Amela Ćurković & Vesna Salaj

ZNAČAJ I ULOGA PRAKTIČARA U TEORIJI ODNOSA S JAVNOSTIMA

(Poglavlje 5)

Autori: David M. Dozier i Glen M. Broom, San Diego State University

Priređeni tekst je prijevod s engleskog jezika odabranog Poglavlja 5 pod naslovom "Značaj i uloga praktičara u teoriji odnosa s javnostima" grupe autora Davida M. Doziera i Glena M. Brooma sa San Diego State Univerziteta. Ovo poglavlje je sastavni dio knjige pod naslovom: "Teorija odnosa s javnostima II", grupe autora Carla Botana sa George Mason Univerziteta i Vincenta Hazletona sa Radford Univerziteta, izdavača Lawrence Erlbaum Associates, London i Mahawah (New Jersey), 2006. god.

Odabir za prijevod Poglavlja 5 proistekao je iz posebno izraženog interesa stručnjaka komunikologije.

* * *

Organizacijske uloge su apstrakcije, konceptualne skice koje sažimaju najbitnije karakteristike svakodnevnog ponašanja članova organizacije. U odnosima s javnostima organizacijska uloga praktičara je najviše istraživano područje posljednjih godina (Pasadeos, Renfro i Hanily, 1999). Ovakav povećan interes za uloge praktičara djelomično je nastao zbog značaja ovog koncepta prema širokom spektru stručnih i organizacijskih primjera i njihovih rezultata.

U ovom poglavlju ćemo objasniti koncept uloga praktičara i tipologija koje se koriste za klasificiranje uloga praktičara. Ispitat ćemo alternativne pristupe mjerenju uloga praktičara. Također ćemo dati pregled nekoliko feminističkih kritika o istraživanju uloga i zatim ispitati pristrasnosti i pretpostavke koje su prikazane u našem vlastitom istraživanju uloga. Zatim ćemo postulirati teoretski model uloga praktičara i relevantna stručna pitanja na

nivou analize pojedinca, ističući važne teoretske probleme vezane za ovaj nivo analize. Da bismo razriješili ove poteškoće, postavit ćemo model koji se odnosi na ulogu funkcije odnosa s javnostima na nivou organizacijske analize, koji preporučujemo kao korisnu heuristiku za dalja istraživanja. Pojasnit ćemo neke normativne implikacije koje proizilaze iz promjene nivoa analize, pri čemu smatramo da takva promjena eliminira naoko normativno degradiranje kreativnog, umjetničkog rada koji obavljaju komunikacijski tehničari, a što je organizacijska uloga koju uglavnom obavljaju žene. U zaključku predlažemo plan sa četiri tačke za buduća istraživanja uloga, pri čemu akcenat stavljamo na trenutnu istančanost mjerenja uloga, na nove studije o ulozi eksperata, buduće studije obavljanja uloga i zadovoljstva na poslu, kao i neprekidnog istraživanja nejednakosti u plaćama među spolovima kao funkciji preuzimanja uloga i mogućnostima izbora uloga.

TUMAČENJE KLJUČNIH KONCEPATA

Za Katza i Kahna (1966, 1978) uloge su najvažnije za razumijevanje organizacija. Nakon istraživanja Lintona (1936), Newcomba (1950), Parsonsa (1951) i Mertona (1957), Katz i Kahn su smatrali da se organizacije najbolje mogu razumjeti kao otvoreni sistemi koji objedinjuju postupke i događaje ljudi povezanih ponašanjima i trenutnim međusobnim odnosima. Pojedinci u organizacijama raspoređeni su po uredima i funkcijama, kao što su potpredsjednik za korporativne komunikacije ili specijalista za audiovizualnu produkciju. *Ured* je mjesto u organizacijskom prostoru, locirano na temelju njegovih odnosa sa drugim uredima i sa organizacijom kao cjelinom. Od praktičara, koji sjedi u tom uredu, očekuje se određeni skup ponašanja.

Ured definira skupove ponašanja na relativno statičan i formalan način. Organizacijska *uloga* se, s jedne strane, definira kao "ponavljajuće aktivnosti pojedinca, koje su u odgovarajućem međuodnosu sa ponavljajućim aktivnostima drugih, da bi se dobio predvidiv rezultat" (Katz & Kahn, 1978, str. 189). Stoga se uloge mogu zasebno promatrati indukcijom promatranih ponašanja, kao i dedukcijom teoretskih očekivanja.

Uloga ponašanja se ne odvija u društvenom/organizacijskom vakumu; očekivanja koja proizilaze iz uloga prenose se na organizacijske sudionike kroz slanje i primanje uloga. *Slanje uloga* je društveni proces pri kojem relevantni uredi u organizaciji propisuju i zabranjuju ponašanja koja definiraju očekivanja uloga za pojedinca koji sjedi u svom uredu. Sa posebnom pažnjom na uloge praktičara odgovarajući uredi uključuju sudionike *dominantnih koalicija* – tj. one članove organizacija koji imaju kolektivnu moć u određivanju strateških koraka i promjene organizacione strukture (Robbins, 1990, str. 251). *Uloge očekivanja*, skup ponašanja kako ga vide pojedinci u uredima, posebno su važne kada se uloge praktičara ne poklapaju sa ulogama dominantne koalicije. Uloge očekivanja općenito reflektiraju saznanja koja se odnose na uloge drugih, modificirane „dojmovima o sposobnostima i karakteru pojedinca u uredu“ (Katz & Kahn, 1978, str. 190).

Po tradicionalnom konceptu u istraživanju uloga praktičara, uloga se tretira i mjeri na nivou analize pojedinca, kao karakteristika praktičara. Međutim, iz rezultata Studije kvaliteta (Dozier, Grunig & Grunig, 1995; J. Grunig, 1992; Grunig, Grunig & Dozier, 2002) priozilazi da je uloga odjela za odnose s javnostima izuzetno važna u sveobuhvatnoj teoriji uloga praktičara. To znači da dominantne koalicije imaju uloge očekivanja svojih odjela za odnose s javnostima, koje se na različite načine saopćavaju odjelu. Odjeli za odnose s javnostima zauzvrat preuzimaju uloge kao odjeli u organizacijama, koje nemaju nužno komunikaciju jedan naprama jedan u pojedinačnim ulogama profesionalaca. Na primjer, različiti članovi odjela za odnose sa javnostima mogu biti s vremena na vrijeme uključeni u tim za strateško planiranje između odjela organizacije, mada strateško planiranje nije dio njihovih pojedinačnih dnevnih uloga. Uistinu, cijela uloga odjela može biti veća nego zbir svih pojedinačnih uloga preuzetih od strane praktičara koji čine taj odjel.

Organizacione uloge u odnosima s javnostima

Istraživanje uloga koje je objavio Glen Broom 1970-ih godina (Broom & Smith, 1978, 1979) imalo je za cilj da razvije

tipologiju uloga praktičara, koja bi adekvatno predstavila mnoštvo dnevnih aktivnosti praktičara u odnosima s javnostima. Broom je praktičare promatrao kao konsultante dominantnih koalicija, pri čemu svaka vrsta uloge osigurava poseban oblik podrške. U početku je Broom razvio pet uloga, ali je nakon probnog testa smanjio taj broj na četiri.

Izvodeći zaključke iz drugih izvora, Broom je definirao *stručnjaka za propise* kao priznatog stručnjaka od strane organizacije za sva pitanja koja se odnose na odnose s javnostima (Broom, 1982; Broom & Smith, 1978, 1979; Cutlip & Center, 1971; Newsom & Scott, 1976). Vrlo slično tradicionalnom odnosu doktora i pacijenta i stručnjak za propise daje preporuke prema kojma se ravna dominantna koalicija. Broom je koristio stručnu literaturu (Kurpius & Brubaker, 1976; Waltno, 1969) da osmisli pojam uloge *komunikacijskog facilitatora*. U svojoj međuulozi komunikacijski facilitatori duboko su umiješani u proces, oni obavljaju monitoring i rade na poboljšanju kvaliteta i kvantiteta informacija koje se izmjenjuju između dominantne koalicije i ključnih javnosti. Broom je osmislio pojam *facilitatora za proces rješavanja problema* kao faktora koji pomaže dominantnim koalicijama da sistematski analiziraju i riješe probleme odnosa s javnostima za potrebe organizacije. Elementi ove uloge su uzeti iz teorije i razvoja organizacije (Baker & Schaffer, 1969; Schein, 1969). Četvrta uloga je ona koju obavlja *tehničar za komunikacije*. U ovoj ulozi praktičar osigurava tehničke usluge i proizvodi popratne materijale koji su potrebni za realiziranje programa odnosa s javnostima, koje je pripremio neko drugi. Broom je praktičare koji obavljaju ovu ulogu opisao primarno kao novinare unutar organizacije, koji su angažirani od drugih medijskih kuća zbog njihovih medijskih veza i proizvodnih vještina koje posjeduju.

TABELA 5.1

Faktor opterećenja za stavke uloge menadžera prema anketama Američkog društva za odnose s javnostima (PRSA) iz 1979. i 1991. god.

Prosjek	1979.	1991.	Opis stavke
.84	.83	.84	Planiram i dajem preporuku za aktivnosti za rješavanje problema sa odnosima s javnostima ŠPFĆ
.83	.80	.85	Dijagnosticiram probleme odnosa s javnostima i objašnjavam ih drugima u organizaciji ŠPFĆ
.81	.82	.80	S obzirom na moje iskustvo i obuku drugi me smatraju ekspertom organizacije za rješavanje problema sa odnosima s javnostima ŠEPĆ
.81	.79	.83	Radim kao katalizator u donošenju odluka menadžmenta ŠPFĆ
.79	.82	.76	Na sastancima sa menadžmentom ističem potrebu praćenja sistematsk og procesa planiranja odnosa s javnostima ŠPFĆ
.79	.77	.80	Preuzimam odgovornost za uspjeh ili promašaj mog programa odnosa s javnostima organizacije ŠEPĆ
.75	.76	.74	Izvještavam menadžment o reakcijama javnosti na organizacijsku politiku, procedure i/ili aktivnosti ŠCFĆ
.75	.75	.74	Vodim računa o tome da me drugi u organizaciji smatraju odgovornim za uspjehe i promašaje programa odnosa s javnostima ŠEPĆ
.73	.74	.71	Potičem učešće menadžmenta kada donosim važne odluke o odnosima s javnostima ŠPFĆ
.73	.73	.73	Radim sa menadžerima na povećanju njihovih vještina u rješavanju i/ili izbjegavanju problema sa odnosima s javnostima ŠPFĆ
.72	.73	.71	Kada radim sa menadžerima na poslovima odnosa s javnostima, izložim u glavnim crtama alternativne pristupe rješavanju problema ŠPFĆ
.70	.70	.70	Donosim odluke o komunikacijskoj politici ŠEPĆ
.64	.61	.67	Izvještavam o rezultatima ispitivanja javnog mnijenja u cilju informiranja menadžmenta o mišljenjima različitih javnosti ŠCFĆ
.57	.61	.53	Kreiram mogućnosti za menadžere da čuju stavove različitih internih i eksternih javnosti ŠCFĆ
.57	.56	.57	Obavljam komunikacijske revizije s ciljem da identificiram komunikacijske probleme između organizacije i različitih javnosti ŠCFĆ

Identificiranje konceptualne uloge za svako mjerenje: EP, ekspert koji propisuje; PF, procesni facilitator; CF, kommunikacijski facilitator.

