

Iwona Kuraszko

Uniwersytet Warszawski

MODEL KOMUNIKACJI DWUKIERUNKOWEJ SYMETRYCZNEJ W KONTEKŚCIE TEORII INTERESARIUSZY

1. Wstęp

Efektywne funkcjonowanie organizacji związane jest z dobrze sformułowanymi celami strategicznymi, kapitałem intelektualnym, innowacyjnością i kulturą organizacyjną. Niewątpliwie bardzo istotna dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest komunikacja, która tworzy przestrzeń dla przepływu tych zasobów. Strategiczność, w przypadku zintegrowanego komunikowania organizacji, jest niezbędna do tworzenia długoterminowych relacji między organizacją a jej najbliższym otoczeniem. Organizacje, bez względu na swój charakter, muszą znaleźć zatem najlepszy sposób zbudowania relacji ze swoimi interesariuszami, od których zależą ich sukces i przyszłość. Sama koncepcja interesariuszy, zapoczątkowana przez R.E. Freemana¹, zaczyna zajmować centralne miejsce w procesie zarządzania komunikacją. Standardowe działania stopniowo zastępuje się dążeniem do stworzenia jak najlepszych relacji ze strategicznie najważniejszymi grupami otoczenia. Kształtowanie wizerunku organizacji czy też produktu jest efektywne wówczas, gdy oparte jest na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu, jednak przy założeniu, że poszczególne komunikaty są ze sobą spójne. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) może być ważnym elementem wspomagającym cele *public relations*, a także wzmacniającym dwustronny, symetryczny model komunikowania, który według J.A. Gruniga i in.² jest najefektywniejszy w przypadku tworzenia strategicznych relacji. Model ten, wzbogacony o działania CSR, pozwala nadawcy komunikatu na jego udoskonalenie w taki sposób, że staje się on bardziej

¹ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

² J. Grunig, L. Grunig, D. Dozier, *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2002.

precyzyjny i zrozumiały, a organizacja, jako część infrastruktury społecznej, może pozytywnie wpływać na otoczenie, w którym się znajduje.

2. Rola komunikacji korporacyjnej w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji

„Efektywne zarządzanie relacjami organizacji z jej otoczeniem skupione wokół wspólnych interesów i celów, powoduje powstanie wzajemnego zrozumienia i korzyści w formie harmonijnego współdziałania i współpracy pomiędzy nimi”³.

W obliczu dynamicznie zmieniających się oczekiwań, informatyzacji społecznej i globalizujących się rynków, coraz większego znaczenia nabierają rzeczywiste relacje organizacji z jej otoczeniem, w którym funkcjonuje i od którego zależy. Czy zaufanie jest źródłem licencji na działalność? Jeśli tak, to właśnie odpowiedzialność organizacji oraz jej przejrzysta komunikacja są niewątpliwie kluczowymi czynnikami umożliwiającymi budowanie odpowiednich relacji z grupami dla niej ważnymi i tym samym, wpływającymi na przewagę konkurencyjną w długim okresie.

Uwzględniając to stwierdzenie, można przyjąć, że odpowiednia komunikacja korporacyjna, której komponentami są: „tożsamość, reputacja i interesariusze”⁴, powinna mieć charakter strategiczny i cechować się przede wszystkim spójnością wewnętrznych wartości organizacji z jej zewnętrznym działaniem. Rozpatrując dziedzinę *public relations* w kontekście komunikacji, aktualnie coraz częściej podkreśla się, że „PR to funkcja zarządzania komunikacją tworząca i utrzymująca obopólne korzystne relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, od którego zależy jej sukces i przyszłość”⁵.

3. *Public relations* jako zarządzanie relacjami oraz modele komunikacji

Od momentu gdy Ferguson w 1984 r. jako pierwszy zasugerował pojęcie relacji jako głównej kwestii, wokół której skupione jest PR, koncepcja ta zaczęła być brana pod uwagę przez większą liczbę przedstawicieli środowiska zajmującego się problematyką *public relations*⁶.

Traktowanie PR jedynie jako komponentu marketingowego lub jednostronnie informacyjnego z pewnością umniejsza jego rolę, jaką może odegrać w obszarze

³ J.A. Leadingham, *Explicating relationship management as a general theory of public relations*, „Journal of Public Relations Research” 2003 nr 15.

