

Prof. dr. sc. Zoran Tomić
ODNOSI S JAVNOŠĆU – Teorija i praksa
II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje

Prof. dr. sc. Zoran Tomić
ODNOSI S JAVNOŠĆU – Teorija i praksa
II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje

Nakladnik
SYNOPSIS d.o.o., Zagreb, Bunićeva 22
SYNOPSIS d.o.o., Sarajevo, Maršala Tita 32

Za nakladnika
Ivan Pandžić
Fadila Halvadžija

Urednik
Dr. sc. Nino Ćorić

Recenzenti
Dr. sc. Aleksandar Bogdanić, Komunikološki koledž u Banjoj Luci
Dr. sc. Nenad Brkić, Univerzitet u Sarajevu
Dr. sc. Nino Ćorić, Sveučilište u Mostaru
Dr. sc. Damir Jugo, E. Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment u Zagrebu
Dr. sc. Damir Kukić, Univerzitet u Zenici
Dr. sc. Najil Kurtić, Univerzitet u Tuzli
Dr. sc. Đorđe Obradović, Sveučilište u Dubrovniku
Dr. sc. Božo Skoko, Sveučilište u Zagrebu
Dr. sc. Iko Skoko, Sveučilište u Mostaru
Dr. sc. Besim Spahić, Univerzitet u Sarajevu
Dr. sc. Ivan Tanta, Veleučilište Vern u Zagrebu

Lektura
Dr. sc. Mirna Brkić Vučina

Korektura
Dr. sc. Ivica Musić
Dr. sc. Katica Krešić
Tina Laco

Računalni slog i naslovna stranica
Shift Brand Design, Mostar

©Copyright: dr. Zoran Tomić
Nijedan dio ove knjige ne smije se umnožavati, fotokopirati ili na bilo koji drugi način reproducirati bez pismenog dopuštenja autora i nakladnika.

ISBN 978-9958-01-027-9 (Synopsis, Sarajevo)

ISBN 978-953-7968-30-4 (Synopsis, Zagreb)

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000930358.

Tisak: Grafotisak, Grude

Prof. dr. sc. Zoran Tomić

ODNOSI S JAVNOŠĆU

TEORIJA I PRAKSA

II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje

Synopsis, Zagreb – Sarajevo, 2016.

KAZALO

Predgovor	27
Uvod	33
I. PROFESIJA ODNOSI S JAVNOŠĆU	35
1. Pojam odnosi s javnošću	37
2. Rad u profesiji odnosi s javnošću	45
3. Povijest odnosa s javnošću	73
4. Definiranje odnosa s javnošću	97
5. Funkcije odnosa s javnošću	105
6. Mjesto odnosa s javnošću u organizacijama i tvrtkama/korporacijama	111
7. Odnosi s javnošću i srodne discipline	123
8. Javnost, javno mišljenje i persuazija	141
9. Javni poslovi i lobiranje	161
II. TEORIJE I MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU	177
10. Teorije odnosa s javnošću	179
11. Modeli odnosa s javnošću	233
III. UPRAVLJANJE U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU	253
12. Upravljanje i planiranje u odnosima s javnošću	255
IV. PRAKSA ODNOSA S JAVNOŠĆU	323
13. Područja primjene odnosa s javnošću	325
14. Korporativno komuniciranje/korporativni odnosi s javnošću	329
15. Financijski odnosi s javnošću/odnosi s investitorima	371
16. Odnosi s javnošću u neprofitnim/nevladinim organizacijama	387
17. Odnosi s javnošću u kulturnim i umjetničkim institucijama	401
18. Odnosi s javnošću u vjerskim organizacijama	413
19. Odnosi s javnošću u sindikalnim i volonterskim organizacijama	425
20. Odnosi s javnošću u obrazovnim institucijama	431
21. Odnosi s javnošću u zdravstvu	461
22. Odnosi s javnošću u turizmu i industriji putovanja	481
23. Ekologija i odnosi s javnošću	505
24. Međunarodni odnosi s javnošću	521
25. Odnosi s javnošću u sportu	549
26. Agencije, poslovne udruge i profesionalna društva	589
27. Odnosi s javnošću slavni osoba/ <i>celebrity</i> odnosi s javnošću	615
28. Osobni odnosi s javnošću	649

V. ODNOSI S MEDIJIMA I GLASNOGOVORNIŠTVO	693
29. Mediji i odnosi s medijima	695
30. <i>Online</i> odnosi s javnošću	733
31. Glasnogovorništvo	755
32. Manipuliranje medijima (<i>spin doctor</i>) i medijska manipulacija	773
VI. INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU	791
33. Interni odnosi s javnošću	793
VII. KRIZE I KRIZNI ODNOSI S JAVNOŠĆU	817
34. Upravljanje kriznim odnosima s javnošću	819
VIII. POLITIČKI ODNOSI S JAVNOŠĆU	851
35. Definiranje i aktivnosti političkih odnosa s javnošću	853
36. Odnosi s javnošću i političke stranke	867
37. Odnosi s javnošću i izvršna vlast	883
38. Predsjednički odnosi s javnošću	911
39. Odnosi s javnošću u (pred)izbornim kampanjama	931
40. Odnosi s javnošću i javna diplomacija	955
41. Odnosi s javnošću i zakonodavna vlast	985
42. Odnosi s javnošću i sudbena vlast	1001
43. Odnosi s javnošću u vojsci	1029
44. Odnosi s javnošću u policiji	1047
45. Teroristički <i>odnosi s javnošću</i>	1067
IX. PRAVO, ETIKA, LJUDSKA PRAVA	1083
46. Pravna pitanja odnosa s javnošću	1085
47. Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću	1103
48. Ljudska prava i slobode	1131
X. TEHNIKE I ALATI U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU	1135
49. Pisane tehnike	1137
50. Govorne tehnike	1165
51. Vizualne tehnike	1183
52. <i>Event</i> tehnike	1191
53. Nove tehnologije	1201
XI. GLOBALNI TRENDOVI I ODNOSI S JAVNOŠĆU	1227
54. Globalizacija i budući trendovi u odnosima s javnošću	1229
XII. RJEČNIK ODNOSA S JAVNOŠĆU	1237
LITERATURA	1299
KAZALO IMENA	1333
KAZALO POJMOVA	1347
POPIS TABLICA, SLIKA, SHEMA, GRAFIKONA I STUDIJA SLUČAJA	1357

Predgovor	27
Uvod	33
I. PROFESIJA ODNOSI S JAVNOŠĆU	35
1. Pojam odnosi s javnošću	37
Nedostatak verbalnog identiteta	37
Posao, poziv, profesija, umjetnost ili znanost?	39
Sažetak	42
Pitanja za provjeru znanja	42
Dodatna literatura	43
Bilješke	43
2. Rad u profesiji odnosi s javnošću	45
Gdje rade?	45
Uloge u odnosima s javnošću	45
Što rade/zadatci?	48
Žene u odnosima s javnošću	53
Koliko su plaćeni?	54
Znanja i vještine?	56
Poznavanje menadžmenta i marketinga	59
Praksa odnosa s javnošću u Europskoj uniji	60
Praksa odnosa s javnošću u Hrvatskoj	61
Praksa odnosa s javnošću u BiH	66
Sažetak	69
Pitanja za provjeru znanja	70
Dodatna literatura	71
Bilješke	71
3. Povijest odnosa s javnošću	73
Povijest odnosa s javnošću u Americi	73
Povijest odnosa s javnošću u drugima američkim zemljama	76
Povijest odnosa s javnošću u Europi	76
Povijest odnosa s javnošću na drugim kontinentima	85
Sažetak	89
Pitanja za provjeru znanja	92
Dodatna literatura	93
Bilješke	93
4. Definiranje odnosa s javnošću	97
Definicije odnosa s javnošću organizacija, udruga i društava	97
Definicije odnosa s javnošću znanstvenika i praktičara	98
Zajedničke karakteristike definicija odnosa s javnošću	100
Sažetak	102
Pitanja za provjeru znanja	102
Dodatna literatura	103
Bilješke	103
5. Funkcije odnosa s javnošću	105
Strateško planiranje	105
Istraživanje	105

Publicitet	106
Promocija	107
Donošenje odluke suradnjom	107
Sažetak	108
Pitanja za provjeru znanja	108
Dodatna literatura	109
Bilješke	109
6. Mjesto odnosa s javnošću u organizacijama i tvrtkama/korporacijama	111
Stožerna uloga odnosa s javnošću	111
Struktura odnosa s javnošću prema zadacima i funkcijama	112
Odnosi s javnošću u hijerarhijskoj strukturi	113
Studija slučaja 1. BMW Group	115
Odnosi s javnošću unutar odjela korporativne komunikacije	117
Sažetak	119
Pitanja za provjeru znanja	120
Dodatna literatura	121
Bilješke	121
7. Odnosi s javnošću i srodne discipline	123
Odnosi s javnošću i marketing	123
Odnosi s javnošću i propaganda	126
Odnosi s javnošću i oglašavanje	129
Odnosi s javnošću i publicitet	132
Odnosi s javnošću i odnosi s medijima	134
Odnosi s javnošću i glasnogovorništvo	134
Odnosi s javnošću i novinarstvo	134
Sažetak	136
Pitanja za provjeru znanja	137
Dodatna literatura	138
Bilješke	138
8. Javnost, javno mišljenje i persuazija	141
Javnost	141
Ciljna javnost, dionik, <i>stakeholderi</i>	143
Javno mišljenje (mnijenje)	147
Vođe javnog mišljenja	149
Uvjeravanje/Persuazija	150
Sažetak	156
Pitanja za provjeru znanja	157
Dodatna literatura	158
Bilješke	158
9. Javni poslovi i lobiranje	161
Javni poslovi	161
Lobiranje	164
Sažetak	172
Pitanja za provjeru znanja	173
Dodatna literatura	174
Bilješke	174

II. TEORIJE I MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU	177
10. Teorije odnosa s javnošću	179
Teorija sustava	180
Teorija mreže	182
Teorija dionika	183
Teorija dvostupanjskog tijeka komunikacija	185
Situacijska teorija javnosti	187
Teorija korištenja (uporabe) i zadovoljenja	189
Teorija pristupa rješavanju sukoba	190
Teorija izvrsnosti	191
Teorija dnevnog reda	193
Teorija ovisnosti o medijima	195
Teorija okvira	195
Teorija širenja	197
Teorija društvenog (socijalnog) učenja	199
Teorija slučajnosti	200
Interpersonalna komunikacijska teorija	200
Koorijentacijska teorija	201
Situacijska krizna teorija komunikacije	202
Teorija komunikacije rizika	205
Teorija obnove imidža	206
Teorija uvjeravanja	208
Teorija igre	210
Etičke teorije	211
Teorija međukulturalne komunikacije	215
Teorija feminizma	217
Teorija društvene razmjene	219
Sažetak	221
Pitanja za provjeru znanja	226
Dodatna literatura	227
Bilješke	227
11. Modeli odnosa s javnošću	233
Što su modeli?	233
Grunig – Huntovi modeli odnosa s javnošću	233
Model tiskovne agenture i publiciteta (<i>The Press Agency/Publicity Model</i>)	233
Model javnog informiranja (<i>The Public Information Model</i>)	235
Dvosmjerni asimetrični model (<i>The Two-Way Asymmetric Model</i>)	239
Dvosmjerni simetrični model (<i>The Two-Way Symmetric Model</i>)	242
Zašto organizacije prakticiraju modele?	244
Model otvorenih sustava	244
Sažetak	246
Pitanja za provjeru znanja	249
Dodatna literatura	250
Bilješke	250
III. UPRAVLJANJE U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU	253
12. Upravljanje i planiranje u odnosima s javnošću	255
Prvi korak: definiranje/određivanje problema u odnosima s javnošću	258
Uloga istraživanja u strateškom planiranju	258

Analiza situacije (okruženja)	259
Izvori informacija	261
Proces istraživanja	262
Oblikovanje istraživačkih instrumenata	265
Kvalitativni elementi za ispitivanje stavova ili imidža	265
Drugi korak: planiranje i programiranje u odnosima s javnošću	266
Važnost planiranja	266
Strateško promišljanje	267
Strateško upravljanje	267
Pisanje programa	274
Planiranje programske provedbe	276
Studija slučaja 2. Firestone protiv Forda – bitka u sferi odnosa s javnošću	277
Treći korak: provedba plana/komunikacija u odnosima s javnošću	281
Pojam komunikacija	281
Proces komunikacije	283
Oblici komunikacije	288
Vrste (razine) komunikacije	289
Oblikovanje poruke	290
Modeli razvijanja poruke	291
Maslowljeva hijerarhija potreba	292
Razumijevanje poruke	293
Vjerodostojnost poruke	294
Pamćenje poruke	294
Širenje poruke	294
Usvajanje poruke	295
Strateški izbor komunikacijskih kanala	296
Integrirana strategija komuniciranja	299
Četvrti korak: ocjena/evaluacija u odnosima s javnošću	301
Svrha evaluacije	301
Proces ocjeniteljskog istraživanja	301
Razine i modeli ocjene programa	302
Potencijalna javnost	305
Pozorna javnost	305
Kriterij i metode djelovanja	306
Tumačenje i uporaba rezultata ocjenjivanja	307
Sažetak	308
Pitanja za provjeru znanja	315
Dodatna literatura	317
Bilješke	317
 IV. PRAKSA ODNOSA S JAVNOŠĆU	 323
 13. Područja primjene odnosa s javnošću	 325
Sažetak	327
Pitanja za provjeru znanja	327
Dodatna literatura	328
Bilješke	328
 14. Korporativno komuniciranje/korporativni odnosi s javnošću	 329
Što su korporacije?	329
Korporativno komuniciranje	330
Korporativni odnosi s javnošću	331
Odnosi s javnošću i menadžment	332

Odnosi s javnošću u odnosu prema drugim funkcijama upravljanja	335
Odnosi s javnošću u procesu oblikovanja poslovne strategije organizacije	337
Odnosi s javnošću u malim i srednjim poduzećima	339
Korporativni identitet	340
Korporativni imidž	341
Korporativna reputacija	343
Korporativna osobnost i kultura	344
Korporativno oglašavanje	346
Odnosi s potrošačima	347
Studija slučaja 3. Uloga odnosa s javnošću u rješavanju krize s lijekom Tylenol	350
Odnosi s društvenom zajednicom	352
Studija slučaja 4. Društveno odgovorno poslovanje INA-e	354
Odnosi s javnošću među tvrtkama/ <i>Business to Business</i> – B2B	355
Integrirana (marketinška) komunikacija	356
Upravljanje temama (problemima)	358
Komunikacija u promjenama	360
Sažetak	362
Pitanja za provjeru znanja	365
Dodatna literatura	366
Bilješke	367
15. Financijski odnosi s javnošću/odnosi s investitorima	371
Različiti pristupi financijskim odnosima s javnošću	371
Profesionalci u financijskim odnosima	372
Praksa i zadaće u financijskim odnosima s javnošću	372
Javnosti u financijskim odnosima	374
Mediji i tehnike financijskih odnosa s javnošću	376
Komunikacijske strategije za financijske odnose	377
Godišnji sastanak/skupština	377
Godišnje izvješće	378
Terminologija financijskih odnosa s javnošću	379
Krizne situacije u financijskim odnosima	380
Mjerenje financijskih odnosa s javnošću	381
Sažetak	382
Pitanja za provjeru znanja	383
Dodatna literatura	384
Bilješke	384
16. Odnosi s javnošću u neprofitnim/nevladinim organizacijama	387
Javnosti neprofitnih i nevladinih organizacija	388
Organizacija ureda odnosa s javnošću u nevladinim organizacijama	389
Aktivnosti nevladine organizacije	389
Prikupljanje sredstava	390
Načela prikupljanja sredstava	392
Troškovi i kontrola prikupljenih sredstava	393
Odnosi s medijima	393
Nove tehnologije	394
Tehnike i alati u komunikaciji s javnošću	394
Krizno komuniciranje	395
Reputacija	396
Studija slučaja 5. Želim život!	396
Sažetak	397
Pitanja za provjeru znanja	398

Dodatna literatura	399
Bilješke	399
17. Odnosi s javnošću u kulturnim i umjetničkim institucijama	401
Definiranje kulturnih ustanova/institucija	401
Razlike među kulturnim institucijama	402
Zadaci kulturnih institucija	402
Marketing u kulturi i umjetnosti	403
<i>Branding</i> u kulturi i umjetnosti	404
Javnosti organizacija u kulturi i umjetnosti	405
Odnosi s medijima u kulturi i umjetnosti	405
Studija slučaja 6. Način pisanja projekata za donacije u deset koraka	407
Promocija u umjetnosti i kulturi	407
Sažetak	409
Pitanja za provjeru znanja	410
Dodatna literatura	411
Bilješke	411
18. Odnosi s javnošću u vjerskim organizacijama	413
Vjerske organizacije	413
Vjerske organizacije i mediji	414
Studija slučaja 7. Vatikan dobio kanal na You Tubeu	418
Sažetak	420
Pitanja za provjeru znanja	421
Dodatna literatura	422
Bilješke	422
19. Odnosi s javnošću u sindikalnim i volonterskim organizacijama	425
Rad s javnošću u sindikalnim organizacijama	425
Sindikati i mediji	425
Uloga odnosa s javnošću	426
Rad s javnošću volontera i volonterskih skupina	426
Volonterski rad u zajednici – korporativni pristup	427
Sažetak	429
Pitanja za provjeru znanja	429
Dodatna literatura	430
Bilješke	430
20. Odnosi s javnošću u obrazovnim institucijama	431
Mjesto odnosa s javnošću u obrazovnim institucijama	431
Proaktivni odnosi s javnošću	432
Javnosti u obrazovnim institucijama	433
Odnosi s bivšim studentima – alumni	435
Studija slučaja 8. Alumni Sveučilišta u Dubrovniku	435
Odnosi s društvenom zajednicom	438
Odnosi s medijima	439
Komunikacijski kanali i tehnike	439
Financiranje i prikupljanje sredstava	440
Krizno komuniciranje	441
Studija slučaja 9. Krizni komunikacijski plan Sveučilišta u Mostaru	442
Etička pitanja	446
Odijevanje/ <i>Dress code</i>	446
Studija slučaja 10. Pravilnik o odijevanju Sveučilišta u Mostaru	451

Marketing i izdavaštvo	453
Sport	454
Sažetak	455
Pitanja za provjeru znanja	457
Dodatna literatura	458
Bilješke	458
21. Odnosi s javnošću u zdravstvu	461
Zdravstvo kroz povijest	461
Javnost u zdravstvu	462
Mediji i zdravstvo	463
Odnosi s javnošću u bolnicama	464
Središnja uloga pacijenta danas	465
Studija slučaja 11. Kada pacijenti iznesu svoje tužbe u medije	466
Zaštita prava pacijenata	467
Marketing u zdravstvu	469
Krizno komuniciranje u zdravstvu	469
Socijalne službe	470
Odnosi s javnošću u farmaceutskoj industriji	471
Odnosi s javnošću u industriji proizvoda osobne njege	472
Sažetak	476
Pitanja za provjeru znanja	477
Dodatna literatura	478
Bilješke	478
22. Odnosi s javnošću u turizmu i industriji putovanja	481
Ciljna javnost – s kim komuniciramo	481
Marketing u turizmu	482
Oglašavanje u turizmu	483
Promocija u turizmu	484
Agencije za odnose s javnošću u turizmu	485
Upravljanje krizama u turizmu	485
Studija slučaja 12. Pad francuskog zrakoplova – Airbus A330	486
Uloga medija u turizmu	488
Alati odnosa s javnošću u turizmu	489
Industrija putovanja	491
Odnosi s javnošću u hotelijerstvu	492
Studija slučaja 13. Posao iz snova ili vrhunska priča odnosa s javnošću u turizmu?	493
Odnosi s javnošću u ugostiteljstvu	494
Odnosi s javnošću u prijevoznoj industriji	494
Sažetak	499
Pitanja za provjeru znanja	501
Dodatna literatura	502
Bilješke	502
23. Ekologija i odnosi s javnošću	505
Ekologija – ključni pojmovi	505
Ekološki ili <i>zeleni</i> menadžment	506
Ekološki marketing	507
Ekološki odnosi s javnošću	507
Ekološki aktivizam i mediji	510
Etički aspekti odnosa prema okolišu	515
Sažetak	516

Pitanja za provjeru znanja	517
Dodatna literatura	518
Bilješke	518
24. Međunarodni odnosi s javnošću	521
Međukulturalni menadžment	521
Definiranje međunarodnih odnosa s javnošću	521
Globalni domet odnosa s javnošću	522
Strategije međunarodnih komunikacija	523
Vrijednosti, uvjerenja i običaji u međunarodnoj komunikaciji	525
Kultura i kako promatrati kulture	525
Kulture visokog i niskog konteksta	526
Monokromne i polikromne kulture	527
Kulture u odnosu prema vremenu	527
Neverbalna komunikacija	528
Studija slučaja 14. Japanci točnost mjere u sekundama	533
Studija slučaja 15. Vodič za uspješnu komunikaciju s Kinezima	536
Verbalna komunikacija	537
Studija slučaja 16. Vodič za uspješno poslovanje s Arapima	539
Posebna područja međunarodnih odnosa s javnošću	540
Imidž države	540
Utjecaj na druge zemlje	541
Javna diplomacija	541
Kulturalna diplomacija	542
Kritički osvrt na međunarodne odnose s javnošću	542
Sažetak	543
Pitanja za provjeru znanja	545
Dodatna literatura	546
Bilješke	546
25. Odnosi s javnošću u sportu	549
Sport	549
Funkcije i ciljevi sportskih odnosa s javnošću	550
Definiranje sportskih odnosa s javnošću	550
Karakteristike sportskih odnosa s javnošću	551
Sportski odnosi s javnošću i društvena zajednica	554
Odnosi sa zaposlenicima	555
Odnosi s investitorima	555
Odnosi s vladom i regulatornim tijelima	555
Javnost u sportskim odnosima s javnošću	555
Odnosi s medijima u sportu	557
Studija slučaja 17. FC Tottenham Hotspur – implementacija interneta	559
Aktivnosti sportskih odnosa s medijima	561
Tehnike odnosa s javnošću povezane sa sportskim događajima	561
Studija slučaja 18. Real Madrid – klupski mediji	562
Odnosi s javnošću vs. novinari	564
Osnovne vještine u sportskim odnosima s javnošću	564
Odnosi s javnošću za igrače	566
Uloga sponzorstva u sportskim organizacijama	568
Krizno komuniciranje u sportskim odnosima s javnošću	572
Odnosi s javnošću i volontiranje u sportu	578
Sažetak	581
Pitanja za provjeru znanja	585

Dodatna literatura	586
Bilješke	586
26. Agencije, poslovne udruge i profesionalna društva	589
Agencije (tvrtke) za odnose s javnošću	589
Pravilnik o natječaju za odabir agencije odnosa s javnošću	597
Profesionalne udruge i profesionalna društva	605
Sažetak	608
Pitanja za provjeru znanja	611
Dodatna literatura	612
Bilješke	612
27. Odnosi s javnošću slavnih osoba/ <i>celebrity</i> odnosi s javnošću	615
Nastanak <i>celebrityja</i>	615
Pojava <i>celebrityja</i> u Hrvatskoj	616
Definiranje <i>celebrityja</i>	617
Klasifikacija <i>celebrityja</i>	617
Industrija slavnih/ <i>celebrity</i> industrija	620
Struktura <i>celebrity</i> industrije	620
Elementi tržišta <i>celebrityja</i>	624
Planiranje kampanje <i>celebrityja</i>	625
Motivacijski čimbenici i kult ličnosti	630
Psihološka objašnjenja industrije slavnih osoba	631
Skandali i tračevi	634
Odgovornost praktičara odnosa s javnošću i novinara u upravljanju statusom <i>celebrityja</i> ...	635
Studija slučaja 19. Jelena Rozga	636
Studija slučaja 20. Lady Gaga – stvaranje (brenda) vlastitog glazbenog stila	638
Slavne osobe – humanitarni glasnogovornici	640
Studija slučaja 21. Angelina Jolie – humanitarni odnosi s javnošću	640
Studija slučaja 22. Humanitarna kampanja „Sve za nju“	641
Sažetak	643
Pitanja za provjeru znanja	645
Dodatna literatura	646
Bilješke	646
28. Osobni odnosi s javnošću	649
Definiranje osobnih odnosa s javnošću	649
Menadžment osobne komunikacije	649
Personalizacija	650
Oblikovanje osobnosti	651
Upravljanje identitetom	651
Uvjerenja, vrijednosti, stavovi i emocije	654
Upravljanje imidžom	658
Važnost imidža kao sredstva za postignuće	659
Elementi koji oblikuju (vaš) imidž	659
Upravljanje osobnom komunikacijom	660
Komunikacijske vještine/sposobnosti	666
Komunikacijsko kormilarenje	668
Neverbalna komunikacija	669
Studija slučaja 23. Princ Charles dobija novi imidž	671
Studija slučaja 24. Šest načela za poboljšanje umijeća aktivnog slušanja	679
Verbalna komunikacija	680
Oblikovanje govora	681

Kako se gradi govor	682
Retorički stilovi	683
Sažetak	685
Pitanja za provjeru znanja	688
Dodatna literatura	689
Bilješke	689
V. ODNOSI S MEDIJIMA I GLASNOGOVORNIŠTVO	693
29. Mediji i odnosi s medijima	695
Masovna komunikacija i masovni mediji	695
Mediji – kanali komuniciranja	696
Tisakani mediji	697
Knjige	699
Agencije	700
Elektronički mediji	700
Film	703
Novi mediji	703
Razumijevanje novinarstva	705
Odnos odnosa s javnošću i novinar/stva	709
Studija slučaja 25. General Motors protiv NBC News-a	713
Razumijevanje medija	714
Uspješni odnosi s medijima	715
Smjernica za rad s medijima	717
Rad s međunarodnim medijima	717
Nova pravila odnosa s medijima	718
Studija slučaja 26. Savjeti u odnosima s medijima	719
Pisanje za medije	720
Mjerenje i procjena odnosa s medijima	720
Sindrom ledenog brijega (<i>Iceberg</i>)	723
Sažetak	724
Pitanja za provjeru znanja	729
Dodatna literatura	730
Bilješke	730
30. <i>Online</i> odnosi s javnošću	733
Računalo i internet	733
Internet i odnosi s javnošću	734
Internet kao alat menadžmenta i izvor informacija	735
Društveni mediji	735
Studija slučaja 27. Kako navesti novinare da koriste vašu web stranicu	736
Društvene mreže	737
Promjena komunikacijskoga modela	739
Utjecaj društvenih medija na odnose s javnošću	740
Studija slučaja 28. Meksički zapatisti – prvi informacijski gerilski rat	742
Implikacije novih medija na uloge odnosa s javnošću	743
Prednosti i nedostaci novih medija u odnosima s javnošću	744
Pisanje na računalu i internet	745
Ključna uloga etičnosti	747
Sažetak	748
Pitanja za provjeru znanja	752
Dodatna literatura	753
Bilješke	753