Dihotomija menadžer – tehničar

Prateći eksperimente u učionici Broom je 1979. proveo sistematsku anketu uzorka članova Američkog društva za odnose s javnostima ("Public Relations Society of America" (PRSA)) (Broom, 1982). Otkrio je da su tri uloge, koje je inicijalno shvatio kao posebne, na operativnom nivou jako korelirale (str. 20). Mada uloge stručnjaka za propise, komunikacijskog facilitatora i facilitatora za proces rješavanja problema koncepcijski ostaju zasebne uloge, praktičari pokazuju tendenciju ka izvršavanju ovih triju uloga simultano u njihovom svakodnevnom poslu. Međutim, tri koncepcijske uloge ne koreliraju sa ulogom komunikacijskog tehničara.

Broomova istraživanja su potakla Doziera (1983, 1984. c) da provede analizu istraživačkog faktora na podacima dobivenim iz anketa triju praktičara, iz kojih je induktivno generirao pojam koji je nazvao ulogom *komunikacijskog menadžera*. Faktor strukture se pokazao vrlo stabilnim kroz brojne studije različitih populacija praktičara (npr. PRSA, Međunarodno udruženje poslovnih komunikatora itd.) a i kasnije tokom vremena. Tabela 5.1 predstavlja sažetak faktora opterećenja za dvije ankete članova PRSA, koje su provedene u razmaku od 12 godina. Komunikacijski menadžer izvršava određene aspekte uloga eksperta za propise, facilitatora za proces rješavanja problema i komunikacijskog facilitatora. Oni koji obavljaju ulogu komunikacijskog menadžera donose odluke o komunikacijskoj politici i polažu odgovornost – sebi i drugima – za uspjeh ili promašaj programa o odnosima s javnostima. Uloga komunikacijskog menadžera uključuje dominantne koalicije u proces sistematičnog planiranja i služi kao katalizator za donošenje odluka. Takvi praktičari također pomažu u komunikaciji između dominantne koalicije i javnosti kroz informiranje menadžmenta o reakcijama javnog mnijenja na oraganizacijske politike, procedure i/ili aktivnosti. Uloga *komunikacijskog tehničara* nastala je iz analize faktora najvećim dijelom na način kako ju je Broom inicijalno operacionalizirao (vidi tabelu 5.2).

TABELA 5.2

Faktor opterećenja za stavke uloge tehničara prema anketama Američkog društva za odnose s javnostima (PRSA) iz 1979. i 1991. god.

Prosjek	1979.	1991.	Opis stavke
.83	.82	.83	Bavim se tehničkim aspektima proizvodnje materijala za odnose s javnostima ŠTECHĆ
.74	.77	.70	Proizvodim brošure, letke i druge publikacije ŠTECHĆ
.64	.72	.55	Održavam kontakte s medijima i sastavljam press saopćenja ŠTECHĆ
.63	.67	.58	Sastavljam materijale za odnose s javnostima u kojima su prezentirane informacije o pitanjima važnim za organizaciju ŠTECHĆ
.63	.61	.65	Pripremam fotografije i grafike za materijale za odnose s javnostima ŠTECHĆ
.55	.50	.59	Uređujem i/ili kontroliram gramatičke i pravopisne greške u materijalima različitih autora unutar organizacije ŠTECHĆ

Identificiranje konceptualne uloge za svako mjerenje: TECH, komunikacijski tehničar.

Dominantna uloga

Rezultati na skalama menadžera i tehničara mogu se usporediti za određene analitičke svrhe, pri čemu su praktičari klasificirani ili kao pretežno menadžeri ili kao pretežno tehničari, ovisno o većem rezultatu uloge. *Dominantna uloga* je operativni indikator da je komunikator ili pretežno menadžer ili prvenstveno tehničar, ovisno o aktivnostima uloge, koje se najčešće obavljaju. Dominantna uloga se može odrediti usporedbom stavki koje čine uloge menadžera i tehničara, pripisujući status dominantne uloge onoj koja ima veći reziultat. Drugi pristup je da se usporede rezultati faktora dviju uloga tamo gdje se rezultati uloga najprije normaliziraju. Dominantna uloga se pripisuje većem rezultatu od dvaju faktora, kada se dobije podjela na 50/50 u broju praktičara klasificiranih pretežno kao menadžeri ili pretežno kao tehničari.[3]

Bez obzira na metodu koja se koristi u operacionalizaciji dominantne uloge, ova dihotomija dozvoljava da se status uloge

[3] Normalizacija prouzrokuje ovu podjelu na 50/50. Za svaku raspodjelu broja bodova po ulogama praktičar može postići rezultat ispod srednje vrijednosti, srednju vrijednost ili iznad srednje vrijednosti. Kada se uzme veći od dva normalizirana broja bodova, da bi se odredila dominantna uloga, dobivena dihotomija ima tendenciju da se jednako razdvoji između onih uloga gdje dominiraju tehničari i onih gdje dominiaraju menadžeri.

praktičara reducira na njegovu najjednostavniju strukturu. Operativno gledano, ova varijabla dozvoljava određene statističke analize (npr. F-test). Međutim, upotreba dominantne uloge nije bez posljedica, jer se time gubi bogatstvo nijansi, koje postoji u izvornoj skupini uloge sa 24 stavke. Svaki praktičar obavlja određene aspekte uloga menadžera i tehničara, kao i sve četiri izvorne konceptualne uloge. Nadalje, sam skup uloga je pojednostavljenje nizajućih i kompleksnih organizacijskih aktivnosti koje praktičari obavljaju svaki dan.

Međutim, pojednostavljenje ponašanja uloge praktičara služi važnoj nomotetskoj svrsi. Cilj korištenja apstrakcija, kao što su, npr., organizacijske uloge, jeste da se osigura djelomičan opis i objašnjenje ponašanja praktičara kroz široki spektar organizacionog okvira, kao i da se testiraju odnosi između indikatora uloge i pretpostavljenih slučajeva iz prošlosti i posljedica primjene uloge. Prednost takvog pojednostavljenja najbolje se ocjenjuje njihovim doprinosima teoriji, obrazovanju i praksi u odnosima s javnostima. U istraživanjima odnosa s javnostima četverostrani i dvostrani pravac tipologija uloga praktičara pokazali su se iznimno efikasnim i stimulirajućim za debatu u intelektualnim krugovima (vidi Acharya, 1983; Ahlwardt, 1984; Anderson, Reagan, Summer & Hill, 1989; Anderson & Reagan, 1992; Broom, 1982, 1986; Broom & Dozier, 1985, 1986; Broom & Smith, 1978, 1979; Creedon, 1991; Culbertson, 1991; Dozier, 1981, 1983, 1984.a, 1984.b, 1984.c, 1986, 1987, 1988.a, 1988.b, 1989, 1990, 1992, Dozier & Broom, 1995; Dozier, Chapo & Sullivan, 1983; Dozier & Gottesman, 1982; Ferguson, 1979; Johnson & Acharya, 1982; Johnson, 1997; Lauzen, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1997; Lauzen & Dozier, 1992; Leichty & Springston, 1996; Morton, 1996; Pasadeos, Renfro & Hanily, 1999; Piekos & Einsiedel, 1990; Serini, Toth, Wright, & Eming, 1997, 1997; Sullivan, Dozier, & Hellweg, 1984, 1985; Toth & Grunig, 1993; toth, Serini, Wright, & Emig, 1998).

Dvosmislenost uloga

Suradnici u uredima nisu pasivni recipijenti uloga poslanih poruka (Katz & Kahn, 1978). Umjesto toga članovi organizacije aktivno grade svoje uloge iz mnoštva poruka koje primaju o tome što se od njihovog ureda očekuje, umanjeno posljedicama koje protiču kroz odgovaranje ili neodgovaranje na određene uloge

poslanih poruka. *Dvosmislenost uloga* je stepen do kojeg su poslane poruke o ulogama i posljedicama, koje slijede, nejasne ili nedosljedne. Ahlwardt (1984) predočio je dokaze da su uredi za odnose s javnostima u Američkoj mornarici predmet visokog nivoa dvosmislenosti uloga, jer uloga koju šalju dominantna koalicija i direktni nadređeni može biti u neskladu sa očekivanjima profesionalne uloge oficira, stečene kroz formalno obrazovanje ili profesionalna udruženja.

Dvosmislenost uloga može prouzrokovati tenzije i nesigurnost, ali isto tako osigurava određeni nestalan prostor ka selektivnoj primjeni ponašanja uloga na strateški i proaktivni način, proces nazvan primjena uloga. *Primjena uloga* je koncept sličan dobivenoj ulozi, osim što više naglašava suradnika u uredu kao aktivnog, promišljenog agenta koji je u stanju da primjeni ponašanja uloge izvan onih koje su primijenile dominantne koalicije. Culbertson (1991, str. 54), na primjer, smatra da je uloga tehničara "visoko kodificirana i ponavljajuća", dok aspekti procesa facilitiranja uloge menadžera dozvoljavaju "istančanu primjenu uloge". Ovo, s druge strane, dozvoljava komunikatorima da koriste primjenu uloga kao sredstvo definiranja i ponovnog definiranja funkcije odnosa s javnostima.

ALTERNATIVNI PRISTUPI MJERENJU ULOGA PRAKTIČARA

Dva istraživačka pravca su se bavila konceptom uloga praktičara u organizaciji. Kod prvog pravca su osnovne pretpostavke istraživanja uloga prihvaćene; međutim, korištene su alternativne strategije Broomovoj skupini uloga sa 24 stavke u cilju operacionalizacije i mjerenja uloga praktičara. Drugi pravac istraživanja dovodi u pitanje nekoliko važnih prepostavki istraživanja uloga. Ovaj drugi pravac izražava važnu kritiku istraživanju uloga. Ni jedna diskusija o teoriji uloga praktičara ne bi bila kompletna bez osvrta na ove alternativne teoretske okvire i alternativne operacionalizacije kao i kritiku koja je posredno izražena i u jednim i u drugim.

Različite strategije mjerenja uloga

Broomova skupina od 24 stavke mjera uloge praktičara (Dozier & Broom, 1995) intenzivno se koristi za mjerenje uloga praktičara. Ova skupina stavki koristi se radi operacionalizacije

četiri uloge kako ih je izvorno zamislio Broom (Broom, 1982; Broom & Smith, 1979), zatim kroz dihotomiju dviju uloga koje je predložio Dozier (1983), ili kroz oba ova koncepta. Međutim, neki su znanstvenici operacionalizirali uloge praktičara upotrebom pojmova alternativne uloge i strategija mjerenja.

Fergusonova (1979) je izgradila cjelokupnost primjene aktivnosti praktičara kroz dat pregled odgovarajuće literature, kao i ispitivanjem anketa koje su proveli praktičari u odnosima s javnostima. Nakon što je eliminirala dupliranja, smanjila je svoj skup mjerenja na 45 stavki. Mjernom strategijom Fergusonova (1979, str. 3) je nastojala operacionalizirati norme uloga praktičara u odnosima s javnostima postavljajući pitanje "u kojoj mjeri je odgovarajuća ili prava" svaka aktivnost koju obavlja praktičar. Po Katzu i Kahnu (1978) takve aktivnosti uloga mogu se opisati kao dobivene uloge, očekivanja koja se povezuju sa uredom praktičara u organizaciji, a kako ih vidi sam praktičar. Kao takve, ove mjere nisu direktni indikatori primijenjenih uloga ponašanja, mada mogu jako korelirati sa primjenom uloga.