⁴ J. Cornelissen, *Corporate Communication. Theory and Practice*, Sage Publications, London 2006, s. 23.

⁵ J. Chia, *PR: Theory and Practice. Understanding the PR profession*, prezentacja na seminarium, University of South Australia, 2006.

⁶ J. Grunig i in., wyd. cyt.; byli to także np. Huang, Leadingham czy Brauning.

budowania pożądaných relacji z grupami otoczenia. Istotną typologią PR, będącą cenionym osiągnięciem naukowym, jest ujęcie modelowe, stworzone przez J. Gruniga i T. Hunta w 1984 r. Badacze ci rozróżniają cztery modele *public relations*: *publicity*, *rozpowszechnianie informacji*, *komunikację dwukierunkową asymetryczną* oraz *komunikację dwukierunkową symetryczną*⁷.

W modelu *publicity/press agency* komunikacja ma charakter jednostronny, jej celem jest zdobycie rozgłosu dla organizacji. Organizacja koncentruje się na współpracy z mediami, korzystając również z innych kanałów komunikacji. Sam komunikat jest konstruowany na podstawie założeń propagandy. Organizacja nie uczestniczy w żadnym dialogu, dlatego stosowanie tego modelu jako jedynego może wpływać w długim okresie na brak jej wiarygodności. *Public relations* w tym modelu są traktowane prosprzedażowo, raczej jako element wspierający założenia marketingowe. Efektywność PR mierzy się w tym przypadku przez ilość sprzedanych produktów oraz liczbę osób uczestniczących w określonych wydarzeniach (*events*). Prawda nie jest tutaj podstawą informacji, co oznacza, że PR nie są wykorzystywane przez organizację do budowania wiarygodności i przejrzystości.

W modelu rozpowszechniania informacji (*public information*) komunikacja ma również charakter jednostronny, jednak, w odróżnieniu od modelu *publicity*, podstawą komunikatu jest prawda. Celem komunikacji jest pozyskanie opinii publicznej przez informowanie, a nie perswazję. Efektywność PR mierzona jest zwykle liczbą wycinków prasowych.

Model *komunikacji asymetrycznej dwukierunkowej* jest obecnie najczęściej stosowany. Celem komunikacji w tym przypadku jest przekonywanie określonej grupy interesariuszy do przyjęcia punktu widzenia organizacji. Organizacja bada postawy i oczekiwania otoczenia jedynie po to, aby w sposób bardziej perswazyjny konstruować komunikaty i określone programy/strategie komunikacyjne. Efektywność PR jest mierzona w kontekście zmiany postaw określonego audytorium.

W przypadku modelu *komunikacji dwukierunkowej symetrycznej* ważne jest dostosowywanie się organizacji do wymagań otoczenia, w którym się znajduje. Celem komunikacji, opartej na dialogu, są przede wszystkim wzajemne zrozumienie, zaufanie i akceptacja. Efektywność PR związana jest głównie z usprawnieniem współpracy między organizacją i jej interesariuszami, a sam PR ma usprawniać dialog oraz pełnić funkcję mediatora między nimi. Komunikacja ta powinna, w założeniu, prowadzić do zmian, które będą korzystne dla wszystkich stron.

Uwzględniając powyższą klasyfikację, można przyjąć, że stosowanie modelu komunikacji dwukierunkowej symetrycznej najbardziej wpływa na efektywne budowanie dobrych relacji między organizacją a jej otoczeniem i tworzenie długotrwałej wartości dla wszystkich stron. Według S. Blacka „celem PR jest doprowadzenie do dialogu i osiągnięcie harmonii oraz zgody poprzez dwustronną infor-

⁷ J. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*, Thomson, Wadsworth 1984.

mację, argumentację i dyskusję”⁸ (2006). Można zatem przyjąć, że model komunikacji dwukierunkowej symetrycznej i strategiczne monitorowanie otoczenia są zasadnicze dla efektywnego *public relations*. Model ten pomaga w zarządzaniu kryzysowym, ponieważ przede wszystkim redukuje potencjalne kryzysy przez uważne słuchanie i odpowiadanie na oczekiwania.