31. Glasnogovorništvo	755
Glasnogovorništvo – strateška i taktička razina	755
Organizacija ureda glasnogovornika	755
Kompetencije glasnogovornika	756
Autoritet glasnogovornika	758
Vjerodostojnost glasnogovornika	758
Lojalnost glasnogovornika	759
Studija slučaja 29. Slučaj Florence Hartmann i Haški sud	761
Djelotvoran glasnogovornik	761
Tzv. vidno polje	763
Glasnogovornici, manipulatori ili <i>spin doctori</i>	763
Glasnogovornik i krizno komuniciranje	765
Znanje i vještine glasnogovornika	765
Što je dobar glasnogovornik?	767
Sažetak	768
Pitanja za provjeru znanja	770
Dodatna literatura	771
Bilješke	771
32. Manipuliranje medijima (<i>spin doctor</i>) i medijska manipulacija	773
Spin doctor	773
Širenje vijesti ili manipulacija?	775
Clinton - Lewinsky	777
Sultan spina – Alistair Campbell	779
Manipulacija javnošću u kriznoj komunikaciji – slučaj Madrid	781
Slučaj <i>Newsweeka</i>	782
Dobar <i>publicitet najsigurnije proizvode siti novinari</i>	783
Studija slučaja 30. Najčešći primjeri medijske manipulacije	784
Medijska manipulacija/manipulacija medija	785
Sažetak	788
Pitanja za provjeru znanja	789
Dodatna literatura	790
Bilješke	790
VI. INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU	791
33. Interni odnosi s javnošću	793
Što je interna komunikacija?	793
Razvoj interne komunikacije	797
Uloga i ciljevi interne komunikacije	798
Položaj interne komunikacije u organizaciji	799
Strateška ili taktička uloga interne komunikacije	799
Segmentiranje interne javnosti	800
Neformalne mreže u internim odnosima s javnošću	800
Unutarnji odjel interne komunikacije	801
Kanali interne komunikacije	801
Metode interne komunikacije	805
Uzlazna (<i>upwards</i>) komunikacija	806
Silazna (<i>downwards</i>) komunikacija	806
Bočna (<i>sideways</i>) komunikacija	808
Ishodi interne komunikacije	808
Etika u internim odnosima s javnošću	809
Sažetak	810

Pitanja za provjeru znanja	813
Dodatna literatura	814
Bilješke	814
VII. KRIZE I KRIZNI ODNOSI S JAVNOŠĆU	817
34. Upravljanje kriznim odnosima s javnošću	819
I. faza - Priprema za krizu	819
Što je kriza?	819
Uzroci krize	820
Vrste kriza	821
Studija slučaja 31. Nesreća u rudniku	824
Definiranje javnosti u krizi	825
Krizni komunikacijski plan	825
Trening i simulacija kriznih situacija	828
II. faza – Krizno komuniciranje	829
Tijek krize	829
Ponašanje ključnih javnosti tijekom krize	830
Ponašanje menadžmenta	830
Ponašanje zaposlenika	830
Ponašanje vanjskih javnosti	831
Provedba krize	831
Načela upravljanja kriznim situacijama	832
Odnosi s medijima u krizi	832
Alati u kriznim odnosima s javnošću	836
Krizno komuniciranje u agencijama, organizacijama i javnim institucijama	836
Studija slučaja 32. Slučaj Karlovačka pivovara	838
III. faza - Postkrizno komuniciranje	839
Analiza posljedica	839
Rješavanje krize	840
Studija slučaja 33. Načela kriznoga komuniciranja: Slučaj Toyota – što možemo naučiti i primjeniti u praksi	841
Stvarni troškovi krizne situacije	844
Sažetak	845
Pitanja za provjeru znanja	848
Dodatna literatura	849
Bilješke	849
VIII. POLITIČKI ODNOSI S JAVNOŠĆU	851
35. Definiranje i aktivnosti političkih odnosa s javnošću	853
Definiranje političkih odnosa s javnošću	853
Državni odnosi s javnošću	854
Aktivnosti političkih odnosa s javnošću	854
Upravljanje medijima	856
Upravljanje informacijama	856
Upravljanje imidžom	856
Upravljanje internom komunikacijom	857
Studija slučaja 34. Iluzija o popularnosti Ronalda Reagana	857
Etičke smjernice za političke odnose s javnošću	862
Studija slučaja 35. PR – savjet političarima – Sjena: pet predsjednika i baština afere Watergate, od 1974. do 1995. godine	862
Sažetak	864

Pitanja za provjeru znanja	865
Dodatna literatura	866
Bilješke	866
36. Odnosi s javnošću i političke stranke	867
Komunikacijska dimenzija političkih stranaka	867
Mjesto odnosa s javnošću u stranačkoj strukturi	868
Uloga i zadaće odnosa s javnošću u političkoj stranci	869
Javnost političkih stranaka	870
Unutarstranačka demokracija	871
Odnosi s medijima	871
Upravljanje internim komunikacijama	872
Tehnike i alati stranačkih odnosa s javnošću	874
Studija slučaja 36. Afera Watergate u medijima	876
Sažetak	879
Pitanja za provjeru znanja	881
Dodatna literatura	882
Bilješke	882
37. Odnosi s javnošću i izvršna vlast	883
Vladini odnosi s javnošću	883
Studija slučaja 37. Brand Sarkozy: Tko stoji iza londonskog trijumfa odnosa s javnošću francuskog lidera?	889
Vlast i mediji	890
Upravljanje medijima i informacijama – tehnike vladinih odnosa s javnošću	891
Studija slučaja 38. Odnosi s javnošću u Uredu visokog predstavnika OHR-a u BiH	897
Odnosi s javnošću u lokalnoj samoupravi	899
Etički kodeks državnih službenika	902
Sažetak	904
Pitanja za provjeru znanja	906
Dodatna literatura	907
Bilješke	907
38. Predsjednički odnosi s javnošću	911
Organizacija odjela odnosa s javnošću	911
Kordinacija predsjedničke komunikacije	915
Vjerodostojnost predsjedničke komunikacije	916
Organizacijski utjecaj na odnose s javnošću	917
Predsjednički odnosi s javnošću i mediji	919
Predsjednički govor	919
Predsjednički odnosi s javnošću i javnost	920
Predsjednički odnosi s javnošću i interesne skupine	921
Studija slučaja 39. Odnosi s javnošću i upravljanje komunikacijama u Bijeloj kući	921
Predsjednički krizni odnosi s javnošću	922
Sažetak	925
Pitanja za provjeru znanja	927
Dodatna literatura	928
Bilješke	928
39. Odnosi s javnošću u (pred)izbornim kampanjama	931
Političko komuniciranje, politički marketing i izborna kampanja – ključni pojmovi ...	932
Profesionalizacija i izborne kampanje	935
Elementi izborne kampanje	937

Komunikacijski kanali u izbornoj kampanji	939
Kontrolirani i nekontrolirani mediji u izbornoj kampanji	940
Integrirana (marketinška) komunikacija	942
Novi politički odnosi s javnošću – promjenljiva priroda internet vođenja kampanje ...	942
Studija slučaja 40. Blogeri preoblikovali američku izbornu kampanju	943
Aktivnosti odnosa s javnošću u izbornim kampanjama	944
Mjerenje učinkovitosti odnosa s javnošću u izbornim kampanjama	945
Postizborna analiza	946
Etički aspekt političkih odnosa s javnošću	946
Sažetak	947
Pitanja za provjeru znanja	952
Dodatna literatura	953
Bilješke	953
40. Odnosi s javnošću i javna diplomacija	955
Diplomacija	955
Javna diplomacija	956
Javna diplomacija i mediji	958
Javna diplomacija 2.0	959
Publicitet	959
Javna diplomacija i mediji u praksi	960
Javna diplomacija i propaganda	962
Javna diplomacija i moć	963
Fenomen „meke moći“	963
Smart power – Pametna moć	966
Studija slučaja 41. Iskustva javne diplomacije SAD-a	966
Javna diplomacija i odnosi s javnošću	968
Studija slučaja 42. Karen Hughes popravlja imidž Amerike u svijetu uključujući i muslimanski svijet	970
Odnosi s drugom ciljnom javnošću	971
Studija slučaja 43. Uporaba javne diplomacije i odnosa s javnošću u diplomatsko-konzularnim predstavništvima u Bosni i Hercegovini	972
Sažetak	976
Pitanja za provjeru znanja	979
Dodatna literatura	980
Bilješka	981
41. Odnosi s javnošću i zakonodavna vlast	985
Zakonodavne i komunikacijske funkcije	985
Komunikacijske mreže	986
Interni kanali komuniciranja	987
Eksterni kanali komuniciranja	988
Važnost medija i stvaranje publiciteta	991
Studija slučaja 44. Odnosi s javnošću u Hrvatskom saboru	992
Sažetak	996
Pitanja za provjeru znanja	998
Dodatna literatura	999
Bilješke	999
42. Odnosi s javnošću i sudbena vlast	1001
Rad s medijima	1004
Odnosi s javnošću u hrvatskim sudovima	1005
Studija slučaja 45. Aktivnosti glasnogovornika županijskog suda	1008

Odnosi s javnošću u pravosuđu Bosne i Hercegovine	1009
Studija slučaja 46. Strategija odnosa s javnošću i informiranje u pravosuđu BiH	1010
Odnosi s javnošću u zatvorskom sustavu	1016
Utjecaj javnosti na zatvorski sustav	1017
Studija slučaja 47. Zatvorski sustavi Bosne i Hercegovine i Republike Hrvatske	1018
Službenici zatvorskog sustava	1019
Postojeće stanje i perspektive odnosa s javnošću u zatvorskim sustavima	1022
Sažetak	1024
Pitanja za provjeru znanja	1026
Dodatna literatura	1027
Bilješke	1027
43. Odnosi s javnošću u vojsci	1029
Nastanak odnosa s javnošću u ratu	1029
Ratna propaganda	1030
Komuniciranje oružanih snaga s javnošću	1031
Upravljanje javnim mišljenjem	1031
Studija slučaja 48. West Point sprječava krizu	1032
Rat u stvarnom vremenu – nova medijska perspektiva	1032
Upravljanje kriznim komuniciranjem	1034
Studija slučaja 49. Vijetnam: necenzurirani rat?	1037
Studija slučaja 50. Falklandi	1038
Studija slučaja 51. Zaljevski rat 1991. godine	1039
Studija slučaja 52. Rat u Iraku 2003. godine	1040
Studija slučaja 53. Čečenija	1040
Studija slučaja 54. Granada	1041
Sažetak	1042
Pitanja za provjeru znanja	1043
Dodatna literatura	1044
Bilješke	1044
44. Odnosi s javnošću u policiji	1047
Organizacija odnosa s javnošću u policiji	1048
Policija i mediji	1052
Smjernice za rad s medijima	1053
Novinari o policiji	1059
Policija i mediji u kriznim situacijama	1060
Krizne i krizno komuniciranje – Strategija odnosa s javnošću MUP-a RH	1061
Sažetak	1063
Pitanja za provjeru znanja	1065
Dodatna literatura	1066
Bilješke	1066
45. Teroristički odnosi s javnošću	1067
Terorizam	1067
Terorizam i mediji	1068
Kanali i tehnike komuniciranja	1071
Studija slučaja 55. Rat protiv terorizma zahtijeva proaktivne odnose s javnošću	1078
Sažetak	1080
Pitanja za provjeru znanja	1081
Dodatna literatura	1082
Bilješke	1082

IX. PRAVO, ETIKA, LJUDSKA PRAVA	1083
46. Pravna pitanja odnosa s javnošću	1085
Govor mržnje	1085
Međunarodna pravna standardizacija	1085
Obveze informiranja i publiciranja poduzeća	1088
Državna i vojna tajna	1089
Pravo na privatnost	1090
Povreda ugleda i časti	1090
Pravo na ispravak i odgovor	1091
Profesionalna tajna	1093
Autorsko pravo	1094
Internet	1094
Studija slučaja 56. Vedrana Rudan zbog govora mržnje dobila otkaz na Novoj TV	1095
Fotografija	1096
Ugovori	1097
Sažetak	1098
Pitanja za provjeru znanja	1100
Dodatna literatura	1101
Bilješke	1101
47. Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću	1103
Etika i moral	1103
Etičke dužnosti	1104
Osobna etika	1105
Poslovna etika	1106
Modeli etičkog odlučivanja	1108
Zviždanje/Zviždači	1109
Etika i zakoni	1109
Etička suradnja s medijima	1109
Etički kodeksi	1110
Profesionalizam u odnosima s javnošću	1117
Dozvole (<i>licence</i>)	1117
Akreditiranje	1118
Obrazovanje u odnosima s javnošću	1119
Profesionalne udruge	1123
Sažetak	1124
Pitanja za provjeru znanja	1127
Dodatna literatura	1128
Bilješke	1128
48. Ljudska prava i slobode	1131
Sažetak	1133
Pitanja za provjeru znanja	1133
Dodatna literatura	1134
X. TEHNIKE I ALATI U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU	1135
49. Pisane tehnike	1137
Popis medija i novinara (adrema ili medijska lista)	1137
Najava za medije	1138
Priopćenje za javnost (medije)	1138
Pozadinska informacija (<i>backgrounder</i>)	1143

Praćenje i analiza medija (<i>press clipping</i>)	1143
E-clipping	1143
ALARMclip	1144
BookClipping	1144
Novinarska mapa (<i>Press Kit</i>)	1144
Bilteni	1144
Korporativni časopisi	1145
Komentari i kolumne	1147
Embargo	1148
Reportaža	1148
<i>Advertorial</i> (PR oglas)	1149
Godišnja izvješća	1149
Oglasne ploče	1150
Profil kompanije	1151
Priručnici	1151
Vodič	1152
Distribucijski servis vijesti	1152
Korporativni (institucionalni ili strukovni) rječnici	1152
Pisma	1153
Bijela knjiga/papir (<i>White papers</i>)	1153
Ankete	1155
SMS komunikacija	1155
Sažetak	1156
Pitanja za provjeru znanja	1160
Dodatna literatura	1161
Bilješke	1161
50. Govorne tehnike	1165
Službeni razgovori licem u lice	1165
Neformalna komunikacija licem u lice	1166
Izjava za medije	1166
Intervju	1166
Konferencija za novinare	1169
Konferencija za novinare – planiranje i realizacija	1170
Brifing	1171
Sastanci	1172
Govori	1172
Telefonski pozivi i razgovori	1174
Besplatni telefon	1174
Govorna pošta	1174
Glasine	1175
Audiopriopćenje za javnost	1175
Žargoni u odnosu s medijima	1176
Sažetak	1177
Pitanja za provjeru znanja	1179
Dodatna literatura	1180
Bilješke	1180
51. Vizualne tehnike	1183
Nastup na televiziji	1183
Videoizjave/priopćenja za medije	1183
Fotografije	1184
Filmovi	1185

Računalne (video) igre	1186
Displeji	1186
Korporativni dizajn	1187
Stripovi i karikature	1187
Sažetak	1188
Pitanja za provjeru znanja	1189
Dodatna literatura	1190
Bilješke	1190
52. Event tehnike	1191
Kreiranje događaja	1191
Sponzorstvo	1192
Medijska putovanja	1193
Zabave za novinare	1194
Radni objedi	1195
Posebni događaji	1195
Posjet organizaciji	1195
Izložbe	1196
Sajmovi	1196
Sažetak	1197
Pitanja za provjeru znanja	1198
Dodatna literatura	1199
Bilješke	1199
53. Nove tehnologije	1201
Internet	1201
Internetske stranice (web stranice)	1203
Osobne web stranice	1204
Optimizacija <i>web stranice</i> (SEO)	1205
Intranet	1206
E-mail	1206
<i>Online</i> soba za medije	1207
<i>Online</i> istraživanja	1208
<i>Online</i> forumi	1208
E-knjiga	1208
Društveni web (<i>social web</i>)/društveni softver (<i>social software</i>)	1208
<i>Web 2.0.</i>	1209
RSS – <i>Real Simple Syndication</i>	1209
Podcasting	1210
Wikipedia	1211
Facebook	1211
MySpace	1212
Squidoo	1213
Blog	1213
Twitter	1213
Chat	1214
Flickr	1214
Pay Per Click	1214
Webineri	1214
Elektronički kiosci	1215
Tehnologija uvjeravanja	1215
Videokonferencija	1215

Telekonferencija	1216
ATM konferencije	1216
Web konferencija	1216
IP videokonferencije	1216
Teletekst (<i>Teletext</i>)	1216
Videotekst (<i>Videotext</i>)	1217
Osobni digitalni asistenti	1217
Mobilni telefoni	1217
Mobilni internet	1217
Telefax	1218
DVD (<i>digital video disc</i>)	1218
CD-ROM (<i>compact disk read only memory</i>)	1219
USB <i>Stick</i>	1219
Sažetak	1220
Pitanja za provjeru znanja	1224
Dodatna literatura	1225
Bilješke	1225
XI. GLOBALNI TRENDOVI I ODNOSI S JAVNOŠĆU	1227
54. Globalizacija i budući trendovi u odnosima s javnošću	1229
Globalizacija	1229
Budući trendovi u odnosima s javnošću	1230
Identitet odnosa javnošću	1230
Internacionalizacija odnosa s javnošću	1230
Specijalizacija u praksi odnosa u javnošću	1230
Fragmentacija medija i nove tehnologije	1231
Simetrični odnosi s javnošću	1231
Jačanje profesionalizama i obrazovanje	1231
Sažetak	1233
Pitanja za provjeru znanja	1234
Dodatna literatura	1235
Bilješke	1235
XII. RJEČNIK ODNOSA S JAVNOŠĆU	1237
LITERATURA	1299
KAZALO IMENA	1333
KAZALO POJMOVA	1347
POPIS TABLICA, SLIKA, SHEMA, GRAFIKONA I STUDIJA SLUČAJA	1357

PREDGOVOR

Rijetki se autori upuštaju u izazov pisanja udžbenika, jer to – pored iznimno dobrog poznavanja teorije i prakse određene discipline – iziskuje i temeljito poznavanje globalnih trendova u svijetu znanosti i obrazovanju, poznavanje potreba tržišta, atraktivan stil pisanja, pedagoški pristup u prezentiranju činjenica, ali i iskustvo u radu sa studentima.

Iako su odnosi s javnošću relativno mlada profesija, pa ni na europskoj razini nema baš previše kvalitetnih udžbenika, koje bismo rado preporučili studentima i praktičarima, prof. dr. sc. Zoran Tomić uspio je objediniti sve kvalitete koje krasi dobrog autora te nam podariti prvi cjeloviti udžbenik iz odnosa s javnošću na našim prostorima još 2008., a u rukama držite njegovo prošireno, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Riječ je o čovjeku čije je ime nezaobilazno u ispisivanju povijesti odnosa s javnošću u jugoistočnoj Europi te predvodniku znanstvenog proučavanja i podučavanja ove discipline. Kao bivši novinar, glasnogovornik i menadžer za odnose s javnošću godinama je uspješno razvijao tržište odnosa s javnošću u Bosni i Hercegovini, a kao jedan od prvih znanstvenika na ovom području te omiljeni sveučilišni profesor kreirao je prve ozbiljne kolegije iz odnosa s javnošću u Hrvatskoj i BiH te donosio zapadna iskustva i trendove u domaću komunikacijsku znanost, ali i struku odnosa s javnošću (koja još prerasta u ozbiljnu profesiju na našim prostorima). Zahvaljujući tom praktičnom iskustvu i bogatom teorijskom znanju, ali i praćenju suvremenih profesionalnih kretanja u svijetu te odjeka čitateljske publike na prvo izdanje knjige, profesor Tomić nam je podario uistinu cjelovit, praktičan i sadržajan udžbenik

Few authors undertake the challenge of writing a textbook, as it - in addition to a very good knowledge of the theory and practice of certain discipline - requires a thorough knowledge of global trends in the world of science, education and market needs, an attractive writing style, a pedagogical approach in presenting the facts as well as the experience in working with students.

Although public relations is a relatively new discipline which lacks, even at the European level, good quality textbooks which we would readily recommend to students and practitioners, dr. Zoran Tomić, with all qualities of a good writer, offered us the first complete textbook on public relations in our region in 2008, whose revised and updated edition you hold in your hands now. Dr. Zoran Tomić is an indispensable person in the historical records of public relations in South Eastern Europe and a leader of scientific studying and teaching of this discipline. As a former journalist, spokesperson and manager of public relations, he has been for years successfully developing the market of public relations in Bosnia and Herzegovina, and as a university professor and one of the top scientists in the field, he started the first serious courses in public relations in Croatia and Bosnia and Herzegovina bringing Western experience and trends into domestic communication science as well as in the discipline of public relations (which is still turning into a serious profession in our region). Dr. Tomić's experience and rich theoretical knowledge, but also his following of contemporary trends in the professional world and reactions of readers to the first edition of the book, resulted in a truly comprehensive, practical and content-rich textbook for the time in which we live, but

za vrijeme u kojem živimo, ali i generacije koje dolaze. Zahvaljujući ovakvim izdanjima, odnosi s javnošću postaju relevantnija disciplina, a svi koji se njima bave, žele ih bolje upoznati ili požele ući u taj svijet, dobivaju uistinu izvrstan alat i priručnik.

Odnosi s javnošću, poznatiji po popularnoj skraćenici PR (nastalaj iz engleskog pojma *public relations*), prilično su se uvriježili u svakodnevnoj komunikaciji te su postali nezaobilazni čimbenik u gospodarstvu, politici, svijetu zabave, neprofitnim organizacijama, međunarodnim odnosima, ali i u svakodnevnom životu. Funkcioniranje korporacija, političkih institucija i suvremenih medija nezamislivo je bez utjecaja odnosa s javnošću. Međutim, iako su odnosi s javnošću postali dijelom naše svakodnevice, pa i sudbine, pojam *odnosi s javnošću* često se koristi nedefinirano, pa i pogrešno. Nerijetko se zamjenjuje ili poistovjećuje sa srodnim pojmovima kao što su oglašavanje, propaganda, publicitet, odnosi s medijima, promocija, marketing i sl. To se čini donekle razumljivim kad se zna da su odnosi s javnošću produkt suvremenog doba, a u Hrvatskoj su se afirmirali tek posljednja dva desetljeća. Zato nam je potrebna stalna edukacija kako bismo upoznali ovu disciplinu, razumjeli njezine zakonitosti i bili u stanju koristiti njezine benefite. A obrazovni sustav je još uvijek, ne samo najbolji „ulaz u struku“ (kako to godinama zagovaraju američki stručnjaci), već i subjekt koji s najviše kredibiliteta može pridonositi podizanju svijesti o važnosti komunikacije, ne samo na tržištu već u društvu općenito.

Iskreno, još uvijek se nađemo u problemu kad nas netko zamoli da mu jednostavno objasnimo čime se to mi u odnosima s javnošću zapravo bavimo. Mnoštvo je definicija odnosa s javnošću. Najčešće se u tim definicijama spominju: upravljanje komuniciranjem, uspostavljanje i održavanje odnosa između organizacije i javnosti, jačanje međusobnog razumijevanja, upravljanje identitetom i imidžom, izgradnja povjerenja, stvaranje povoljnog okružja za poslovanje itd. Međutim, odnosi s javnošću su sve to, ali i više od toga, zbog čega ih je teško

also for the generations to come. With such a book, public relations will become more relevant discipline, and all those who deal with the discipline, who want to get to know it better or want to enter the PR world, will get an excellent tool and manual.

Public relations, known by the popular acronym PR (originating from English), have been, to a great extent, embedded into everyday communication and become an essential factor in the economy, politics, entertainment, non-profit organizations, international relations, but also in everyday life. Functioning of corporations, political institutions and contemporary media is inconceivable without the influence of public relations. Although public relations have become part of our everyday lives and our destiny, the term itself is often undefined and misunderstood. Also, it is mistaken for or identified with related terms such as advertising, commercials, publicity, media relations, promotion, marketing and the like. This seems understandable considering the fact that public relations is a product of modern times, being affirmed in Croatia only in the last two decades. Therefore, we need continuing education in order to learn about this discipline, understand its laws and be able to benefit from it. Educational system is not only the best “entry into the profession” (as advocated for years by American experts), but also the subject whose highest credibility can contribute to raising awareness of the importance of communication, both in the market and in society as a whole.

The truth is, we still have a problem to explain simply what persons in public relations actually deal with. There are a number of definitions of public relations, the most frequent terms including: communications management, establishing and maintaining relationships between an organization and the public, strengthening mutual understanding, identity and image management, trust building, creating positive business environment and so on. However, public relations are all that, but more than that, which makes it a discipline difficult to define. Therefore, it

jednoznačno odrediti. Zato nam je puno jednostavnije govoriti o učincima i rezultatima djelovanja odnosa s javnošću. Oni popravljaju i unapređuju imidž organizacije ili pojedinca, a samim time podižu njihovu vidljivost i vrijednost na tržištu. Oni rješavaju sukobe, pomiruju privatne i javne interese, održavaju dobre odnose s medijima, pomažu nam da živimo i poslujemo u harmoniji s okolinom te razumijemo javnosti koje nas okružuju i među njima stvaramo poklonike, prijatelje, kupce ili barem smanjimo broj neprijatelja.

Odnosi s javnošću današnjice strateška su aktivnost o kojoj ovisi sudbina organizacije, pojedinca, institucije, pa i države. Ako vam to zvuči pretjerano, na trenutak se prisjetite neke od kriznih situacija kojima smo posljednjih godina svjedočili, a koje su niz korporacija dovele na rub ponora. Ili bacimo pogled na pojedine medije kad senzacionalističkim naslovima uništavaju nečiji ugled, pa i sudbinu... Prisjetimo se televizijskih scena kad prosvjednici zbog raznoraznih razloga zaustavljaju realizacije milijunski vrijednih gospodarskih projekata... Na koncu svakodnevno svjedočimo negodovanju birača zbog različitih nelogičnih poteza naših političara... Nerazumijevanja, sukobi, štete, troškovi, pad popularnosti, pa i propast! Sve su to posljedice lošeg komuniciranja ili općenito izbjegavanja komuniciranja. A očito sve to može biti drugačije kad bi bilo više međusobnog razumijevanja i uspješnije komunikacije. A upravo se odnosi s javnošću time bave – upravljaju komuniciranjem u svim njegovim oblicima. Baš kao što naše kolege upravljaju financijama, kadrovima, nabavom ili prodajom. Odnosi s javnošću upravljaju, savjetuju, posreduju, zastupaju, educiraju... I što ih bolje upoznajemo, to više shvaćamo koliko su nezamjenjivi u današnjem društvu i na sve izazovnijem i konkurentnijem tržištu.