U skorijem periodu su Berkowitz i Hristodulakis (1999) razvili skupinu od 13 stavki radi operacionalizacije normi ili idealnih rješenja koji se odnose na rad u odnosima s javnostima. Ove norme su proizašle iz diskusija o aktivnostima i funkcijama o odnosima s javnostima kod Cutlipa, Centera i Brooma (1994). Članovi ogranka kampusa Američkog društva studenata za odnose s javnostima zamoljeni su da ispune upitnike u okviru anketiranja koje su sami proveli. Nadalje, grupa pitanja je poslana grupi PRSA članova u obližnjem gradu. Podaci su podvrgnuti klasterskoj analizi, pri čemu je specificirano dvo-klastersko rješenje. Prvi klaster je označen kao orijentacija menadžmenta, pri čemu je visoka vrijednost stavljena na konsultantski menadžment za donošenje odluka. Drugi klaster je označen kao orijentacija tehničara, pri čemu je visoka vrijednost stavljena na "čovjeku iz naroda" i, s obzirom na odnose s javnostima, prevashodno kao kreativna aktivnost.

Grupu od 10 stavki sastavio je Guth (1995) za mjerenje uloge tehničara. Neke stavke su slične Broomovim stavkama za tehničara (npr. pisanje novinskih izvještaja, izrada fotografija); ostale su znatno drugačije (npr. pisanje diktata, nemogućnost dobivanja otkaza osim u slučaju narušavanja politike organizacije). Sačinjen je i indeks od 20 stavki za ulogu menadžera. Unutar grupe stavki bila su uključena mjerenja slična Broomovim mjerama za ulogu

eksperta za propise (npr. razvija organizacijsku politiku), ili za ulogu facilitatora za proces rješavanja problema (npr. savjetuje druge o pitanjima odnosa s javnostima), kao i za ulogu komunikacijskog facilitatora (npr. obavlja poslove glasnogovornika organizacije). Ostale stavke su bile upadljivo drugačije (npr. stoji na usluzi generalnom direktoru, ima privatni ured, ima VSS).

Wright (1995) u svom istraživanju predstavio je intenzivno promatranje 148 viših komunikacijskih direktora; svi su bili članovi Društva Arhur Page, profesionalne organizacije za praktičare na višem nivou. Wright smatra da postoji "treća glavna uloga za odnose s javnostima – komunikacijski direktor, koju uglavnom obavljaju korporativni viši potpredsjednici koji su direktno odgovorni generalnim direktorima" (Wright, 1995, str. 181).

Leichty i Springston (1996) koristili su Broomovu (1982) grupu od 24 stavke koje su nadopunili sa 14 dodatnih stavki koje su adaptirane iz literature o organizacionom graničnom opsegu. Članovi Vijeća za odnose s javnostima Alabame ispunili su 137 upitnika. Nakon što su podvrgnuti analizi istraživačkih faktora, pojavilo se osam faktora sa vlastitim vrijednostima većim od 1,0. Međutim, dva faktora su se sastojala od samo dvije stavke, za koje je rečeno da ih je teško interpretirati. Faktor 2 se sastoji od četiri stavke koje odgovaraju faktoru uloge menadžera (vidi Dozier & Broom, 1995); ni jedna od 14 stavki graničnog opsega se nije jako oslanjala na ovaj faktor. Faktor 6 se sastojao od četiri mjerenja uloga tehničara iz Broomove grupe, bez većeg opterećenja za bilo koju od 14 dodatnih aktivnosti graničnog opsega. Rezultati faktora dobiveni su iz svakog upitnika za svaki od osam faktora. Nadalje, rezultati faktora su podvrgnuti nizu klasterskih analiza. Rješenje od pet klastera smatralo se boljim od drugih rješenja i predstavljeno je kao: interni suradnici, generalisti, vanjski suradnici, tradicionalni menadžeri i suradnici koji stanuju izvan grada.

Toth, Serini, Wright i Emig (1998) su proveli ankete sa velikim brojem uzoraka PRSA članova, i to 1999. (N = 1,027) i 1995. (N = 678). Grupa uloga sa 17 stavki upotrijebljena je u obje ankete, koristeći slične ili identične stavke poput Broomove tipologije sa četiri uloge, uključujući uloge eksperta za propise (npr. donošenje odluka o komunikacijskoj politici), uloge facilitatora za proces rješavanja problema (npr. savjetodavni menadžment), i uloge komunikacijskog facilitatora (npr. sastanci sa klijentima/direktorima), kao i mjerenja komunikacijskog tehničara (npr. pisanje, uredništvo, pisanje poruka). Podaci za žene i

muškarce predstavljali su faktor koji se u obje ankete odvojeno analizirao. Istraživački faktor analize podataka iz 1990. je rezultirao sa dva faktora i za muškarce i za žene; ova dva faktora su bila jako slična faktorima uloga menadžera i tehničara.
Faktori su postali manje različiti kada je provedena ista analiza sa podacima iz 1995. sa mnogo stavki koje su zauzimale niži faktor opterećenja nego u 1990. Analiza istraživačkog faktora razotkrila je treći faktor u podacima iz 1995, a to je faktor koji je Toth sa grupom autora interpretirao kao faktor *profila agencije*. Stavke sa visokim opterećenjem na faktor profila agencije uključivale su sljedeće: sastanci sa sebi ravnim kolegama, sastanci sa klijentima/direktorima, evaluacija rezultata programa, obavljanje korespondencije, obavljanje telefonskih poziva.

Neka razmišljanja o mjerenjima uloga

S obzirom da su uloge apstrakcija mnoštva aktivnosti komunikatora u njihovom svakodnevnom poslu, određivanje pojmova i mjerenje uloga je samim tim problematično. U istraživanju uloga u odnosima s javnostima obmino se koriste kvantitativne metode, uzimajući stavke iz pregleda literature (npr. hipotetsko deduktivni pristup) s ciljem da se izgrade nomotetski modeli za pojašnjenja. Ove pretpostavke su sastavni dio mnogih istraživanja uloga odnosa s javnostima. Unutar ovako široko postavljenih pretpostavki analiza faktora ili anliza klastera, kao oruđa za reduciranje podataka, dodatno se otežava istraživački posao. U analizi istraživačkog faktora, broj faktora se ponešto povećava kao funkcija niza analiziranih stavki. U potvrdnoj analizi faktora i analizi klastera smanjenje podataka je isforsirano. U svakom slučaju ne postoji pravi broj uloga, niti pravi način da ih se izmjeri.

Teoretski govoreći, čisto induktivni pristup mjernjima dizajniranih uloga vodi u beskonačno nazadovanje. Kako se nove stavke dodaju ili oduzimaju od skupine stavki, to se pojavljuju nova analitička rješenja faktora ili klastera. Ove nove mjere ne dozvoljavaju direktnu usporedbu s rezultatima iz ranijeg istraživanja, jer razlike između studija moguće leže u teoretski zanimljivim pitanjima, ili možda jednostavno odslikavaju razlike u operacionalizaciji sa malo teoretskog unosa. Nadalje, oslanjanje na mjerenja uloga svojstvenih nekoj osobi ne može se ustanoviti kroz presjek studija.

Međutim, važnija je teorijska korist različitih mjerenja uloga. Kako je određeni pristup mjerenju uloga doprinio našem razumijevanju odnosa s javnostima? Sigurno je da je Broomova grupa uloga sa 24 stavke kao i dihotomija menadžer – tehničar najvećim dijelom doprinijela novom razumijevanju o tome kako se uloge odnose na mnoštvo zanimljivih stručnih i društvenih pitanja. Istovremeno, evolucija komunikacije kao profesije znači da je za izvornu skupinu uloga sa 24 stavke vjerojatno potrebno stalno inoviranje kroz intenzivno promatranje svakodnevnih aktivnosti komunikatora. Diskusija o operacionalizaciji uloga sadrži užu kritiku istraživanja uloga u odnosima s javnostima. Međutim, istraživanje uloga također podliježe široj kritici u smislu njenih teoretskih pretpostavki.

KRITIKE ISTRAŽIVANJA ULOGA

Kritike istraživanja uloga u odnosima s javnostima protežu se od metodoloških do ideoloških. Počevši od najuže metodološke kritike neki smatraju (Leichty & Springston, 1996; Toth & Grunig, 1993, Toth et al., 1998) da dihotomija uloge menadžer – tehničar previše pojednostavljuje kompleksnost primjene uloga. Korektivne strategije uključuju korištenje Broomove izvorne tipologije sa četiri pravca i proširenje broja stavki (Leichty & Springston, 1996), kao i praćenje presjeka opterećenja i odvojene analize faktora komunikatora žena i muškaraca (Toth & Grunig, 1993; Toth et al., 1998). Culbertson (1991) preporučuje dalje istraživanje u procesu primanja i primjene uloga prije nego isključivo fokusiranje na primjenu uloga.

Šira kritika istraživanja uloga je sadržana u liberalnoj i radikalnoj feminističkoj teoriji. Creedon je prvi dao sveobuhvatnu kritiku istraživanja uloga iz ove perspektive 1991. Drugi znanstvenici, kao što su Toth i Grunig (1993), Hon (1995) i Toth et al. (1998), dali su svoj doprinos i omogućili dalja obrazloženja ove kritike. Ova kritika ima pet važnih elemenata koji su relevatni za teorije uloga praktičara.

Prvi element, osporivo je da spol istraživača (pogledi na svijet ugradili su svoju socijalizaciju u odnosu na muškarce i žene) utiče na to koja istraživačka pitanja će znastvanici smatrati važnim i kako će istraživati ta pitanja. Ova prespektiva nije samo svojstvena feministima, već ona odslikava i pretpostavke koje preferiraju intenzivna promatranja, vrijednost subjektivnosti, odnos

između znanstvenika i onih koji su predmet izučavanja, kao i idiografsko modeliranje i razmišljanje. Ove pretpostavke se podudaraju sa onima koje nalazimo u etnografiji (Fetterman, 1998; Rossman & Rallis, 1998).

Pomalo kao posljedica prvog drugi element uključuje način kako muškarci i žene, koji izučavaju uloge, pri tome traže različite stvari, pronalaze različite informacije u podacima i tumače rezultate na različite načine. Na primjer, Dozierova tipologija uloga menadžera i tehničara je "homogenizirala i dihotomizirala značaj posla u struci" (Creedon, 1991, str. 78). Creedon kaže da su žene koje izučavaju uloge pronašle vezu i aktivnosti kod donošenja odluka od strane tehničara, dok muški istraživači ove aktivnosti smatraju dijelom uloge menadžera.

Treći element koji čini veći dio istraživanja uloga pridaje veću noramtivnu vrijednost ulozi menadžera nego ulozi tehničara, devalvirajući tako rad koji najviše obavljaju žene u odnosima s javnostima. Takva sklonost prema ulozi menadžera proizilazi iz muške socijalizacije da da prioritet hijerarhiji i kategorizaciji. Nadalje, teorija otvorenih sistema omogućava širu paradigmu u koju je ugrađena teorija uloga. Strukturalne/funkcionalne pretpostavke teorije otvorenih sistema, s druge strane, tretiraju konflikte kao problematične, a ne kao potencijalno oslobađajuće. Feministička kritika dovodi u pitanje ova normativna opravdanja za sklonost ulozi menadžera.

