

IDENTITETA ORGANIZACIJE IN VLOGA KOMUNIKACIJE PRI GRAJENJU ZAUPANJA

JOVAN MILOSAVLJEVIĆ, IZTOK PODBREGAR,
BOJANA VASIĆ, MARINA DEŽMAN

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
jovan.milosavljevic@student.um.si, iztok.podbregar@um.si, bojana.vasic1@um.si,
marina.dezman@um.si

Sodobne organizacije delujejo v okolju, kjer javnost pričakuje transparentnost, jasne vrednote in odgovorno ravnanje. Te zahteve povečujejo pritisk na organizacije, da svojo identiteto ne le oblikujejo, temveč jo tudi dosledno komunicirajo. Problem nastane, ko organizacijska identiteta in komunikacija nista usklajeni in ko je razlika med tem, kar organizacija sporoča, in tem, kako dejansko deluje. Ta neujemanja lahko vodijo v izgubo zaupanja, negativno javno podobo in oslABLJENO legitimnost. Zato je razumevanje povezave med identiteto, komunikacijo in zaupanjem ključno za učinkovito delovanje organizacij v sodobni družbi. Namen raziskave je bil predstaviti, kako identiteta organizacije oblikuje način njenega delovanja in kako komunikacija povzroča, krepi ali zmanjšuje zaupanje javnosti. Cilj je bil analizirati, na kakšen način dosledna, transparentna in strateško usmerjena komunikacija podpira verodostojnost organizacije, ter prikazati, zakaj sta identiteta in komunikacija neločljivo povezani pri grajenju dolgoročnega zaupanja. Raziskava ponuja jasen vpogled v ključne koncepte in praktične smernice, ki lahko pomagajo organizacijam pri načrtovanju učinkovite komunikacije.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.43](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.43)

ISBN

978-961-299-124-1

Ključne besede:

identiteta,
komunikacija,
zaupanje,
organizacija,
transparentnost

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.43](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.43)

ISBN
978-961-299-124-1

Keywords:
identity,
communication,
trust,
organization,
transparency

ORGANIZATIONAL IDENTITY AND THE ROLE OF COMMUNICATION IN BUILDING TRUST

JOVAN MILOSAVLJEVIĆ, IZTOK PODBREGAR,

BOJANA VASIĆ, MARINA DEŽMAN

University of Maribor, Faculty of organizational sciences, Kranj, Slovenia
jovan.milosavljevic@student.um.si, iztok.podbregar@um.si, bojana.vasic1@um.si,
marina.dezman@um.si

Modern organisations operate in an environment where the public expects transparency, clear values and responsible behaviour. These demands increase the pressure on organisations not only to shape their identity, but also to communicate it consistently. Problems arise when organizational identity and communication are not aligned and when there is a discrepancy between what the organization communicates and how it actually operates. These discrepancies can lead to a loss of trust, a negative public image, and weakened legitimacy. Therefore, understanding the link between identity, communication, and trust is crucial for organizations to function effectively in modern society. The purpose of the research was to present how an organization's identity shapes the way it operates and how communication creates, strengthens, or diminishes public trust. The goal was to analyze how consistent, transparent, and strategically focused communication supports an organization's credibility and to show why identity and communication are inextricably linked in building long-term trust. The study offers a comprehensive insight into key concepts and practical guidelines that can help organizations plan effective communication.



University of Maribor Press

1 Uvod

Zaupanje javnosti v organizacije danes ni več samoumevno, temveč je vse bolj povezano z njihovo sposobnostjo, da delujejo odprto, odgovorno in skladno z vrednotami, ki jih javno zagovarjajo. V okolju, kjer so informacije hitro dostopne in kjer so ravnanja organizacij nenehno pod drobnogledom, postaja doslednost med tem, kar organizacija predstavlja navzven, in njenim dejanskim delovanjem izjemno pomembna. Kadar se komunikacija organizacije ne ujema z njeno notranjo identiteto in praksami, se pojavijo razpoke v verodostojnosti, ki lahko vodijo v dvom, izgubo zaupanja in slabšanje javne podobe. Takšna neskladja ne vplivajo zgolj na ugled organizacije, temveč tudi na njeno legitimnost v širšem družbenem kontekstu. Prav zaradi tega je celostno razumevanje odnosa med organizacijsko identiteto, načinom komuniciranja in zaupanjem javnosti ključno za uspešno delovanje organizacij v sodobni družbi.