Često u različitim definicijama odnosa s javnošću čitamo kako zahvaljujući odnosima s javnošću organizacija uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose i komunikaciju s različitim javnostima. Jasno je da organizacija to čini iz sebičnih interesa jer

is much easier to talk about the effects and results of public relations. They improve and enhance the image of organizations or individuals, thus raising their visibility and value in the market. They resolve conflicts, reconcile private and public interests, maintain good relations with the media, help us live and work in harmony with the environment and the public that surround us, turning them into fans, friends, customers or at least reducing the number of opponents.

Public relations today include strategic activities which the destiny of organizations, individuals, institutions, even states depend on. If this sounds overstated, just remember some of the recently witnessed crises which have brought a number of corporations to the brink of an abyss. Or, look at the media whose sensational headlines destroy someone's reputation, even destiny ... Let us recall the television scenes when protesters have for various reasons stopped the implementation of economic projects worth millions ... Finally, we witness on a daily basis the dissatisfaction of voters with various illogical actions of our politicians ... Misunderstandings, conflicts, damages, costs, decline in popularity and even failure! All of these are the consequences of poor communication or, generally, its avoidance. Obviously, all could be different if there were more mutual understanding and more successful communication. And that is exactly the realm of public relations – managing all forms of communications. Just as our colleagues manage finances, human resources, procurement or sales, public relations manage, advise, mediate, represent, educate ... The more we learn about them, the more we realize how indispensable they are in today's society and in an increasingly challenging and competitive market.

In different definitions of public relations we can often find that, thanks to public relations, an organization establishes and maintains mutually beneficial relationships and communication with a variety of publics. It is clear that an organization makes it out of selfish interests because its success depends on the quality of these relations in the market or in the society. However, public rela-

o kvaliteti tih odnosa ovisi njezin uspjeh na tržištu ili u društvu. Međutim, od odnosa s javnošću koristi ima i javnost koja dobiva kvalitetnog partnera u komunikacijskom procesu, mediji koji u njima imaju saveznika u proizvodnji vijesti, ali i cjelokupni sustav javnog komuniciranja jer stručnjaci za odnose s javnošću pridonose profesionalizaciji i učinkovitosti tog procesa te potiču organizaciju na društveno odgovorno poslovanje i ponašanje. Naime, zahvaljujući kvalitetnom djelovanju odnosa s javnošću organizacija – ili bilo koji drugi komunikacijski subjekt – uspostavlja učinkovitu (profesionalnu) komunikaciju s okruženjem što im omogućava nesmetano funkcioniranje i razvoj u okruženju, mediji kao kreatori i prijenosnici informacija dobivaju kvalitetan izvor informacija i ravnopravnog sugovornika, a javnost dobiva zastupnika i promicatelja svojih interesa u i prema organizaciji (pravo na informaciju i javnu raspravu, transparentnost funkcioniranja na tržištu ili u društvu).

Njemački teoretičar Albert Oeckl je napisao kako su odnosi s javnošću „rad u javnosti, rad za javnosti, rad s javnošću“, a budući da je javnost jako teško definirati, pa i razumjeti, a još teže kontrolirati ili joj nešto nametnuti, onda znamo koliko odnosi s javnošću iziskuju znanja i multidisciplinarnosti, poznavanja specifičnih tehnika, taktika i alata te kontinuirane prilagodbe. Budući da su davno prošla vremena tiskovnih agenata, koji su kao bivši novinari stvarali „plaćene“ priče i događaje, a istraživačko novinarstvo i prosvjećenost tržišta potisnuli su jednosmjernu komunikaciju još u prošlom stoljeću, odnosi s javnošću su se pretvorili u dvosmjernu komunikacijsku razmjenu, koja sadrži reciprocitet i obostrano razumijevanje. A pritom se oslanjaju na istraživanja te valjanu i etičku komunikaciju. To znači da se ovoj profesiji ne može pristupati usputno, površno i tehnički. Bavljenje odnosima s javnošću traži specifična znanja, a samim time i kvalitetno obrazovanje, koje je danas dostupno na mnogobrojnim sveučilištima i visokim školama na našim prostorima.

Iako je tradicija odnosa s javnošću u Hrvatskoj i BiH prilično skromna i njezine

tions are useful for the public which gets a good partner in the communication process, for the media that have an ally in the production of news, but also for the entire system of public communication, as public relations experts contribute to the professionalization and efficiency of this process and encourage the organization into corporate social responsibility and behavior. In fact, thanks to the quality of public relations, an organization - or any other communication operator - establishes an effective (professional) communication with the environment, which enables its smooth functioning and development; media as creators and transmitters of information get a high-quality source of information and equal interlocutor and the public gets a representative and promoter of their interests in and to the organization (right to information and public debate, transparency of the company's internal or market operations).

Albert Oeckl, a German theorist, describes public relations as “working in the public, working for the public, working with the public”, because the public is very difficult to define or understand, and even harder to control or impose something on it, knowing that public relations require knowledge, multidiscipline, specific techniques, tactics and tools as well as continuous adjustment. The time of press agents as former journalists creating ‘paid’ stories and events had passed long ago, one-way communication was pushed out by investigative journalism and sophistication of market in the 20th century, whereas public relations have turned into a two-way communication exchange characterized by reciprocity and mutual understanding. Consequently, public relations rely on research as well as appropriate and ethical communication, i.e. this profession cannot be approached incidentally, superficially or just technically. Public relations require specific knowledge and, therefore, quality education, which is now available at many universities and colleges in the region.

Despite the modest tradition of public relations in Croatia and Bosnia-Herzegovina, its roots can be traced back to the strong

korijene nalazimo u snažnoj poratnoj oglašivačkoj industriji, nakon dolaska demokracije i otvaranja Zapadu devedesetih godina došlo je do snažnog razvoja ove discipline. Globalizacija tržišta nije nam dopuštala da zaostajemo za zapadnim uzorima. Stoga je došlo do brze implementacije odnosa s javnošću u poslovanje gospodarskih subjekata, razvoja agencijskog tržišta, ali i tržišta obrazovanja za ovu struku, odnosno profesiju. Već je niz generacija mladih stručnjaka za odnose s javnošću stasao uz prvo izdanje ove knjige. Lijepo je čuti od tih bivših studenata, koji danas rade kao konzultanti, glasnogovornici ili menadžeri, kad kažu kako im je otvorila ulaz u čarobni svijet ovog atraktivnog zanimanja. Uvjeren sam da će tako biti i s ovim izdanjem, koje nam nudi još širi, sadržajniji i aktualniji pogled na sve aspekte djelovanja odnosa s javnošću.

dr. sc. Božo Skoko, izv. prof.

post-war advertising industry, whereas its fast development followed the advent of democracy and the opening to the West in the nineties. The globalization of market does not allow us to lag behind Western models. Accordingly, there has been quick implementation of public relations in business environment, development of agency market, as well as the education market in this field or profession. A number of young experts on public relations were educated with the first edition of this book. It is encouraging to hear from the former students, who now work as consultants, spokespersons or managers, that this book has opened them the door to the magical world of the attractive profession. I am convinced that its second edition - an even wider, more comprehensive and more relevant view of all aspects of public relations - will be equally successful.

Dr. Božo Skoko, Assoc. Prof.

UVOD

Prošlo je osam godina od prvog izdanja knjige *Odnosi s javnošću - teorija i praksa* (Synopsis, 2008.). Knjiga je, u vrijeme svoga izlaska, dobila sjajne recenzije. Ugledni teoretičari i mediji proglasili su je „Biblijom odnosa s javnošću“ ili „Cutlipom jugoistočne Europe“. Danas nije pretjerano reći da su *Odnosi s javnošću - teorija i praksa* „ispunili veliku prazninu u razvoju te mlade znanstvene discipline na prostoru jugoistočne Europe“ (dr. sc. Đorđe Obradović). Znanstvenici s područja odnosa s javnošću slažu se da je riječ o „prvom hrvatskom cjelovitom udžbeniku za odnose s javnošću“ (dr. sc. Božo Skoko). Zahvaljujući svojoj cjelovitosti, knjiga je uvrštena kao obvezna literatura na dodiplomskim, diplomskim i doktorskim studijima na više sveučilišta poput: Zagreba, Sarajeva, Beograda, Skoplja, Podgorice, Mostara, Dubrovnika, Tuzle, Banje Luke, Splita, Osijeka, Zenice i dr. *Odnosi s javnošću - teorija i praksa* postali su nezamjenjivi u pisanju završnih, diplomskih i doktorskih radova kao i znanstvenih i stručnih radova. O tomu svjedoče brojna citiranja ove knjige. Knjiga je prodana u 2.000 primjeraka i još uvijek se traži na tržištu.

Drugo izdanje – što je novo?

Prvo izdanje knjige imalo je 35 poglavlja, dok su u drugom izdanju 54. Pored osuvremenjivanja i aktualiziranja postojećih poglavlja u ovom izdanju pojavljuju se i nove cjeline kao što su: Odnosi s javnošću u institucijama kulture i umjetnosti, Odnosi s javnošću u vjerskim organizacijama, Odnosi s javnošću u sindikalnim i volonterskim organizacijama, Odnosi s javnošću u obrazovnim institucijama, Ekologija i odnosi s

javnošću, Odnosi s javnošću u sportu, Odnosi s javnošću slavnih osoba/*Celebrity* odnosi s javnošću, *Online* odnosi s javnošću, Predsjednički odnosi s javnošću, Odnosi s javnošću u (pred)izbornim kampanjama, Odnosi s javnošću i javna diplomacija, Profesionalizam u odnosima s javnošću, Rječnik odnosa s javnošću i dr. Ovo su samo nova poglavlja u knjizi. Sadržaj knjige je dopunjen kako teorijski tako i s praktične razine ukazujući na brojna iskustva praktičara odnosa s javnošću u svijetu i regiji. U knjizi je i 56 studija slučaja koje dodatno pomažu razumijevanju, ponekad složenog, teorijskog okvira.

Suvremeni pristup

Za pripremu drugog izdanja korištena je najnovija suvremena i svjetska literatura s područja odnosa s javnošću i srodnih disciplina tako da se može reći kako je ova knjiga usklađena sa sadržajem i standardima naprednih europskih i svjetskih zemalja.

Organizacija teksta

Osnovna struktura udžbenika u načelu je ostala ista. Očekivano, drugo izdanje donijelo je i nove dijelove knjige poput: *Odnosi s medijima i glasnogovorništvom*, *Interni odnosi s javnošću*, *Krize i krizni odnosi s javnošću* te *Rječnik odnosa s javnošću*. Posebno je proširen sadržaj poglavlja *Primjena odnosa s javnošću*. Ovo poglavlje je dopunjeno većinom gore navedenih tematskih cjelina.

Studijski/pedagoški pristup

Za drugo izdanje *Odnosi s javnošću - teorija i praksa* može se reći da je studijsko izdanje i kao takvo dominantno je namijenjeno studentima na svim razinama studija. U prigod

tome je i činjenica da svako poglavlje završava sažetkom, zatim pitanjima za provjeru znanja i dodatnom literaturom. Pridoda li se ovim novinama i opsežan rječnik odnosa s javnošću, na kraju knjige, onda je evidentno kako će studenti moći lakše savladavati i prihvaćati sadržaj knjige. Upravo višegodišnja iskustva i rad sa studentima na prediplomskoj, diplomskoj i doktorskoj nastavi bila su motiv organizacije drugog izdanja knjige kao studijskog izdanja ili organiziranja knjige u obliku i formi klasičnih udžbenika. Stoga ovaj udžbenik studente stavlja u središte obrazovnog ciklusa.

Zahvale

Od prvog do drugog izdanja više je osoba koje zaslužuju moju zahvalnost za nesebičnu pomoć u različitim oblicima i u različitim procesima pisanja i „stvaranja“ ovog drugog izdanja *Odnosa s javnošću*. Zahvalan sam recenzentima prvog i drugog izdanja: dr. sc. Boži Skoki, dr. sc. Nenadu Brkiću, dr. sc. Ivanu Tanti, dr. sc. Marku Sapunaru, dr. sc. Besimu Spahiću, dr. sc. Đorđu Obradoviću, dr. sc. Najilu Kurtiću, dr. sc. Damiru Kukiću, dr. sc. Iki Skoki, dr. sc. Aleksandru Bogdaniću, dr. sc. Miroljubu Radojkoviću. Također promotorima prvog izdanja i recenzentima pojedinih poglavlja kao što su dr. sc. Nino Ćorić, dr. sc. Damir Jugo, mr. sc. Zdeslav Milas, Mario Petrović i dr. Zahvalan sam akademskim kolegama i studentima koji su mi bili i ostaju nadahnuće i motiv rada na knjizi. Zahvalan sam

lektoricama Morani Kovač i dr. sc. Mirni Brkić Vučina, te korektorima dr. sc. Ivici Musiću, dr. sc. Katici Krešić i Tini Laco. Zatim izdavaču Ivanu Pandžiću i brojnim drugima. Zahvalan sam matičnim institucijama Filozofskom fakultetu i Sveučilištu u Mostaru.

Posebna zahvala

Mojoj obitelji na strpljenju i poticaju i zato što su to što jesu: supruzi Marijani i sinovima Gabrijelu, Luki-Bruni i Ivanu-Eugenu.

Na kraju

Vjerujem da je ova knjiga izvrsno mjesto susreta. Sa svojih tisuću i više stranica te pomno odabranim sadržajem vjerujem da knjiga *Odnosi s javnošću - teorija i praksa*, II. dopunjeno izdanje, pokriva širok raspon teorije i prakse odnosa s javnošću. Ona u izvjesnom smislu može biti i standard u odnosu na vrednovanje drugih sličnih izdanja, tj. udžbenika i knjiga. Ova knjiga može biti i temelj za nastanak novih kolegija s područja odnosa s javnošću kao i provedbe te ocjenjivanja raznih programa odnosa s javnošću.

S druge strane poslužit ću se mislima Karla R. Poppera koji smatra da „knjiga ne može nikada biti dovršena. Dok je pišemo, naučimo dovoljno toga da je ocijenimo nezrelom u momentu kada se okrenemo od nje“.

Mostar, 15. listopada 2015.
dr. sc. Zoran Tomić, *redoviti profesor*



PROFESIJA ODNOSI S JAVNOŠĆU

1. POJAM ODNOSI S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću mlada je profesija i kroz godine se znatno i brzo mijenja. Danas je neusporediva s onim što je bila osamdesetih godina prošlog stoljeća, ali će i tijekom sljedećih dvadesetak godina vjerojatno opet doživjeti velike promjene. Odnosi s javnošću rabe se kao sveobuhvatan termin u cijelom svijetu. Šezdeset četiri od šezdeset devet nacionalnih udruženja u svom nazivu sadrži taj pojam.¹

Pojam *odnosi s javnošću* označava komunikacijsku aktivnost koja se na engleskom govornom području naziva *public relations* ili skraćeno PR. Smatra se da se ovaj termin najprije rabio u SAD-u, odakle se njegova uporaba proširila i na ostale zemlje. Naziv i položaj odnosa s javnošću bitno se razlikuje od organizacije do organizacije.

Grčki filozof, racionalist, Sokrat inzistirao je na "pomnom definiranju riječi prije nego se počnu upotrebljavati u raspravi". Sokrat je vjerovao da će takve definicije ukloniti moguće nesporazume u razumijevanju problematike. Pridržavanje Sokratova zahtjeva pokazalo se velikim izazovom s kojim se susreću brojni pisci u svojim radovima. Stoga bi i pojam *odnosi s javnošću* bilo korisno promotriti pomoću metode ključnih riječi. Ako riječ *odnosi* prevedemo kao položaj dviju ili više stvari jedne prema drugoj; uzajamnost, povezanost osoba, stvari ili pojmova, onda je jasno da je riječ o *kommunikaciji*. Druga riječ u pojmu jest *javnost*. Prema Anićevo *Rječniku hrvatskoga jezika* javnost je "ukupnost obaviještenih i upućenih koji oblikuju opće mišljenje".² Na temelju ove ključne riječi, pojednostavljeno kazano, odnosi s javnošću su komunikacija između organizacije i njezinih javnosti.

Nedostatak verbalnog identiteta

Nesporazumi oko tumačenja pojma i sadržaja odnosa s javnošću nastaju i zbog toga što u međunarodnoj praksi nije usvojena jedinstvena terminologija u ovom području. Danas se na popisu nalazi više od 5.500 različitih naziva za odjele za odnose s javnošću u korporacijama, državnim institucijama, organizacijama, udrugama, zakladama i dr. Istraživanja pokazuju da tek 30% njih rabi naziv *odnosi s javnošću* (samostalno ili u kombinaciji s drugim nazivima). *Korporativne komunikacije* ili *kommunikacije* nazivi su koje rabi 20% organizacija. Desetak posto rabi naziv *javni poslovi*. Pored navedenih postoje i nazivi *korporativni odnosi*, *ured za informiranje* i dr. Navedene poteškoće, prema S. M. Cutlipu i sur., predstavljaju osnovne uzroke čestog neslaganja među autorima u njihovim pokušajima da objasne sadržaj i ulogu odnosa s javnošću i da ponude jedinstvenu definiciju ove djelatnosti.³ I pojam *human relations* pokazuje usku srodnost s pojmom *odnosi s javnošću*, a još se rabe i izrazi *integrirana komunikacija*, *korporativni marketing*, *marketinška komunikacija*, *poslovne komunikacije*, *odnosi sa zajednicom*,⁴ PR i dr.

Proširujući brojnost naziva za jednu profesiju, ovom se popisu mogu pridodati i oni nazivi koji često ne samo da umanjuju značenje odnosa s javnošću nego ih prikazuju u izrazito negativnu svjetlu. Jedan od najnegativnijih pojmova koji se veže za praksu odnosa s javnošću jest *propaganda*, zatim *manipulacija*, *alat poluistine i laži*, a s njima je povezan pojam *spin doctor*.

Izraz *spin doctor* novijeg je datuma u rječniku pojmova odnosa s javnošću. Termin se pojavio 1984. godine u uvodniku *The New*

Odnosi s javnošću su komunikacija između organizacije i njezinih javnosti.

Jedan od najnegativnijih pojmova koji se veže za praksu odnosa s javnošću jest propaganda.

Mediji su riječ *spin* rabili za opis svake aktivnosti osoblja za odnose s javnošću čiji je cilj pozitivno utjecati na poruku i zaustaviti objavu negativnih informacija.

York Timesa, a bio je povezan s aktivnostima izborne kampanje za reizbor američkog predsjednika Ronalda Reagana. U početku je značenje riječi *spin* bilo ograničeno na ono što se često smatra neetičkim i obmanjujućim aktivnostima i taktikama kojim se služe konzultanti u političkim kampanjama.⁵ Do sredine 1990-ih mediji su riječ *spin* rabili za opis svake aktivnosti osoblja za odnose s javnošću čiji je cilj pozitivno utjecati na poruku, s jedne, i zaustaviti objavu negativnih informacija, s druge strane.

Prema onima koji na ovu mladu profesiju gledaju negativno, odnosi s javnošću ne znače ništa drugo nego „ostvarivanje interesa za naručitelja”. Nekima se i sviđa *moć* odnosa s javnošću te poručuju da je i „Goebbels bio stručnjak za odnose s javnošću”. E. Bernays (1991.) kaže da su odnosi s javnošću „grozni, svaki bezveznjak, svaki idiot danas se može nazvati praktičarom odnosa s javnošću”. M. Kunczik ističe da se svakodnevni rad na odnosima s javnošću i dalje prečesto karakterizira parafrazom izreke Bertolta Brechta: „Djelatnici koji rade u PR-u od roda su domišljatih patuljaka koji se mogu unajmiti za što hoćeš.” Ovakvim razmišljanjima pridružila se i Hannah Arendt. U knjizi *Istina i laži u politici* Arendt piše da se formama koje je vještina laganja razvila u prošlosti, sada, između ostalog, treba dodati i (prividno bezazlena forma) *public relations*.⁶

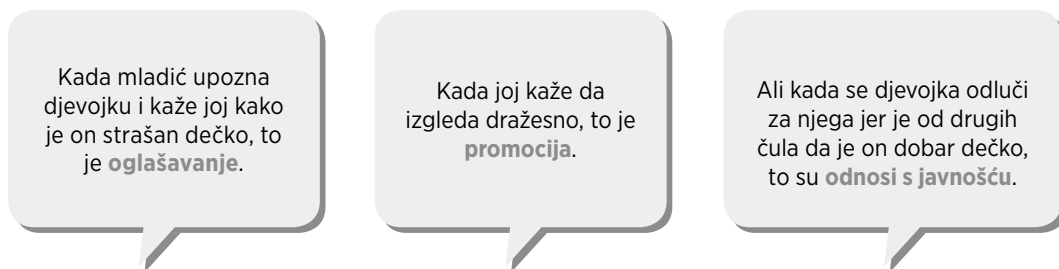
Iako bi većina teoretičara i praktičara odnosa s javnošću odbacila takve izjave jer vrijeđaju profesiju odnosi s javnošću, njih će i dalje biti. Razlog najvjerojatnije leži u činjenici da odnosi s javnošću imaju proble-

matičan imidž i, što je još gore, za taj imidž, prema vjerovanju brojnih teoretičara, odgovorni su sami praktičari odnosa s javnošću. Philip Hall smatra da je jedan od razloga *lošega glasa* taj što ljudi ne znaju dovoljno o odnosima s javnošću.⁷

Efikasni i uspješni odnosi s javnošću potrebni su i samom fenomenu odnosa s javnošću. Pravilno pozicioniranje domaćih odnosa s javnošću imperativ je našeg vremena. U tisku, a samim time i u javnom mnijenju, previše je tvrdnji i još više aluzija na ‘demonšku ulogu’ suradnika za odnose s javnošću u svim političkim i ekonomskim događajima u suvremenoj Rusiji. Previše se često optužuju ljudi iz naše profesije da krše sve etičke i pravne norme. Nažalost, negativnu ulogu u društvenoj percepciji odnosa s javnošću odigrale su i aktivnosti nekih agencija odnosa s javnošću koje su prednost dale ispunjenju želja svojih klijenata, koristeći ‘ne sasvim čiste’ strategije.⁸

Evidentno je da se pojam odnosi s javnošću često rabi nekonzistentno. Još više nego pojmovi oglašavanje, propaganda, publicitet, sponzoriranje, marketing, unaprjeđenje prodaje itd. M. Kunczik smatra da je pojmове oglašavanje, promocija i odnosi s javnošću spretно razgraničio njemački bankar A. Münchmayer sljedećom konstatacijom:

Odnosi s javnošću imaju problematičan imidž i za taj imidž odgovorni su sami praktičari odnosa s javnošću.



Slika 1. Razgraničenje pojmova oglašavanje, promocija i odnosi s javnošću

Pojam i sadržaji djelatnosti odnosa s javnošću mijenjaju se s razvojem ljudskog društva i različito se tumače u pojedinim fazama razvoja. Usporedo s razvojem odnosa s javnošću brojni autori i stručnjaci *public relationsa* pokušavali su u definicijama odrediti predmet te djelatnosti i objasniti smisao prakse kojom se bave. Ti pokušaji ukazuju na to da je vrlo teško dati preciznu, jednostavnu i sveobuhvatnu definiciju. Stoga u SAD-u i u ostalim razvijenim zemljama u kojima profesija odnosa s javnošću ima dugu povijest ne postoji suglasnost kada je riječ o definiranju ove djelatnosti.⁹

Najčešće se odnosi s javnošću izjednačavaju s odnosima s medijima. D. Wragg u svojoj knjizi *Odnosi s medijima* smatra da „odnose s medijima treba postaviti naspram šire uloge odnosa s javnošću”.¹⁰ Svidalo vam se to ili ne, smatra Wragg, sve organizacije imaju potrebu za komunikacijom, jednostavno zato što su dio svijeta koji ih okružuje i ne djeluju u vakuumu.

Situacija u odnosima s javnošću u Europi složena je, nedovoljno istražena i, iznad svega, problem je pogrešno shvaćanje stručnjaka s drugih kontinenata koji ponekad vide Europu kao nedovoljno razvijene *Sjedinjene Države Europe*, smatraju B. van Ruler i D. Verčić u radu *Europe, Practice of Public Relations In*.¹¹ To ne znači da odnosi s javnošću nisu industrija koja cvjeta, navode B. van Ruler i D. Verčić. Istraživanja pokazuju da su odnosi s javnošću dobro prepoznati u većini europskih zemalja. Većina eksperata za odnose s javnošću u Europi vjeruje da su angloameričke ideje pomiješane s već postojećim konceptima odnosa s javnošću.¹²

Analizu europskih odnosa s javnošću, s obzirom na razlike u jezicima, kulturama, razvoju i dr., može se promatrati kroz naziv odnosa s javnošću u Europi. Nazivi za *odnose s javnošću* u germanskim i slavenskim jezicima znače „odnosi s javnošću u javnosti” gdje *javnost* po sebi označava različitu pojavu u odnosu na disciplinu odnosa s javnošću u engleskom jeziku. Ovdje uzimamo njemački termin za *odnose s javnošću* kao primjer, ali slična objašnjenja primjenjuju se i na druge germanske i slavenske jezike.

Njemački termin za *odnose s javnošću* glasi *Öffentlichkeitsarbeit*, što doslovno znači *javni rad* i objašnjen je kao „rad u javnosti, s javnošću i za javnost”.¹³

Kao i u brojnim drugim dijelovima svijeta, izrazi *odnosi s javnošću* i PR u Aziji imaju negativno značenje, često uzeto kao sinonim za *spin doctor*. Ne iznenađuje što masovni mediji često prikazuju odnose s javnošću negativno.¹⁴

Važno je također prepoznati da skromnost koju propisuje azijska kultura često potiče izbjegavanje publiciteta iako modernizacija (neki bi je nazvali *westernization* – *zapadnizacija*) mijenja neke od tih vrijednosti, barem u urbanim područjima nekih azijskih zemalja. Kulturni čimbenici, među ostalim, nameću imperativ da se novi i kulturno osjetljivi načini prakticiranja odnosa s javnošću prepoznaju i utjelove u organizacijske strategije.¹⁵

Posao, poziv, profesija, umjetnost ili znanost?

Teoretičari i praktičari odnosa s javnošću nastavljaju raspravljati jesu li odnosi s javnošću posao, profesija, umjetnost, znanost, zanimanje ili su funkcija, piše J. Marconi u knjizi *Public Relations – The Complete Guide*.¹⁶

Ako odnose s javnošću promatramo kao *posao (job)*, onda je riječ o nestalnoj djelatnosti kojom se netko primarno bavi radi stjecanja profita.

