pojavom velikih podjetij v ZDA imajo namreč tako ameriški teoretiki kot tudi praktiki vodilno vlogo na področju odnosov z javnostmi, ki se je razširila tudi v mednarodne okvire (Barthan & Pathwardhan, 2004, str. 251). Tako so v zadnjih desetletjih v mnogih državah razvijali stroko odnosov z javnostmi na podlagi ameriških izkušenj in neupoštevajoč lastne kulturne zakonitosti, kar je botrovalo mnogim neuspehim komunikacijskim strategijam po vsem svetu (Culbertson & Chen, 1996, str. 17). Navkljub zavedanju o nujnosti temeljitih sprememb pa ostajajo ZDA center izobraževanja na področju odnosov z javnostmi ne glede na resno pomanjkanje mednarodno in medkulturno usmerjenih programov. Ker je izobraževanje temelj razvoja tudi na področju mednarodnih odnosov z javnostmi, etnocentrizem ostaja osrednji problem na tem področju.

3.4 Odsotnost celovitega sistema znanja – praksa korak pred teorijo

Odnosi z javnostmi kot samostojna akademska veja po Srirameshovem mnenju (2002, str. 55) potrebujejo dva trdna temelja, in sicer celovit sistem znanja ter nabor usposobljenih pedagogov, ki naj širijo omenjeno znanje in hkrati prispevajo k razvoju celovitega sistema znanja. Če omenjene postavke prenesemo v kontekst mednarodnih odnosov z javnostmi, se pojavi nova zahteva, in sicer zahteva po mednarodno in hkrati medkulturno obarvani podlagi. Medkulturnost izobraževanja na področju odnosov z javnostmi je namreč nepogrešljiva, saj odnosi z javnostmi kot dejavnost komuniciranja predstavljajo kulturni konstrukt.

Upoštevanje zgoraj navedene komponente, neuveljavljenost vede o mednarodnih odnosih z javnostmi ne preseneča. Dandanes smo namreč priča odsotnosti celovitega sistema znanja, na katerem bi ta nova disciplina lahko gradila svojo prihodnost. Ne glede na pomanjkanje teoretične osnove pa se raznovrstne mednarodne organizacije v svojem vsakodnevem delovanju soočajo z medkulturno realnostjo globalnega okolja, ki se povrh vsega še neizmerno hitro spreminja. Da bi delovale uspešno, morajo zato nenehno oblikovati nove strategije odnosov z javnostmi, temelječe na lastnih izkušnjah in sposobnostih, in tako upravljati kakovostne odnose s svojimi mednarodnimi in medkulturnimi javnostmi. Praksa je tako venomer korak pred teorijo. Slednja bi se glede na nezavidljivo stopnjo razvoja marsikaj lahko naučila iz uspehov in napak mednarodno delujočih podjetij, državnih institucij in drugih mednarodnih organizacij. V nadaljevanju bom zato tudi sama predstavila dva praktična primera.

Ker ne obstaja enotna definicija mednarodnih odnosov z javnostmi, tudi ni mogoče določiti enega samega primera, ki bi ustrezno predstavil celoten spekter dejavnosti iz praktičnega zornega kota. Zato sem izbrala dva praktična primera, in sicer v skladu z dvema izmed štirih osnovnih oblik mednarodnih odnosov z javnostmi, ki sem jih podrobneje predstavila v prejšnjem poglavju o mednarodnih odnosih z javnostmi. Poleg oblike mednarodnih odnosov z javnostmi pa sem upoštevala še en kriterij, in sicer kako uspešno se vsak izmed primerov

spopada z vsaj enim od sodobnih izzivov mednarodnih odnosov z javnostmi in medkulturnega komuniciranja, ki sem jih predhodno predstavila.

3.5 Primeri iz prakse

3.5.1 Mednarodni odnosi z javnostmi kot primerjalna študija odnosov z javnostmi v različnih državah

Prvi primer predstavlja mednarodne odnose z javnostmi v obliki primerjalne študije odnosov z javnostmi v različnih državah. Gre za eno najboljšejših tovrstnih študij, v kateri sta avtorja Sriramesh in Verčič (2009) v dolgoletnem sodelovanju s številnimi soavtorji združila dosedanje prakso odnosov z javnostmi iz različnih držav po vsem svetu. Študija je bila izvedena v želji po prispevanju k prej omenjenemu celovitemu sistema znanja na področju mednarodnih odnosov z javnostmi, s čimer se poleg teme lokalnega pristopa lotita tudi zadnjega izmed prej opisanih izzivov mednarodnih odnosov z javnostmi in medkulturnega komuniciranja.