Četvrti element: Strategije za smanjenje spolne diskriminacije prema ženama praktičarima (npr. Dozier, 1998. c) često tretiraju organizacijske predrasude kao konstantu i time zaključuju da se žene mijenjaju (npr. više istraživati, preuzimati uloge menadžera) tako da mogu prevazići institucionalne mehanizme spolne diskriminacije. Ova tendencija odražava status quo u predrasudama strukturalnog/funkcionalnog u organizacijskoj teoriji. Radikalna feministička kritika takvog liberalnog jačanja jeste da je „žrtva okrivljena" (Creedon, 1991, str. 73) za njeno stanje. Nadalje, od žena se traži da preuzimaju ulogu menadžera unutar postojećih diskriminacijskih stuktura "svrstavajući se u redove muških stereotipa (moć i kontrola)" (Hon, 1995, str. 33).

Peti element: Liberalno jačanje koje je podložno daljem istraživanju uloga (jer se odnosi na diskriminaciju spolova) nikad ne osporava primjere priviligije i marginalizacije svojstvene pretpostavkama modelu otvorenih sistema organizacija ili liberalnog pluralističnog modela društva kao cjeline (Hon, Grunig,

& Dozier, 1992). Centralno pitanje je manifest o nejednakoj raspodjeli moći u organizacijama i u društvu. Nadalje, prema ovoj kritici, rješenje za nejednakosti moći u organizacijama i u društvu nije u tome da se moć ponovo distribuira. Prema mišljenju L. Gruing (1992) osnaživanje je mnogo korisniji koncept. *Osnaživanje* znači raspolaganje sa moći kao u igri pozitivnog zbira što je suprotno nagomilavanju ili gubljenju moći u igri nultog zbira. Hon (1995) napisala je plan za osnaživanje žena u odnosima s javnostima, spajajući liberalne feminističke taktike sa radikalnom feminističkom strategijom u cilju promjene organizacije i društvenih sistema u kojima ove organizacije rade.

Feministička kritika ima važan udio u teoretiziranju uloga praktičara. Odnosi s javnostima u Americi profesija je gdje su žene u većini. Prema podacima Ureda za zapošljavanje SAD-a (2005) od 133.000 praktičara žene čine 61% zaposlenih u SAD-u (imenovane kao *specijalisti za odnose s javnostima* od strane Ureda za zapošljavanje). Teorija uloge praktičara se ne može odvajati od pitanja spolova i diskriminacije među spolovima unutar radne snage. Istovremeno, sakupljena je značajna vrijednost dizajniranjem nomotetskih modela pojašnjenja, baziranih na apstraktnim konceptima uloga praktičara, kao i na drugim ključnim konceptima. Mada ovaj pristup istraživanju može biti u suprotnosti sa etnografskim prepostavkama usađenim u veći dio feminističke kritike, ovaj odjeljak želi izgraditi nomotetsko objašnjenje, ali da istovremeno vodi računa o legitimnim zabrinutostima četiri feminističke kritike i uključi tu kritiku u normativnu teoriju.

PRISTRASNOST, REFLEKSIJA I PRETPOSTAVKE

Naš cilj u građenju teorije ovdje je da se da pozitivistički nomotetski model uloga praktičara u organizacijama. Kao pozitivistička teorija ona nastoji objasniti ono što je vjerojatnije od onoga što bi trebalo biti. Kao nomotetski model ona želi identificirati nekoliko korisnih koncepata i njihovu povezanost, dajući pri tome djelomična objašnjenja uloga praktičara u većini ili svim organizacijama. U tom smislu nijanse bilo koje uloge praktičara u bilo kojoj organizaciji nisu nikada u potpunosti objašnjene. Međutim, uprkos našem cilju i mi imamo naše vlastite normativne pristrasnosti koje nesumnjivo utiču na izgradnju ovih modela. Kako je to uobičajeno u etnografiji, dozvolite da i mi ovdje pojasnimo naše vlastite identificirane normativne pristrasnosti.

Prvo, kao bivši praktičari i sadašnji nastavnici u ovom polju smatramo da su odnosi s javnostima profesija na uzlazu. Po široj definiciji (npr. Cutlip, Center, & Broom, 1999; Gruning & Hunt, 1984) uvrštavamo odnose s javnostima u menadžmentsku funkciju; stoga je uloga menadžera centralni aspekt u funkciji odnosa s javnostima. Međutim, kako je ranije rečeno (Creedon, 1991) ova hijerarhijska sklonost prema ulozi menadžera može imati neželjeni efekat degradacije uloge tehničara, što možda stvara predrasudu prema poslu koji disproporcionalno obavljaju žene praktičari u odnosima s javnostima.

Drugo, smatramo da su interne operacije i donošenje odluka u organizacijama same po sebi političke prirode, odnosno da je orijentacija prema organizacijskoj teoriji najbolje predstavljena kroz perspektivu kontrole moći. Smatrajući to, ne odbijamo korisnost okoline kod organizacijske teorije. Istina je da je funkcija graničnog opsega, koju obavljaju praktičari, važna vrijednost koju oni donose strateškom donošenju odluka. Međutim, nestalne i prijeteće okoline postaju važne onima koji odlučuju samo do onog stepena do kojeg se ti uvjeti okoline smatraju važnim u subjektivnim pogledima na svijet donosioca odluka. To znači da su pritisci iz okoline važni za strateško odlučivanje samo kada donosioci odluka te pritiske označe važnima. Perspektiva kontrole moći pomaže u izgradnji teorija koje se odnose na efektivnost odjela unutar odnosa s javnostima. Uzimajući u obzir nedovoljna sredstva, donosioci odluka u organizacijama smatraju takve doznake kao igre sa nultim zbirom. U tom smislu osnaživanje nije tako korisno za nomotetska pojašnjena kao što je to koncept moći u tradicionalnoj definiciji. Međutim, koncept osnaživanja od suštinske je važnosti ako uzmemo u obzir normativne aspekte teorije uloga u odnosima s javnostima.

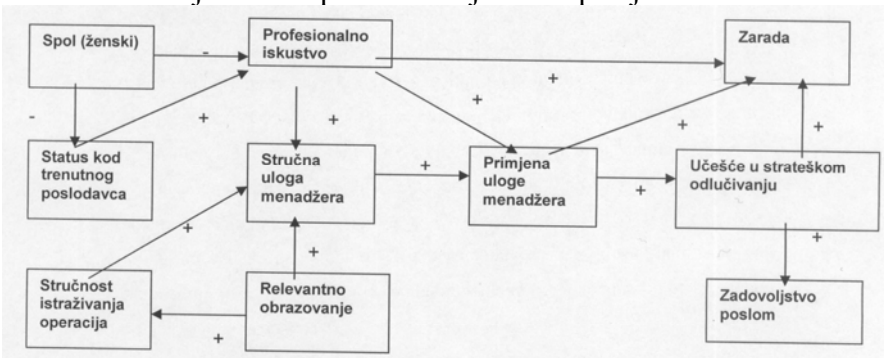
Treće, smatramo da je diskriminacija spolova u radu s odnosima s javnostima važno tekuće pitanje praktičara, nastavnika i znanstvenika kod ove profesije u kojoj dominiraju žene. U većem dijelu našeg istraživanja o ulogama (Broom, 1982; Broom & Dozier, 1985, 1986; Dozier, 1987, 1988.c, Dozier & Broom, 1995; Dozier, Chapo, & Sullivan, 1983) dokumentirani su uzorci diskriminacije spolova. Ukidanje diskriminacije spolova kao takve i općenito svih drugih oblika diskriminacije na radnom mjestu su napori koje podržavamo i vrijednosti kojih se držimo.

Međutim, smatramo korisnim izgradnju i testiranje pozitivističkog nomotetskog modela, kao prvi korak, a nakon toga

izgradnju normativnog modela. U tom smislu prvo pristupamo spolu kao važnom konceptu u opisu i pojašnjenju ponašanja uloga praktičara bez obzira na to što bi trebalo da bude. Očito je da, jer činimo koliko možemo, nećemo s punim uspjehom moći razdvojiti što stvarno jeste od onog što bi trebalo biti. Međutim, težimo za ovim prvim, što ćemo prikazati u sljedećem odjeljku. U kasnijem dijelu poglavlja vratit ćemo se normativnoj teoriji.

TEORETSKI MODEL INDIVIDUALNIH ULOGA PRAKTIČARA

Model prikazan na slici 5.1 objedinjuje rezultate različitih studija o ulozi praktičara u zadnjih 25 godina u jedinstveni teoretski model na nivou analize pojedinca. Ovaj model govori o rezultatima Broomove i Dozierove ankete sa članovima PRSA iz 1991. (Dozier & Broom, 1995). Ovaj model locira uloge praktičara u smjeru modela o slučajevima iz prošlosti i njihovim posljedicama.



Slika 5.1 Primjena uloge i profesionalni napredak na nivou analize pojedinca

Stručna uloga menadžera i obavljanje te uloge

Stručna uloga menadžera i obavljanje te uloge

Na slici 5.1 stručna uloga menadžera i primjena te uloge smatraju se tijesno povezanim, ali zasebnim konceptima. Stručnost je pretpostavka za preuzimanje uloga – potreban, ali ne i dovoljan uvjet za preuzimanje uloge. Dok je obavljanje uloge široko izučavano, s jedne strane, (Anderson, Reagan, Sumner, & Hill, 1989; Anderson & Reagan, 1992; Broom, 1982; Broom & Dozier, 1985, 1986; Broom & Smith, 1978, 1979; Dozier, 1981, 1983, 1984.a, 1984.c, 1988.c, 1990; Dozier & Broom, 1995; Ekachai, 1995; Johnson & Acharya, 1982; Lauzen, 1992, 1994; Lauzen &

Dozier, 1992, 1994; Morton, 1996; Piekos & Einsiedel, 1990; Sullivan, Dozier, & Hellweg, 1984, 1985; Tam, Dozier, Lauzen, & Real, 1995; Toth, Serini, Wright, & Emig, 1998), to je stručnost uloge rjeđe izučavana kao odvojeni koncept, s druge strane (Dozier, Grunig, & Grunig, 1995; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002). Kada je potrebno da menadžer kao stručnjak obavlja svoju ulogu, mogućnost primjene te stručnosti može biti ograničena nizom faktora, uključujući i pogled na svijet dominantne koalicije. Ako top menadžeri u organizaciji izjednače odnose s javnostima sa publicitetom, kao funkcijom tehničke podrške odlukama koje su donijeli drugi, onda stručnost menadžera neće nužno značiti automatsku primjenu uloge menadžera. Kako ćemo kasnije detaljno prikazati, dominantne koalicije često trebaju neki događaj kao katalizator "budilicu" da iskoriste stručnost menadžera koja već postoji (ili je treba dodati) u odjelu za odnose s javnostima.

Kako se vidi iz rezultata Studije kvaliteta (Dozier, Grunig, & Grunig, 1995; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002), stručna uloga menadžera sastoji se od dvije empirijske i pojmovno zasebne komponente. *Administrativna stručnost menadžmenta* uključuje neophodne kompetencije da razvije ciljeve i potciljeve programa, pripremi budžet za rad odjela i upravlja odgovorima organizacije na razna ptianja. *Strateška stručnost menadžmenta* uključuje kompetencije da bi usmjerila istraživanje o evaluaciji, koristila istraživanje za segmentiranje javnosti i izvršila snimanje okoline. Oba tipa stručnosti od suštinske su važnosti za efikasan menadžment funkcije odnosa s javnostima.