Organizacijska identiteta se ne oblikuje zgolj skozi uradne dokumente, strategije ali javna sporočila, temveč predvsem skozi vsakodnevne prakse, odločitve in vedenje zaposlenih. Prav zaposleni so pogosto prvi stik organizacije z javnostjo, zato njihovo razumevanje vrednot in ciljev organizacije pomembno vpliva na to, kako je organizacija zaznana navzven. Če notranje razumevanje identitete ni jasno ali ni usklajeno z zunanjo komunikacijo, se tveganje za nesporazume in izgubo verodostojnosti še poveča.

Poleg tega ima sodobna komunikacija vlogo dvosmernega procesa, v katerem organizacije ne zgolj posredujejo sporočila, temveč tudi poslušajo in se odzivajo na pričakovanja ter kritike javnosti. Digitalni mediji in družbena omrežja so ta proces še okrepili, saj omogočajo hitro širjenje informacij in hkrati povečujejo vidnost morebitnih neskladij med obljubami in dejanskimi ravnanji organizacij. V takšnem okolju postajajo transparentnost, pristnost in konsistentnost ključni elementi za gradnjo dolgoročnega zaupanja.

Zaupanje se namreč ne vzpostavi zgolj s premišljenimi komunikacijskimi strategijami, temveč se gradi postopoma, skozi ponavljajoče se izkušnje javnosti z organizacijo. Kadar so sporočila skladna z dejanji, organizacija utrjuje svojo kredibilnost in krepí legitimnost svojega delovanja. Nasprotno pa lahko že posamezni primeri neodgovornega ravnanja ali neiskrene komunikacije dolgoročno

škodujejo odnosom z javnostmi in zahtevajo dolgotrajne napore za ponovno vzpostavitev zaupanja.

Članek temelji na pregledni analizi strokovne literature s področja organizacijske identitete, strateškega komuniciranja in upravljanja zaupanja. Pregled vključuje ključna teoretična dela uveljavljenih avtorjev in novejša raziskave, objavljene v mednarodnih znanstvenih revijah in monografijah. Analiza je zasnovana kot narativni pregled, katerega cilj je sinteza temeljnih konceptov in identifikacija osrednjih povezav med identiteto, komunikacijo in zaupanjem v sodobnih organizacijah.

Prispevek predstavlja konceptualno sintezo obstoječih teoretičnih pristopov k organizacijski identiteti, strateški komunikaciji in zaupanju ter jih povezuje v celostni okvir, ki poudarja pomen skladnosti med notranjimi vrednotami, komunikacijskimi praksami in zaznanim vedenjem organizacije. Namen prispevka ni empirično preverjanje odnosov, temveč oblikovanje analitične podlage, ki lahko služi kot izhodišče za nadaljnje empirične raziskave na področju zaupanja v organizacijskem in komunikacijskem kontekstu.

2 Identiteta organizacije

Za lažje razumevanje v nadaljevanju najprej obravnavamo temeljne koncepte organizacijske identitete, nato pa njihovo vlogo v širšem kontekstu ugleda in zaupanja.

Identiteta organizacije odgovarja na vprašanje, kdo smo kot organizacija, in predstavlja skupek temeljnih prepričanj, vrednot in značilnosti, s katerimi se člani organizacije prepoznajo in razlikujejo od drugih. Cornelissen (2020) poudarja, da je treba razlikovati med organizacijsko identiteto (kako je organizacija razumljena od znotraj, v očeh zaposlenih) in korporativno identiteto (kako se organizacija predstavlja navzven, preko simbolov, komunikacije in vedenja).

V praksi sta ti dve plati istega kovanca - notranja samopodoba določa, kakšno podobo lahko organizacija verodostojno projicira navzven. Identiteta ima tako kognitivno kot simbolno dimenzijo. Kognitivni vidik se nanaša na skupen "okvir pomenov", prepričanja, zgodbe in asociacije, ki jih imajo člani organizacije o tem,

kaj njihova organizacija je in zakaj stoji. Simbolni vidik pa se izraža v jeziku, vizualnih elementih (logotip, barve, dizajn), ritualih, vodstvenem slogu in vsakdanjem vedenju zaposlenih (Cornelissen, 2020). Ko so ti vidiki skladni, identiteta deluje kot notranje “lepilo”, ki povezuje zaposlene in usmerja odločitve.