Wątpliwości budzi jednak sprawa motywacji menedżerów zajmujących się działaniami PR w efektywnej według Gruniga organizacji. M. Pieczka uważa, że teoria Gruniga jest dobrze sformułowana, ale ma pewne nieścisłości – komunikacja dwukierunkowa symetryczna zakłada otwarty dialog i włączanie oraz to, że menedżer zajmujący się PR w efektywnej organizacji jest częścią zarządu. Pieczka zadaje pytanie: na rzecz kogo i czego pracują ci menedżerowie⁹? Kwestia ta związana jest z podkreśleniem, że w praktyce motywacje menedżerów PR są różne i mieszane. Grunig rozszerzył założenia modelu komunikacji symetrycznej dwukierunkowej o przedmiot motywów działań PR. W rzeczywistości *public relations* nie zawsze ma funkcję „mediatora” między organizacją a interesariuszami, ale ma wspierać cele i interes firmy. Organizacja i jej interesariusze „wchodzą w dialog swoich własnych interesów, scharakteryzowanych przez negocjacje, perswazję i kompromis”¹⁰. Dlatego można powiedzieć, że motywy mieszane w tym modelu są uwarunkowane koniecznością przeżycia organizacji na rynku. Należy wziąć pod uwagę również to, że z kolei komunikacja dwukierunkowa asymetryczna może być np. normą dla określonych kwestii związanych z edukowaniem, uświadamianiem otoczenia i jego specyfiką. Uwzględniając te uwarunkowania, można przyjąć, że efektywność stosowania wybranego modelu komunikacji wiąże się z kontekstem kulturowym oraz mentalnością danego otoczenia i społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja. Oznacza to sytuację, w której określone grupy interesariuszy w danych krajach mają większy lub mniejszy wpływ na organizacje.

4. Rozwój koncepcji interesariuszy

Badania przeprowadzone przez Gruniga w latach 1992-2002 wykazały, że „Public Relations wpływa na efektywność organizacji, gdy pomaga pogodzić jej cele z oczekiwaniami jej strategicznych grup otoczenia”¹¹. Istotnym wnioskiem wynikającym z tego sformułowania jest zwrócenie uwagi na wartość PR, która może być rezultatem relacji rozwijanych przez tę dziedzinę. Dobre relacje z interesariuszami są, według Gruniga, dwukierunkowe, symetryczne, oparte na stabilności, otwartości i zaufaniu. Grunig nie używa bezpośrednio terminu „interesariusze”, jednak podkreśla wagę strategicznych grup otoczenia firmy i konieczność

⁸ S. Black, *Public Relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 41.

⁹ M. Pieczka, *Paradigms, system theory and public relations*, [w:] *Critical Perspectives in Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, London 1996, s. 24.

¹⁰ J. Grunig i in., wyd. cyt., s. 97.

¹¹ Tamże, s. 97.

ich identyfikacji w celu zbudowania zadowolających relacji. Dlatego istotną w praktyce zarządzania komunikacją jest sama teoria interesariuszy. Jej założenia sformułował na początku lat trzydziestych XX w. E.M. Dodd. Według niego „biznes jest bardziej publicznym działaniem niż ściśle prywatną sprawą przedsiębiorcy”¹². Dodd dostrzegł przede wszystkim siłę opinii publicznej, a także jej rosnące oczekiwania związane z budowaniem dobrych relacji z pracownikami, podkreślił, że menedżerowie nie powinni być „adwokatami akcjonariuszy, tylko powiernikami organizacji współdziałającej ze swoim otoczeniem”¹³.

Dość idealistyczne podejście do teorii interesariuszy, choć tak naprawdę pierwsze ugruntowane w teorii zarządzania, przedstawił Freeman, który zdefiniował interesariuszy jako wszystkie osoby lub grupy, które oddziałują na organizację lub znajdują się pod jej oddziaływaniem¹⁴ (1984). Freeman zwrócił wówczas uwagę na fakt istnienia wzajemnej zależności organizacji z grupami jej otoczenia, potem jednak rozwinął teorię, opisując biznes jako powiązaną sieć relacji pomiędzy interesariuszami, gdzie podkreślony jest nacisk na związek, konsolidację.