Ponekad možemo čuti da su odnosi s javnošću poziv. Pod *pozivom* podrazumijeva se kompleks specifičnih djelatnosti koje se uglavnom obavljaju do kraja radnog vijeka i za koje je potrebno specifično obrazovanje i predznanje.¹⁷

Definiranje profesije pomaže nam promotriti odnose s javnošću u svjetlu ovog pojma. *Concise Oxford Dictionary* definira *profesiju* kao „zanimanje ili zvanje, pogotovo ono koje uključuje neke grane naprednog učenja ili znanosti”.¹⁸ J. E. Grunig i T. Hunt¹⁹ smatraju da su odnosi s javnošću *mlada profesija* i da su ozbiljno počeli prilaziti tom statusu u osamdesetim godinama 20. stoljeća.

M. Kunczik smatra da se pod pojmom *profesija* podrazumijevaju „složene specifične djelatnosti koje se uglavnom izučava-

Sve organizacije imaju potrebu za komunikacijom, jednostavno zato što svijet koji ih okružuje ne djeluje u vakuumu.

Jesu li odnosi s javnošću posao, profesija, umjetnost, znanost, zanimanje ili su funkcija?

J. E. Grunig i T. Hunt smatraju da su odnosi s javnošću mlada profesija.

Oslanjanje na istraživanja, kreiranje anketa, uporabu baza podataka, statističkih obrada podataka odražava znanstveni pristup odnosa s javnošću.

ju do kraja radnog vijeka i za koje je nužno obrazovanje (no, mnogi ljudi tijekom života jednom ili više puta mijenjaju zanimanje). Profesija je zanimanje koje:

- 1) zahtijeva visoko specijalizirano znanje, stečeno teorijski utemeljenom, dugotrajnom stručnom naobrazbom, pri čemu
- 2) pristup profesiji podliježe kontroli, a pripadnici profesije su u stručnom ophođenju vezani za određena pravila ponašanja te
- 3) postoji formalna strukovna organizacija koja prema van zastupa interese staleškog udruženja i čija je jedna od glavnih zadaća ukazivanje na važnost dotične profesije.²⁰

M. Kunczik dalje smatra kako se za odvajanje profesije od neprofesije uzimaju obilježja *stručnost, odgovornost spram klijenata te autonomija*.²¹

Šest karakteristika profesije usustavio je E. B. Lambeth na sljedeći način:²²

- 1) ona je zanimanje s punim radnim vremenom
- 2) ona je određeni *poziv*
- 3) ima formalnu organizaciju i standarde za ulazak u nju
- 4) mora služiti društvu i imati etički kodeks
- 5) zahtijeva specijalističko znanje i edukaciju
- 6) potrebna je autonomnost.

O. Baskin i sur. u knjizi *Public Relations – The Profession and the Practice* smatraju da bi bilo koje zanimanje postalo profesija, mora ispuniti četiri kriterija:²³

1. stručnost
2. nezavisnost (autonomija)
3. predanost
4. odgovornost.

Stručnost obuhvaća specijalizirano znanje i vještinu kao vitalne uvjete za profesiju da vrši svoju funkciju u društvu. *Nezavisnost* omogućuje praktičaru odnosa s javnošću da radi bez vanjskih intervencija. *Predanost* je rezultat stručnosti i podrazumijeva posvećenost izvrsnosti bez naglaska na vrijednosti profesije. *Odgovornost* znači moć koju daje stručnost. Iako su sva četiri kriterija

važna, posljednji, odgovornost, postaje operativan zahvaljujući etičkim pravilima.

Pisanje i predstavljanje informacija u medijima radi uspješnog i ciljnog predstavljanja korporacije ili drugih organizacija zahtijeva određen stupanj kreativne sposobnosti, a posao koji traži vještinu u *poanti poruke* zahtijeva organizacijsku kao i prezentacijsku stručnost. Takve sposobnosti praktičara odnosa s javnošću smatraju se *umjetnošću*.

S druge strane, oslanjanje odnosa s javnošću na istraživanja, kreiranje anketa, uporabu baza podataka, statističkih obrada podataka i dr. odražava znanstveni pristup većini ključnih procesa odnosa s javnošću. Zbog toga odnose s javnošću promatramo i kao *znanstvenu disciplinu*. Razlog više da se odnosi s javnošću smatraju znanstvenom disciplinom jest i činjenica da su, prema podjeli znanstvenih područja, znanstvena grana društvenih znanosti, polje informacijsko-komunikacijske znanosti.

Njemački komunikolog i autor brojnih radova s područja odnosa s javnošću M. Kunczik ističe da se u brojnim publikacijama o odnosima s javnošću *govori* ponajprije o praktičnim savjetima za njihovu primjenu. Upravo zato možemo razlikovati *praktično učenje* o odnosima s javnošću i *teoriju* odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću mogu se shvatiti kao primijenjena društvena znanost uz čiju pomoć organizacije komuniciraju sa svojom okolinom, što znači da su odnosi s javnošću praktična primjena društveno-znanstvenih, odnosno komunikoloških rezultata istraživanja. Istodobno M. Kunczik smatra da su odnosi s javnošću umijeće jer treba znati što se kada mora činiti.²⁴

U raspravi o otvorenim i zatvorenim stavovima J. E. Grunig i L. A. Grunig (1992.) uveli su razlikovanje između pojmova:

- zanatski odnosi s javnošću
- profesionalni odnosi s javnošću.

Djelatnici koji prakticiraju zanatske odnose s javnošću vjeruju da se njihov posao svodi na primjenu komunikacijskih tehnika. Smatraju da je svrha odnosa s javnošću dobivanje publiciteta ili prostora u medijima, tj. ostalim komunikacijskim kanalima.

Odnosi s javnošću mogu se shvatiti kao primijenjena društvena znanost uz čiju pomoć organizacije komuniciraju sa svojom okolinom.

Za razliku od njih djelatnici koji prakticiraju profesionalne odnose s javnošću oslanjaju se podjednako na korpus znanja i komunikacijske tehnike te smatraju da odnosi s javnošću imaju stratešku funkciju u organizaciji. Oni rješavaju sukobe i izgrađuju odnose sa strateškim javnostima koje ograničavaju autonomiju organizacije.²⁵

No, bili oni jedno, drugo ili treće, sigurno je da nakon više od 100 godina brojne osobe iz svijeta menadžmenta još uvijek ne cijene odnose s javnošću ili ne razumi-

ju važnost odnosa s javnošću. Velik broj izvršnih dužnosnika još uvijek smatra odnose s javnošću uglavnom organizacijskom cjelinom uspostavljenom za komunikaciju s dosadnim izvjestiteljima. Ali takvi izvršni dužnosnici drže se ovog stava na vlastiti rizik. Imati utjecaja na to kako će javnost gledati na određenu organizaciju, zahtjevna je funkcija. U danima kriznog prijenosa poruka vješto i profesionalno vođene operacije odnosa s javnošću odlučujuće su za uspjeh i najuspješnijih organizacija.

Djelatnici koji prakticiraju profesionalne odnose s javnošću oslanjaju se podjednako na korpus znanja i komunikacijske tehnike te smatraju da odnosi s javnošću imaju stratešku funkciju u organizaciji.

Sažetak

Pojam odnosi s javnošću

Pojam *odnosi s javnošću* označava komunikacijsku aktivnost koja se na engleskom govornom području naziva *public relations* ili skraćeno PR. Smatra se da se ovaj termin najprije koristio u SAD-u, odakle se njegova uporaba proširila i na ostale zemlje. Naziv i položaj odnosa s javnošću znatno se razlikuje od organizacije do organizacije.

Nesporazumi oko tumačenja

Nesporazumi oko tumačenja pojma i sadržaja odnosa s javnošću nastaju i zbog toga što u međunarodnoj praksi nije usvojena jedinstvena terminologija u ovom području. Danas se na popisu nalazi više od 5.500 različitih naziva za odjele odnosa s javnošću u korporacijama, državnim institucijama, organizacijama, udrugama, zakladama i dr.

Što je profesija?

Profesija podrazumijeva složene specifične djelatnosti koje se uglavnom izučavaju do kraja radnog vijeka i za koje je nužno obrazovanje.

Odnosi s javnošću kao umjetnost

Pisanje i predstavljanje informacija u medijima radi uspješnog i ciljnog predstavljanja korporacije ili drugih organizacija zahtijeva određen stupanj kreativne sposobnosti, a posao koji traži vještinu u *poanti poruke* zahtijeva organizacijsku kao i prezentacijsku stručnost. Takve sposobnosti praktičara odnosa s javnošću smatraju se *umjetnošću*.

Odnosi s javnošću kao znanost

Oslanjanje odnosa s javnošću na istraživanja, kreiranje anketa, korištenje baza podataka, statističkih obrada podataka i dr. odražava znanstveni pristup većini ključnih procesa odnosa s javnošću. Zbog toga odnose s javnošću promatramo i kao *znanstvenu disciplinu*.

Zanatski odnosi s javnošću

Djelatnici koji prakticiraju zanatske odnose s javnošću vjeruju da se njihov posao svodi na primjenu komunikacijskih tehnika. Smatraju da je svrha odnosa s javnošću dobivanje publiciteta ili prostora u medijima, tj. ostalim komunikacijskim kanalima.

Profesionalni odnosi s javnošću

Djelatnici koji prakticiraju profesionalne odnose s javnošću oslanjaju se podjednako na korpus znanja i komunikacijske tehnike te smatraju da odnosi s javnošću imaju stratešku funkciju u organizaciji. Oni rješavaju sukobe i izgrađuju odnose sa strateškim javnostima koje ograničavaju autonomiju organizacije.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što su odnosi s javnošću?
2. Zašto dolazi do nesporazuma oko tumačenja odnosa s javnošću?
3. Jesu li odnosi s javnošću profesija?
4. Što karakterizira zanatske, a što profesionalne odnose s javnošću?



Dodatna literatura

- Baskin, O., Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, A.: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London, 2003.
- Grunig, J. E., Hunt, T.: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984.
- Hall, P.: *The New PR*, Larsten Pub., N. Potomac MD, 2007.
- Hansen-Horn, T. L., Dostal Nef, B. (eds.): *Public Relations from Theory to Practice*, Pearson, Boston, 2008.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005. Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Kunczik, M.: *Odnosi s javnošću – koncept i teorije*, FPZ, Zagreb, 2006.
- Marconi, J.: *Public Relations – The Complete Guide*, Racom Communication, AMA, Thomson, 2004.
- Ries, A., Ries, L.: *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, Harper Business, New York, 2003.
- Skoko, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006.
- Smith, R.: *Public Relations the Basic*, Routledge, London, 2014.
- Tench, R., Yeomans, L. (ed.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Wilcox, D. L., Ault, P., Agee, W., Cameron, G. T.: *Essentials of Public Relations*, Longman, New York, 2001.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Bilješke

- 1 D. L. Wilcox, G. T. Cameron: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009., 12.
- 2 V. Anić: *Rječnik hrvatskog jezika*, Inter Liber, Zagreb, 1991., 239.
- 3 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003., 72.
- 4 Pojam odnosi sa zajednicom najčešće se rabi u agencijama za socijalnu zaštitu.
- 5 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 14.-15.
- 6 H. Arendt: *Istine i laži u politici*, Filip Višnjić, Beograd, 1994., 19.
- 7 P. Hall: *The New PR*, Larsten Pub., N. Potomac MD, 2007., 1.
- 8 A. Borisović Vasiljenko: *PR velikih ruskih korporacija*, Clio, Beograd, 2008., 13.
- 9 M. Đurić: *Public Relations*, Beograd, 1991., 5.
- 10 D. Wragg: *Odnosi s medijima*, Clio, Beograd, 1996., 25.
- 11 B. van Ruler, D. Verčić: *Europe, Practice of Public Relations In*, in: *Encyclopedia of Public Relations* R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 298.
- 12 Isto.
- 13 B. van Ruler, D. Verčić, *n. dj.*, 298.-299.
- 14 Na primjer glavne novine u Singapuru izvijestile su o pokretanju Akademije za odnose s javnošću koju je utemeljila vlada u prvom redu da školuje vladine ministre u javnoj komunikaciji. *Straits Times* piše kako će vodeći bivši *spin doctori* Bijele kuće biti u gradu sljedeći tjedan kako bi podijelili savjete o javnoj komunikaciji šefovima civilnih službi i glasnogovornicima (*Straits Times*, 21. 6. 2002.).
- 15 K. Sriramesh: *Asia, Practice of Public Relations In*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 34.-44.
- 16 J. Marconi: *Public Relations – The Complete Guide*, Racom Communication, AMA, Thomson, 2004., 25.-26.
- 17 M. Kunczik, A. Zipfel: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006., 78.
- 18 A. Theaker (a): *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York, 2002., 52.
- 19 J. E. Grunig, T. Hunt: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984., 4.
- 20 M. Kunczik: *Odnosi s javnošću – koncept i teorije*, FPZ, Zagreb, 2006., 204.
- 21 Isto.
- 22 E. B. Lambeth: *Committed Journalism: An Etic for the Profession*, Indiana University Press, Bloomington, 1998., cit. pr. M. Radojković, B. Stojković: *Informacijsko-komunikacijski sistemi*, Clio, Beograd, 2004., 166.
- 23 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997., 98.
- 24 M. Kunczik, *n. dj.*, 3.
- 25 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 243.

2. RAD U PROFESIJI ODNOSI S JAVNOŠĆU

„Jučer je bio oklop. Danas su to zračne snage. Jučer je bilo oglašavanje. Danas su to odnosi s javnošću”, napisali su u svojoj knjizi *The Fall of Advertising and the Rise of PR* A. Ries i L. Ries ukazujući na važnost odnosa s javnošću danas u svijetu. Riesovi drže da se u budućnosti može očekivati eksplozivni rast u industriji.²⁶

Broj radnih mjesta u području odnosa s javnošću stalno raste. Bivši je američki predsjednik B. Clinton na kraju 20. stoljeća uvrstio odnose s javnošću među deset najperspektivnijih industrija u svijetu, a N. Chomsky smatra da su odnosi s javnošću već šezdeset godina najvažnija industrija u SAD-u. I Ph. Kotler u svojoj knjizi *Ten Deadly Marketing Sins*²⁷ vjeruje da odnosi s javnošću zaslužuju sve veći proračun, posebno u odnosu na oglašavanje jer su odnosi s javnošću bolji instrument za privlačenje publike.

Takva i druga razmišljanja pridonose da broj djelatnika u odnosima s javnošću sve više raste „usporedo s organizacijskim, socijalnim, ekonomskim i političkim silama koje utječu na njihov međunarodni status i ulogu”.²⁸ Prema procjenama A. Davisa²⁹ danas u Velikoj Britaniji radi preko 50.000 ljudi u odnosima s javnošću. Postoji i oko 2.800 agencija za *public relations*. S druge strane Atlantika, u SAD-u, u industriji odnosa s javnošću danas radi preko 200.000 djelatnika. Najveći pojedinačni poslodavac je Vlada Sjedinjenih Američkih Država. Samo u Agenciji za informiranje SAD-a radi preko šest tisuća osoba podjednako raspoređenih u zemlji i inozemstvu.

Gdje rade?

Područja zapošljavanja, tj. područja primjene odnosa s javnošću, veoma su široka. Gotovo se može reći da se odnosi s javno-

šću danas primjenjuju na svim područjima. Istraživanja u odnosima s javnošću ukazuju da su dominantna područja korporacije, neprofitni sektor, politika (državne i lokalne uprave), industrija zabave, sport i putovanja, obrazovanje, zdravstvo, mediji i dr.

Iz američke perspektive gledano na *posao iz snova*, većina specijalista za odnose s javnošću koncentrirana je u velikim urbanim središtima. S obzirom na područja djelovanja specijalisti odnosa s javnošću raspoređeni su na sljedeći način:³⁰

Tablica 1. Specijalisti odnosa s javnošću

U gospodarskim i trgovačkim poduzećima (proizvodnja, financije, industrija, roba široke potrošnje, mediji, komunalije, promet i zabava)	40%
U tvrtkama za odnose s javnošću, agencijama za oglašavanje i konzultantskim agencijama	27%
U udrugama, zakladama i obrazovnim ustanovama	14%
U zdravstvenoj zaštiti, bolnicama, zdravstvenim ustanovama i drugim zdravstvenim službama	8%
U saveznoj, državnoj i lokalnoj upravi	6%
U dobrotvornim, vjerskim i drugim dobrotvornim organizacijama	5%

Uloge u odnosima s javnošću

Američka udruga za odnose s javnošću³¹ objavila je 1993. godine izvješće na temelju kojeg je moguće dobiti dodatni uvid što zapravo danas rade praktičari u odnosima s javnošću. Izvješće je nazvano *Public Relations Professional Career Guide (Vodič za profesionalnu karijeru u odnosima s javnošću)*. Prema R. L. Heathu i W. T. Coombsu³²

Bivši je američki predsjednik B. Clinton na kraju 20. stoljeća uvrstio odnose s javnošću među deset najperspektivnijih industrija u svijetu.

Istraživanja u odnosima s javnošću ukazuju da su dominantna područja korporacije, neprofitni sektor, politika, industrija zabave, sport i putovanja, obrazovanje, zdravstvo, mediji i dr.

Menadžeri i izvršni dužnosnici znatno su više angažirani u strategijskom planiranju nego u provođenju plana.

PRSA je istražila funkcije i taktike koje danas obavljaju praktičari u odnosima s javnošću. Izvješće nam je dalo dodatni uvid koliko su različite aktivnosti:

- tehničara početne razine
- supervizora
- menadžera
- direktora i izvršnog direktora.

Izvješće sadrži puno detalja o vrsti dnevnih, tjednih i godišnjih aktivnosti koje se izvode na svakoj od pet profesionalnih razina. Većina studija pravi manje dramatičnu razliku ograničenu na tehničare i menadžere.

Tehničari su u prvom redu angažirani oko pisanja, istraživanja i razvoja načina kojim će se prenijeti poruke. Mogu pisati novinske priče, urediti bilten i dr.

Supervizori će vjerojatno raditi neke tehničke poslove, ali je primarna zadaća supervizora tehničarima dodijeliti posao, voditi provedbu posla, podupirati napore tehničara i nadgledati i koordinirati rad više tehničara. I tehničari i supervizori mogu raditi s agencijom i zaključiti posao s osobljem koje obavlja slične funkcije.

Menadžeri i izvršni dužnosnici znatno su više angažirani u strategijskom planiranju nego u provođenju plana. Planira se na obje razine, i na razini izvršnog menadžmenta i na razini odjela za odnose s javnošću. Primjerice umjesto istraživanja i pisanja priča za bilten, izvršni dužnosnici i menadžeri postavili su smjernice politike za sadržaj i svrhu biltena.³³

Radi što boljeg razumijevanja profesije odnosa s javnošću G. M. Broom i brojni drugi autori istraživali su praksu odnosa s javnošću ističući razlike u ulogama. Ta istraživanja prikazuju četiri uloge koje se mogu uporabljivati u predstavljanju razlika među aktivnostima koje praktičari odnosa s javnošću obavljaju:

1. savjetnik
2. pomoćnik u komunikacijama
3. pomoćnik u procesu rješavanja problema
4. komunikacijski tehničar.

Stručnjak savjetnik viši je savjetnik. To je osoba s višegodišnjim iskustvom savjetova-

nja u menadžmentu, u smislu koje akcije i poruke treba koristiti da se riješe retorički problemi s kojima se trenutačno i dugoročnije menadžment može suočiti. Ta osoba može biti zaposlena u organizaciji, ali je često konzultant. Neki su savjetnici razvili takvu stručnu reputaciju da mogu naplatiti stotine dolara po satu ili tisuće dolara po danu za svoje stručne usluge. Te su osobe uistinu „bile tamo i uradile to“.³⁴

Pomoćnik u komunikacijama obavlja komunikacijske uloge vezane za povećanje kvalitete i kvantitete protoka informacija iz organizacije prema javnosti. Od njega se očekuje da pojača dvosmjernu simetričnu komunikaciju između organizacije i njezina posrednika/ulagača.

Treća kategorija praktičara odnosa s javnošću koju su G. M. Broom i njegove kolege detektirali zove se *pomoćnik u procesu rješavanja problema*. Kombinacija uloga i funkcija može se najbolje razumjeti usporedbom sa savjetodavnim stručnjakom. Budući da organizacija traži i slijedi savjet savjetodavnog stručnjaka, pomoćnik u procesu rješavanja problema radi s izvršnim dužnosnicima organizacije na definiranju retoričkog problema i razmatra nekoliko rješenja. Rješenja se procjenjuju i uspoređuju. U tom procesu rješavanja problema donosi se odluka te se primjenjuje.³⁵

Četvrta je kategorija stručnjaka odnosa s javnošću *komunikacijski tehničar*. Takva je osoba relativno nova na ovom području i karakteriziraju je jake komunikacijske vještine. Komunikacijski tehničar po rangu može biti viši nego osoba koja radi na razvoju i uporabi standardnih alata odnosa s javnošću. Može većinu vremena provesti u pisanju: biltena za zaposlenike, priopćenja za medije, novinskih priča, reportaža, govora i sl. Komunikacijski tehničar može raditi videosnimanje i produkciju za odjel i agenciju. Osobe koje tek ulaze u svijet odnosa s javnošću većinom obavljaju ulogu komunikacijskog tehničara. Tisuće osoba zaposlenih u odnosima s javnošću angažira se u praksi svim svojim bićem. Neki pojedinci nikada ne rade druge poslove.³⁶

I druga istraživanja na području prakse odnosa s javnošću otkrivaju dominantne

Neki su savjetnici razvili takvu stručnu reputaciju da mogu naplatiti stotine dolara po satu ili tisuće dolara po danu za svoje stručne usluge.

uloge u odnosima s javnošću. Prema A. Gregory to su:³⁷

- *komunikacijski menadžer* koji planira i upravlja programima odnosa s javnošću, savjetuje menadžment, donosi odluke komunikacijske politike i nadgleda njihovu implementaciju
- *komunikacijski tehničar* nije uključen u organizacijsko donošenje odluka, ali implementira programe odnosa s javnošću kao što su pisanje priopćenja za javnost, organiziranje *eventa*, proizvodnja web sadržaja i dr.

Uloga komunikacijskog menadžera dijeli se u tri prepoznatljive vrste:

- *stručnjak za prepoznavanje problema* istražuje i definira probleme odnosa s javnošću, razvija programe i implementira ih, ponekad uz pomoć drugih
- *pomoćnik za rješavanje problema* pomaže drugima riješiti svoje komunikacijske probleme, djeluje kao savjetnik u planiranju i implementaciji programa
- *pomoćnik za komunikacije* djeluje kao komunikacijski posrednik, održava dvosmjernu komunikaciju između organizacije i njezine javnosti, povezuje, tumači i posreduje.

U praksi se prepoznaju i dvije druge uloge koje su smještene između menadžera i tehničara:

- *uloga odnosa s medijima* posao je koji zahtijeva znanje i vještinu te razumijevanje medija
- *uloga uspostave komunikacija i veza* – zadaća je praktičara osigurati predstavljanje organizacije na određenim događajima i sastancima kao i stvaranje prilika menadžmentu da komunicira s unutar-njom i vanjskom javnošću.

Klasifikacija unutar menadžerskih i tehničkih uloga ne znači da su granice nepomične. Većina profesionalaca u odnosima s javnošću obavlja i menadžerske i tehničke poslove, ali jedna je uloga ipak dominantnija. Praktičarima ulazne razine povjereni su tehnički zadatci u početnim fazama njihove

karijere. Kako praktičari postaju iskusniji, mogu se pomaknuti na menadžersku ulogu.

Reci mi i ja zaboravljam, uči me i možda pamtim, ali uključi me u posao i ja učim.
(Benjamin Franklin)

Američki znanstvenici S. M. Cutlip, A. H. Center i G. M. Broom smatraju da četiri uloge pokrivaju najveći dio prakse odnosa s javnošću. Prema njima to su:³⁸

Komunikacijski operativac. Najčešće se u odnosima s javnošću započinje operativnom ulogom. Praktičar odnosa s javnošću treba steći određeno iskustvo, s tim da je prethodno *naoružan* komunikacijskim vještinama. Komunikacijski operativci najčešće imaju iskustva u novinarstvu i zbog toga uređuju interne novine, pišu priopćenja, uređuju i održavaju web i facebook stranice i općenito se bave odnosima s medijima.

Stručnjak ili ekspert za odnose s javnošću. Ova je uloga nešto zahtjevnija od početne uloge komunikacijskog operativca. U ovoj ulozi djelatnici odnosa s javnošću imaju ugled i autoritet te tako obavljaju i složenije poslove. Njihova je primarna uloga definiranje i rješavanje problema u odnosima s javnošću. Stručnjacima ili ekspertima odnosa s javnošću menadžment daje potpunu ovlast u odlučivanju o pitanjima odnosa s javnošću.

Olakšavatelj komunikacije. To su posrednici u informiranju. Služe kao tumači, poveznici i posrednici između organizacije i njezine javnosti. Održavaju dvosmjernu komunikaciju i olakšavaju interakciju uklanjajući prepreke u odnosima i držeći komunikacijske kanale otvorenima. Olakšavatelji komunikacije izvori su informacija i osobe službeno zadužene za kontakt između organizacije i njihovih javnosti.

Olakšavatelji u rješavanju problema. Suraduju s drugim menadžerima na definiranju i rješavanju problema. Dio su tima za strateško planiranje i postaju dijelom menadžerskog tima. Zahvaljujući njima odnosi s javnošću smatraju se čimbenicima odlučivanja i upravljanja organizacijom.

Komunikacijski menadžer planira i upravlja programima odnosa s javnošću, savjetuje menadžment, donosi odluke komunikacijske politike i nadgleda njihovu implementaciju.

Najčešće se u odnosima s javnošću započinje operativnom ulogom. Praktičar odnosa s javnošću treba steći određeno iskustvo, s tim da je prethodno naoružan komunikacijskim vještinama.

Tri kategorije mjesta gdje rade osobe u odnosima s javnošću: unutar organizacije, savjetnički položaj, slobodni/ nezavisni praktičar.

Velik broj osoba u odnosima s javnošću obavlja više uloga. Postoji velika raznolikost naziva tih poslova na brojnim razinama odnosa s javnošću. Oni se kreću od *konzultanata, izvršnih dužnosnika, menadžera, direktora, savjetnika* itd. Kako bi podrobnije razumjeli što ti pojedinci rade, potrebno je pojednostaviti i klasificirati mjesta na kojima rade. Postoje tri jednostavne kategorije mjesta gdje rade osobe u odnosima s javnošću:³⁹

1. *unutar organizacije (in-house)*, zaposlen u organizaciji, bilo javnoj ili privatnoj kompaniji, dobrotvornoj ili nevladinoj organizaciji, NGO-u
2. *savjetnički položaj* (agencija gdje praktičari rade za jednog ili više različitih klijenata za honorar)
3. *slobodni/nezavisni praktičar (free-lance)*, pojedinac radi za sebe i zaposlen je u odjelu unutar organizacije ili savjetničkoj agenciji na osnovi kratkoročnog ugovora ili određenog projekta ili zato što odsutnost osoblja zahtijeva dodatni resurs.