Profesionalno iskustvo i stručnost uloge menadžera

Koji faktori pomažu pojedinim praktičarima da steknu razne kompetencije za obavljanje uloge menadžera? Ranija istraživanja su pokazala da je profesionalno iskustvo ključna odrednica stručnosti uloge menadžera i kasnijeg obavljanja uloge mendažera. Što se tiče obavljanja menadžerske uloge, godine profesionalnog iskustva su odgovarale 31% različitosti u obavljanu uloge menadžera u Broomovoj studiji PRSA članova iz 1979. (Broom, 1982) i 18% različitosti u obavljanju uloge menadžera iz ankete PRSA članova 1991. (Dozier & Broom, 1995).

Profesionalno iskustvo je uzeto kao polazna tačka da doprinese kako stručnoj ulozi menadžera tako i obavljanu uloge menadžera, mada odnos između njih nije direktno testiran u

ranijem istraživanju. Kroz profesionalno iskustvo praktičari uče neophodne vještine da razviju administrativnu stručnost menadžera, koja se možda može nadomjestiti formalnim obrazovanjem i kroz sudjelovanje u stručnim radionicama za dalje usavršavanje. Stručnost strateškog menadžmenta može se steći uglavnom kroz formalno obrazovanje, ali profesionalno iskustvo daje ključne sposobnosti tamo gdje se strateško znanje stavlja na kušnju.

Nadalje, profesionalno iskustvo uzeto je i kao doprinos direktnom obavljanju uloge menadžera neovisno o stručnosti uloge. Prema perspektivi kontrole moći iskusni praktičar može preuzeti ulogu menadžera jednostavno zato što potrebe okoline to nalažu. U kvalitativnoj fazi Studije kvaliteta praktičari sa tradicionalnim (tehničkim) obrazovanjem i profesionalnim iskustvom ponekad su bili primorani preuzeti nove odgovornosti menadžerske uloge, kada je kriza okoline ili neki događaj zahtijevao da neko preuzme odgovornost.

Formalno obrazovanje i stručnost uloge menadžera

Za one koji podučavaju odnose s javnostima doprinos formalnog obrazovanja stručnosti uloge menadžera i obavljanju te uloge donekle je razočaravajuća okolnost. Godine 1979. formalno obrazovanje je vrlo malo doprinijelo procesu obavljanja uloge menadžera (u manje od 1% ustanovljenog odstupanja koje nije bilo statistički značajno) u Broomovoj (1982) PRSA anketi. U anketi PRSA članova iz 1991. formalno obrazovanje je doprinijelo obavljanju uloge menadžera sa oko 2% odstupanja (Dozier & Broom, 1995).

Naša je pretpostavka da mjerenja formalnog obrazovanja u odnosima s javnostima nisu dovoljno fokusirana. Pitali smo ispitanike u PRSA anketama provedenim 1979. i 1991. koliko je godina formalnog obrazovanja praktičar završio poslije srednje škole. Ako je ispitanik završio koledž, pitali smo ga u čemu se specijalizirao. Teoretski model prikazan na slici 5.1 naglašava obrazovanje koje se posebno odnosi na obavljanje uloge menadžera. Tvrdimo da veliki dio formalnog obrazovanja u oblasti odnosa s javnostima favorizira tehničke kompetencije koje su od ključnog značaja za početni nivo rada u odnosima s javnostima. Specijaliziranje u srodnim područjima (npr. novinarstvo, držanje govora) pruža još manje mogućnosti za strateško i admistrativno

usavršavanje uloge menadžera. Kvalitetnija mjerenja bi se fokusirala na specifičnim kursevima, radionicama i seminarima koji se bave specifičnim sposobnostima uloge menadžera.

Nadalje, kao što je prikazano na slici 5.1, odnos između formalnog, relevantnog obrazovanja i obavljanja uloge menadžera nije direktan. Bolji teoretski model dokazuje da relevantno obrazovanje doprinosi stručnosti uloga menadžera (i u administrativnom i u strateškom smislu). Organizacione nužnosti, artikulirane u okviru kontrole moći, određuju stepen do kojeg će stručnost uloge menadžera biti iskorištena u praksi.

Stručnost operativnog istraživanja i stručnost uloge menadžera

Na slici 5.1 stručnost operativnog istraživanja tretira se kao konceptualno odvojeno područje specijaliziranog znanja. To je zato što je takva vrsta stručnosti relativno deficitarna među praktičarima u oblasti odnosa s javnostima (Grunig , Grunig & Dozier 2002), ali je ipak od suštinske važnosti za stručnost uloge strateškog menadžmenta (u poređenju sa operativnim menadžmentom). U kontekstu odnosa s javnostima *operativno istraživanje* je definirano kao snimanje okruženja i stručnost programske procjene. Istraživanje pokazuje da operativno istraživanje u oblasti odnosa s javnostima obuhvata raspon od formalnih aktivnosti snimanja (npr. formalna istraživanja, ankete, revizije) do neformalnih tehnika (neformalni razgovor sa terenskim osobljem, telefonski razgovori sa javnostima da se održi kontakt, neformalna provjera reakcija na posebne događaje itd.). Isto tako, programska evaluacija varira od naučnih evaluacija (npr. mjerenja stava javnosti prije i poslije), do evaluacije uzorka (npr. stalna analiza sadržaja medijskih izvještaja), pa sve do neformalnih evaluacija (npr. praćenje i osluškivanje reakcija na PR programe). Prethodne studije pokazuju da praktičari koji obavljaju ulogu menadžera koriste veliki raspon tehnika snimanjea i evaluacije, ali su jako ograničeni vremenom, budžetom i /ili sofisticiranošću zahtjeva donosioca odluka u organizaciji (Austin, Pinkleton, & Dixon, 2000; Broom & Dozier, 1990; Dozier, 1986, 1987, 1990; Dozier, Grunig, & Grunig, 1995; Grunig, Grunig, 1995; Grunig, Grunig & Dozier, 2002; Hon, 1997, 1997). Međutim, Lindenmann (2001) je tvrdio da se vremenska i budžetska ograničenja mogu prevazići racionalnom, kreativnom upotrebom niskobudžetnih istraživačkih opcija.

Ključni deficitarni resurs koji praktičari donose sa sobom u domen strateškog planiranja jeste specijalizirano znanje o najznačajnim javnostima i mogući učinak izbora strateških odluka na odnose s javnostima, što predstavlja ključ prevazilaženju spomenutih ograničenja. Kao što smo već rekli (Broom & Dozier, 1990; White & Dozier, 1992), takvo operativno istraživanje nije korisno dominantnoj koaliciji osim ako praktičar može prevesti informaciju dobivenu snimanjem i evaluacijom u informaciju koja ima smisla za druge menadžere i koja može pojasniti implikacije mogućih opcija u donošenju odluka.

Operativno istraživanje i dvosmjerna komunikacija

U Grunigovim modelima odnosa s javnostima (1976, Grunig, & Grunig, 1992) koncept operativnog istraživanja je uklopljen u dvosmjerne simetrične i dvosmjerne asimetrične modele. Dok praksa asimetričnog odnosa s javnostima želi manipulirati sa javnostima tako da bi bila u skladu sa onim što organizacija praktičara želi postići u igri nultog rezultata, to simetrični odnosi s javnostima traže uzajamno korisne rezultate koji mogu održati stabilne dugoročne odnose u igri pozitivnog rezultata. Jedan od zanimljivih nalaza Studije kvaliteta (koji je također spomenut u ranijem istraživanju) jeste da se i simetrične i asimetrične vrijednosti međusobno prepliću u igri pomiješanih motiva, unutar kojih organizacije i javnosti traže „dovoljno dobra„ rješenja za konflikte ili svađe unutar skale mogućih opcija koje su Dozier, Grunig, Grunig (1995) nazvali *zonom u kojoj svi pobjeđuju*. Na taj način kvalitetni odnosi s javnostima obuhvataju težnju za sticanjem taktičke prednosti (asimetrična orijentacija) koja ne ugrožava stabilnost dugoročnih odnosa na dobrobit obiju strana unutar simetričnog pogleda na svijet.

Od 1995. istraživački tim Studije kvaliteta nastavio je dublje analizirati prividni paradoks visokih pozitivnih korelacija simetričnih i asimetričnih modela jednih prema drugim i prema ukupnom kvalitetu. Na osnovu analize podataka Studije kvaliteta tim je zaključio da dvosmjernu komunikaciju treba mjeriti kao dimenziju odvojenu od simetrije i asimetrije (Grunig, Grunig, Dozier, 2002). Jedan od razloga što simetrične i asimetrične vrijednosti pozitivno koreliraju – uz one koje su date ranije – je što ove vrijednosti također uključuju mjerenja dvosmjerne komunikacije (npr. formalna i neformalna operativna istraživanja).

Izraženost dvosmjernog asimetričnog modela u okviru Faktora kvaliteta možda ima više veze sa istraživačkim aktivnostima, koja su mjerena indeksom, nego sa asmetričnom svrhom tog istraživanja. Dvosmjerna komunikacija znači da funkcija odnosa s javnostima djeluje kao oči i uši organizacije i kao njeni oficijelni glas. Kao i kod ljudskog tijela uključeni su različiti organi i bitne su različite kompentencije. Kada snimanje i evaluacija obuhvate puni raspon formalinih i neformalnih prethodno opisanih tehnika, operativno istraživanje zatvara komunikacijski krug i čini ovaj proces dvosmjernim.

Značaj stručnosti uloge menadžera

U Studiji kvaliteta (J.Grunig. 1992; Dozier, Grunig & Grunig, 1995; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002), mjerenja stručnosti uloge menadžera bila su uključena u veliki broj stavki koje su pridodane odjelu za odnose s javnostima. Šefovi odjela su procjenili specjaliziranu stručnost i raspoloživo znanje u svojim odjelima kako bi primijenili niz profesionalnih aktivnosti. Kada su svi podaci iz Studije kvaliteta sažeti u jedinstveni Faktor kvaliteta (putem faktorske analize), stručnost uloge menadžera i vještine dvosmjerne komunikacije zauzele su prvo mjesto u odnosu na značaj kvaliteta. Ovo ključno znanje predstavlja veliki dio odstupanja unutar Faktora kvaliteta. Stručnost uloge menadžera pokazala je najveće opterećenje unutar Faktora kvaliteta (opterećenje =.72), iz koje je odmah slijedila stručnost u dvosmjernoj simetričnoj komunikaciji (opterećenje =.72) kao i stručnost u dvosmjernoj asimetričnoj komunikaciji (opterećenje =.64).

Spol, radni staž i profesionalno iskustvo

Rana istraživanja uloga (Broom, 1982) pokazala su da je primjena konceptualnih komponenti uloge menadžera bila niža za žene praktičare, kada se ta primjena usporedi sa njihovom primjenom uloge tehničara.[4] Naredna istraživanja su pokazala da segregacija uloge može poslužiti kao mehanizam pri čemu su žene koje rade na poslovima odnosa s javnostima plaćene manje od muškaraca (Dozier, Chapo,& Sullivan, 1983; Dozier, 1988.c).

[4] Oznaka ženskog spola na slici 5.1 donekle je proizvoljna, a upotrijebljena je da pojasni značenje kretanja koeficijenta.