Jedro identitete tvorijo poslanstvo, vizija in vrednote organizacije. Poslanstvo opredeljuje osnovni namen obstoja organizacije in odgovarja na vprašanje, kaj prispevamo družbi in komu. Vizija predstavlja želeno prihodnost in smer razvoja, aspiracijo, kam želi organizacija dolgoročno. Vrednote pa določajo, kako naj bi organizacija dosegala svoje cilje in kakšna vedenja so zaželeni oziroma nesprejemljiva (npr. integriteta, odgovornost, inovativnost) (Cornelissen, 2020).

Ti elementi se konkretizirajo v organizacijski kulturi, v vsakdanjih rutinah, normah, odnosih in načinu odločanja. Hatch in Schultz (2001) opozarjata, da je identiteta prepričljiva šele, ko so vizija vodstva, dejanska kultura zaposlenih in zunanja podoba medsebojno usklajene, v nasprotnem primeru se pojavijo vrzeli med retoriko in realnostjo, ki vodijo v cinizem in nezaupanje.

V kontekstu korporativnega pomena identiteta deluje kot izhodišče za oblikovanje “dežnikove znamke”, pod katero organizacija povezuje vse svoje produkte, storitve in komunikacijske aktivnosti. Cornelissen (2020) navaja, da močne korporativne znamke temeljijo na vrednotah, ki so obenem avtentične (izvirajo iz resnične kulture organizacije) in distinktivne (organizacijo jasno ločijo od konkurence). Zaposleni imajo pri tem ključno vlogo, saj nastopajo kot “ambasadorji znamke”. Način, kako ravnaajo z uporabniki, partnerji ali skupnostjo, neposredno odraža identiteto organizacije v praksi.

Identiteta organizacije je izhodiščna točka za oblikovanje ugleda (reputacije) in zaupanja pri ključnih deležnikih. Fombrun in Van Riel (2004) razumeta ugled kot strateško pomembno neoprijemljivo sredstvo: močan ugled prinaša organizaciji prednost “prve izbire” pri kupcih, investitorjih in zaposlenih ter deluje kot vir konkurenčne prednosti, ki ga je težko posnemati. Tak ugled pa nastane predvsem takrat, ko je komunikacija organizacije prepoznavno vidna, dosledna, avtentična in pregledna, torej ko so identiteta, podoba in vedenje usklajeni.

Szyszk (2013) dodatno pojasni, da sta ugled in podoba obliki socialnega kapitala organizacije, ki se v okolju izražata kot stopnja socialnega zaupanja. Zaupanje temelji na pričakovanju, da bo organizacija delovala predvidljivo in skladno s svojimi deklariranimi vrednotami. Če to pričakovanje izpolnjuje, deležniki zmanjšajo nadzor in ji podelijo več maneverskega prostora. Ko pa se pojavi razkorak med obljubljenimi identiteto in dejanskim vedenjem, se socialno zaupanje hitro zmanjšuje, kar oteži delovanje in poveča tveganja za konflikte in krize.

Hatch in Schultz (2001) v svojem "tool kitu" za korporativno znamko predlagata, da organizacije sistematično preverjajo tri ključne vrzeli: med vizijo in kulturo (ali zaposleni verjamejo v isto zgodbo kot vodstvo), med kulturo in zunanjo podobo (ali zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji deležnikov) ter med vizijo in zunanjo podobo (ali smer razvoja podpira tisto, kar deležniki pričakujejo ali cenijo). Zapiranje teh vrzeli ni zgolj vprašanje trženja, temveč predpogoj za dolgoročno zaupanje, saj deležniki ocenjujejo organizacijo predvsem po skladnosti med besedami in dejanji.

Na tej osnovi lahko zaključimo, da identiteta organizacije ni dekorativni element, temveč strukturna os celotnega komuniciranja in izgradnje zaupanja. Jasno opredeljene in notranje sprejete vrednote, poslanstvo in vizija omogočajo, da organizacija razvije verodostojno korporativno identiteto, iz katere rastejo stabilen ugled, socialni kapital in dolgoročna legitimnost v očeh javnosti (Cornelissen, 2020; Fombrun & van Riel, 2004; Hatch & Schultz, 2001; Szyszk, 2013).