Što rade/zadatci?

Djelatnici u odnosima s javnošću svakodnevno u programima odnosa s javnošću obavljaju brojne aktivnosti. Prema O. Baskinu i sur.⁴⁰ velike razlike u dužnostima praktičara u odnosima s javnošću objašnjene su popisom funkcija odnosa s javnošću koje je objavila PRSA u publikaciji *Careers in Public Relations*. To su:

1. *Programiranje*. Uključuje analiziranje problema i mogućnosti, definiranje ciljeva i javnosti (ili skupina ljudi čija je potpora i razumijevanje potrebno) te preporuke i planiranje aktivnosti. Može uključiti i pitanja proračuna i podjelu odgovornosti odgovarajućim ljudima. Na primjer predsjednik organizacije ili izvršni direktor često je ključna osoba u aktivnostima odnosa s javnošću.
2. *Odnosi*. Uspješni praktičari u odnosima s javnošću razvijaju vještinu prikupljanja informacija od menadžmenta, od kolega u njihovim organizacijama i od vanjskih izvora. Stalno procjenjujući ono što su

doznali, formuliraju preporuke i dobivaju odobrenja od menadžmenta. Brojne aktivnosti odnosa s javnošću zahtijevaju rad i koordinaciju s drugim organizacijskim jedinicama i osobljem.

3. *Pisanje i uređivanje*. Budući da djelatnik u odnosima s javnošću često pokušava *pogoditi* velike skupine ljudi, važan je alat tiskana riječ. Primjeri takve uporabe nalaze se u izvješćima, priopćenjima za tisak, brošurama, govorima, člancima trgovinskih časopisa, informacijama o proizvodu, tehničkim materijalima, publikacijama za zaposlenike, biltenima, izvješćima dioničara te drugim oblicima komuniciranja menadžmenta koje je usmjereno i na osoblje organizacije i na vanjske skupine.
4. *Informacija*. Uspostava sustava za slanje materijala novinama, radiju i televiziji, glavnim urednicima financijskih i poslovnih publikacija dnevne su aktivnosti odnosa s javnošću. Rad na distribuciji korporativnih ili organizacijskih informacija zahtijeva znanje kako djeluju novine i drugi mediji, poznavanje područja stručnosti publikacija i interesa pojedinih urednika. Kao što je jedan praktičar odnosa s javnošću rekao: „Vi trebate doći do pravog urednika, prave publikacije, s pravom pričom u pravo vrijeme.“ Iako se ideje prihvaćaju na osnovi procjene koliko je vijest vrijedna objavljivanja, sposobnost da se razviju odnosi uzajamna poštovanja i suradnje s medijima mogu biti korisni za obje strane, i za praktičara i za osobe iz medija.
5. *Produkcija*. Razne publikacije, posebna izvješća, filmovi i multimedijalni programi važni su načini komuniciranja. Praktičar u odnosima s javnošću ne mora biti stručnjak u tipografiji i fotografiji, ali sporedno znanje o tehnikama pripreme potrebno je za inteligentno planiranje i nadgledanje njihove uporabe.
6. *Posebni događaji*. Novinske konferencije, konferencijske izložbe i posebna izlaganja, otvorenje nove zgrade i proslave godišnjica, natjecanja i programi s nagradama, putovanja i posebni sastanci

Uspješni praktičari u odnosima s javnošću razvijaju vještinu prikupljanja informacija od menadžmenta, od kolega i od vanjskih izvora.

samo su neki od posebnih događaja koji se koriste da privuku pozornost i nazočnost važnih osoba i medija. Zahtijevaju brižno planiranje i koordinaciju, obraćanje pozornosti na detalje, pripremu posebnih brošura, publicitet i izvješća.

7. *Govori.* Rad u odnosima s javnošću često zahtijeva vještinu komuniciranja licem u lice – nalazeći odgovarajuće platforme, pripremu govora za druge i držanje govora. Osoba koja se može uspješno obratiti pojedincima i skupinama imat će prednost pred onima čija je vještina izražavanja ograničena samo na pisanje.
8. *Istraživanje i procjena.* Važna sposobnost praktičara u odnosima s javnošću je prikupljanje činjenica. To može biti izraženo pomoću intervjua, pregleda materijala u medijima, na internetu, u

knjižnicama te neformalnim razgovorom. Praktičar u odnosima s javnošću proučava svoje rezultate i procjenjuje planiranje programa, implementaciju i učinkovitost. Sve više (i više) menadžera očekuje istraživanje, procjenu i savjet od savjetnika za odnose s javnošću.

Analizirajući dalje ulogu i zadaće praktičara odnosa s javnošću, C. L. Bovee i W. F. Aiens u knjizi *Contemporary Advertising* (1986.) donose područja zastupljenosti aktivnosti odnosa s javnošću u praksi internih odjela za odnose s javnošću anketiranih poduzeća u SAD-u. Tablica 3. otkriva nam što su aktivnosti odjela za odnose s javnošću u korporacijama:

Zadatci i odgovornosti razlikuju se od organizacije do organizacije. No S. M. Cutlip i

Rad u odnosima s javnošću često zahtijeva vještinu komuniciranja licem u lice.

Praktičar u odnosima s javnošću proučava svoje rezultate i procjenjuje planiranje programa, implementaciju i učinkovitost.

Zadatci i odgovornosti razlikuju se od organizacije do organizacije.

Tablica 2. Kako odnosi s javnošću mogu pridonijeti uspjehu organizacije

Proces	Glavne aktivnosti	Ishod
<i>Swijest i informiranost</i>	Publicitet, promocija, selektiviranje ciljane javnosti, publikacije.	Stvaraju put za prodaju, prikupljanje sredstava, emitiranje dionica itd.
<i>Motiviranje organizacije</i>	Unutarnji odnosi i komunikacije, žurne intervencije.	Izgradnja entuzijazma, produktivnost, korporativne kulture; rad na zajedničkom djelovanju.
<i>Predviđanje problema</i>	Istraživanje, kontakt s javnošću, timovi za predviđanje problema.	Pravovremeno upozoravanje na probleme, društveno-političku promjenu, nemir, nezadovoljstvo biračkog tijela.
<i>Identifikacija povoljnih politika</i>	Interakcija s unutarnjom i vanjskom javnošću.	Otkrivanje novih tržišta, proizvoda, metoda, saveznika, pozitivnih pitanja.
<i>Upravljanje kriznim situacijama</i>	Reagirane na probleme ili njihovo smirivanje, nesreće, napade; izgradnja koalicije.	Zaštita pozicije, očuvanje saveznika i birača, održavanje normalnog poslovanja.
<i>Prevladavanje izoliranosti vodstva</i>	Savjetovanje višeg menadžmenta o stvarnoj situaciji, istraživanje.	Realne, konkurentne, argumentirane odluke.
<i>Olakšavanje promjena</i>	Korporativna kultura, istraživanje.	Ublažavanje otpora prema promjenama, lakši prelazak na novo, smirivanje biračkog tijela.
<i>Društvena odgovornost</i>	Društveno odgovorno trošenje, istraživanje, projekti od javnog interesa, dobrovoljni rad, filantropija.	Stvaranje reputacije, povećanje ekonomskog uspjeha kroz dvostruki uspjeh, stjecanje povjerenja.
<i>Utjecaj na javnu politiku</i>	Odnos s biračkim tijelom, izgradnja koalicija, lobiranje, kampanje među zaposlenicima.	Javna suglasnost s aktivnostima, proizvodima, politikama; otklanjanje političkih barijera.

Tablica 3. Aktivnosti odjela za odnose s javnošću u korporacijama

Oblici aktivnosti odnosa s javnošću	
1.	Priprema priopćenja za medije i odnosi s medijima
2.	Kreiranje komunikacijskih programa
3.	Izrada internih publikacija
4.	Službeni kontakti u javnosti
5.	Priprema govora i javnih nastupa
6.	Priprema filmova i grafičkih prikaza
7.	Kreiranje publiciteta za proizvode i usluge
8.	Priprema izložbi i posebnih manifestacija
9.	Obuka zaposlenih i priprema rukovodećeg kadra za javne nastupe
10.	Predstavljanje tvrtke u različitim prilikama
11.	Priprema financijskih izvješća
12.	Priprema oglašivačkog nastupa i programa identiteta tvrtke
13.	Marketinške usluge (kreiranje poslovne strategije, istraživanje tržišta i dr.)
14.	Kampanje za prikupljanje novčanih priloga (fund-raising campaigns)
15.	Priprema konferencija i sastanaka
16.	Prikupljanje informacija s tržišta i praćenje konkurenata
17.	Regrutiranje kadrova
18.	Vođenje pregovora s radnicima

Pisanje je jedna od zajedničkih zadaća svih suvremenih djelatnika u odnosima s javnošću.

Istraživanje – prikupljanje informacija o javnom mišljenju, trendovima, aktualnim problemima, političkoj klimi i zakonodavstvu, interesnim skupinama i dr.

sur. smatraju da je *pisanje* jedna od zajedničkih zadaća svih suvremenih djelatnika u odnosima s javnošću. Upravo *pisanjem* američki znanstvenici započinju popis poslova koje obavljaju djelatnici u odnosima s javnošću, a njih su saželi u sljedećih 10 kategorija:⁴¹

1. *pisanje i uređivanje teksta* – pisanje reportaža, izvješća za medije, biltena, pisma, e-poruka, govora, članaka za stručne publikacije i dr.
2. *odnosi s medijima i plasiranje informacija* – kontaktiranje dnevnika, medija, časopisa, odgovaranje na medijske upite, verifikacija novinarskih priča i dr.
3. *istraživanje* – prikupljanje informacija o javnom mišljenju, trendovima, aktualnim problemima, političkoj klimi i zakonodavstvu, interesnim skupinama i dr.
4. *upravljanje i vođenje* – izrada programa i planiranje, određivanje potreba i pri-

oriteta, definiranje javnosti, upravljanje osobljem i dr.

5. *savjetovanje* – savjetovanje i konzultiranje uprave, suradnja na izradi strategije upravljanja i dr.
6. *posebni događaji* – priprema i vođenje konferencija za novinare, svečana otvaranja i rezanje vrpce, godišnjice, zabave i dr.
7. *govori* – osiguranje nastupa pred važnim skupinama
8. *tehnička znanja* – svladavanje multimedijjskih znanja i vještina
9. *školovanje* – školovanje menadžera i glasnogovornika za javni nastup, razvijanje vještine govora i pisanja
10. *kontakti* – posredovanje između organizacije i medija, lokalne zajednice, slušanje, pregovaranje...

Razumijevanju prakse pomaže analiziranje uključivanja ljudi u različite aktivnosti,

Tablica 4. Glavne aktivnosti odnosa s javnošću: M. Pritchard, J. Fawkes, R. Tench, 2006.

Aktivnost odnosa s javnošću	Objašnjenje	Primjeri
Unutarnja/interna komunikacija	Komuniciranje sa zaposlenicima	Organizacijski bilten, sadržaj prijedloga
Korporativni odnosi s javnošću	Komuniciranje u ime cijele organizacije, ne u ime proizvoda i usluga	Godišnja izvješća, konferencije, etičke izjave, vizualni identitet, imidž
Odnosi s medijima	Komuniciranje s novinarima, stručnjacima, urednicima iz lokalnih, nacionalnih, međunarodnih i trgovinskih medija, uključujući novine, časopise, radio, televiziju i komunikaciju koja se temelji na webu	Priopćenja za tisak, snimanja za novine, videopriopćenja i novinska priopćenja, neslužbeni kratki sastanci (brifinzi), medijski događaji
B2B (business to business)	Komuniciranje s drugim organizacijama, npr. dobavljačima, trgovcima na malo	Izložbe, događaji u tvrtki, bilteni
Javni poslovi	Komuniciranje s tvorcima mišljenja, npr., lokalnim i nacionalnim političarima, nadgledanje političke okoline	Prezentacije, brifinzi, privatni sastanci, javni govori
Odnosi sa zajednicom/korporativna društvena odgovornost	Komuniciranje s lokalnom zajednicom, izabranim predstavnicima, direktorima škola itd.	Izložbe, prezentacije, pisma, sastanci, sportske aktivnosti i druga sponzorstva
Odnosi s ulagačem	Komuniciranje s financijskim organizacijama/pojedincima	Bilteni, brifinzi, događaji
Strateška komunikacija	Prepoznavanje i analiza situacije, problemi i rješenja prema daljnjim organizacijskim ciljevima	Istraživanje, planiranje i provođenje kampanje da se unaprijedi etička reputacija organizacije
Upravljanje temama	Promatranje političkog, socijalnog, ekonomskog i tehnološkog okruženja	Razmatranje efekta američke ekonomije i predsjedničke kampanje u britanskoj organizaciji
Krizni menadžment	Komuniciranje jasnih poruka u brzo promjenljivim situacijama ili nužnosti	Komunikacija s medijima
Pisanje reklamnih tekstova	Pisanje za različitu publiku prema visokim standardima pismenosti	Priopćenja za tisak, bilteni, web-stranice, godišnja izvješća
Rukovođenje publikacijama	Nadgledanje tiskanja/medijskih procesa često koristeći novu tehnologiju	Leci, unutarnji časopisi, web-stranice
Organiziranje događaja, izložbe	Organizacija složenih događaja, izložbi	Godišnje konferencije, izložbe

Glavne aktivnosti odnosa s javnošću: unutarnja/interna komunikacija, korporativni odnosi s javnošću, strateška komunikacija, krizni menadžment.

smatra J. Fawkes. To potkrepljuje objašnjavajući zajednička područja odnosa s javnošću primjerima onoga što će praktičari u svakom području raditi.

PR Week krajem 2000. godine objavio je istraživanje koje je provedeno za Odbor za opću akreditaciju PRSA. Anкета u kojoj je sudjelovalo 3500 stručnjaka za odnose

s javnošću pokazuje da oni troše sve više vremena na strateško planiranje programa, upravljanje projektima pa tek onda na rad s medijima.⁴²

Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ) istražila je (2006.) aktivnosti osoba zaduženih za komuniciranje. Anketirano je 245 djelatnika iz tvrtki, državne uprave

Stručnjaci za odnose s javnošću troše sve više vremena na strateško planiranje programa, upravljanje projektima pa tek onda na rad s medijima.

Tablica 5. Koliko vremena provedu djelatnici odnosa s javnošću obavljajući redovite aktivnosti, PR Week, 6. studenog 2000., cit. pr. D. L. Wilcox i sur., 2005.

Funkcija	Provodi veći dio vremena	Provodi neko vrijeme	Ukupno
Strateško planiranje	58%	31%	89%
Planiranje programa odnosa s javnošću	57%	31%	88%
Upravljanje projektom	60%	26%	86%
Odnosi s medijima	50%	28%	78%
Upravljanje klijentima	47%	20%	67%
Specijalni događaji/konferencije	32%	34%	66%
Interni odnosi	34%	31%	65%
Odnosi sa zajednicom	29%	31%	60%
Upravljanje pitanjima od važnosti	23%	32%	55%
Odnosi s posebnim javnostima	20%	34%	54%
Upravljanje krizom	18%	27%	45%

i lokalne samouprave, nevladinih udruga i agencija za odnose s javnošću iz cijele Hrvatske.⁴³

Analiza rada djelatnika u odnosima s javnošću može otkriti brojne aktivnosti.

Najširi popis djelatnosti odnosa s javnošću u Hrvatskoj ponudila je agencija „Hauska i Partner“ u vodiču *Media marketing*.⁴⁴ Među uslugama nalazi se preko 40 djelatnosti: konzultantska tvrtka za poslovno savjeto-

Tablica 6. Aktivnosti osoba zaduženih za komuniciranje

Redovito prate medije i analiziraju njihov sadržaj	83%
Redovito rade s novinarima	80%
Redovito pišu i uređuju sadržaj za brošure, godišnja izvješća i sl.	67%
Redovito obavljaju aktivnosti u području oglašavanja i promocije	54%
Redovito koordiniraju komunikaciju projekata i programa	54%
Redovito se bave organizacijama sponzorstava i donacija	3%
Redovito se bave i planiranjem i upravljanjem proračuna za komunikacije	42,8%
Redovito vode istraživanja vezana za odnose s javnošću	19%
Redovito pripremaju govore za menadžment	30%
Savjetuju upravu (top management) o važnim pitanjima	30%
Redovito pripremaju menadžment za nastupe u medijima	30%
Redovito treniraju menadžment za bolje komuniciranje	16%
Pripremaju pravila ponašanja, etički kodeks i slične dokumente, kao i izjave o misiji i viziji organizacije	45%

Aktivnosti osoba zaduženih za komuniciranje redovito prate medije i analiziraju njihov sadržaj, redovito rade s novinarima, redovito pišu i uređuju sadržaj za brošure, godišnja izvješća i sl.

vanje; savjetovanje u strateškim komunikacijama; strateško planiranje; upravljanje reputacijom; upravljanje krizama i rizicima; razvoj i upravljanje korporativnim identitetom; analitika i istraživanja; upravljanje odnosima s interesnim skupinama; lobiranje; obrazovanje i trening; organizacija događanja; razvoj i implementacija programa i strategija; razvoj korporativnog identiteta i upravljanje korporativnim identitetom (*corporate identity development and management*); upravljanje reputacijom (*reputation management*); upravljanje promjenama (*change management*); upravljanje u kriznim situacijama i upravljanje konfliktima (*crisis management, conflict management*); upravljanje odnosima s interesnim skupinama (*relationship management*); upravljanje političkim odnosima, odnosi s vladom, lobiranje (*political advisory, government relations, lobbying*); razvijanje društvene odgovornosti (*corporate responsibility programming*); upravljanje internim odnosima i odnosi sa sindikatima (*internal relations management, union relations*); izgradnja sustava profesionalnog razvoja zaposlenika; istraživanja i analize: analize odnosa s medijima i sadržaja medija, praćenje medija, istraživanje i analiza pitanja od posebne važnosti (tematska); istraživanje i analiza političke, zakonodavne i gospodarske problematike; istraživanja i analize lokalnih zajednica; analiza zaposlenika i sustav praćenja razvoja zaposlenika; *benchmarking*; istraživanje i analiza utjecaja, ocjene uspješnosti; procjene stanja i analize trendova; odnosi s medijima: konferencije za novinare, brifinzi, intervjui, paneli, okrugli stolovi, posjeti novinara, organizacija novinarskih centara; individualni rad s novinarima; usluga *press-deska* i obavljanje glasnogovorničke funkcije; objave za medije, produkcija novinarskog materijala; treninzi: trening i pripreme za medijske nastupe i odnose s medijima, trening za upravljanje reputacijom, trening za upravljanje rizicima, trening za krizno komuniciranje, trening za rješavanje konflikata i pregovaranje, individualni treninzi za upravljanje osobnom reputacijom, radi-

onice i edukacijski seminari; *event management*: međunarodne znanstvene i stručne konferencije, kongresi i simpoziji, *eventi* vezani uz donacije i sponzorstva, promotivni *eventi*, korporativni *eventi* (obljetnice i sl.), sudjelovanje na sajmovima, *eventi* u lokalnim zajednicama; *road show, street promotion*; PR-publikacije: interna glasila, godišnja izvješća, web produkcija, (internet, internet sustavi); promotivni i edukativni materijali; brošure i zbornici; plaćeni PR: oglasi; objave elektroničkih medija.

Žene u odnosima s javnošću

Spolna struktura u odnosima s javnošću mijenja se iz desetljeća u desetljeće. Prema službenim podatcima žene su već duže vrijeme postale većina u ovoj komunikacijskoj profesiji. U zemlji s najrazvijenijim odnosima s javnošću – Sjedinjenim Američkim Državama prema statistici Ministarstva rada žene su većina. Statističke promjene ovog ministarstva pokazuju da je 1968. godine žena u odnosima s javnošću bilo 25%. Petnaest godina kasnije, 1983., žene su činile više od 50% zaposlenih u ovoj profesiji. U 2006. godini bilo ih je 68%. Najveća svjetska nacionalna udruga odnosa s javnošću je američka PRSA. Članstvo u ovoj udruzi promijenilo se u korist žena već 1990. godine kada ih je, prema podatcima ovog društva, bilo 54%. U isto vrijeme i Međunarodno udruženje poslovnih komunikatora – IABC bilježi dominaciju žena od 60%. Prema podatcima koji dolaze iz nacionalnih udruga broj žena u odnosima s javnošću danas je od 65% do 75%.⁴⁵ Slično je i kada je riječ o studijima odnosa s javnošću. Spolna je struktura studenata koji studiraju odnose s javnošću u korist žena. Postotak se kreće od 65% do 80%, ovisno o zemlji i sveučilištu.

Stakleni plafon

Gledano statistički žene su već duže vrijeme dominantne u profesiji odnosa s javnošću. No da bi brže napredovale na vodećim radnim mjestima i da bi izbjegle stereotip *PR zečica*, žene će morati prihvatiti određene strategije. Jedna od njih je da će žene koje žele dospjeti u upravu poduzeća morati stvoriti

Prema službenim podatcima žene su već duže vrijeme postale većina u ovoj komunikacijskoj profesiji.

Žene trebaju biti samouvjerenije i ambicioznije da bi probile stakleni plafon.

Najviše plaće u odnosima s javnošću isplaćuju se praktičarima koji rade u konzultantskim kompanijama, agencijama za tržišno komuniciranje, financijskim ili osiguravajućim kompanijama i javnim kompanijama.

Članovi uprave zaduženi za korporativno komuniciranje, osim visokih plaća, imaju kompenzaciju i u dionicama, bonusima ili udjelu u profitu kompanije.

plan karijere i pozorno odabrati poslodavca. Također će morati razviti menadžerske sposobnosti (postavljanje ciljeva, analiziranje, planiranje, istraživanje, provedba programa, mjerenje rezultata i ocjenjivanje). Žene će trebati biti samouvjerenije i ambicioznije da bi probile *stakleni plafon*. Sve to, ali i drugo, stoji pred ambicioznim ženama koje se žele suprotstaviti još uvijek živoj spolnoj diskriminacije i dospjeti na sam vrh, tj. postati dio dominantne koalicije.⁴⁶

Koliko su plaćeni?

Kada je riječ o plaćama u svijetu, prema izvješću *Public Relations Society of America* (PRSA), najviše plaće u odnosima s javnošću isplaćuju se praktičarima koji rade u konzultantskim kompanijama, agencijama za tržišno komuniciranje, financijskim ili osiguravajućim kompanijama i javnim kompanijama. Prema *International Association of Business Communicators* najbolje

su plaćeni praktičari koji rade u naftnoj, automobilskoj, metalnoj industriji te na području komunikacijske tehnologije i javnih poslova. Prema navedenim izvorima brojni iskusni praktičari zarađuju od 100 do 200.000 dolara godišnje ili više. Ti su profesionalci najčešće zaposleni u kompanijama s multimilijunskim prihodima, gdje rade kao direktori odnosa s javnošću, odnosno kao članovi uprave zaduženi za korporativno komuniciranje. Osim visokih plaća, imaju kompenzaciju i u dionicama, bonusima ili udjelu u profitu kompanije.

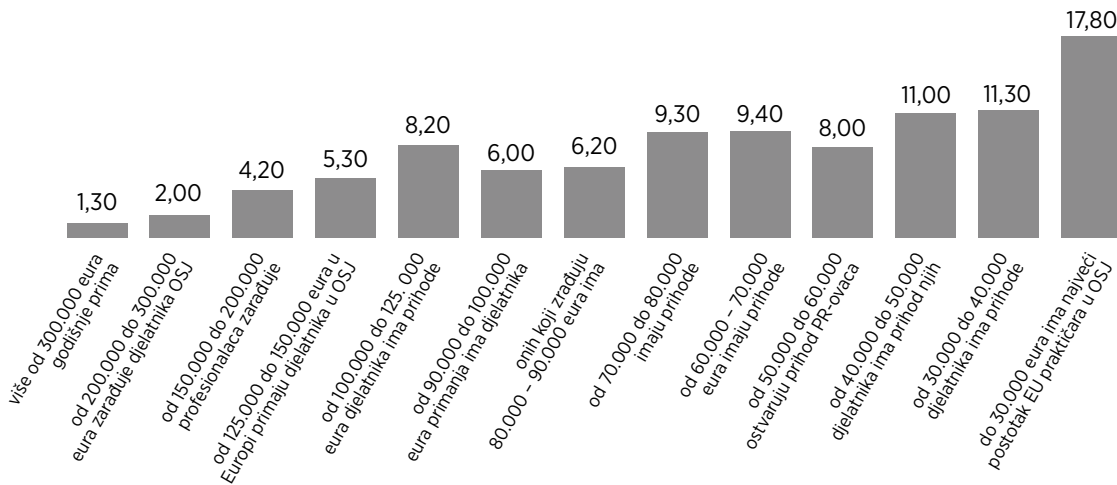
Prema *Salary Survey of PR Professionals* u SAD-u prosječne su godišnje plaće u američkim dolarima, s obzirom na tip organizacije. (Tablica 7)

Istraživanje *Europskog komunikacijskog monitora* za 2010. pokazuje da 1,3% djelatnika prima više od 300.000 eura godišnje.⁴⁷ Istraživanje dalje pokazuje da 2% djelatnika odnosa s javnošću zarađuje 200.000 do 300.000 eura.

Tablica 7. SAD – prosječne godišnje plaće u američkim dolarima s obzirom na tip organizacije

Tip organizacije	Iznos u američkim dolarima
Financije/osiguranje	66.284
Javne kompanije	65.609
Agencije za odnose s javnošću	64.364
Putovanja/hoteli/zabava	55.640
Industrija/proizvodnja	53.029
Nezavisni praktičari, konzultanti	51.298
Profesionalne usluge	50.666
Vladina tijela	48.928
Zdravstvo	47.871
Znanost/tehnologija	47.774
Dobrotvorne i vjerske institucije	42.705
Udruženja, fondacije, zaklade	42.496
Oglasne agencije	40.426
Obrazovanje	39.042
Mediji i komunikacije	37.097

Istraživanje Europskog komunikacijskog monitora za 2010.



Slika 2. Osnovna godišnja plaća europskih stručnjaka odnosa s javnošću u 2010. godini

Od ukupnog broja anketiranih 4,2% profesionalaca zarađuje 150.000 do 200.000. Primanja od 125.000 do 150.000 eura u Europi ima 5,3% djelatnika u odnosima s javnošću, a 8,2% djelatnika ima prihode od 100.000 do 125.000 eura. Primanja od 90.000 do 100.000 eura ima 6% djelatnika, dok je onih koji zarađuju 80.000 – 90.000 eura 6,2%. Prihode od 70.000 do 80.000 eura ima 9,3% djelatnika. Nešto više njih ima primanja 60.000 – 70.000 eura (9,4%), a prihod od 50.000 do 60.000 ostvaruje 8% PR-ovaca. Prihode od 40.000 do 50.000 eura ima njih 11%, a 11,3% djelatnika ima prihode od 30.000 do 40.000 eura. Najveći postotak (17,8%) EU-praktičara u odnosima s javnošću ima prihod do 30.000 eura. Većina stručnjaka u istočnoeuropskim i južnoeuropskim zemljama zarađuje manje od 40.000 eura godišnje.