Nujnost vzpostavitve celovitega sistema znanja je že pred nekaj leti prepoznalo Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA), ki je imelo namen združiti poročila o izkušnjah na področju odnosov z javnostmi iz različnih držav. Vendar pa načrt ni bil izpeljan zaradi pomanjkanja številnih sredstev, ki so bila potrebna za tako obširen projekt (White, 2003, str. 222). Sriramesh in Verčič (2009, str. xxxi) sta osnovno idejo o poročilih poglobila in jo postavila v kontekst socio-kulturnih spremenljivk. Študijo sta izvedla v sodelovanju tako s profesorji in raziskovalci, kot tudi vodji agencij za odnose z javnostmi in številnimi drugimi strokovnjaki iz prakse. Prvi del študije vsake izmed držav predstavlja opisni okvir prakse odnosov z javnostmi v tej državi, saj avtorja menita, da je že na tej ravni moč zaznati velik primanjkljaj v dosednji literaturi. Opisni osnovi pa sledi povezava le-te z elementi socio-kulturnega koncepta, tj. infrastrukturo (politični sistem, ekonomska razvitost, aktivizem, pravni sistem), kulturo (kulturne determinante, značilnosti družbene kulture, organizacijska kultura) in mediji (množični mediji in podoba narodov, nadzor nad mediji, medijska difuzija). Upoštevajoč tematiko diplomskega dela, bom nekaj več besed namenila študiji kulture kot elementa socio-kulturnega konteksta. Avtorja menita, da je povezava med kulturo in komuniciranjem recipročna in pri tem navajata komuniciranje kot temelj stroke odnosov z javnostmi in hkrati njeno najpomembnejše sredstvo za izgradnjo odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Vlogo medkulturnega komuniciranja v mednarodnih odnosih z javnostmi analizirata s Hofstedejevimi in Hallovimi kulturnimi dimenzijami, ki sem jih podrobneje opisala v kontekstu medkulturnega komuniciranja v prvem poglavju. Pri tem poudarjata, da je tudi sam Hofstede priznal, da mu ni uspelo zajeti vseh obstoječih kulturnih dimenzij, saj vsaka izmed kultur premore še veliko kulturnih posebnosti. Prav slednje pa so po mnenju avtorjev študije tiste, ki igrajo pomembno vlogo v odnosih z javnostmi v posameznem kulturnem okolju.

Upoštevajoč zadnjo trditev, menim, da sta avtorja zastavila zelo ustrezen študijski okvir, saj sta s svobodno naravo prvega, opisnega dela študije posamezne države, omogočila, da omenjene kulturne posebnosti pridejo do izraza. Drugi, konceptualni del študije pa je prav tako nepogrešljiv, saj je le na ta način študija pravzaprav lahko primerjalna. Prednost omenjene študije je vsekakor vključitev vseh kontinentov, kar daje študiji resnično mednarodni značaj. Hkrati pa je prav razdrobljenost sodelujočih držav lahko tudi njena slabost, saj daje občutek necelovitosti. Pri tem je potrebno upoštevati kratko življenjsko dobo stroke in zato tudi nerazpoložljivost z njo povezanih podatkov, zato študija vsekakor odpira vrata za nadaljnji razvoj celovitega sistema znanja na področju mednarodnih odnosov z javnostmi.

3.5.2 Mednarodni odnosi z javnostmi kot odnosi z javnostmi multinacionalk

Za primer odnosov z javnostmi multinacionalk sem izbrala multinacionalko Shell, predvsem zato, ker sodi v skupino podjetij, ki imajo zaradi narave svoje dejavnosti izredno velik vpliv na okolje. Prav zato morajo tovrstne organizacije zavoljo svojega obstoja posvečati posebno pozornost odnosom s ključnimi javnostmi. Če gre za multinacionalko, kot v primeru Shella, ki danes posluje v skupno 90 državah (Shell, 2010) po vsem svetu, pa je obseg dejavnosti na tem področju še toliko bolj obsežen. Shell je danes najbolj prepoznavna blagovnih znamk goriv na svetu ter eno najbolj cenjenih podjetij na tem področju (Moss & DeSanto, 2002). Vendar pa ni bilo vselej tako; podjetje se je namreč soočalo s številnimi kriznimi situacijami, zato je bila pot do današnjega stanja precej trnova. Kako so k temu prispevali mednarodni odnosi z javnostmi, bom podrobneje predstavila v nadaljevanju (Moss & DeSanto, 2002).