W 1995 r. dwaj uczeni, T. Donaldson oraz L. Preston rozwinęli teorię interesariuszy, opisując organizację jako „konstelację zarówno współzależnych, jak i konkurencyjnych celów, mającą nieodłączną wartość”¹⁵. Badacze wskazali na wartość, jaką interesariusze są dla firmy, a firma dla swoich interesariuszy. Tak rozumiana koncepcja pokazuje, że umiejętne zarządzanie relacjami z interesariuszami wpływa na sukces zarówno ekonomiczny organizacji, jak i społeczny otoczenia, z którym kooperuje.

5. Zależności między stosowaniem modelu komunikacji dwukierunkowej symetrycznej a teorią interesariuszy

Czy zatem można powiedzieć, że sposób komunikowania i działania organizacji, oparty na zasadach tworzenia długotrwałej wartości, może przynieść wymierne korzyści wszystkim stronom? S. Waddock twierdzi, że „w obliczu zacieśniających się powiązań lepszym wyjściem jest angażowanie się w dialog z interesariuszami i partnerstwa”¹⁶. W sytuacji dużej informatyzacji społeczeństw, częstych fuzji czy dynamiki rynków, wykazanie chęci dialogu i pewna otwartość na potrzeby partnerów mogą stać się fundamentem dobrej współpracy i funkcyjono-

¹² E.M. Dodd, *For whom are corporate managers trustees?*, „Harvard Law Review” 1932 nr 45, s. 1148.

¹³ Tamże, s. 1147.

¹⁴ R.E. Freeman, wyd. cyt.

¹⁵ T. Donaldson, L. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*, „Academy of Management Review” 1995 vol. 20 nr 1, s. 65-67.

¹⁶ S. Waddock, J. Andriof, *Unfolding stakeholder engagement*, [w:] *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility and Engagement*, red. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. Rahman, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, s. 20-21.

wania każdego przedsiębiorstwa. Według Waddock „teoria interesariuszy ewoluuje i zaczyna koncentrować się wokół relacji, jakie firmy mają ze swoimi interesariuszami”¹⁷. Waddock podkreśla siłę potencjału płynącą ze wzajemności i współzależności oraz istotność zorientowanej na ciągły proces sieci powiązań, która ma być fundamentalna dla efektywnego zarządzania relacjami organizacji z jej interesariuszami.

W przypadku takiej koncepcji funkcjonowania organizacji nieodłączną kwestią związaną z relacjami jest niewątpliwie reputacja. Czy reputacja jest niematerialnym aktywem każdej organizacji? Reputacja mierzona jest najczęściej przez poziom zaufania, ocenę firmy i jej zachowania. Według Gruniga reputacja jest „produktem relacji”¹⁸. Uwzględniając to stwierdzenie, można przyjąć, że jakość relacji i reputacji jest bardziej efektem zachowania organizacji niż rozpowszechnianych komunikatów płynących do określonego audytorium. *Public relations* może wówczas rozwijać relacje bardziej efektywnie, gdy organizacja komunikuje się z interesariuszami w sposób dwukierunkowy i symetryczny.

Założenie efektywności tego modelu jest związane z koncepcją adaptacji organizacji do otoczenia, a nie kontrolowania go. Podejście to zakłada przypuszczenie, że „organizacja jest w centrum modelu systemowego”¹⁹. Czy zatem można powiedzieć, że *public relations* pomaga organizacji zarządzać swoją współzależnością z otoczeniem? Sama komunikacja nie buduje bezpośrednio relacji, ale odgrywa zasadniczą rolę w tym procesie. Dobre relacje umożliwiają organizacji jej „autonomię” w otoczeniu, pomagają bardziej świadomie znaleźć się w owej sieci zależności i współzależności.

Jeden ze światowych pionierów w dziedzinie *public relations*, S. Cutlip, twierdził, że PR powinien spojrzeć na siebie jako na część otwartego systemu. Powinien pomóc organizacji w monitorowaniu istotnych wpływów otoczenia i adaptować swoje działania odpowiednio, tak jak zachęcanie do zmian w otoczeniu, które pomagają organizacji²⁰. Według Cutlipa organizacja powinna brać pod uwagę interesariuszy oraz, w miarę potrzeb, dostosowywać się do ich specyfiki i oczekiwań.