3 Vloga komunikacije pri grajenju zaupanja

Pri grajenju zaupanja ima pomembno vlogo tudi notranja komunikacija. Men in Bowen (2019) poudarjata, da zaposleni niso zgolj prenašalci sporočil, temveč aktivni soustvarjalci organizacijske identitete. Kadar so zaposleni ustrezno informirani, vključeni in razumejo vrednote organizacije, je večja verjetnost, da bodo v interakcijah z zunanjimi javnostmi delovali skladno z želeno identiteto, kar pozitivno vpliva na zaznavanje zaupanja.

Čeprav je identiteta organizacije temelj njenega delovanja, sama po sebi ne zagotavlja razumevanja, sprejemanja ali zaupanja v širšem družbenem okolju. Brez ustrezne komunikacije identiteta ostaja le notranji koncept, ki ga deležniki ne prepoznajo ali pravilno interpretirajo. Komunikacija je zato ključni mehanizem za povezovanje

notranje realnosti organizacije in zunanjih pričakovanj javnosti. Skozi komunikacijske procese se identiteta ne le prenaša, temveč se tudi oblikuje, preverja in potrjuje v vsakodnevnih interakcijah z okoljem (Cornelissen, 2020).

V sodobnih organizacijah komunikacija presega zgolj funkcijo posredovanja informacij in postane strateški proces upravljanja odnosov. Organizacije so danes nenehno izpostavljene javnemu nadzoru, kar pomeni, da vsak komunikacijski nastop, bodisi prek uradnih sporočil, družbenih omrežij ali vedenja zaposlenih, prispeva k oblikovanju zaznane verodostojnosti. Deležniki ne sodijo organizacij zgolj po vsebini sporočil, temveč tudi po njihovem tonu, doslednosti, odzivnosti in usklajenosti z dejanskim vedenjem. Komunikacija tako deluje kot filter, skozi katerega deležniki interpretirajo identiteto organizacije in na podlagi tega oblikujejo raven zaupanja.

Sodobni pristopi k strateškemu komuniciranju poudarjajo, da komunikacija ni zgolj podporna funkcija, temveč osrednji upravljavski proces, ki neposredno vpliva na odnose z deležniki. Zerfass, Verčič, Nothhaft in Werder (2018) komunikacijo opredeljujejo kot strateški vir organizacije, s katerim ta oblikuje pomen, usmerja zaznave in dolgoročno gradi legitimnost. V tem kontekstu komunikacija postane ključno orodje za vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja, saj omogoča usklajevanje organizacijske identitete z družbenimi pričakovanji.

Poleg tega komunikacija omogoča dvosmerno izmenjavo pomenov, saj deležniki s svojimi odzivi, pričakovanji in kritikami soustvarjajo razumevanje organizacije v družbenem prostoru. Organizacije, ki ta dialog ignorirajo ali zanemarjajo, tvegajo, da bo njihova identiteta dojeta kot oddaljena, neavtentična ali celo manipulativna. Komunikacija zato igra ključno vlogo pri gradnji zaupanja: omogoča preverjanje skladnosti med tem, kar organizacija govori, in tem, kako dejansko deluje, ter tako neposredno vpliva na dolgoročno legitimnost organizacije.

Zaupanje je temeljni rezultat učinkovite komunikacije. Deležniki razvijejo zaupanje, ko organizacija komunicira jasno, dosledno in predvidljivo ter ko so sporočila skladna z njenimi dejanji. Fombrun in Van Riel (2004) trdita, da je ugled kot povzetek ocene organizacijskega vedenja neposredno povezan s tem, kako dobro organizacija izpolnjuje pričakovane norme transparentnosti in odgovornega vedenja.

Doslednost pomeni, da organizacija skozi čas ohranja isto zgodbo identitete. Ko se sporočila pogosto spreminjajo ali si nasprotujejo, deležniki začnejo dvomiti o pristnosti organizacije. Cornelissen (2020) poudarja, da je doslednost ključna za "kognitivno stabilnost" deležnikov. Organizacijo je treba dojemati kot predvidljivega akterja v svojem okolju.