Leto 1995 je bilo za Shell eno najbolj kritičnih v zgodovini organizacije. Odločitev o potopitvi naftne ploščadi v Severnem Morju po prenehanju njenega delovanja je sprožila številne proteste po vsem svetu pod vodstvom pomembnih aktivističnih organizacij. Le nekaj mesecev pozneje pa je bilo vodstvo multinacionalke deležno obtožb hudih kršitev človekovih pravic, ki so bile posledica nemirov zaradi Shellove prisotnosti v revni nigerijski pokrajini, ki jih je nigerijska vlada zadušila z usmrčitvijo vodilnih upornikov. Shell je bil tako deležen številnih kritik in očitkov o neposredovanju, češ da ni izkoristil svojega vpliva v skupnem podjetju z nigerijsko vlado. Posledice obeh dogodkov so močno ovirale normalno delovanje multinacionalke na globalni ravni, zato si je ta poleg nesposobnosti predvidevanja dogodkov morala priznati tudi potrebo po boljšem razumevanju in sprejemanju njene dejavnosti s strani ciljnih javnosti po vsem svetu. Zavedli so se torej nujnosti izboljšanja temeljnih ciljev odnosov z javnostmi, ki sem jih omenila v poglavju o opredelitvi odnosov z javnostmi. Da bi to doseglo, je moralo podjetje po besedah takratnega predsednika uprave ugotoviti, kakšne so potrebe in pričakovanja javnosti ter temu ustrezno komunicirati z njimi in se posvetovati. S tem ciljem so v naslednjem letu izvedli obsežno raziskavo v skupno 55 državah, v kateri so zajeli tako zunanje kot notranje javnosti. Notranje javnosti so bile omejene na management, medtem ko so zunanje javnosti nadalje razdelili na splošne in posebne. Pri tem so slednje predstavljali predvsem mnenjski voditelji, novinarji, akademski in poslovni guruji,

predstavniki nevladnih organizacij ter upravljalci investicijskih skladov. Predstavnike le-teh so povabili na okrogle mize skupaj z managerji, kjer so se slednji prvič neposredno soočili z največjimi kritikami njihovega dosedanjega dela. Managerje same so o njihovem mnenju povprašali v globinskih intervjujih, posvetovali pa so se tudi z mladimi sodelavci, da bi se seznanili z načinom razmišljanja njih in njihovih vrstnikov. Vse ostale javnosti so nagovorili z vprašalniki, opravili pa so tudi študijo dotedanje prakse kompetentnih podjetij. Namen osrednjega dela raziskave je bil ugotoviti, kakšna so pričakovanja javnosti do Shella, kakšna je njegova pozicija glede na konkurenco, kako ocenjujejo uspeh in ugled podjetja ter kakšne kriterije upoštevajo za tovrstno ocenjevanje.

Raziskava je pokazala številne prednosti in slabosti multinacionalke. Shell se je izkazal za podjetje s kakovostnimi proizvodi, visokotehnološko naravnostjo, usposobljenostjo zaposlenih in finančno stabilnostjo. Veliko manj pa je bila cenjena okolju grozeča narava dejavnosti, prav tako aroganten odnos do javnosti, zaskrbljujoča morala zaposlenih ter izključno angleško-nizozemska usmerjenost multinacionalke in njene kulture. Predvsem slednji očitek nudi zanimivo povezavo s predmetom preučevanja moje diplomske naloge, zato ji bom v nadaljevanju namenila nekoliko več pozornosti.

Vodstvo podjetja se je zahvaljujoč rezultatom raziskave začelo zavedati, da so njegove javnosti veliko bolj obširne, raznolike, pa tudi bolj vplivne kot so si sprva mislili. Zato je bila njihova nova naloga ne le izpolniti pričakovanja javnosti, temveč to tudi ustrezno komunicirati vsaki od njih. Prvi korak v novem načinu poslovanja je bila prenova načel poslovanja podjetja, kjer so obstoječim načelom upoštevajoč predhodne dogodke dodali načelo trajnostnega razvoja in načelo človekovih pravic. Da bi širšo javnost seznanili s spremembami, so izdali prvo poročilo, imenovano Shell Report, ki je kmalu postalo ključno sredstvo za redno obveščanje o novostih v podjetju. Vendar pa niso ostali le pri modelu javnega informiranja, temveč so vzpostavili osnovo za razvoj modela dvosmernega asimetričnega komuniciranja. Tako so oblikovali spletno stran, ki je omogočila boljše in hitrejše globalno komuniciranje, predvsem pa odprla več možnosti za dialog s ključnimi javnostmi. Sestanki s predstavniki nevladnih organizacij in drugimi posebnimi javnostmi so postali stalnica v podružnicah po vsem svetu in tako omogočali povratno informacijo o kvalitativni oceni nove komunikacijske strategije. Kvantitativni del merjenja učinkov strategije je odpadel predvsem na spletno stran, kjer so merili število in trajanje obiskov le-te.