Prema istraživanju *Europskog komunikacijskog monitora* za 2013. godinu stručnjaci za komuniciranje uživaju u zanimljivom poslu,

ali su plaće, nemogućnost ostvarivanja karijere i neuravnoteženost osobnog i poslovnog života često na meti kritike. Njih 77,3% smatra da su njihovi poslovni zadatci zanimljivi i mnogobrojni. 48,9% smatra da im je posao visoko pozicioniran, a plaća je odgovarajuća 37,6%. Međutim, ravnoteža između poslovnog i privatnog života je odgovarajuća za samo 36,3%. U usporedbi s 2010. godinom stručnjaci su nezadovoljniji svojim poslom.

Istraživanje *Europskog komunikacijskog monitora* za 2014. ponudilo je odgovor u vezi utjecaja komuniciranja na liderstvo. 88,3% svih stručnjaka za komuniciranje ocjenjuju učinkovitu komunikaciju kao iznimno važnu za snažno liderstvo.

Kada je riječ o razvoju karijere stručnjaka za komuniciranje, 78,1% europskih stručnjaka za odnose s javnošću smatra da je *umreženost* među vršnjacima i kolegama jako važna. Da je nužan nastavak obrazova-

88,3% svih stručnjaka za komuniciranje ocjenjuju učinkovitu komunikaciju kao iznimno važnu za snažno liderstvo.

Tablica 8. Važnost komunikacije u organizaciji

Stručnjaci zaposleni u...	Dioničarska društva	Privatne kompanije	Vladine organizacije	Neprofitabilne organizacije	Savjetovašta i agencije
smatraju komunikaciju iznimno važnom	89,2%	87,2%	89,4%	89,9%	86,3%

Tablica 9. Uporaba mobilnih aplikacija u strateškom komuniciranju u sadašnjosti i budućnosti

	U uporabi	Planirano za 2014.	Nije planirano
Mobilna internetska stranica kompanije/ organizacije....	61,3%	20,9%	17,8%
Aplikacije za pametne telefone (iPhone itd.)	37,3%	17,6%	45,1%
Aplikacije za tablet	34,1%	17,5%	48,4%
Druge mobilne internetske stranice	30,4%	18,3%	51,4%
Mobilna internetska stranica za prostoriju za obraćanje javnosti	23,2%	15,4%	61,4%

Važnost različitih kanala i instrumenata u strateškom komuniciranju jedno je od pitanja o kojem stalno razmišljaju stručnjaci odnosa s javnošću.

Globalizacijska dinamičnost kako u gospodarstvu tako i u komunikaciji nameće potrebu za stalnim usavršavanjem i specijalizacijom.

nja (na/izvan posla) smatra 71,2%. Prelazak kod novog poslodavca 70,8%, akademski stupanj obrazovanja (prioritet za posao) 67,6%, mentorstvo starijih kolega 64,2%, poslovna rotacija ili novi zadatci (zaduženja) unutar iste organizacije 58,2% i dr.

Važnost različitih kanala i instrumenata u strateškom komuniciranju jedno je od pitanja o kojem stalno razmišljaju stručnjaci odnosa s javnošću. Prema europskom komunikacijskom monitoringu (2013.) trenutno najveću važnost ima *online* komunikacija. Tako misli 85,9% ispitanih. Na drugom je mjestu komunikacija *licem u lice* - 81,0%. Slijede društveni mediji 63,2%, *eventi* (dogadjaji) 61,6%, mobilna komunikacija 51,5%, neverbalna komunikacija 48,9% itd. Kada je riječ o uporabi mobilnih aplikacija u strateškom komuniciranju u sadašnjosti i

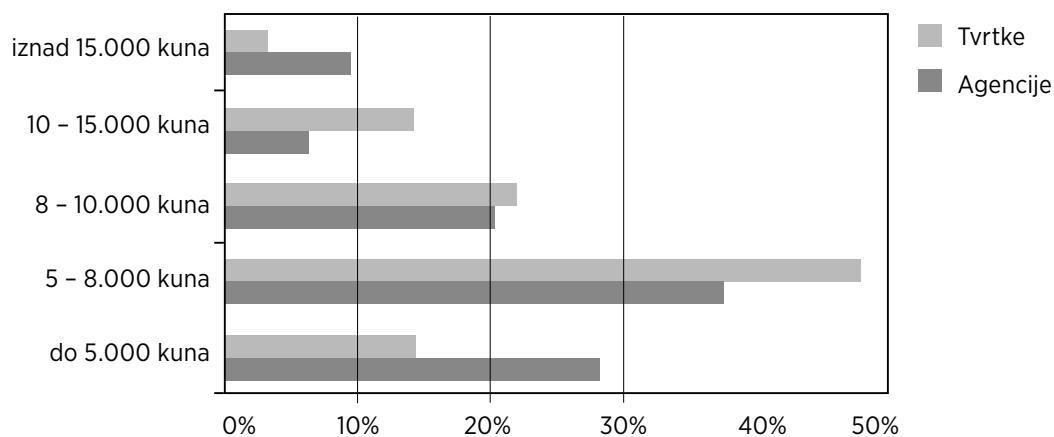
budućnosti, istraživači su došli do sljedećih podataka. (Tablica 9.)

Istraživanja HUOJ-a o prosječnoj neto plaći u odnosima s javnošću u Hrvatskoj ukazuju na razlike plaća zaposlenih u tvrtkama i agencijama odnosa s javnošću.

Znanja i vještine?

Profesija odnosa s javnošću nije statična. Naprotiv, globalizacijska dinamičnost kako u gospodarstvu tako i u komunikaciji nameće potrebu za stalnim usavršavanjem i specijalizacijom. Novi odnosi s javnošću 21. stoljeća uveli su nova pravila koja će stručnjacima odnosa s javnošću olakšati posao. Neka od tih pravila su:

- profesionalno ponašanje
- dobri odnosi s medijima
- inventivnost.

**Slika 3.** Prosječna neto plaća u odnosima s javnošću u Hrvatskoj (www.huoj.hr)

Dakle odnosi s javnošću zahtijevaju i znanje i vještine. Budući da znanje odgovara na pitanje – što je što, a vještine na pitanje – kako se nešto radi, autori odnosa s javnošću ukazuju na najvažnije sposobnosti djelatnika u odnosima s javnošću.

Edward L. Bernays 1952. godine objavio je knjigu *Public Relations* u kojoj je pisao o idealnoj osobi u odnosima s javnošću. Poglavlje je započeo konstatacijom da „ne postoji idealan čovjek u odnosima s javnošću”. Prema E. Bernaysu jedna osoba ne može imati sve idealne karakteristike za obavljanje određene profesije. Međutim mogu se uspostaviti određeni standardi i kriteriji pomoću kojih će oni koji žele ući u područje odnosa s javnošću procjenjivati sebe i odlučivati o svojim ciljevima.

Pokušavajući predstaviti modernog praktičara odnosa s javnošću, E. Bernays u poglavlju *The Ideal Public Relations Man* knjige *Public Relations* navodi više karakteristika nužnih za uspješno obavljanje ovoga posla. Između ostalih to su:⁴⁸

- velik interes za rad na području odnosa s javnošću
- karakter i integritet djelatnika
- održavanje svoje reputacije i reputacije profesije
- obavljanje posla u javnom interesu
- osjećaj za diskreciju
- široko obrazovanje
- razumijevanje društvenih znanosti, ma-

sovnih medija, ekonomije, socijalne psihologije, individualne psihologije i drugog

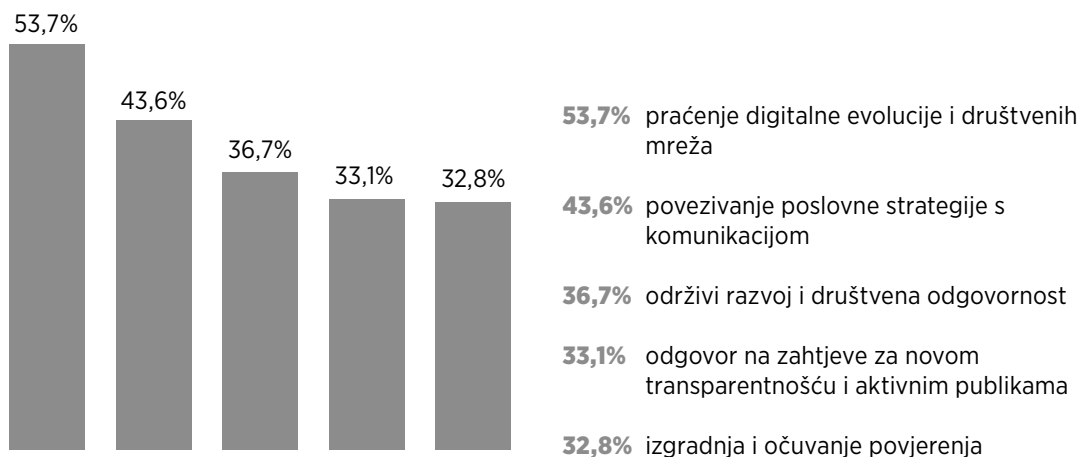
- određeno iskustvo
- poznavanje tehnika odnosa s javnošću
- moć uvjeravanja
- moć izražavanja – može prenijeti svoje misli drugima
- kreativnost i maštovitost
- težnja za obrazovanjem (sveučilišnim).

Znanja koja su potrebna u profesionalnoj praksi odnosa s javnošću, prema A. Borisoviću Vasiljenku, su: govorničke sposobnosti, psihologija, socijalna psihologija, sociologija, politologija, ekonomija, načela upravljanja i etika. Određena tehnička znanja i kvalifikacije su potrebne za istraživanja stavova, analizu društvenih problema, uspostavljanje odnosa s medijima, izravnu komunikaciju poštom, izradu institucionalnih oglasa, publikacija, snimanja filmova/ videoprodukcije, pripremu specijalnih događaja, govora i prezentacija.⁴⁹

Svaki pokušaj definiranja osobnosti jednog djelatnika odnosa s javnošću besmislen je jer je to polje tako različito da su mu potrebni ljudi različitih osobnosti, ističu američki autori D. L. Wilcox i sur. u knjizi *Essentials of Public Relations*.⁵⁰ Neki se praktičari bave strankama i javnostima, drugi planiraju, pišu ili istražuju. Većina njih radi više složenih poslova i nazivamo ih *gene-*

Odnosi s javnošću zahtijevaju i znanje i vještine. Budući da znanje odgovara na pitanje – što je što, a vještine na pitanje – kako se nešto radi, autori odnosa s javnošću ukazuju na najvažnije sposobnosti djelatnika u odnosima s javnošću.

Znanja koja su potrebna u profesionalnoj praksi odnosa s javnošću su: govorničke sposobnosti, psihologija, socijalna psihologija, sociologija, politologija, ekonomija, načela upravljanja i etika.



Slika 4. Izazovi za komunikacijsko poslovanje u Europi

Većina radi više složenih poslova i nazivamo ih generalistima u odnosima s javnošću.

Jedan broj praktičara u odnosima s javnošću usavršio je samo određenu vrstu posla. Takve nazivamo specijalistima.

Brojni programi odnosa s javnošću propadaju jer organizacija ne procjenjuje potrebe i percepcije javnosti.

ralistima u odnosima s javnošću. Međutim jedan broj praktičara u odnosima s javnošću usavršio je samo određenu vrstu posla. Takve nazivamo *specijalistima*. Njihove karakteristike mogu biti:

- rječitost u pisanju i držanju govora
- analitička sposobnost identificiranja i definiranja problema
- kreativnost u razvijanju svježih i učinkovitih rješenja problema
- instinkt za uvjeravanje
- sposobnost kreiranja zanimljivih prezentacija.

Oni koji planiraju karijeru u odnosima s javnošću trebali bi razviti *četiri osnovne sposobnosti*, bez obzira na poslovno područje u koje ulaze. Prema D. L. Wilcoxu i sur.⁵¹ to su:

- vještina pisanja
- sposobnost istraživanja
- stručnost u planiranju
- sposobnost rješavanja problema.

Vještina pisanja. Vrlo je važna sposobnost stavljanja informacija i ideja na papir. Važno je dobro poznavanje gramatike i pravopisa. Krivo napisane riječi i nesustavne rečenične strukture izgledaju nestručno.

Sposobnost istraživanja. Argumenti uzroka moraju imati činjeničnu potporu umjesto općenitosti. Osoba mora imati upornost i sposobnost prikupljanja informacija iz različitih izvora kao i provođenje jedinstvenih istraživanja oblikovanjem i primjenom is-

pitivanja javnog mišljenja i službenog ispitivanja. Brojni programi odnosa s javnošću propadaju jer organizacija ne procjenjuje potrebe i percepcije javnosti. Stručna uporaba interneta i računalnih baza podataka važni su elementi u istraživačkom radu.

Stručnost u planiranju. Program odnosa s javnošću uključuje brojne komunikacijske alate i aktivnosti koje se moraju pažljivo planirati i koordinirati. Osoba treba biti dobar planer kako bi bila sigurna da su materijali distribuirani u roku, da su događaji protekli bez problema i da proračuni nisu prekoračeni.

Sposobnost rješavanja problema. Inovativne ideje i novi pristupi potrebni su kako bi se riješili kompleksni problemi ili kako bi program odnosa s javnošću bio jedinstven. Povećane plaće i promaknuća dobivaju praktičari koji pokažu rukovodstvu kako kreativno rješavati probleme.

Prema *Public Relations Journalu* vrhunski stručnjak za odnose s javnošću treba biti *naoružan* sljedećim vještinama, znanjima, sposobnostima i kvalitetama:⁵²

- *vještine:* učinkovito pisanje, uvjerljiv govor
- *sposobnosti:* rješavanje problema, donošenje odluka, vješto ophođenje s ljudima, izgradnja povjerenja, prihvaćanje odgovornosti
- *znanje:* široko znanje o raznim medijima, razumijevanje procesa upravljanja, pronicljivost u poslovanju i financiranju
- *kvalitete:* stabilnost i zdrav razum, entuzijazam i ambicioznost, široko polje interesa i intelektualna znatiželja, pažljivo slušanje, otpornost na frustracije, stil.

Tablica 10. Znanja i vještine potrebne za uspjeh u odnosima s javnošću prema HUOJ-u

Dobra osobna komunikacija i javni nastup	60%
Planiranje i postavljanje ciljeva	48%
Identifikacija uzroka problema, trendovi u okolini i posljedice	36%
Dobro pisanje (objave za medije i izvještaji)	32%
Motivacija i utjecaj na druge	31%
Savjetovanje	20%
Učinkovito podnošenje stresa	20%
Istraživanje javnog mišljenja, stavova i očekivanja publike	20%

Albert Oeckl, bivši voditelj odnosa s javnošću njemačkog BASF-a, smatra da stručnjak za odnose s javnošću treba imati opširnije, iscrpnije obrazovanje od novinara. Obrazovanje stručnjaka odnosa s javnošću, prema Oecklu, treba obuhvatiti studij ekonomije, društvenih znanosti ili psihologije.⁵³

Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ) u travnju 2006. godine provela je istraživanje i došla do zaključka koja su to najvažnija znanja i vještine potrebne za uspjeh u odnosima s javnošću.⁵⁴

Poznavanje menadžmenta i marketinga

Poslovna praksa u 21. stoljeću nameće stalno i trajno komunikacijsko usavršavanje. Ta činjenica sve profesionalce u odnosima s javnošću, a posebno one koji žele postati dijelom dominantne koalicije, tjera na dodatno stjecanje interdisciplinarnog znanja. Posebni su izazovi u tom smislu znanja s područja ekonomije, tj. menadžmenta i marketinga.

Kada je riječ o menadžmentu, menadžerske vještine su važno područje za proširenje znanja. Djelatnicima odnosa s javnošću preporučuje se usvajanje znanja o *osobnim vještinama* (upravljanje vremenom, umijeće delegiranja), *interpersonalnim vještinama* (vještine utjecaja, savjetovanja i obučavanja, umrežavanja), *komunikacijskim vještinama* (interpersonalna komunikacija, vještine slušanja, neverbalne komunikacije, prezentacije, pregovaranja) te *grupnim vještinama* (upravljanje grupama, sukobima, promjenama i dr.).

Osim navedenih cjelina za karijeru u odnosima s javnošću korisno je steći bolji uvid u sustave menadžmenta, tj. sagledati odnos organizacijske strukture i sustava menadžmenta, linijski, funkcijski, stožerno-linijski i matični sustav menadžmenta. Ulazeći u strukturu menadžmenta, mogu se steći znanja i o pristupima i tehnikama menadžmenta, informacijskim tehnologijama (informacijski sustav i elektroničko poslovanje). Odlučivanje je također jedno od važnih područja u okviru kojeg se dalje razrađuju modeli odlučivanja, okolnosti,

proces, način odlučivanja, vrste menadžerskih odluka i dr. Kako bi bolje savladavali brojne programe odnosa s javnošću, praktičari trebaju imati uvid u međukulturalni i međunarodni menadžment. Društvena odgovornost kompanija je gotovo nezaobilazna cjelina u osposobljavanju djelatnika odnosa s javnošću na putu do strateške pozicije u tvrtki. Naravno postoje i druge cjeline koje bi bile korisne za potpuno usavršavanje i djelovanje u profesiji. Tu posebno ističemo područje organizacije, upravljanja financijskim funkcijama (financijsko računovodstvo, upravljanje računovodstvom), operativni menadžment, pravni i etički aspekt menadžmenta, komunikacijski menadžment (komunikacijski sustavi, procesi, odluke i dr.), kontrola, vodstvo, motivacija, stil menadžmenta, menadžment osoblja i dr.

Znanja s područja marketinga također su jedna od vrlo važnih kompetencija suvremenog, modernog profesionalca u odnosima s javnošću. Posebno je to važno za djelatnike u korporacijama. Ulazeći u široku strukturu marketinga i analizirajući dodirne točke djelovanja u praksi, važno je ukazati na neke cjeline i znanja koja će biti vrlo korisna za praksu u odnosima s javnošću. Jedno od pitanja je shvaćanje presudne uloge marketinga u organizaciji i društvu. Tako se upoznaju bitne koncepcije, upravljanje marketingom kao i orijentacija kompanija spram tržišta. Upoznajući marketing, važno je obratiti pozornost na strateško planiranje, zatim upravljanje procesom marketinga, marketing informacijskih sustava i istraživanje marketinga. Analiza okoline marketinga također je važna cjelina kao i analiza tržišta potrošača i ponašanja kupaca. Studenti marketinga na svojim se kolegijima upoznaju i s poslovnim tržištem, analizom konkurencije, selektiranjem ciljnih tržišta, razumijevanjem, testiranjem i lansiranjem novih proizvoda i usluga itd. Sagledavajući ove cjeline, jasno je kako se ove i druge cjeline susreću i u odnosima s javnošću. Oni praktičari koji žele dodatna znanja iz područja marketinga obratit će pozornost na upravljanje proizvodima, linijama i marka-

Djelatnicima odnosa s javnošću preporučuje se usvajanje znanja o osobnim vještinama: interpersonalnim vještinama, komunikacijskim vještinama te grupnim vještinama.

Društvena odgovornost kompanija je gotovo nezaobilazna cjelina u osposobljavanju djelatnika odnosa s javnošću na putu do strateške pozicije u tvrtki.

Prihvatanje mišljenja komunikacijskih stručnjaka od strane europskih organizacija poraslo je za 2,5%.

ma proizvoda, zatim uslužnim proizvodima, kanalima komuniciranja i distribucije, potom će obratiti pozornost i na kreiranje strategije komunikacije i promotivnog miksa, kreiranje programa ekonomske propagande, izravnog marketinga i unapređenja prodaje. Na kraju je važno obratiti pozornost i na ocjenjivanje i kontrolu provedbe marketinga.

Prema popisu navedenih tema, menadžmenta i marketinga, stječe se dojam prevelikih želja ili prevelikog opterećenja interdisciplinarnošću profesije. Dakako jedna osoba će teško ovladati gotovo svim aspektima menadžmenta i marketinga. No želi li se napredovati u karijeri, želi li se biti na strateškoj razini, tj. članom uprave ili savjetnikom uprave, ova i druga znanja gotovo su *conditio sine qua non* profesije.

Praksa odnosa s javnošću u Europskoj uniji

Istraživanje *Europskog komunikacijskog monitora* za 2010. godinu, najvećeg međunarodnog istraživanja o strateškom komuniciranju i odnosima s javnošću, pokazalo je kolike su osnovne godišnje plaće europskih stručnjaka za odnose s javnošću u 2010. godini.⁵⁵ *Online* istraživanje je provedeno među direktorima komunikacija i profesionalcima u odnosima s javnošću koji su zaposleni u organizacijama i agencijama diljem Europe u ožujku 2010.

U istraživanju je mjereno zadovoljstvo poslom. Većina zaposlenih u odnosima s javnošću zadovoljna je svojim poslom (69,2%), 21,1%, njih nije ni zadovoljno ni nezadovoljno, a 9,7% izjasnilo se da je nezadovoljno poslom. Naime 82,3% anketiranih kazalo je da su radni zadatci zanimljivi i raznoliki. Da njihov posao ima dobar status, smatra 61,3%, a 48,6% vjeruje da je njihov posao siguran i stabilan. Plaćom je zadovoljno njih 43,5%, a 41,8% ističe da je odnos između posla i slobodnog vremena u redu. Dobre mogućnosti za napredovanje ima 40,1%. Sve u svemu, da su zadovoljni svojim poslom, kaže njih 69,2%.

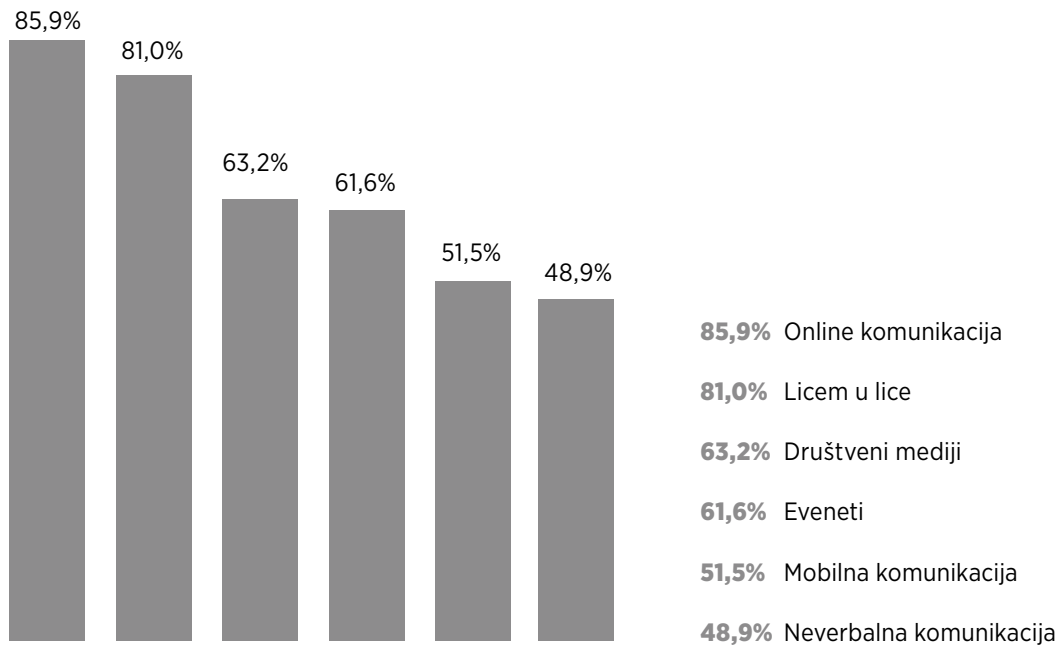
Teško mjerivi ciljevi imaju prednost nad konkretnim poslovnim ciljevima; obliko-

vanje imidža važnije je od strategija uvjeravanja. U skladu s tom konstatacijom, 72,1% kazalo je da stvaraju nematerijalne vrijednosti. Njih 63,6% vjeruje da olakšava odvijanje poslovnih procesa, a 49,2% smatra da pomažu pri prilagodbi organizacijskih strategija. Dok većina komunikacijskih stručnjaka nastoji pomoći ostvarivanju poslovnih ciljeva, samo 60% pokušava ih definirati. Naime 85,4% nastoji pomoći ostvarivanju poslovnih ciljeva uz pomoć planske i kvalitetne komunikacije, 62,5% osjeća odgovornost da pomogne pri definiranju poslovnih strategija. Prihvatanje mišljenja komunikacijskih stručnjaka od strane europskih organizacija poraslo je za 2,5 % od 2009. do 2010. godine. Statistika dalje pokazuje da njih 75,5% smatra da ih uprava shvaća ozbiljno, tj. da imaju savjetodavni utjecaj, a 72,1% ocjenjuje da je moguće da ih uprava pozove na sastanke na kojima se raspravlja o strateškom planiranju u organizaciji (izvršni utjecaj). Uvjerljiva većina stručnjaka za odnose s javnošću u Europi misli da je njihova uloga dobila na važnosti u uvjetima recesije.

Komunikacija je postala važnija, smatra 68,8%, dok njih 20,6% smatra da nije došlo do promjene. Komunikacija je postala manje važna, potvrdilo je 10,6%. Samo 20% uspjelo je povećati svoja primanja, dok su se primanja 41% stručnjaka u odnosima s javnošću smanjila u usporedbi s drugim radnim mjestima. Da je stanje bolje, smatra 20,3%, jednako 38,5%, a da je lošije, smatra 41,2% ispitanika.

Očekivani razvoj grana i područja djelovanja do 2013. prema europskim PR-ovcima mogao bi izgledati ovako. Najviše će rasti korporativne komunikacije, zatim marketing/brend i komunikacija s potrošačima, interno komuniciranje i upravljanje promjenama, potom društveno odgovorno poslovanje i održivost. Slijede međunarodna komunikacija, krizno komuniciranje itd. Istraživanje pokazuje kako korporativne komunikacije i interno komuniciranje bilježe siguran rast, dok je marketing u padu. Procjenjujući danas važnost kanala i instrumenata, na prvom mjestu bi bili odnosi s

Uvjerljiva većina stručnjaka za odnose s javnošću u Europi misli da je njihova uloga dobila na važnosti u uvjetima recesije.



Grafikon 1. Važnost različitih kanala i instrumenata u strateškom komuniciranju prema europskom komunikacijskom monitoringu

medijima: tiskovni mediji, zatim *online* komunikacija, komunikacija licem u lice, odnosi s medijima – *online* odnosi s medijima: TV/radio. U budućnosti bi se taj redosljed promijenio u korist *online* komunikacije koja će biti na prvom mjestu. Slijede odnosi s medijima: *online* mediji, na trećem mjestu bit će društvene mreže pa komunikacija licem u lice i na kraju odnosi s medijima: tiskovni mediji.