Zbunjujući faktor je što profesionalno iskustvo kao i godine rada u službi kod sadašnjeg poslodavca igraju ulogu u određivanju odnosa između spola i obavljanja uloge menadžera. Uistinu, transformacija odnosa s javnostima – od profesije kojom su dominirali muškarci 1960-ih godina (Smith, 1968), kada su samo četvrtina praktičara bile žene, do profesije kojom dominiraju žene sredinom 1980-ih, pa i više od 61% žena u 21. vijeku – rezultirale su sa velikim razlikama u profesionalnom iskustvu muškaraca i žena praktičara. Prilikom usporedbe obavljanja uloge menadžera, relativno neiskusne žene su stavljene u usporedbu sa relativno iskusnim muškarcima.

Međutim, nivo obavljanja uloge menadžera (u usporedbi sa obavljanjem uloge tehničara) za žene je ostao na niskom nivou, čak i kada je profesionalno iskustvo bilo statistički kontrolirano. Kao što je već u najkraćem rečeno (Dozier & Broom, 1995), ovaj uzorak je tokom vremena opadao. U PRSA anketi iz 1979. postojao je značajan negativni odnos između žene i obavljanja uloge menadžera, nakon što su godine službe i profesionalno iskustvo statistički kontrolirani (Dozier & Broom 1995, str. 14). Do 1991. niska stopa obavljanja dominatne uloge menadžera od strane žena bila je beznačajna, onda kada su godine službe i profesionalno iskustvo statistički kontrolirani (str. 16). Iako je u anketi iz 1991. bilo teže ostvariti značajne pokazatelje zbog manje veličine uzorka, kretanje koeficijenta za spol u obavljanu dominatne uloge menadžera iznosilo je samo .08, što je manje od 1% utvrđenog odstupanja u obavljanju dominantne uloge menadžera. U 1991. niže stope obavljanja dominantne uloge menadžera od strane žena su u velikoj mjeri objašnjene razlikama u profesionalnom iskustvu i broju godina rada u službi. Međutim, do sada je neadekvatno analizirana uloga koju pauza u profesionalnom poslu (na kraće ili produžene vremenske periode) i honorarni profesionalni rad igraju kod razlika u spolovima u obavljanju uloge menadžera.

Nadalje, nije provedeno istraživanje o odnosu između spola i stručnosti uloge menadžmenta. Studija kvaliteta sugerira da je stručnost uloge menadžera snažan koncept, ali se podaci prikupljeni u Studiji kvaliteta bave stručnošću odjela za odnose s javnostima, a ne stručnošću pojedinaca, kao jedinicom analize. U odsustvu empirijske podrške model na slici 5.1 nije odredio razlike u spolovima kod stučnosti uloge menadžera. U 1998. žene su činile veliku većinu magistara (62%) i malu većinu doktora nauka (53%)

u oblasti novinarstva i masovne komunikacije (Becker et al., 1999). Zasnovano na istorijskoj distribuciji žena prema specijalizaciji u masovnoj komunikaciji, procenti su mnogo veći za oblast odnosa s javnostima. Ono što nije poznato na osnovu tako prikupljenih podataka jeste da li postdiplomske i doktorske titule u oblasti masovne komunikacije i odnosa s javnostima znače da nosioci ovih titula zaista imaju više znanja o potrebnoj stručnosti koja se traži za obavljanje uloge menadžera. Jasno je da su o tome potrebna dalja istraživanja.

Obavljanje uloge menadžera i strateško odlučivanje

Rezultati istraživanja pokazuju snažnu vezu između obavljanja uloge menadžera i učešća u strateškim procesima u organizacijama. U PRSA anketi iz 1979. kretanje koeficijenta između obavljanja uloge menadžera i učešća u strateškom odlučivanju iznosilo je.35, sa povećanjem na .40 u anketi provedenoj sa istom populacijom u 1991.

Ovo je odnos od ključnog značaja, prikazan na slici 5.1, zato što povezuje obavljanje uloge menadžera sa ključnim profesionalnim rezultatom – učešćem u strateškom odlučivanju. Tvrdimo da praktičari ne mogu djelotvorno obavljati svoju funkciju ako ne učestvuju u *strateškom odlučivanju* za izbor dugoročnih ciljeva, u obavljanju neophodnih aktivnosti i raspodjeli resursa (Robbins, 1990). Ovo je važno iz sljedećih razloga:

1. Odnosi sa ključnim biračkim tijelom su često definirani strateškim odlukama organizacije. Grunig i Hunt (1984) smatraju da se javnosti obično stvaraju kao posljedica organizacionog ponašanja, uključujući i strateško odlučivanje.

2. Uzajamno korisni, recipročni odnosi s javnostima često zahtijevaju od organizacija da iniciraju strateške akcije kao preteče strateškim porukama i medijima koji se često pogrešno smatraju suštinom odnosa s javnostima. *Strateška akcija* se definira kao djelovanje koje mijenja organizacijske politike, procedure, proizvode, usluge i ponašanje. Da bi se to uradilo praktičar mora imati pristup onima u organizaciji, koji imaju moć da donose strateške odluke, a to je dominantna koalicija.[5]

[5] Iz normativne perspektive strateške akcije su ograničene samo na one koje su društveno odgovorne.

3. Praktičari koriste formalne i neformalne mehanizme snimanja okruženja i evaluacije programa odnosa s javnostima kako bi pomogli s informacijama pri strateškom odlučivanju, i tako prevazišli prepreke u tom domenu. Takvo prikupljanje informacija nema nikakvu vrijednost za organizacije ako praktičari te informacije ne mogu učiniti pristupačnim svojoj dominantnoj koaliciji u razumljivoj formi, i to onda kada se donose strateške odluke.

Plaća

Na individualnom nivou analize teoretski model na slici 5.1 određuje tri direktne veze između plaće i faktora koji joj prethode: profesionalnog iskustva, obavljanja uloge menadžera i učešća u strateškom odlučivanju. Profesionalno iskustvo je postavljeno tako da pozitivno utiče na plaću, čak i nakon što su obavljanje uloge menadžera i učešća u odlučivanju statistički kontrolirani. Obavljanje uloge menadžera je postavljeno tako da pozitivno utiče na plaću, čak i kada je učešće u odlučivanju statistički kontrolirano.

Historijski gledano plaća ima tendeciju povećanja sa profesionalnim iskustvom u većini kategorija zanimanja, čak i bez promjene u uredu organizacije (npr. unapređenje) ili uloge. Obavljanje uloge menadžera odražava priznatu stručnost i odgovornost za uspjeh ili neuspjeh programa odnosa s javnostima. Kao takve, dominantne koalicije su postavljene tako da povećaju plaću praktičara kao funkcije obavljanja uloge menadžera, uz nagrađivanje tako zaposlenih koji pružaju dragocjene usluge svojim organizacijama. Ova nagrada se uz dodatnu nadoknadu dobiva za učešće u strateškom odlučivanju, s obzirom da obavljanje uloge menadžera uključuje i administrativne i strateške sposobnosti.

Učešće u strateškom odlučivanju podrazumijeva da je praktičar član dominantne koalicije bilo na formalnoj ili neformalnoj osnovi. Kao takvi, praktičari koji su de facto članovi dominantne koalicije, spadaju u najvrednije zaposlenike u organizacijama. Sve prikazane veze sa plaćom su konzistentne sa ranijim istraživanjem, uključujući ankete PRSA čanova iz 1979. i 1991. (Dozier & Broom, 1995).

Međutim, kao pozitivistički model, strateške akcije se moraju definirati kao svi koraci koji se poduzmu untar organizacije kako bi se uticalo na odnose sa ključnim javnostima, bez obzira na to da li su te akcije simetrične ili asimetrične.

Slika 5.1 prikazuje nejednostavan i direktan odnos između plaće i spola. Značajno kretanje koeficijenta između spola i plaće u PRSA anketi iz 1979. (beta = .25) palo je skoro do nule (beta = .03) u anketi sa istom populacijom 1991. (Dozier & Broom, 1995). To ne znači da se sve razlike u plaćama između muškaraca i žena mogu objasniti profesionalnim iskustvom, obavljanjem uloge menadžera i učešćem u odlučivanju. Sekundarnom analizom podataka PRSA analize iz 1991. otkrili smo da razlike u plaćama ovise o fazi ženine karijere. Konkretno govoreći, otkrili smo značajnu razliku u plaći između muškaraca i žena od 9 do 18 godina profesionalnog iskustva, što je sredina u njihovim karijerama. Kada su ove grupe zasebno analizirane, muškarci su u prosjeku zarađivali 63.460 $ (po kursu dolara 1991). Žene su zarađivale samo 48.480$, ili oko 76% onoga što su zarađivali muškarci F = 4,56, d.f. = 1,51, p < .05. Ove brojke odražavaju plaće nakon što su uticaji profesionalnog iskustva, obavljanje uloge menadžera i učešća u odlučivanju statistički kontrolirani. Značajne razlike u plaćama između muškaraca i žena nisu pronađene kod skupina od 0 – 8 godina i od 19 + godina profesionalnog iskustva.

Zadovoljstvo poslom

Ako pretpostavimo da praktičari u odnosima s javnostima žele napredovati u karijeri od uloge tehničara, s kojom se zapošljavaju, do funkcije menadžera, onda bi se moralo predočiti značajano pozitivno kretanje koeficijenta između obavljanja uloge menadžera i zadovoljstva poslom. To nije slučaj na slici 5.1. Iako prethodno istraživanje pokazuje da je učešće u procesu odlučivanja na nivou uprave menadžmenta u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom na poslu, to ne vrijedi za obavljanje uloge menadžera kada je učešće u procesu odlučivanja statistički kontrolirano. Činjenica je da je panel studija PRSA članova iz 1979. i 1985. pokazala da su tehničari koji su nastavili obavljati tu ulogu prvenstveno tokom šestogodišnjeg perioda izučavanja, pokazivali najveće povećanje zadovoljstva poslom. Kada je u pitanju zadovoljstvo poslom tehničari, koji su napredovali do funkcije menadžera (u najvećem broju slučajeva), ostvarili su puno manji porast (manje od polovine) tokom istog perioda (Broom & Dozier, 1986).

Anketa i naknadna Studija kvaliteta o praktičarima, koju su napisali Dozier i Gottesman (1982) pokazala je jaku vezu između kreativnih i umjetnički nadarenih praktičara i obavljanja uloge

tehničara. Kao što je definirano strukturom faktora kvaliteta, *kreativan – umjetnički nadaren praktičar* preferira spontane, intuitivne i kreativne aspekte u praksi. Ovi praktičari žele imati više udjela u odlučivanju na nivou organizacije, ali bi više voljeli većinu svog vremena provoditi kreiranjem poruka. U skorije vrijeme McGoon (1993) je napisao izvještaj o rezultatima neformalne ankete putem faksa. Većina ispitanih praktičara navela je da preferira pisanje, uređivanje i izradu publikacija, te ostale aktivnosti u obavljanju uloge tehničara. Samo 11% njih izjavilo je da im se sviđaju poslovi rukovođenja odjelom za odnose s javnostima. Samo 2% je odabralo rad sa top menadžmentom kao omiljenu radnu aktivnost. Kada su upitani šta bi željeli raditi za deset godina, odgovori su sadržali sljedeće: "biti pisac koji živi od prodaje autorskih prava na najprodavaniju knjigu za djecu", "živjeti u Italiji i pisati knjige", "biti na plaži", "posjedovati vlastiti staklenik" i "živjeti u Francuskoj i raditi kao profesor engleskog jezika". Zoch, Patterson i Olson (1977) su anketirali praktičare u školskim okruzima Južne Karoline; ispitanici su rangirali kreativnost kao jedan od pet faktora koji su važniji za zadovoljstvo na poslu od plaće.