Preglednost je še posebej pomembna v digitalni dobi, kjer je večina organizacij pod stalnim nadzorom javnosti. Szyszka (2013) poudarja, da se v takšnem okolju zaupanje oblikuje kot družbeni kapital, ki ga je mogoče pridobiti le s stalno vidljivostjo, odprtostjo in pripravljenostjo pojasniti razloge za odločitve.

Verodostojnost se ustvari, ko sta komunikacija in vedenje v sinergiji. Če organizacija komunicira družbeno odgovornost, vendar deluje v nasprotju s temi deklaracijami, deležniki hitro izgubijo zaupanje. Fombrun in Van Riel (2004) zato poudarjata, da je verodostojnost "najmočnejši steber ugleda", ker je odvisna od skladnosti med obljubami in dejanji.

Razumevanje zaupanja v organizacijskem kontekstu dodatno pogloblja integrativni model zaupanja, ki so ga razvili Mayer, Davis in Schoorman (1995). Avtorji zaupanje opredeljujejo kot pripravljenost posameznika, da postane ranljiv na ravnanja druge strani, pri čemer izpostavljajo tri ključne dimenzije: sposobnost, dobronamernost in integriteto. Komunikacija organizacije ima pomembno vlogo pri zaznavanju vseh treh dimenzij, saj skozi sporočila, odzivnost in konsistentnost omogoča oceno kompetentnosti organizacije, njenih namenov ter skladnosti med vrednotami in dejanji. Kadar komunikacija ne podpira teh zaznav, se zaupanje ne more trajno vzpostaviti, ne glede na formalno izraženo identiteto organizacije.

4 Povezanost identitete in komunikacije pri grajenju zaupanja

V praksi se organizacijska identiteta in njena komunikacija ne kažeta kot ločena ali neodvisna procesa, temveč kot tesno prepletena dejavnika, ki skupaj oblikujeta zaznavanje zaupanja med deležniki. Identiteta določa, kdo je organizacija, katere vrednote predstavlja in kakšen namen zasleduje, komunikacija pa omogoča, da se ti elementi predstavijo, razložijo in ocenijo v družbenem okolju. Zaupanje se torej ne oblikuje na podlagi enkratnih izjav ali formalno zapisanih vrednot, temveč z dolgoročno zaznano skladnostjo med organizacijsko identiteto, komunikacijo in

dejanskim vedenjem (Hatch & Schultz, 2001). Medsebojno razmerje med organizacijsko identiteto, komunikacijo in zaupanjem je mogoče razumeti kot dinamičen proces, v katerem se notranje vrednote organizacije skozi komunikacijske prakse prevajajo v zaznave deležnikov. Tabela 1 povzema ključne elemente tega odnosa in prikazuje, kako posamezni vidiki prispevajo k oblikovanju zaupanja.

Tabela 1: Povezava med identiteto, komunikacijo in zaupanjem

Element	Opis	Vpis na zaupanje
Organizacijska identiteta	Vrednote, poslanstvo, vizija, kultura	Ustvarja pričakovanja o ravnanju
Komunikacija	Način, ton, doslednost in preglednost sporočil	Omogoča preverjanje skladnosti
Vedenje organizacije	Dejanska ravnanja in odločitve	Potrjuje ali spodkopava identiteto
Zaupanje deležnikov	Dolgoročna zaznava verodostojnosti	Krepi legitimnost in ugled

Vir: avtorska sinteza na podlagi Cornelissen (2020), Hatch in Schultz (2001) in Mayer in drugi (1995)

Kot prikazuje Tabela 1, se zaupanje deležnikov oblikuje na presečišču organizacijske identitete, komunikacijskih praks in dejanskega vedenja organizacije. Posamezni elementi delujejo medsebojno povezano: identiteta ustvarja pričakovanja, komunikacija omogoča njihovo interpretacijo, vedenje pa jih potrjuje ali zanika. Zaupanje je zato rezultat dolgoročnega procesa, v katerem deležniki na podlagi ponavljajočih se izkušenj presojujejo skladnost med deklariranimi vrednotami in konkretnimi ravnanji organizacije.