Nova komunikacijska strategija je bila ocenjena kot uspešna predvsem zaradi celovitega mednarodnega pristopa, kjer ni bilo več prostora za evropsko usmerjenost. K uspehu nove strategije odnosov z javnostmi je pripomogla tudi močna podpora vseh notranjih javnosti, tako na globalni kot na lokalni ravni, ki pa je bila posledica učinkovitega predhodnega obveščanja zaposlenih in posvetovanja o načrtovanju strategije.

Čeprav primer Shella zaradi svoje starosti in hitro spreminjajočega okolja ni najbolj relevanten zgled za aktualne odnose z javnostmi multinacionalk, menim, da ustrezno prikaže

pomen temeljnega cilja dejavnosti, tj. pomen vzpostavljanja razumevanja med organizacijo in njenimi mednarodnimi javnostmi, pa tudi ohranjanja le-tega. Shell namreč brez vzdrževanja dobrih odnosov z javnostmi danes ne bi bil to, kar je - ena najpomembnejših multinacionalk na svetu.

SKLEP

Mednarodni odnosi z javnostmi in medkulturno komuniciranje sta navidez ločeni disciplini, vendar pa že nekoliko podrobnejši vpogled vanju odkrije, da imata veliko skupnega. Vzporednice med vedama lahko zarišemo že pri sami opredelitvi vsake izmed njiju ter jim sledimo vse do aktualnega stanja v praksi in teoriji ter celo v možnostih za nadaljnji razvoj. Vzporednica osrednjega pomena pa je tista, ki označuje vpliv kulture na komuniciranje. Ker nejasnost opredelitve že v osnovi zaznamuje tako komuniciranje kot kulturo, se posledično z njo soočata tudi medkulturno komuniciranje in z njim vse bolj povezani mednarodni odnosi z javnostmi. Pri slednjih k neenotni definiciji prispeva tudi mladost in zato neuveljavljenost vede odnosov z javnostmi, predvsem tistih v mednarodnih okvirih.

Mednarodni odnosi z javnostmi so v zadnjih letih doživeli velik razmah predvsem v praksi, teoretična plat pa je v tem smislu v precejšnjem zaostanku. Okolje se namreč neprestano spreminja, predvsem pa se spreminja vedno hitreje, zato ga teorija stežka dohaja. Povsem drugačna pa je slika v praksi, kjer so se mednarodne organizacije, predvsem multinacionalke, zaradi lastnega obstanka prisiljene prilagajati spremembam. Tako je praksa mednarodnih odnosov z javnostmi vedno korak pred teorijo. Slednja bi svoj razvoj lahko uresničila v celovitem sistem znanja na tem področju, ki pa je šele v fazi nastajanja. Obsežnejše in celovite raziskave na tem področju namreč zahtevajo razpoložljivost različnih sredstev. Zahvaljujoč redkim raziskovalcem, ki jim uspe aktivno prispevati k omenjenemu razvoju, se stanje nekoliko izboljšuje in daje upanje za napredek v prihodnosti. V zadnjem delu diplomskega dela predstavim enega takšnih primerov, ki na enem mestu združuje dosedanjo prakso odnosov z javnostmi z različnih koncev sveta in jo v določeni meri tudi medsebojno primerja. Vseh kulturnih posebnosti, ki vplivajo na mednarodne odnose z javnostmi v različnih okoljih, pa seveda ni mogoče zajeti v tovrstnih študijah. Zato menim, da bi k oblikovanju celovitega sistema znanja v mednarodnih odnosih z javnostmi veliko lahko prispevale tudi izkušnje samih mednarodnih organizacij. S tem predlogom v mislih v diplomskem delu predstavljam tudi dosedanjo prakso mednarodnih odnosov z javnostmi ene uspešnejših multinacionalk.

V diplomskem pojasnim pomen interdisciplinarnosti v raziskovanju in praktičnem delovanju v mednarodnih odnosih z javnostmi. Poleg koristi, ki bi jih prinesel tovrsten pristop obema področjema, pa po drugi strani izpostavim predvsem pomembnejše sodobne izzive, s katerimi se takšen način obravnavanja tematike srečuje. Na podlagi predhodnih teoretičnih izhodišč ugotavljam, da so mednarodni odnosi z javnostmi vedno tudi medkulturni odnosi z javnostmi,

ne pa tudi obratno, saj smo v večini primerov priča kulturni raznolikosti tudi znotraj samih držav. V tem spoznanju omenjeni interdisciplinarni pristop kljub številnim oviram dobi svoj smisel.