Očekivalo se da će odnosi s novinarima iz tiskovnih medija bilježiti pad – zapravo su zabilježili rast u razdoblju između 2007. i 2010. godine. Istraživanje pokazuje da su *online* komunikacija i društvene mreže zabilježile veliki skok u posljednjih 12 mjeseci. Kanali društvenih mreža: mreže su u uvjerljivom vodstvu, dok su i video na internetu i twitter napredovali u razdoblju od 2009. do 2010. godine. *Online* zajednice (društvene mreže) sve su važnije. Kada je riječ o interaktivnim kanalima, od važnosti za odnose s javnošću su 44,6%, zatim video na internetu 38,4%, blogovi 30,9%, mikroblogovi (twitter) 26,3%, RSS feeds 24,2% i dr. Stručnjaci odnosa s javnošću očekuju jak rast društvenih mreža sve do 2011. godine, u čemu

će prednjačiti video na internetu. Međutim istraživanja pokazuju da većina PR odjela i agencija još uvijek nije osigurala osnovne preduvjete za društvene mreže.

Izazovi za komunikacijsko poslovanje u Europi, gledano pomoću najvažnijih pitanja, u sljedeće tri godine izgledaju ovako: praćenje digitalne evolucije i društvenih mreža 53,7%, povezivanje poslovne strategije s komunikacijom 43,6%, održivi razvoj i društvena odgovornost 36,7%, odgovor na zahtjeve za novom transparentnošću i aktivnim publikama 33,1% te izgradnja i očuvanje povjerenja 32,8%.

Praksa odnosa s javnošću u Hrvatskoj

Najrelevantnije stanje u odnosima s javnošću u Hrvatskoj može se sagledati pomoću istraživanja Hrvatske udruge za odnose s javnošću. HUOJ je proveo istraživanje o stanju u struci tijekom 2006. i 2009. godine.⁵⁶ Prepoznati nove trendove u struci te doznati više o strukturi i karakteristikama zaposlenih u poslovima komunikacija, odgovornostima i utjecaju unutar organizacija u kojima rade bili su ciljevi istraživanja.

Procjenjujući danas važnost kanala i instrumenata, na prvom mjestu bi bili odnosi s medijima: tiskovni mediji, zatim *online* komunikacija...

Očekivalo se da će odnosi s novinarima iz tiskovnih medija bilježiti pad – zapravo su zabilježili rast.

Online zajednice (društvene mreže) sve su važnije.

Neshvaćanje menadžmenta o važnosti odnosa s javnošću najveći je problem, smatra 47% djelatnika u odnosima s javnošću.

Istraživanje stanja struke u 2006. godini
Prema istraživanju 39% zaposlenih je u korporativnom sektoru, 31% u vladinim ustanovama i lokalnoj upravi, 12% u malim i srednjim tvrtkama, 7% u nevladinim udruženjima, 3% u PR/marketingškim odjelima medija, 2% se predstavilo kao samostalni konzultant itd.

Na pitanje kako su se počeli baviti odnosima s javnošću, 25% praktičara odnosa s javnošću odgovorilo je da su se počeli baviti tako što su došli na tu dužnost kao zaposlenici tvrtke, 18% došlo je u organizaciju javivši se na natječaj, a 17% prešlo je iz medija na poziv tvrtke/ustanove. Tijekom studija, tj. nakon studijske prakse u odnosima s javnošću, počelo je raditi 16% stručnjaka, 11% zaposlilo se na preporuku, a 2% su kontaktirale *head hunting* agencije.

S obzirom na starosnu dob 47% anketiranih djelatnika u dobi je između 30 i 39 godina, 34% u dobi od 20 do 29 godina, a 20% je iznad 40 godina. Pola ispitanika ima do 5 godina iskustva u struci, 31% između 5 i 10 godina, a 18% više od 10 godina, što je znak stabilizacije struke. U spolnoj strukturi dominiraju žene. U Hrvatskoj ih je u odnosima s javnošću 70%.

Iako se Hrvatska nalazi u tranziciji, ipak je obrazovna struktura zaposlenih djelatnika u odnosima s javnošću na europskoj razini. Višu školu ili fakultet završilo je 79% ispita-

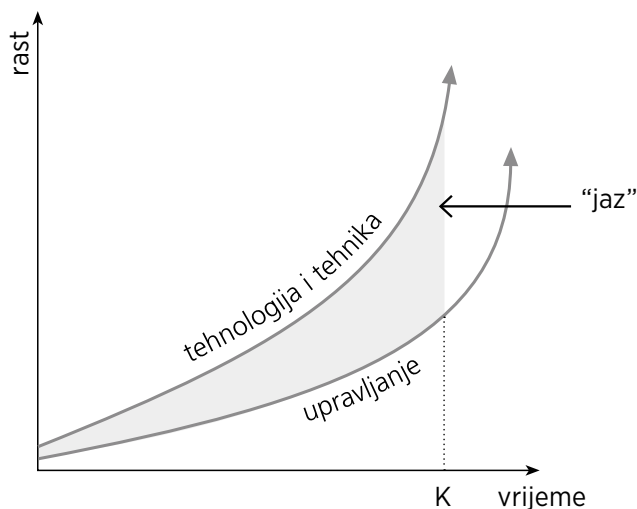
nika, magisterij ima 13%. Najviše je zaposlenih znanje steklo (studiralo) na fakultetu političkih znanosti (32%), zatim na ekonomskom fakultetu (26%) te filozofskom fakultetu (23%).

Kada je riječ o poslu i plaći, visoko zadovoljstvo poslom izrazilo je 66% djelatnika (uglavnom zadovoljno 57% i izrazito zadovoljno 19%). S plaćom je zadovoljno 51% djelatnika u odnosima s javnošću u Hrvatskoj. Njih 54% želi ostati u struci i usavršavati se na sadašnjem radnom mjestu. Prema istraživanju HUOJ-a sadašnji posao 53% ispitanika mijenjalo bi radi veće odgovornosti i kreativnosti u poslu ili radi bolje plaće.

Što su najveći problemi u poslu hrvatskih stručnjaka odnosa s javnošću? Neshvaćanje menadžmenta o važnosti odnosa s javnošću najveći je problem, smatra 47% djelatnika u odnosima s javnošću.

Taj problem sigurno nije izražen samo u odnosima s javnošću. Da postoji i u drugim područjima, ukazuju nam poslovni sustavi. Eksponencijalni rast danas karakterizira kretanje brojnih pojava u raznim situacijama u suvremenom svijetu. Prema M. Žaji, *Poslovni sustavi*,⁵⁷ tehničko-tehnološki rast dugo nije pratio odgovarajući razvoj metoda upravljanja. Tek pojavom kibernetike ta se situacija počela radikalno mijenjati pa se zaostajanje razvoja upravljanja u odnosu prema razvitku tehnologije i tehnike,

Rješavanje problema jaza upravljanja jedna je od temeljnih preokupacija suvremenog svijeta.



Slika 5. Jaz u upravljanju

poznato kao jaz u upravljanju (*management gap*), počelo smanjivati.

„Rješavanje problema *jaza upravljanja* jedna je od temeljnih preokupacija suvremenog svijeta. Kao što to najčešće i biva da se nastankom velikog problema javlja i mogućnost za njegovo rješenje, tako su se i s pojavom *jaza upravljanja* stvorile metode i sredstva koja su trebala omogućiti uklanjanje svih negativnih posljedica krize informacija.”⁵⁸ Prema M. Žaji to se odnosi prije svega na sustavno mišljenje i elektroničko računalno.

Pored neshvaćanja menadžmenta o važnosti odnosa s javnošću, 34% djelatnika odnosa s javnošću smatra problemom nedefinirane granice između marketinga i odnosa s javnošću. Problemi su i unutarnji problemi tvrtke poput veličine, tromosti, loše organizacije posla (34%), loše interne komunikacije (31%), nedovoljne edukacije kadrova (22%), nedostatka vremena ili ljudi u odjelu (20%), kao i mali/nedovoljan proračun (19%), slaba primanja te nepostojanje formalnih kriterija (licencija) za obavljanje posla. Od vanjskih problema kao najozbiljniji prepoznati su neshvaćanje važnosti odnosa s javnošću općenito u društvu, pretjerana ispolitiziranost društva ili lokalne zajednice, neinformiranost novinara te premalo i nedovoljno razvijeno tržište.

Istraživanje stanja struke u 2009. godini

Istraživanje stanja u struci odnosi s javnošću u Republici Hrvatskoj provela je Hrvatska udruga za odnose s javnošću u suradnji s Centrom za istraživanje tržišta GFK tijekom lipnja i srpnja 2009. godine.⁵⁹ Metodom anonimnog anketiranja ukupno je ispitano 215 ispitanika – članova Hrvatske udruge za odnose s javnošću, od kojih je ukupno 156 bilo zaposleno u tvrtkama. Postavljanjem otvorenih i zatvorenih pitanja glavni je cilj bio istražiti najnovije trendove u odnosima s javnošću te doznati više o strukturi zaposlenih, njihovu poslu i utjecaju na provođenje strateških odnosa s javnošću unutar tvrtki u kojima rade. Analizirajući rezultate istraživanja, vidljivo je kako se nastavio rast broja tvrtki sa samostalnim odjelom za

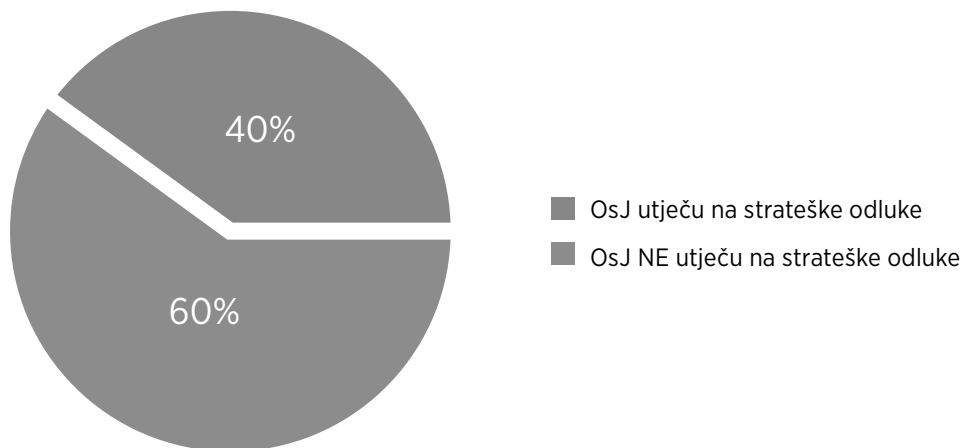
koordinaciju komunikacijskih aktivnosti. Danas već 56% tvrtki u sklopu svoje organizacijske strukture ima posebno formiran odjel za odnose s javnošću. U četvrtini tvrtki (25%) posao odnosa s javnošću obavlja samo jedna osoba, dok u 19% tvrtki uopće ne postoji osoba isključivo zadužena za odnose s javnošću. Tako je vidljivo da je, u odnosu na 2003. i 2006. godinu, broj tvrtki sa samostalnim odjelom porastao za 7%, odnosno 4% u odnosu na prethodna dva istraživanja.

Analizirajući hijerarhijsku poziciju voditelja odjela za komunikacijske aktivnosti, odnosno pojedinaca zaduženih za odnose s javnošću unutar tvrtki, vidljivo je kako su se ona, u odnosu na prethodna istraživanja, izmijenila u negativnom smislu. Tako je sada tek 5% voditelja odjela za odnose s javnošću pozicionirano u samoj upravi tvrtke, 37% ih je pozicionirano izravno uz upravu, dok ih 28% pripada srednjem menadžmentu, odnosno pozicionirani su ispod člana upravljačkog tima. Uspoređujući ovo s podatcima iz 2003. i 2006. godine, vidljivo je kako se broj onih koji su članovi uprave tvrtki smanjio za znatnih 7%. U odnosu na 2006. godinu smanjio se i broj odjela, odnosno pojedinaca koji su pozicionirani izravno ispod člana upravljačkog tima, i to za 12%. Naposljetku razina onih koji su pripadali srednjem menadžmentu povećala se za 6%.

Istraživanje je pokazalo očekivano kretanje i promjene u dobnoj strukturi hrvatskih praktičara odnosa s javnošću. Broj ispitanika s više od 10 godina iskustva u odnosima s javnošću očekivano se popeo na respektabilnih 33%, što pokazuje određeno dozrijevanje hrvatskih stručnjaka. Razina onih s četiri do devet godina radnog iskustva također se povećala, i to na 42%, dok je onih najneiskusnijih, s jednom do tri godine iskustva, 23,3%. Usporedba ovih rezultata s onim iz prethodnih istraživanja pokazuje određenu konsolidaciju dobne strukture struke odnosa s javnošću u Hrvatskoj te polagano smanjenje velike frekvencije ulaska mlađih kadrova u profesiju. Najviše praktičara odnosima s javnošću počelo se baviti tako da im je taj posao dodijeljen unutar

34% djelatnika odnosa s javnošću smatra problemom nedefinirane granice između marketinga i odnosa s javnošću.

Od vanjskih problema kao najozbiljniji prepoznati su neshvaćanje važnosti odnosa s javnošću općenito u društvu, pretjerana ispolitiziranost društva i dr.



Grafikon 2. Utjecaj odnosa s javnošću na strateške odluke tvrtke

Odnosi s javnošću i dalje ne igraju relevantnu ulogu u upravljanju tvrtkama.

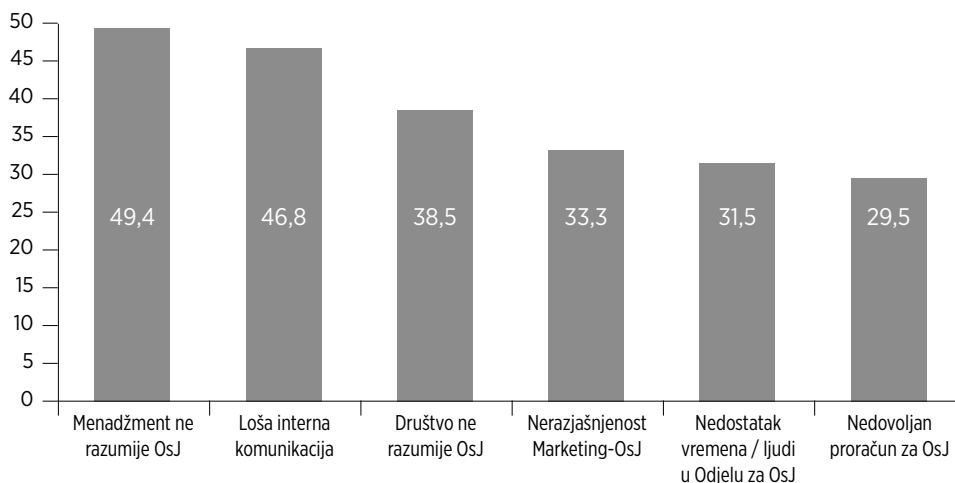
Broj praktičara koji prate i analiziraju medije i dalje eksponencijalno raste, pa je upravo ova aktivnost prva na listi onih aktivnosti kojima se svakodnevno bave.

tvrtke (23%), gotovo jednak broj došao je natječajem (21%) ili iz medija na poziv tvrtke (17%). Tijekom studija u odnosima s javnošću počelo je raditi 15% stručnjaka, preporukom se zaposlilo njih 9%, a samo 1% su kontaktirale *head hunting* agencije.

Jedno od najeksplicitnijih i najindikativnijih pitanja postavljenih ispitanicima u sva tri istraživanja, ono o njihovu stavu glede utjecaja odnosa s javnošću na strateške odluke tvrtke, pokazalo je da odnosi s javnošću i dalje ne igraju relevantnu ulogu u upravljanju tvrtkama. Čak 60% ispitanika, jednako kao i u prethodnom istraživanju, smatra da

odjel ili osoba koja koordinira komunikacijske aktivnosti tvrtke nema utjecaja na strateške odluke vodstva.

Kada je riječ o mogućnosti utjecaja odnosa s javnošću na strateške odluke tvrtki, sasvim su i očekivani problemi s kojima se najčešće susreću praktičari odnosa s javnošću u Hrvatskoj. Jednako kao i u prethodnim istraživanjima ključni problem u radu i dalje je neshvaćanje menadžmenta o važnosti odnosa s javnošću (47% ispitanika). Slijedi loša interna komunikacija (42%) te unutarjni problemi tvrtke poput veličine, tromosti, loše organizacije posla (41%),



Grafikon 3. Ključni problemi u radu hrvatskih praktičara odnosa s javnošću u tvrtkama

nerazjašnjena granica između marketinga i odnosa s javnošću (36%), mali/nedovoljan proračun (30%), nedovoljna edukacija kadrova (27%), nedostatak vremena ili ljudi u odjelu (27%), slaba primanja (27%) te nepostojanje formalnih kriterija (licenci) za obavljanje posla (26%). Od vanjskih problema najozbiljnijima su prepoznati neshvaćanje važnosti odnosa s javnošću u društvu općenito (41%), neinformiranost i nestručnost novinara (39%), pretjerana ispolitiziranost društva ili lokalne zajednice (28%) te premalo i nedovoljno razvijeno tržište (21%).

Sljedeći je pokazatelj koji otkriva stvarnu ulogu praktičara za odnose s javnošću u tvrtkama onaj o njihovim konkretnim zaduženjima i aktivnostima kojima se svakodnevno bave. Broj praktičara koji prate i analiziraju medije i dalje eksponencijalno raste, pa je upravo ova aktivnost prva na listi onih aktivnosti kojima se svakodnevno bave (87%). Velik dio svog radnog vremena praktičari i dalje troše na rad s novinarima (75%), a znatan je i porast onih koji redovito uređuju i pripremaju različite pisane materijale kao što su brošure, godišnja izvješća te govore za javne nastupe čelnika (porast od 10% u odnosu na prethodno istraživanje). U više od pola tvrtki osoba zadužena za komunikacije ponekad obavlja i aktivnosti oglašavanja i promocije, a redovito njih 36%. Više od trećine sudionika redovno organizira sponzorstva i donacije, njih 46% ponekad.

Bilježi se i blagi porast u savjetodavnom dijelu posla, jer upravne strukture o važnim pitanjima redovno savjetuje 33% ispitanika (2006. tek 28%), a ponekad 48% ispitanika (2006. njih 55%). Primjetan je i blagi porast top menadžera koji se odlučuju za trening javnih nastupa i komuniciranja; postotak onih koji to redovito rade sada je 19% (2006. je bio na razini 16%), dok se razina koja to čini ponekad zadržala na 44%.

Zanimljivo je sagledati koja znanja i vještine praktičari odnosa s javnošću sami ističu kao vrlo važne za uspješno bavljenje odnosima s javnošću. Čak 80% ispitanika iz tvrtki slaže se kako je ključno znati identi-

ficirati uzroke problema, trendove u okolini i posljedice koje bi one mogle imati na tvrtku o čijim odnosima s javnošću brinu, dok kao drugu ključnu osobinu ističu vještinu dobrog planiranja i postavljanja ciljeva (71,8%). Nakon dvije vještine koje su blisko vezane za sam proces planiranja programa, slijede dvije tehničke vještine; dobro javno i osobno nastupanje (77,6%) te vještina dobrog pisanja (66%). Slijede svojevrsne menadžerske vještine; sposobnost učinkovitog podnošenja stresa (59,6%), sposobnost kvalitetnog savjetovanja drugih (56,4%) te mogućnost poticanja njihove motivacije (56,4%). Zanimljivo je kako je čak 60% ispitanika kao važnu vještinu izdvojilo sposobnost i znanje o istraživanju javnog mnijenja, stavova i očekivanja ciljnih javnosti tvrtke, što pokazuje kako praktičari očigledno prepoznaju važnost istraživanja za kvalitetno postavljanje, provedbu i evaluaciju programa odnosa s javnošću, ali i da očigledno nemaju dovoljno tog znanja ili potpore unutar svojih tvrtki za njihovu realizaciju.

Analiza razine učestalosti koordiniranja komunikacijskih projekata i programa pokazuje kako se broj praktičara koji se time bave unutar tvrtki smanjuje. Danas se ovom aktivnošću redovito bavi 48% ispitanika, što je za 6% manje u odnosu na 2006. godinu. S druge strane, projekte i programe ponekad koordinira 38,5% sudionika istraživanja, što je razina približna onoj iz 2006. godine. Sponzorstvima i donacijama bavi se većina ispitanika, njih čak 80%, podjednako redovito i ponekad.

Govoreći o suradnji tvrtki sa specijaliziranim agencijama za odnose s javnošću, vidljiv je trend blagog pada broja tvrtki (s 27% 2006. godine na 22% danas) koje to redovito prakticiraju. Jednak broj tvrtki kao i prije tri godine, njih 35%, s agencijama surađuje rijetko, dok se broj onih koji s agencijama ne surađuje uopće blago povećao, s 37% na 42% u protekle tri godine. Analizirajući tvrtke koje surađuju s agencijama, vidljivo je kako njih 17% smatra da imaju ljude sa znanjem i iskustvom, dok ih isto toliko koristi samo u operativnom dijelu posla. Tek 11% ispitanika smatra da agencije razvijaju

Ključno je znati identificirati uzroke problema, trendove u okolini i posljedice koje bi one mogle imati na tvrtku o čijim odnosima s javnošću brinu.

Čak 60% ispitanika kao važnu vještinu izdvojilo je sposobnost i znanje o istraživanju javnog mnijenja, stavova i očekivanja ciljnih javnosti tvrtke.

Primjetan je porast broja onih koji redovito pripremaju pravila ponašanja, etičke kodekse kao i izjave o misiji i viziji organizacije.

komunikacijske ciljeve njihovih tvrtki, 7% ih smatra da je suradnja poboljšala imidž i medijsku prisutnost tvrtke klijenta. Tek 2% tvrtki agencije koriste za realiziranje komunikacijskih aktivnosti na drugim tržištima. Primjedbe upućene na rad agencija gotovo se nisu mijenjale u proteklih šest godina; visoke cijene (19%), prodaja gotovih isprobanih *receptata* (18%), nerealna obećanja ili predviđanja uspješnosti kampanje (12%), dugo upoznavanje s poslovima i prirodom organizacije (6%) te moguće nesuglasice s internim odjelom za komunikacije (2%). Na samom kraju, analizirajući ostale specifične aktivnosti kojima se bave praktičari odnosa s javnošću, primjetan je porast broja (s 45% 2006. na 58% danas) onih koji redovito pripremaju pravila ponašanja, etičke kodekse i slične dokumente kao i izjave o misiji i viziji organizacije. Polovina sudionika istraživanja povremeno, a četvrtina redovno prati šira društvena zbivanja te o njima priprema izvješća za upravu i potiče rasprave unutar tvrtki.

Praksa odnosa s javnošću u BiH

U Bosni i Hercegovini nema sustavnih istraživanja o stanju u struci. Tek pojedinačna istraživanja ukazuju na određene trendove. Istraživanja u korporativnom i nevladinom sektoru još su uglavnom nepoznata. Početkom veljače 2010. autor knjige je istražio stanje struke u 33 institucije državne uprave u BiH.

Istraživanja o stanju u struci u državnoj upravi BiH 2010. godine

U tijelima državne uprave u BiH dominiraju žene. Prema istraživanju muškaraca je 17%, a žena 83%. S obzirom na zakon o državnoj upravi u BiH, 83% anketiranih ima visoku stručnu spremu, 17% magisterij. Ekonomski fakultet završilo je 3%, filozofski 19%, fakultet političkih znanosti/nauka 41%, pravni 13%, fakultet organizacijskih nauka 3%, engleski jezik i književnost 3% itd. Većina bh. djelatnika odnosa s javnošću školovala se u BiH (69%). Na pitanje koji je formalni naziv njihova radnog mjesta, njih 14% odgovorilo je glasnogovornik, voditelj ureda

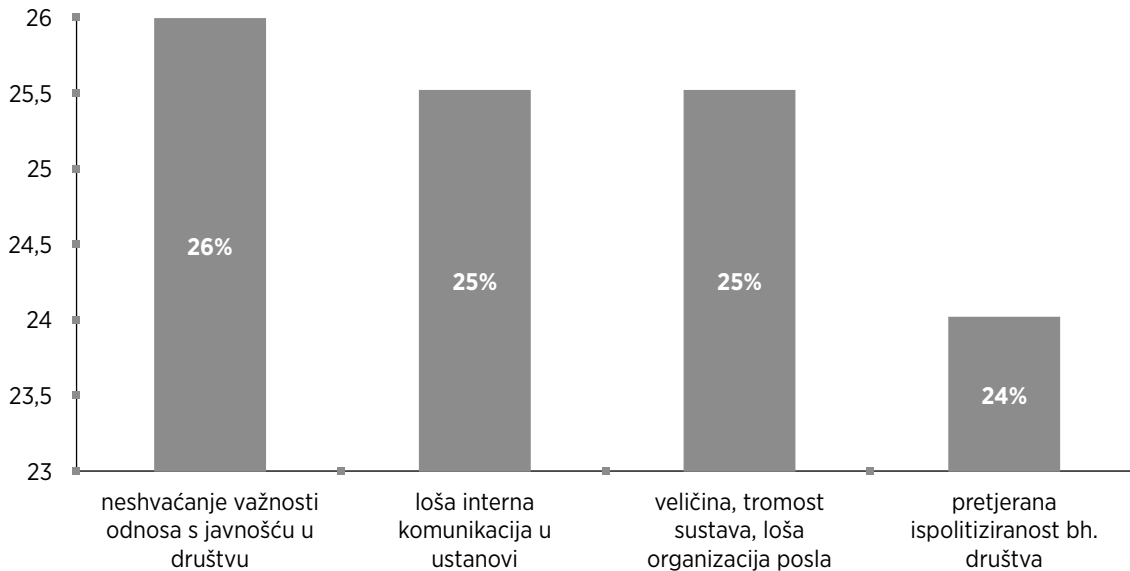
3%, savjetnik 14%, stručni suradnik 23%, viši stručni suradnik 20%, šef odsjeka 6%, šef kabineta 3%, prevoditelj 3% itd. Prosječno su 2,8 godina na svom radnom mjestu, a imaju u prosjeku 8,1 godina radnog iskustva. Većina je na svoje radno mjesto došla natječajem (22%). Njih 14% došli su iz medija na poziv tvrtke/ustanove.