Dozier i Gottesman (1982) nisu pronašli nikakvu vezu između spola i uvjerenja kreativnih – umjetnički nadarenih praktičara. Međutim, veličina njihovog uzorka bila je isuviše mala da bi se mogli predstaviti pouzdani dokazi. Ako je spol zaista povezan sa vrijednosnim sistemom kreativnih – umjetnički nadarenih praktičara, onda feministička kritika Creedona koja se odnosi na istraživanje uloga, dobija novo značenje. Žene su možda predmet segregacije time što je status njihove prvenstvene uloge tehničara manje moćan i što su njihova radna mjesta manje plaćena, a kao što je već rečeno u drugim istraživanjima (Dozier, 1998. c; Dozier, Chapo, & Sullivan, 1983).

S druge strane, žene možda same biraju ulogu tehničara u većem broju, zato što traže zadovoljstvo na poslu koje počiva na kreativnim i umjetničkim aspektima njihovog posla. U anketi univerzitetskih studenata koji se pripremaju za karijeru u odnosima s javnostima uz upotrebu nacionalnog uzorka PRSA članova, Farmer i Waugh (1999) su otkrili da se žene koje se specijaliziraju za odnose s javnostima ne razlikuju značajno od muškaraca u njihovoj želji da donose strateške odluke u komunikacijskoj politici, preuzimaju odgovornost za uspjeh ili neuspjeh PR programa, budu organizacijski stručnjaci u odnosima sa

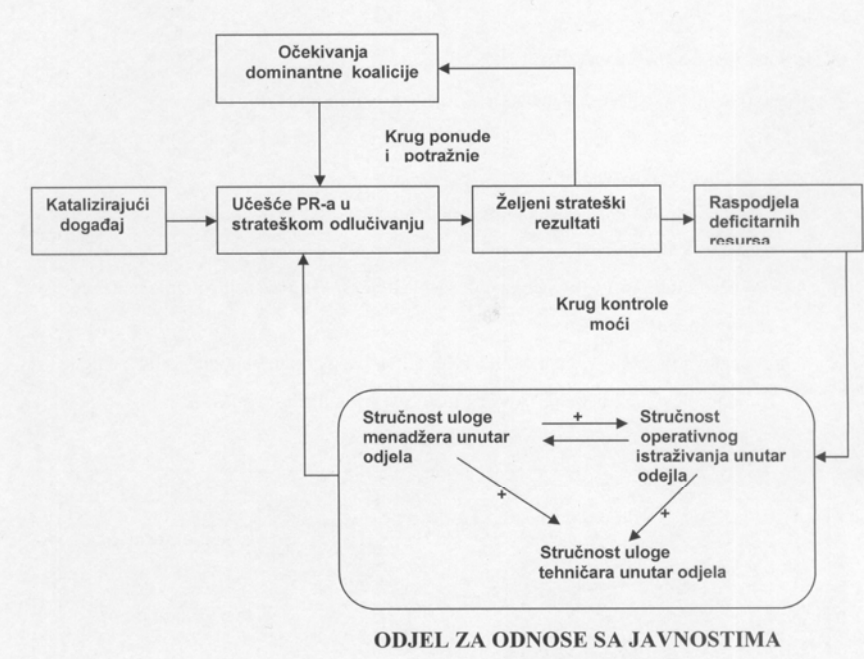
javnostima, planiraju i upravljaju budžetima, i savjetuju viši menadžment. Međutim, žene su značajno više nego muškarci pokazivale želju da planiraju i realiziraju posebne događaje, vode korespondenciju, uspostavljaju kontakte sa medijima i realiziraju tehničke – kreativne aspekte odluka koje donose drugi. Nalazi Farmera i Waugha su u skladu sa našim vlastitim istraživanjem. Žene rjeđe od muškaraca obavljaju ulogu menadžera, ali je ova razlika mala i često zanemarljiva nakon što je profesionalno iskustvo statistički kontrolirano. Međutim, žene puno češće obavljaju ulogu tehničara nakon što se statistički kontrolira profesionalno iskustvo. U skladu sa našom analitičkom strategijom korištenja dominantne uloge, Farmer i Waugh bi najvjerovatnije otkrili da žene koje se specjaliziraju za odnose s javnostima prvenstveno preferiraju ulogu tehničara, dok muškarci prvenstveno preferiraju ulogu menadžera.

Ove preferencije uloga među univerzitetskim studentima indirektno podupiru vezu između spola i preferencija koje se odnose na kreativne – umjetničke aspekte PR rada. Odsustvo razlika u spolovima, koje se odnose na želju za obavljanjem uloge menadžera, konzistentno je sa ranijim istraživanjem koje pokazuje da je zadovoljstvo na poslu (među zaposlenim praktičarima) u pozitivnoj vezi sa učešćem u strateškom odlučivanju, ali ne sa obavljanjem uloge menadžera, nakon što je učešće u procesu odlučivanja strateški kontrolirano (vidjeti sliku 5.1). Ovo se također poklapa sa nalazima Doziera i Gottesmana (1982) da praktičari koji su kreativno i umjetnički nadareni žele biti uključeni u proces odlučivanja, ali istovremeno ne vjeruju da će imati veće unutarnje zadovoljstvo ako napreduju na korporativnoj ljestvici.

U svakom slučaju status uloge tehničara i praktičara koji su kreativno – umjetnički nadareni predstavlja ozbiljno profesionalno pitanje. Normativna preferencija za obavljanje uloge menadžera implicitno degradira posao velikog broja praktičara koji obavljaju prvenstveno ulogu tehničara, od kojih su većina žene. Ovaj problem se, međutim, može riješiti ako se uloga odnosa s javnostima razmatra na organizacionom a ne na nidividualnom nivou analize.

MODEL OBAVLJANJA ULOGE NA NIVOU ORGANIZACIJE

Slika 5.2 preuzima koncept uloge praktičara i transformira ga na nivou analize unutar odjela i organizacije. Ova transformacija uloga praktičara na meso nivou odražava određene aktivnosti oko uloga praktičara provedene u Studiji kvaliteta (Dozier, Grunig, & Grunig, 1995; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002). Model na slici 5.2 je predstavljen kao proces u toku sa sugestijama za njegov dalji razvoj koji se razmatra na kraju ovog poglavlja. Model je kružni, pri čemu se ključni koncepti tokom vremena promatraju kao interaktivni, sa rezultatima unutar vremena 1, koji služe kao inputi u vremenu 2. Ovi mehanizmi su oslikani unutar kruga ponude – potražnje i kruga kontrole moći na slici 5.2.



SLIKA 5.2 Dinamični model obavljanja uloge na nivou organizacione analize

Tri naizgled nevezana rezultata iz Studije kvaliteta stimuliraju stvaranje teoretskog modela na slici 5.2 . Prvo, kvalitativni dio studije traži da se odredi na koji su način odlični odjeli odnosa s javnostima postali odlični. U nizu slučajeva top komunikatori i članovi dominantnih koalicija pominjali su i govorili o nekoj vrsti krize koja bi funkciju odnosa s javnostima gurnula u centar pažnje. Ovo uključuje industrijske krize širokih

razmjera kao što su izlijevanje nafte na Aljasci sa *Exxon Valdeza* i curenju plina u Bhopalu u Indiji, kao i krize vezane za pojedine organizacije, kao što je suprostavljanje izgradnji nuklearne elektrane. U svakom od ovih slučajeva činilo se da je organizacijama bio potreban katalizirajući događaj koji bi prethodio brzom redefiniranju funkcija odnosa s javnostima u organizacijama. Takve krize su dovodile dominantne koalicije u situaciju da koriste prednosti neiskorištenih talenata u svojim postojećim odjelima za odnose s javnostima ili da zapošljavaju dodatne praktičare i savjetnike u cilju jačanja funkcije odnosa s javnostima.

Drugo, studije slučaja su također otkrile na koji način su nastali odjeli za odnose s javnostima, nakon što bi katalizirajući događaj pružio mogućnost takvim odjelima da se bave svojim poslom. Ovo nastojanje je predstavljeno krugom ponude – potražnje, što je detaljnjije opisano u drugim studijama (Dozier, Grunig & Grunig, 1995). U suštini, predstavnici odjela za odnose s javnostima okupljaju se za stolom prilikom strateškog odlučivanja u vrijeme krize. Ako funkcija odnosa s javnostima dobro obavlja svoj posao (npr. značajano pomaže u bitnim strateškim pitanjima), onda organizacija ostvaruje željene rezultate. Dominatne koalicije priznaju ove željene rezultate, te nakon toga mijenjaju svoju percepciju o odnosima s javnostima i onome što ta funkcija može uraditi. To dovodi do povećanih očekivanja dominantnih koalicija da odnosi s javnostima dadnu značajan doprinos strateškim odlukama.

Treće, Studija kvaliteta sugerira da su stručnost uloge menadžera i stručnost u domenu operativnog istraživanja (kao što je pokazano u Grunigovim dvosmjernim modelima) najvažniji atributi odličnih odjela za odnose s javnostima (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002). Međutim, stručnost uloge tehničara također visoko korelira sa stručnošću uloge menadžera, stručnošću operativnog istraživanja i sveukupnim kvalitetom. Kako bi ovo teoretski imalo smisla, perspektiva kontrole moći obezbjeđuje korisnu heuristiku. Kada efikasni odjeli za odnose s javnostima proizvode željene strateške rezultate za organizacije, perspektiva kontrole moći sugerira neku vrstu quid pro quo u odnosu na raspodjelu deficitarnih resursa. Odjeli za odnose s javnostima koji proizvode željene strateške rezultate za dominantne koalicije mogu manevrirati kako bi pribavili deficitarne resurse odjelu za odnose s javnostima.

Dok se kod dominantnih koalicija malo cijene tehničari ili kreativni – umjetnički nadareni praktičari, to se efikasni odjeli za odnose s javnostima jako cijene. Prema Studiji kvaliteta, odjeli sa potrebnom stručnošću za obavljanje uloge menadžera i provođenje operativnog istraživanja također pribavljaju najbolje kreativne umjetničke talente. Krug kontrole moći opisuje recipročni sistem nagrađivanja za kvatitet u odnosima s javnostima. Iako se nagrade dobivaju za postizanje željenih strateških rezultata, tvrdimo da takvi rezultati počivaju na kvalitetu u implementaciji programa kao i planiranja. Unutar kvalitetnih odjela za odnose s javnostima ljudi sa različitim talentima i sposobnostima rade zajedno na planiranju, implementaciji i evaluaciji programa odnosa s javnostima. Nema potrebe da svi zaposleni u odjelu za odnose s javnostima obavljaju ulogu menadžera ili provode operativno istraživanje. U stvari, najbolji odjeli mogu biti oni u kojima se menadžeri i tehničari jasno razlikuju i u kojima mogućnosti za napredovanje u karijeri praktičarima na različite načine omogućavaju da ostvare zadovoljstvo na poslu. Imajući to na umu, razmotrite implikacije normativnih modela praktičnih primjera odnosa s javnostima.

KA INKLUZIVNOM NORMATIVNOM MODELU PRAKSE U ODNOSIMA S JAVNOSTIMA

Literatura o odnosima s javnostima kao profesiji u usponu naglašava praksu kao menadžersku funkciju u organizacijama. Najvažniji priručnici za uvodne kurseve o odnosima s javnostima (npr. Cutip, Center, & Broom, 1999; Grunig, & Hunt, 1984) posebno definiraju odnose s javnostima kao funkciju menadžmenta.