Sklepne misli zaključujem s citatom skupine Palo Alto, omenjene v prvem poglavju: »Nemogoče je ne komunicirati.« (Watzlawick et al., 1967, str. 72). Izjava je še danes popolnoma relevantna, vendar, če jo prevedemo v okoliščine sodobne globalne družbe, lahko rečemo, da je pravzaprav nemogoče medkulturno ne komunicirati. Še toliko bolj to velja za mednarodne organizacije vseh vrst, pa tudi ostale, ki bodo v današnjem vedno bolj kulturno raznolikem okolju na takšen ali drugačen način prestopile lokalne okvire. Ker je prav medkulturno komuniciranje v različnih organizacijah ključ za uspešno upravljanje odnosov z javnostmi, menim, da ima interdisciplinarni pristop, katerega pomen izpostavim v tem diplomskem delu, veliko možnosti za nadaljnji razvoj in pomemben prispevek k izgradnji celovitega sistema znanja na področju mednarodnih odnosov z javnostmi.

LITERATURA IN VIRI

1. Amorim, L. (2001). *Intercultural Learning: A few awareness tips for US and European Fellows & Host Community Foundations*. Najdeno 17. maja na spletnem naslovu <http://www.efc.be/ftp/public/cpi/TCFF%20Intercultural%20Learning.pdf>.
2. Baines, P., Egan, J. & Jefkins, F. (2004). *Public relations: Contemporary issues and techniques*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
3. Bajec, A. (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
4. Bardhan, N. & Patwardhan, P. (2004). Multinational corporations and public relations in a historically resistant host culture. *Journal of Communication Management*, 8(3), 246-263.
5. Beamer, L. (1995). A Schemata Model for Intercultural Encounters and Case Study: The Emperor and the Envoy. *Journal of Business Communication*, 32(2), 141-161.
6. Croft, R. (2004). *Communiaction Theory*. Najdeno 4. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.cu-vo.com/CroftCommunication.pdf>.
7. Culbertson, H. & Chen, N. (1996). *International Public Relations: A Comparative Analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
8. George, A., & Sokuvitz, S. (2003). Teaching Culture: The Challenges and Opportunities of Internal Public Relations. *Business Communication Quarterly*, 66(2), 97-113.
9. Gibson, R. (2002). *Intercultural business communication*. Oxford: Oxford University Press.
10. Gruban, B., Verčič, D. & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
11. Gudykunst, W. & Ting-Tooney, S. (1990). *Culture and Interpersonal Communication*. London: SAGE Publications, Inc.
12. Guirdham, M. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Palgrave.
13. Hall, E. (1990). *The Silent Language*. New York: Anchor Books.
14. Jefkins, F. & Yadin, D. (1998). *Public relations (5th ed.)*. London: Financial Times Pitman Publishing.
15. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Moss, D. & DeSanto, B. (2002). *Public relations cases: International perspectives*. London: Routledge.
17. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
18. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Schall, M. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.

20. Schuster, C., & Copeland, M. (2008). Cultural theory in use: the intersection of structure, process and communication in business practice. *Journal of Public Affairs*, 8(4), 261-280.
21. Shell. About Shell. Najdeno 20. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.shell.com/home/content/aboutshell/>.
22. Sinha, R. (2007, 3. januar). How To Understand Cross-Cultural Analysis. Najdeno 17. maja 2010 na spletnem naslovu <http://ezinearticles.com/?How-To-Understand-Cross-Cultural-Analysis&id=403111>.
23. Sriramesh, K. (2002). The dire need for multiculturalism in public relations education: An Asian perspective. *Journal of Communication Management: Education for Communication Management*, 7(1), 54-70.
24. Sriramesh, K. & Verčič, D. (2009). *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*. New York: Routledge.
25. Stanton, E. (1991). PR's Future Is Here: Worldwide, Integrated Communications. *Public Relations Quarterly*, 36(1), 46 – 47.
26. Theaker, A. (2004). *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
27. Treven, S., Mulej, M., & Lynn, M.. (2008). The impact of culture on organizational behaviour. Management : *Journal of Contemporary Management Issues*, 13(2), 27-39.
28. Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Ule, M. (2009). *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
31. White, J. (2003). The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice'. Review of medium_being_reviewed_title_of_work_reviewed_in_italics. *Journal of Communication Management*, 8(2), 222-223.
32. Zaharna, R. (2000). Intercultural communication and international public relations: Exploring parallels. *Communication Quarterly*, 48(1), 85+.