V tem kontekstu je zaupanje rezultat ponavljajočih se izkušenj, ki jih imajo deležniki z organizacijo prek različnih stičnih točk. Vsaka komunikacijska interakcija, bodisi notranja, kot je komunikacija z zaposlenimi, bodisi zunanja, kot je javna komunikacija ali odzivanje na krize, prispeva k oblikovanju celostne podobe organizacije kot zaupanja vrednega ali nezanesljivega akterja. Če organizacija dosledno potrjuje svojo identiteto z jasnimi sporočili in odgovornim vedenjem, zaupanje postopoma raste in se prevede v dolgoročno podporo deležnikov.

Še posebej v digitalni družbi, kjer so informacije lahko dostopne in javno preverljive, postane vrzel med sporočili in dejanji takoj opazna. Organizacije so zato pod stalnim nadzorom, kar pomeni, da mora biti komunikacija tesno povezana z dejanskimi praksami in odločitvami. Ko identiteta in komunikacija delujeta v harmoniji, se

oblikujejo stabilni temelji za ugled, socialni kapital in legitimnost organizacije v družbi. Nasprotno pa neskladje med deklarirano identiteto in dejanskim vedenjem vodi v erozijo zaupanja, ki ga je kasneje težko obnoviti (Fombrun & van Riel, 2004).

Razmerje med identiteto, komunikacijo in zaupanjem je mogoče razumeti tudi kot povratni proces, v katerem odzivi deležnikov vplivajo na nadaljnje prilagajanje komunikacijskih praks in v nekaterih primerih tudi na redefinicijo organizacijske identitete. Ta dinamičnost poudarja, da zaupanje ni statičen rezultat, temveč stalno preverjan odnos med organizacijo in njenim okoljem.

Verodostojnost organizacije je neposredna posledica skladnosti med tem, kar govori, in tem, kar dejansko počne. Cornelissen (2020) navaja tri ključne dejavnike, ki gradijo verodostojnost: doslednost, preglednost in avtentičnost. Doslednost pomeni, da so sporočila usklajena na vseh kanalih; preglednost zahteva jasnost in odprtost pri zagotavljanju informacij; avtentičnost pa odraža resnično utelešenje vrednot, ki jih organizacija javno zastopa.

Hatch in Schultz (2001) poudarjata, da je verodostojnost mogoča le, če je notranja kultura dovolj močna, da podpira javno predstavljeno identiteto. Če na primer organizacija sporoča vrednote trajnosti, vendar jih ne izvaja v svojih dobavnih verigah ali odnosih z zaposlenimi, se verodostojnost takoj zmanjša.

Szyszka (2013) dodaja, da se verodostojnost poveča, ko organizacija omogoči dvosmerni dialog z deležniki, s čimer pokaže pripravljenost poslušati povratne informacije in prilagajati vedenje. Takšna interakcija krepi zaznavanje pravičnosti in spoštovanja, ki sta pomembna temelja zaupanja.

Fombrun in Van Riel (2004) povezujeta verodostojnost z vlogo vodenja: vodje, ki delujejo kot moralni vzorniki, krepijo zunanje zaznavanje integritete. Ko vodstvo deluje v skladu z vrednotami in transparentno sporoča tudi neprijetne informacije, deležniki hitreje razvijejo zaupanje v celotno organizacijo.

Ti dejavniki skupaj ustvarjajo temelje, na katerih se gradi trajna verodostojnost:

- jasna identiteta,
- dosledna komunikacija,
- etika in integriteta vodenja,
- avtentičnost organizacijske kulture,
- odprt dialog z javnostjo.

Ti elementi neposredno vplivajo na to, kako deležniki dojemajo organizacijo in koliko ji zaupajo v krizah in obdobjih stabilnosti.

Krizne situacije so eden najzahtevnejših preizkusov zaupanja v organizaciji. V takšnih okoliščinah se razkrije, ali so identiteta, vrednote in komunikacija organizacije resnično ponotranjene ali so le formalno izražene. Fombrun in van Riel (2004) poudarjata, da se ugled in zaupanje ne oblikujeta v stabilnih razmerah, temveč se njuna moč najbolj jasno pokaže v krizah. V trenutkih krize deležniki posebno pozornost namenjajo načinu, kako organizacija komunicira, kako hitro reagira in ali prevzema odgovornost za svoja dejanja.