Priručnik Drucka i Hieberta (1979) predočio je strategiju profesionalnog napredovanja, koja pretpostavlja napredovanje praktičara od dominantnih uloga tehničara na početku karijere do uloga menadžera nakon sticanja većeg profesionalnog iskustva. To, naravno, znači da pojedini praktičari koji ne napreduju do uloga menadžera ostaju, uglavnom, na početnim aktivnostima od manjeg značaja. Kao što su zapazili različiti feministički kritičari, to degradira posao koji većina žena najčešće obavlja u ulozi praktičara.

Mi smo za ovo, vjerovatno, jednako krivi kao i Druck i Hiebert. Naša prva zajednička publikacija za akademski časopis, u kojoj smo naveli rezultate panel studije PRSA članova iz 1979. i 1985, objavljenja je pod naslovom *Unapređenje uloge* na naslovnoj

stranici *Časopisa za odnose s javnostima*. U retrospektivi, ova naizgled degradacija tehničke uloge nikada nije bila osobne prirode. Umjesto toga ona je odražavala nedostatak preciznosti odgovarajućeg nivoa analize za razmatranje ključnih normativnih pitanja.

Istina, odnos s javnostima jeste funkcija menadžmenta. Da bi bili kvalitetni, odjeli za odnose s javnostima moraju imati stručnjake koji bi obavljali ulogu menadžera i provodili operativno istraživanje (snimanje okruženja i programsku evaluaciju). Da bi bili kvalitetna, funkcija odnosa s javnostima mora biti prisutna, bilo formalno ili neformalno, kada dominantna koalicija pravi strateške odluke koje utiču na odnose s javnostima. Kako bi ostvario svoje mjesto u procesu strateškog planiranja odjel za odnose s javnostima mora unijeti deficitarne i jedinstvene resurse u proces odlučivanja. To često uključuje stručnost odjela u pogledu onoga što se dešava u okruženju organizacije.

Međutim ovi imperativi za funkciju ili odjel ne podrazumjevaju da svaki pojedini praktičar mora biti menadžer. Ako je opsežno istraživanje u ovom području tačno (Dozier & Gottesman, 1982; McGoon, 1993), mnogi praktičari u odnosima s javnostima cijene kreativno – umjetničke aspekte svog rada. Iako oni žele da budu uključeni u proces odlučivanja, ovi praktičari ne žele biti menadžeri. Niti bi to trebali biti. Kao što Studija kvaliteta jasno pokazuje, najbolji odjeli za odnose s javnostima podupiru visoke nivoe kako stručnosti menadžera tako i tehničara.

Odjel za odnose s javnostima koji dobro funkcionira najbolje se može razumjeti ako se poslužimo metaforom ljudskog mozga i njegove dvije različite hemisfere (Springer & Deutsch, 1998). Lijeva hemisfera favorizira logičke, analitički poredane zadatke koji se obično povezuju sa menadžerskom funkcijom; desna hemisfera favorizira subjektivne, simultane, i sintetičke aktivnosti koje se povezuju sa kreativnom proizvodnjom strateških poruka.

Isto kao što ljudski mozak najbolje funkcionira kada obje hemisfere rade zajedno na rješavanju problema tako isto funkcioniraju i efikasni odjeli za odnose s javnostima. S obzirom da su mnogi zaposleni praktičari prikriveni pisci, pjesnici i umjetnici (McGoon, 1993), i s obzirom da većina najkvalitetnijih odjela ima visok nivo kreativnih sposobnosti (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002), moramo razmišljati konstruktivno o paralenim putevima karijere za one koji zadovoljstvo na poslu crpe kroz strateški menadžment odnosa s javnostima i onima koji

zadovoljstvo crpe iz umjetničkih aktivnosti (oblast odnosa s javnostima). Također trebamo konstruktivno razmišljati o načinu na koji se ove dvije orijentacije prema odnosima s javnostima mogu integrirati u efikasan odjel. Kako bi bio efikasan i kreativan, umjetnički nadaren praktičar ne može funkcionirati u strateškom vakumu stvarajući kreativne proizvode koji su sami sebi cilj. Umjesto toga, na kreativni rad se putem uzajamno korisnih odnosa između članova odjela mora gledati kao na sredstvo za postizanje cilja, koje je relevantno za strateške ciljeve programa.

Isto kao što efikasni odjeli za odnose s javnostima moraju omogućiti gostoljubivo radno okruženje za kreativne, umjetnički nadarene praktičare, isto tako se moraju razmotriti i potrebe žena zaposlenih u struci. U Studiji kvaltiteta organizacije sa najboljim odjelima za odnose s javnostima tkaođer su imali jasne politike koje zabranjuju seksualno uznemiravanje i diskriminaciju, pri čemu se tako stvara radno okruženje koje podržava žene, i osnivaju mentorski programi za žene (Dozier, Grunig, & Grunig, 1995). S obzirom da su odnosi s javnostima profesija u kojoj dominiraju žene, onda je i efikasnost odjela za odnose s javnostima direktno povezana sa odnosom prema ženama u organizaciji. Raznolikost unutar odjela za odnose s javnostima, kada su u pitanju odnosi među spolovima i ulogama menadžer/tehničar, lakše je prepoznati kao prednost kada se menadžerske definicije *funkcije* odnosa s javnostima ne primjenjuju neadekvatno na *pojedinca*. Kreativan, umjetnički rad praktičara, bilo muškaraca ili žena, trebao bi biti priznat i nagrađen za doprinos odličnom planiranju i realizaciji strateških programa odnosa s javnostima.

PLAN ZA BUDUĆE ISTAŽIVANJE ULOGA

Nakon četvrt vijeka istraživanja organizacijskih uloga praktičara, potrebna su dalja istraživanja. Predlažemo slijedeće:

1. *Nastaviti sa inoviranjem metoda za mjerenje uloga, ali izbjegavati neograničeno vraćanje na početak.* Kako se odnosi s javnostima budu razvijali kao profesija i kako se studije o ulogama praktičara budu izučavale od strane drugih država osim SAD-a i Kanade, mjerenja uloga u odnosima s javnostima moraju ostati dinamične. Istovremeno ne smijemo dozvoliti da nas naše statističke metode ugrožavaju. Zato što se "redefinicija" uloge praktičara često zasniva na istraživačkoj faktorskoj analizi promjenjivih skupina komponenti, dok otkrivanje "novih" uloga

donekle postaje tautološko. Po svojoj induktivnoj prirodi, faktorska analiza tipično generira "nove" faktore (uloge) kada se različite komponente dodaju u prvobitnoj korelacijskoj matrici. Novootkriveni faktori bi prije mogli predstavljati umjetničke eksponate analitičke procedure koja se koristi, nego bitne teortske doprinose. Takve "nove" uloge je teško usporediti sa studijama u kojima se koristila Broomova originalna skupina od 24 stavke. Korisniji pristup jeste da se nove skupine mjerenja uloga tretiraju kao odvojeni koncepti u svrhu analize, te da ih se onda stavi u korelaciju sa originalnom skupinom stavki (vidi tabele 5.1 i 5.2). Na ovaj način mogu se napraviti direktana poređenja između novih i starih mjerenja uloga.

2. *Mjeriti stručnost uloge menadžera kao odvojeni koncept i otkriti odakle dolazi ta stručnost.* Kako je rečeno u Studiji kvaliteta, saznanje o tome kako se obavlja uloga menadžera bitnije je za kvalitet odnosa s javnostima nego stvarna realizacija ponašanja u okviru tih uloga od strane šefa odjela. Nadalje, stručnost uloge menadžera ne bi se trebala smatrati atributom pojedinca; umjesto toga, stručnost uloge menadžera je atribut odjela za odnose s javnostima. Međutim, kako bi izašli izvan okvira Studije kvaliteta, podaci se moraju prikupiti od svih članova odjela za odnose s javnostima, zatim se moraju objediniti, da bi predstavljali atribut odjela. To je jedini način pomoću kojeg možemo empirijski utvrditi gdje unutar odjela počivaju sposobnosti za specifične uloge. Ovaj smjer istraživanja ima bitne implikacije na analizu spola, uloga, donošenja odluka, plaća i zadovoljstva poslom. Objedinjeni podaci pokazuju da žene praktičari pohađaju postdiplomske studije u većem broju nego muškarci. Međutim, žene također čine većinu praktičara. Postavlja se stoga empirijsko pitanje o tome da li žene posjeduju veću stručnost uloge menadžera nego muškarci. Ako žene posjeduju veću stručnost uloge menadžera, onda se naši teoretski modeli (vidi slike 5.1 i 5.2) moraju ponovo razmotriti.

3. *Analizirati kreativnog, umjetničkog praktičara i praktičara kao strateškog menadžera u smislu profesionalne uloge i zadovoljstva poslom.* Zadovoljstvo poslom i organizacione uloge su koncepti kojima nije poklonjena zaslužena pažnja. Po svemu sudeći, vanjsko zadovljstvo poslom (npr. naziv radnog mjesta, učešće u odlučivanju, plaća) možda je veće za one praktičare koji obavljaju ulogu menadžera. Međutim, dokazi sugeriraju (Broom & Dozier, 1986; Dozier & Gottesman, 1982; McGoon, 1993) da mnogi praktičari crpe veliko unutarnje zadovoljstvo za obavljanje

kreativnih i umjetničkih aspekata uloge tehničara. Kao profesija, odnosi s javnostima moraju obezbjediti održivu karijeru unutar koje će i kreativni, umjetnički nadareni praktičar, kao i praktičar kao strateški menadžer postići vanjsko i unutarnje zadovoljstvo od svog rada. Velika studija trendova PRSA članova iz 1990. i 1995. (Seriini et al. 1997; Toth et al., 1998) pokazala je da muškarci i žene crpe zadovoljstvo poslom u odnosima s javnostima na različite načine; međutim, specifičan odnos između obavljanja uloge i zadovoljstva poslom nije testiran.

4. *Nastaviti izučavati odnose između spolova, plaća i uloga*. U našoj studiji trendova PRSA članova iz 1979. i 1991. (Dozier & Broom, 1995), otkrili smo da su mnogi od očitih uzoraka diskriminacije na liniji spol – plaća iz 1979. značajno opali do 1991, sa razlikama u plaćama i ulogama koje su u velikoj mjeri ovisile o razlikama u spolovima u profesionalnom iskustvu. Tada smo upozorili da se ne radi previše ovakvih promjena. Izraženi uzorci u plaćama su se zadržali u 1991, sa ženama koje su zarađivale 76% od plaća muškaraca sa jednakim profesionalnim iskustvom. Međutim, ovaj efekat je bio specifičan za srednje godine njihovog profesionalnog radnog vijeka (praktičari sa 9 – 18 godina radnog iskustva). Prethodnim istraživanjem o plaći, odnosima spolova i uloga nije adekvatno izmjereno kakav efekat prekid u karijeri ima na plaću i obavljanje uloge. Ono što znamo na osnovu opsežnih istraživanja jeste da je obavljanje uloge menadžera u pozitivnom odnosu prema plaćama nakon što je profesionalno iskustvo statistički kontrolirano. Također znamo da žene prvenstveno obavljaju ulogu tehničara čak i nakon što je profesionalno iskustvo statistički kontrolirano. Međutim, istraživači nisu izmjerili niti analizirali način na koji odabiri uloge koja se obavlja utiču na plaću, i da li spol utiče na mogućnost izbora uloge koju neko obavlja.