Studiując wyniki badań Gruniga, można powiedzieć, że efektywność organizacji tworzą:

- uświadomione systemy współzależności pochodzące z wzajemnych potrzeb,
- wyznawane wartości, czy teoria współzależności jest integralnym szkieletem dla wszystkich działań?
- strategiczni interesariusze, wzajemne otoczenie i wzajemny rozwój,
- osiągnięte cele²¹.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ J. Grunig, wyd. cyt., str. Xi (Preface).

¹⁹ J. Grunig, T. Hunt, wyd. cyt.

²⁰ S.M. Cutlip, G.M. Broom, *Effective Public Relations*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.

²¹ J. Grunig i in., wyd. cyt.

Model komunikacji symetrycznej dwukierunkowej Gruniga i założenia koncepcji interesariuszy, która jest fundamentem idei społecznej odpowiedzialności, pomagają w zrozumieniu, jak strategie PR są formułowane w kontekście interesów różnych grup otoczenia, równoważąc w tym dynamicznym procesie interesy organizacji. Pomaga zrozumieć również wyniki działań *public relations* – jaki kompromis jest osiągany między organizacją a jej interesariuszami, jak pewne zbiory interesów są równoważone w procesie komunikacji.

Jeśli społeczna odpowiedzialność biznesu jest „esencją kapitalizmu jako systemu opartego na współpracy społecznej i tworzeniu wartości”²², to czy najlepsze dla wszystkich rozwiązania możliwe są w strefie *win-win*? Czy poza tą strefą istnieją niestale i niezadowolające układy, w których zaczyna dominować albo organizacja, albo grupa interesariuszy²³? Organizacje tworzą integralny element życia społecznego, czy zatem menedżerowie powinni zrozumieć siłę, jaką stanowią zdefiniowani interesariusze w całościowym procesie rozwoju organizacji?

Literatura

- Black S., *Public Relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Chia J., *PR: Theory and Practice. Understanding the PR Profession*, prezentacja na seminarium, University of South Australia, 2006.
- Cornelissen J., *Corporate Communication. Theory and Practice*, Sage Publications, London 2006.
- Cutlip S.M., Broom G.M., *Effective Public Relations*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.
- Dodd E.M., *For whom are corporate managers trustees?*, „Harvard Law Review” 1932 nr 45.
- Donaldson T., Preston L., *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*, „Academy of Management Review” 1995 vol. 20 nr 1.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Freeman R.E., *Stakeholder Theory and Corporate Responsibility. Some Practical Questions*, prezentacja dla EABIS, Gent 2004.
- Grunig J., Hunt T., *Managing Public Relations*, Thomson, Wadsworth 1984.
- Grunig J., Grunig L., Dozier D., *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2002.
- Leadingham J.A., *Explicating relationship management as a general theory of public relations*, „Journal of Public Relations Research” 2003 nr 15.
- Pieczka M., *Paradigms, system theory and public relations*, [w:] *Critical Perspectives in Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, London 1996.
- Waddock S. Andriof J., *Unfolding stakeholder engagement*, [w:] *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility and Engagement*, red. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. Rahman, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002.

²² R.E. Freeman, *Stakeholder Theory and Corporate Responsibility. Some Practical Questions*, prezentacja dla EABIS, Gent 2004.

²³ J. Grunig i in., wyd. cyt.

TWO-WAY SYMMETRICAL COMMUNICATION MODEL AND STAKEHOLDER THEORY

Summary

The communication with stakeholders is a significant factor of building business competitiveness. This article is an analysis of the effectiveness of the communication models. It points out that the social dialogue is an instrument of building the long-term value for a company and its stakeholders. The communication is an element of "social trade" and as such creates the space for the flow of basic social and technological assets. Furthermore the communication enables a company to build good relationships with its key stakeholders. The existence of this space is determined by the two-way corporate communication that adapts rather than controls the environment a company resides in. This communication model focuses on looking for solutions that are profitable for every party involved and enables mutual understanding, acceptance and trust. A company exists in a net of connections with various stakeholders, therefore building relationships, trust and reputation has become important factor of business effectiveness. Public relations is about trying to balance corporate and stakeholders goals. Taking into account mixed motivations of managers, the purpose of corporate public relations will be always supporting company's goals but with the awareness of stakeholders interests. The author estimates the situation: a company wins if it takes into account the needs and the specification of its environment.