Krizne situacije dodatno razkrivajo pomen skladnosti med identiteto in komunikacijo. Coombs (2021) poudarja, da deležniki v času krize ne presojujejo zgolj učinkovitosti odziva, temveč tudi njegovo skladnost z vrednotami, ki jih organizacija sicer zagovarja. Organizacije, katerih komunikacija v krizah odraža jasno identiteto in prevzemanje odgovornosti, imajo večjo verjetnost, da ohranijo ali celo okrepijo zaupanje javnosti.

Hatch in Schultz (2001) pravita, da mora biti krizno komuniciranje skladno z identiteto organizacije. Če organizacija v normalnih okoliščinah komunicira vrednote odgovornosti in odprtosti, v krizi pa deluje obrambno ali netransparentno, se vrzel med identiteto in vedenjem hitro pokaže. Takšna neskladja imajo pogosto dolgoročne negativne posledice za ugled.

Po Szyszki (2013) je krizno komuniciranje pomembno tudi z vidika dialoga z javnostjo. Organizacije, ki omogočajo dvosmerno komunikacijo v krizah in upoštevajo skrbi deležnikov, povečujejo zaznavanje pravičnosti in spoštovanja, kar

pozitivno vpliva na ponovno vzpostavitev zaupanja. Krize tako ne predstavljajo le grožnje, temveč tudi priložnost, da organizacija z ustrezno komunikacijo potrdi svojo identiteto in dolgoročno okrepi zaupanje.

5 Glavne ugotovitve in zaključek

Organizacijska identiteta in njeno komuniciranje sta neločljivo povezana procesa, ki skupaj tvorita osnovo zaupanja med deležniki. Analiza je pokazala, da lahko organizacije z jasno opredeljenimi vrednotami, poslanstvom in kulturo zlahka razvijejo prepričljivo identiteto, ki služi kot usmeritev navznoter in kot cilj navzven. Vendar pa identiteta sama po sebi ni dovolj; le dosledna, transparentna in pristna komunikacija zagotavlja, da deležniki to identiteto prepoznajo, razumejo in sprejmejo.

V današnjem digitalnem okolju, kjer se informacije hitro in pogosto nenadzorovano širijo, postane verodostojnost komunikacije ključni identifikator. Organizacije, ki svoje izjave uskladijo z dejanskim vedenjem in vzdržujejo dialog z javnostjo, krepijo svoj ugled in ustvarjajo stabilen družbeni kapital. Nasprotno pa neskladje med sporočili in dejanji vodi v erozijo zaupanja, ki ga je kasneje težko obnoviti.

Zato lahko sklepamo, da uspešne organizacije niso tiste, ki največ komunicirajo, temveč tiste, ki največ komunicirajo v skladu s tem, kdo v resnici so. Identiteta je njihov notranji kompas, komunikacija pa most do javnosti. Ko sta oba elementa usklajena, se ustvari verodostojnost, ki je ključni predpogoj za dolgoročno legitimnost in stabilen položaj organizacije v družbi.

Prispevek ima tudi praktične implikacije za vodstva organizacij, saj poudarja pomen strateškega usklajevanja identitete, komunikacije in dejanskega vedenja. Vodje imajo pri tem ključno vlogo kot nosilci vrednot in zgledi, saj njihova ravnanja pomembno vplivajo na zaznavo integritete organizacije. Raziskava temelji na pregledni analizi literature, kar predstavlja njeno omejitvev, hkrati pa odpira priložnosti za nadaljnje empirične raziskave, zlasti na področju zaznavanja zaupanja v digitalnih okoljih in v kriznih situacijah. Nadaljnje študije bi lahko z uporabo kvantitativnih ali kvalitativnih metod dodatno preverile povezave med zaznano identiteto, komunikacijskimi praksami in stopnjo zaupanja med različnimi skupinami deležnikov.

Viri in literatura

- Coombs, T. (2021). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Sage.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New York: Pearson Education.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand. *Harvard Business Review*, 128-134.
- Mayer, C., Davis, H., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Men, L., & Bowen, S. (2019). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Szyszkla, P. (2013). *Organization and Communication: An Integrative Approach to Public Relations and Communication Management*. ResearchGate preprint.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12.