Najveći problemi s kojima se djelatnici odnosa s javnošću suočavaju danas u BiH su neshvaćanje važnosti odnosa s javnošću u društvu općenito, smatra 55,5% anketiranih, slijede loša interna komunikacija u ustanovi (53%) i interni problemi ustanove – veličina, tromost sustava, loša organizacija posla (53%) te pretjerana ispolitiziranost bh. društva (50%). Usprkos izraženim problemima 53% je zadovoljno svojim trenutnim poslom, a tek 39% zadovoljno je plaćom. Ako bi odlučili mijenjati sadašnji posao, njih 30,5% bi to odlučili zbog mogućnosti osobnog i stručnog usavršavanja.⁶⁰

Većina djelatnika u državnoj upravi zarađuje između 1.000 i 2.000 KM (75%). Između 2.000 i 3.000 KM zarađuje 14%, a do 1.000 KM 11%. Plaćom je zadovoljno 39%, dok ih 36% nije zadovoljno. Njih 25% kazalo je da su zadovoljni poslom, ali ne i plaćom. Iako su djelomično zadovoljni plaćom, 50% djelatnika se izjasnilo da planira ostati u struci i osobno se usavršavati na sadašnjem radnom mjestu, 28% želi upisati stručni poslijediplomski studij ili stručni tečaj uz posao, 11% bi željelo promijeniti struku i prijeći u neku drugu. Na pitanje zbog čega bi mijenjali sadašnji posao, 31% je kazalo zbog mogućnosti osobnog i stručnog usavršavanja, 20% zbog napredovanja, a 11% zbog neriješenih međuljudskih odnosa u ustanovi i hijerarhiji.

Da bi se uspjele u odnosima s javnošću, potrebna su određena znanja i vještine. Prema bh. praktičarima odnosa s javnošću najvažnije je znati dobro osobno i javno komunicirati i javno nastupati. Tako misli 72% anketiranih. Na drugom mjestu znanja i vještina je znati identificirati uzroke problema, trendove u okolini i njihove posljedice (53%). Potrebno je znati planirati

Najveći problemi s kojima se djelatnici odnosa s javnošću suočavaju danas u BiH su neshvaćanje važnosti odnosa s javnošću u društvu općenito.



Grafikon 4. Najveći problemi s kojima se djelatnici odnosa s javnošću danas suočavaju u Bosni i Hercegovini

i postavljati ciljeve, smatra njih 50%. Kada je riječ o osobnim karakteristikama važnim za uspjeh u odnosima s javnošću, na prvom mjestu je prema djelatnicima odnosa s javnošću u državnim tijelima BiH pismenost 69,5%, zatim kreativnost 64%, te poštenje/integritet 39%.

Procjenjujući razvoj struke odnosa s javnošću u posljednje tri godine u BiH, 33% smatra da je napredovala prepoznatljivost važnosti struke u društvu. Isti postotak misli da se više ustanova odlučuje za angažiranje stručnjaka za odnose s javnošću (33%). Djelatnici odnosa s javnošću u državnoj upravi izravno su odgovorni za interne komunikacije 32%, za eksterne komunikacije 50%, dok je njih 44% odgovorno za sve oblike komunikacije odnosa s javnošću.

Odjel koji koordinira komunikacije trebao bi utjecati na strateške odluke organizacije, smatra 82%, jer komunikacijske i strateške organizacijske odluke međusobno utječu jedne na druge. Trenutno odjel koji koordinira komunikacijske aktivnosti ima 50% utjecaja na organizacijske i strateške odluke, dok njih 25% o tome ništa ne zna.

Istražujući mjesto/poziciju koju voditelj odnosa s javnošću ima u odnosu na menadžment, 28,5% se izjasnilo da su članovi

upravljačkog tima (*management team*), isti postotak (28,5%) je pozicioniran izravno ispod upravljačkog tima, a 36% pripada srednjem menadžmentu. Naime 58% je među anketiranimima kojima je nepoznat iznos proračunskih sredstava za svoj rad, dok njih 32% ističe da nema proračuna.

Istražujući za koju su vrstu aktivnosti izravno odgovorni, 50% djelatnika državne uprave odgovorilo je za eksterne komunikacije, 32% za interne komunikacije, 44% za sve oblike komunikacije odnosa s javnošću, 3% druge poslove. Na pitanje treba li odjel koji koordinira komunikacije utjecati na strateške odluke organizacije, 82% izjasnilo se za odgovor da zato što komunikacijske i strateške organizacijske odluke međusobno utječu jedne na druge, 9% odgovorilo je ne zato što komunikacijske aktivnosti slijede organizacijske odluke. Odjel koji koordinira komunikacijske aktivnosti nema utjecaja na organizacijske i strateške odluke (50%). S vanjskom agencijom u području komunikacija redovito radi njih 6,5%, rijetko 45%, a njih 48,5% nikada ne surađuju s vanjskim agencijama.

Rad s novinarima (objave za medije, konferencije za medije itd.) aktivnost je koju obavlja 65% djelatnika odnosa s javnošću, a njih 29% povremeno. U isto vrijeme njih

Prema bh. praktičarima odnosa s javnošću najvažnije je znati dobro osobno i javno komunicirati i javno nastupati.

Rad s novinarima aktivnost je koju obavlja 65% djelatnika odnosa s javnošću.

Djelatnici u odnosima s javnošću državne uprave pripremaju menadžment za nastup u medijima.

65% redovito piše i uređuje sadržaje za brošure, godišnja izvješća, videomaterijale, internet, dok 35% njih to radi povremeno. Redovito ili povremeno 91% prati medije i analizira njihov sadržaj. Nešto su manje aktivni u području oglašavanja i promocije. Njih 18% to radi redovito, 56% povremeno, a 26% nikada. Govore za menadžment priprema 28% djelatnika, dok ih 38% povremeno to radi, a 34% nikada.

Djelatnici u odnosima s javnošću državne uprave pripremaju menadžment za nastup u medijima. Njih 10% radi to redovito, 61% ponekad, 29% nikada. Samo 4% redovno priprema ostale zaposlenike za nastup u medijima, dok 30% to radi ponekad. Slično je i s treniranjem top menadžmenta za bolje komuniciranje. Redovno se 3% djelatnika bavi

komunikacijskim treninzima, 21% ponekad, 76% pak nikada.

Djelatnici odnosa s javnošću u državnoj upravi BiH ne treniraju ostale zaposlenike za bolje komuniciranje (0%), 37% ponekad treniraju, a 63% nikada. Važno je istaknuti da njih 30% redovito prati šire društvene događaje i priprema izvješća za njih, dok ih 33% to čini ponekad, a 37% nikada. Poticanje rasprave između menadžmenta i zaposlenih o različitim društvenim trendovima nije redovita aktivnost. Ponekad je to aktivnost za 45% ispitanih, a nikada 55%. Među redovitim aktivnostima za 7% ispitanih djelatnika su pripreme pravila ponašanja, etičkog kodeksa, ponekad to radi 33% njih, a nikada 60%. Redovito 13% djelatnika savjetuje *top management* o važnim pitanjima, ponekad 29%, nikada 58%.

Sažetak

Posao iz snova

Područja zapošljavanja, tj. područja primjene odnosa s javnošću, vrlo su široka. Gotovo se može reći kako se odnosi s javnošću danas primjenjuju na svim područjima. Istraživanja u odnosima s javnošću ukazuju da su dominantna područja korporacije, neprofitni sektor, politika (državne i lokalne uprave), industrija zabave, sport i putovanja, obrazovanje, zdravstvo, mediji i dr. Iz američke perspektive gledano na *posao iz snova*, većina specijalista za odnose s javnošću koncentrirana je u velikim urbanim središtima. S obzirom na područja odnosi s javnošću dominiraju u gospodarskim i trgovačkim poduzećima (proizvodnja, financije, industrija, roba široke potrošnje, mediji, komunalije, promet i zabava).

Najvažnije uloge u odnosima s javnošću

Američka udruga za odnose s javnošću objavila je izvješće na temelju kojeg je moguće dobiti dodatni uvid što zapravo danas rade praktičari u odnosima s javnošću. Izvješće nam je dalo dodatni uvid koje su razlike u aktivnostima: tehničara početne razine, supervizora, menadžera, direktora i izvršnog direktora. Radi što boljeg razumijevanja profesije odnosa s javnošću znanstvenici su istraživali praksu odnosa s javnošću ističući razlike u ulogama. Ta istraživanja prikazuju četiri uloge što se mogu koristiti u predstavljanju razlika među aktivnostima koje PR-praktičari obavljaju: savjetnik, pomoćnik u komunikacijama, pomoćnik u procesu rješavanja problema i komunikacijski tehničar.

Aktivnosti djelatnika u odnosima s javnošću

Djelatnici u odnosima s javnošću svakodnevno u programima odnosa s javnošću obavljaju brojne aktivnosti. Različitost u dužnostima praktičara u odnosima s javnošću objašnjena je popisom funkcija odnosa s javnošću koje je objavila PRSA: programiranje, odnosi, pisanje i uređivanje, informacija, produkcija, posebni događaji, govori, istraživanje i procjena.

Plaće u odnosima s javnošću

Kada je riječ o plaćama u svijetu, prema izvješću *Public Relations Society of America* (PRSA), najviše plaće u odnosima s javnošću isplaćuju se praktičarima koji rade u konzultantskim kompanijama, agencijama za tržišno komuniciranje, financijskim ili osiguravajućim kompanijama i javnim kompanijama u RH, BiH, EU.

Poznavanje menadžmenta i marketinga

Poslovna praksa u 21. stoljeću nameće stalno komunikacijsko usavršavanje. Ta činjenica sve profesionalce u odnosima s javnošću, a posebno one koji žele postati dijelom dominantne koalicije, tjera na dodatno stjecanje interdisciplinarnog znanja. Posebni izazovi u tom smislu su znanja s područja ekonomije, tj. menadžmenta i marketinga.

Žene u odnosima s javnošću

U 2006. godini bilo je 68% žena u američkoj PRSA-i, najvećoj svjetskoj nacionalnoj udruzi odnosa s javnošću. Članstvo u ovoj udruzi promijenilo se u korist žena već 1990. godine kada ih je, prema podacima ovog društva, bilo 54%. U isto vrijeme i IABC bilježi dominaciju žena od 60%. Prema podacima koji dolaze iz nacionalnih udruga broj žena u profesiji odnosa s javnošću danas je od 65% do 75%. Slično je i kada je riječ o studijima odnosa s javnošću.

Pitanja za provjeru znanja

1. Koje područje djelovanja danas najviše zapošljava stručnjake za odnose s javnošću?
2. Na kojim poslovima se angažiraju tehničari, a na kojim menadžeri odnosa s javnošću?
3. Koja nova pravila uvodi novi PR za 21. stoljeće?
4. Četiri osnovne sposobnosti koje treba imati osoblje koje planira kampanju u odnosima s javnošću prema D. L. Wilcoxu?
5. Zašto je važno poznavati menadžment i marketing?
6. Što je *jaz upravljanja*?



Dodatna literatura

- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Fawkes, J.: *What is Public Relations*, in: *The Public Relations Handbook*, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York, 2002.
- Feinglass, A.: *The Public Relations Handbook for Nonprofits*, Yossey-Bass, San Francisco, 2005.
- Grunig, E. J., Hunt, T.: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Heath, R. L.: *Function of Public Relations*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Marconi, J.: *Public Relations – The Complete Guide*, Racom Communication, AMA, Thomson, Australia, 2004.
- Osredečki, E.: *Odnosi s javnošću – Public Relations*, Edo, Samobor-Zagreb, 1995.
- Pritchard, M., Fawkes, J., Tench, R.: *Role of the Public Relations Practitioner*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Smith, R.: *Public Relations the Basic*, Routledge, London, 2014.
- Sriramesh, K., Verčić, D. (ed.): *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*, Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
- Sullivan, M.: *Djelotvoran ured za tisak* (www.usinfo.state.gov).
- Wilcox, D. L., Cameron G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- <http://www.prsa.org>
- <http://www.communicationmonitor.eu>
- <http://www.zerfass.de>
- <http://www.huoj.hr>

Bilješke

- 26 A. Ries, L. Ries: *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, Harper Business, New York, 2003., Int.
- 27 Ph. Kotler (a): *Ten Deadly Marketing Sins*, John Wiley&Sons, Inc., Hobohen, New Jersey, 2004., 99.-100.
- 28 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 30.
- 29 A. Davis: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London, 2003., 25.
- 30 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 31.
- 31 *Public Relations Society of America – PRSA*
- 32 R. L. Heath, W. T. Coombs: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006., 421.
- 33 Isto, 421.-422.
- 34 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 422.-423.
- 35 Isto, 423.
- 36 Isto.
- 37 A. Gregory (a): *Management and Organization of Public Relations*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Prentice Hall, Harlow, 2006., 29.
- 38 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 37.-44.
- 39 M. Pritchard, J. Fawkes i R. Tench: *Role of the Public Relations Practitioner*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Prentice Hall, Harlow, 2006., 44.
- 40 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 18.-20.
- 41 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 36.-37.
- 42 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee: *Odnosi s javnošću - strategije i taktike*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2005., 112.
- 43 <http://www.huoj.hr>
- 44 *Media marketing*, Vodič, Lexis, Zagreb, 2003., 194.
- 45 G. M. Broom: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010., 31.-32.
- 46 Isto, 44.
- 47 <http://www.communicationmonitor.eu>
- 48 E. L. Bernays: *Public Relations*, University of Oklahoma Press, Norman, 1952., 126.-136.
- 49 A. Borisovič Vasiljenko, *n. dj.*, 16.
- 50 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron: *Essentials of Public Relations*, Longman, New York, 2001., 73.
- 51 Isto, 74.

- 52 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 53.
- 53 M. Kunczik, *n. dj.*, 108.
- 54 <http://www.huoj.hr>
- 55 <http://www.communicationmonitor.eu>
- 56 <http://www.huoj.hr>
- 57 M. Žaja: *Poslovni sustavi*, Školska knjiga, Zagreb, 1993., 20.
- 58 Isto, 21.
- 59 D. Jugo: *Primjena strateških odnosa s javnošću u hrvatskim tvrtkama*, Magistarski rad, Mostar, 2010., 118.-124.
- 60 <http://www.zorantomic.net>

3. POVIJEST ODNOSA S JAVNOŠĆU

Istražujući nastanak odnosa s javnošću, neki se autori vraćaju duboko u prošlost. Nijemac Albert Oeckl spominje da se početak odnosa s javnošću može pratiti već od djelovanja Mojsija, Lao Tsea, Bude i Muhameda. M. Kunczik citira Klauza Mertena koji smatra da su odnosi s javnošću počeli već u raju u trenutku kad je Eva pomoću tehnike uvjeravanja uspjela pridobiti Adama za jabučnu gozbu.

S obzirom na razvoj M. Kunczik razlikuje političke i ekonomske odnose s javnošću. Politički odnosi s javnošću vraćaju nas u prošlost, tj. na same početke povijesti, dok su ekonomski odnosi s javnošću posljedica podjele rada koja je tijekom povijesti bila sve izraženija.

Gledano kroz povijest još je Aleksandar Veliki shvatio da nije dovoljno samo pobijediti u bitkama. Ljudi trebaju znati o njima. Stoga bi slao glasnike da šire vijesti o njegovim pobjedama.⁶¹

Tragovi političkih odnosa s javnošću mogu se naći još 64 godine prije Krista kada je Kvint Tulije Ciceron ponudio savjet svom bratu Marku Tuliju Ciceronu koji je sudjelovao u izbornoj utrci za konzula Rima. Kvint tada izjavljuje da postoje dva puta do uspjeha: potpora vaših prijatelja i naklonost ljudi. Među drugim stvarima, kandidat, dakle, treba proučavati svoje suparnike; poznavati njihove motive i njihove prijatelje i saveznike te dobiti naklonost ljudi, npr., slušajući ono što ljudi govore. Ovdje možemo uočiti neke korijene strategija i taktika suvremenih odnosa s javnošću, kao što su npr. upravljanje odnosom,

ciljanje i pozicioniranje, istraživanje oporbe, retorika i uvjeravanje.⁶²

U 17. stoljeću, točnije 1622. godine, u vrijeme pape Grgura XV., Crkva je osnovala svoj *Congregatio de propaganda fide* – akt propagiranja i širenja vjere te učvršćivanja položaja Crkve i stvaranja povoljnog javnog mišljenja. Riječ propaganda preuzeta je kasnije kao pojam za širenje drugih ideja. Vjeruje se da su se moderni odnosi s javnošću razvili upravo iz te ideje.

Povijest odnosa s javnošću u Americi

Odnosi s javnošću pojavili su se u Americi tijekom Američke revolucije, odnosno borbe za vlast između aristokracije i trgovaca. Od davnina promidžba se koristi za prikupljanje novca, promicanje ideja, stimuliranje trgovačkih pothvata, prodavanje zemlje i stvaranje popularnih ličnosti. Prva institucija koja je na tom kontinentu sustavno potraživala novčana sredstva bio je Harvard College.

Sjedinjene Američke Države

Američki predsjednik Andrew Jackson još je 1829. godine izabrao prvog predsjedničkog savjetnika za tisak u osobi Amosa Kendalla. Kendall, bivši novinar i urednik, obavljao je gotovo sve poslove u Bijeloj kući vezane za odnose s javnošću uključujući pisanje govora, uređivanje državnih dokumenata, slanje službenih poruka i propusnica za novinare i dr. On je smislio i objavio termin kuhinjski kabinet (*kitchen cabinet*) kako bi predstavio Jacksonova ključnog savjetnika. Utemeljio je i novine *The Globe* kako bi predstavio administraciju.⁶³

Odnosi s javnošću počeli su već u raju u trenutku kad je Eva pomoću tehnike uvjeravanja uspjela pridobiti Adama za jabučnu gozbu.

U vrijeme pape Grgura XV. Crkva je osnovala svoj *Congregatio de propaganda fide* – akt propagiranja i širenja vjere te učvršćivanja položaja Crkve i stvaranja povoljnog javnog mišljenja.

Prva američka tvrtka za promidžbu koja se smatra pretečom današnjih tvrtki za odnose s javnošću utemeljena je početkom 20. stoljeća u Bostonu. Prvi klijent Ureda za publicitet bilo je Sveučilište Harvard.

Osvrćući se u povijest kroz pogled na Američki revolucionarni rat, kampanje prije i za vrijeme ovog rata su revolucionalizirale alate i tehnike političkih odnosa s javnošću. Samuel Adams i njegovi surevolucionari ne samo da su bili pioniri korištenja slogana koje je lako zapamtiti, kao što su 'Nema poreza bez predstavljanja' nego su također shvatili i važnost iznošenja njihove strane priče u javnost. Prvo, upravljajući novinskim medijima, organizirali su i jedan od prvih pseudodogađaja - Bostonsku čajanku da bi privukli javnu pozornost i kristalizirali javno mišljenje. Ovaj događaj prikazao je koloniste obučene kao Indijance kako bacaju uvezeni čaj u vode luke. Samuel Adams tako nije bio samo jedan od očeva Američke revolucije nego je bio također i jedan od očeva tiskovne agenture i političkih odnosa s javnošću.⁶⁴

Gledano s korporativnog aspekta prvi odjel za odnose s javnošću utemeljen je 1889. godine u kompaniji Westinghouse sa svrhom promocije revolucionarnog sustava izmjenične struje. Pojam odnosi s javnošću od 1897. godine često se pojavljuje u američkoj željeznici, točnije u *Godišnjaku željezničke literature*.⁶⁵ Svrha je godišnjaka prikupljanje svih dokumenata i podnesaka vezanih za odnose s javnošću u željeznici koji su objavljeni ili dostavljeni tijekom godine, a koji bi mogli imati trajnu vrijednost. U početnom razdoblju brojna su američka sveučilišta pokrenula inovativne programe promidžbe. Na Sveučilištu Yale 1899. godine ured tajnika uspješno je prenamijenjen u Ured za odnose s bivšim studentima i javnošću.

Početak stoljeća označio je osnivanje prvih specijaliziranih tvrtki i agencija za odnose s javnošću. To je razdoblje započelo izraženom djelatnošću istraživačkog novinarstva. Prva, pak, američka tvrtka za promidžbu koja se smatra pretečom današnjih tvrtki za odnose s javnošću utemeljena je početkom 20. stoljeća u Bostonu. Skupina

mladih osoba utemeljila je Ured za publicitet kako bi „obavljala posao koji obično rade tiskovni agenti za najveći mogući broj klijenata te najveću cijenu koju tržište može podnijeti”. Prvi klijent Ureda za publicitet bilo je Sveučilište Harvard.⁶⁶

Prva njujorška tvrtka za odnose s javnošću zvala se Parker&Lee, a osnovali su je George F. Parker i Ivy Ledbetter Lee. Njih su dvojica postali partneri nakon uspješne suradnje na kampanji Theodorea Roosevelta. Do Prvog svjetskog rata i druge institucije utemeljuju svoje urede za odnose s javnošću.

Odnosi s javnošću u Prvom svjetskom ratu iz reaktivnog (defenzivnog) prelaze u proaktivan pristup. Predsjednik Woodrow Wilson, svjestan važnosti javnog mišljenja, utemeljio je *The Committee on Public Information* (Odbor za javno informiranje). Svrha mu je bila mobilizirati javno mišljenje za potporu ratnom angažmanu i Wilsonovoj politici jer su mišljenja o tom bila vrlo podijeljena.⁶⁷

Nakon Prvog svjetskog rata promidžba postaje sve aktualnija u dobrotvornim pokretima i na novom području djelatnosti – socijalnom radu. Zbog sve većih potreba urbanog društva trebalo je prikupiti sve više novca. Promidžba je počela dobivati na važnosti, a pokazala se i potreba za izobrazbom budućih promotora. Mnogi pronicljivi ljudi na rukovodećim pozicijama promidžbu su smatrali najpraktičnijom ljudskom lekcijom koju ih je rat podučio. Na tom novonastalom području upravo se u tom razdoblju budi osjećaj identifikacije i profesionalizma.

Zahvaljujući napretku ostvarenom u vrijeme rata, odnosi s javnošću brzo se šire. Pojavljuju se u državnim ustanovama, poslovnim organizacijama, crkvama, socijalnim službama, pokretima radništva i društvenim pokretima. Prvi tečajevi iz odnosa s javnošću u SAD-u na sveučilišnoj razini započeli su 1920. godine, na Odjelu za novinarstvo Sveučilišta u New Yorku koje je vodio E. Bernays.⁶⁸

Prva knjiga iz područja odnosa s javnošću zove se *Crystallizing Public Opinion*, a napisao ju je Edward Bernays. Knjiga je tiskana u New Yorku 1923. godine. U toj se knjizi prvi put uvodi termin *savjetnik za odnose s javno-*

Prvi tečajevi iz odnosa s javnošću u SAD-u na sveučilišnoj razini započeli su 1920. godine, na Odjelu za novinarstvo Sveučilišta u New Yorku koje je vodio E. Bernays.

šću. Iste je godine dr. Bernays držao *prvi kolegij iz odnosa s javnošću* na Sveučilištu u New Yorku. Prva *specijalizirana agencija za odnose s javnošću* utemeljena je 1923. godine.⁶⁹

„The Fourth Estate, novine namijenjene novinskim nakladnicima, objavile su sljedeće: ‘Savjetnik za odnose s javnošću’ i ‘direktor odnosa s javnošću’ dva su pojma koja se sureću sve češće... Ima li netko pravo biti nazvan ‘savjetnikom odnosa s javnošću’ ili ga se ipak treba zvati samo ‘agentom za promidžbu’, u potpunosti ovisi o pojedincu i poduzeću koje ga zapošljava. Kako mi to vidimo, pravi savjetnik ili direktor za odnose s javnošću ima jedan od najvažnijih poslova u kompaniji, dok je ideja o osobi koja samo nastoji dobiti publicitet gotovo zastarjela...“⁷⁰

Zahvaljujući ratnim lekcijama i promjenama u društvu, odnosi s javnošću ubrzano su se razvijali sve do burzovnog sloma 1929. godine, nakon čega je uslijedila velika gospodarska kriza. Američki odnosi s javnošću u tom razdoblju razvijali su se u znaku New Deala i predsjednika Franklina Roosevelta. Iz velike gospodarske krize i New Deala proistekla je potreba za informiranom javnošću. Pobornici New Deala brzo su shvatili da je informiranost nužan preduvjet njihovih radikalnih reformi. Stoga su odnosi s javnošću pod Rooseveltom zabilježili najveći rast. Poslovne organizacije su sve češće angažirale stručnjake za odnose s javnošću da im pomognu u borbi protiv Rooseveltovih oštrih napada i zakonskih reformi.⁷¹

U tom se razdoblju javno mišljenje počinje preciznije i znanstvenije mjeriti i procjenjivati. Sredinom 1930-ih započinju Roperova i Gallupova istraživanja javnog mišljenja koja su stekla ugled tijekom predsjedničkih izbora 1936. godine. Djelatnici za odnose s javnošću služili su se ovim istraživanjima da bi savjetovali menadžment i kreirali programe odnosa s javnošću.

Drugi svjetski rat donio je još radikalnije promjene u odnosima s javnošću. U promjenama je ponovno prednjačila država s moćnim organiziranim informacijskim kampanjama. Njezin instrument taj put bio je *Office of War Information (Ured za ratno informiranje)*. Osnovao ga je Roosevelt u lipnju 1942. godine. Drugi je svjetski rat otvorio nove mogućnosti: pokazao je da se odnosi s javnošću mogu koristiti za stimuliranje ratne proizvodnje, vojnog morala i civilne potpore te su se razvile nove tehnike i komunikacijski kanali. Tijekom rata u Americi otprilike je 75.000 ljudi prošlo obuku iz odnosa s javnošću.⁷²

U poslijeratnom razdoblju ekspanzije odnosi s javnošću postaju stabilniji i zreliji. Broj djelatnika u odnosima s javnošću počeo se naglo povećavati. Snažne profesionalne udruge udaraju temelje za razvoj profesionalizma, a na koledžima započinju programi edukacije u odnosima s javnošću. Objavljuje se i sve više knjiga i časopisa koji obogaćuju korpus znanja o ovom području. Potiče se profesionalizacija odnosa s javnošću te nastaju brojna profesionalna udruženja.

Suvremeni odnosi s javnošću javljaju se tek s razdobljem globalne informatizacije. To razdoblje započinje sredinom 1960-ih. Označava ga brže i kvalitetnije međusobno komuniciranje, posebno s razvojem visoke tehnologije.⁷³

U politici i političkim strankama stratezi za odnose s javnošću odigrali su dominantne uloge. Jedan od prvih političkih propagandista zaslužnih za funkcioniranje stranačkog sustava u Americi bio je John Beckley iz države Virginija. Jedan je od vodećih stranačkih organizatora u 1970-ima.

Razvoj metoda i moderne političke kampanje zapravo započinje u posljednjim desetljećima 19. stoljeća. Djelatnici za odnose s javnošću počeli su snažno utjecati na procese od presudne važnosti za vladavinu demokracije. Metode kojima su se šefovi političkih stranaka služili tijekom 1880-ih i 1890-ih omogućene su napretkom tiskarske tehnologije, obilnim zalihama jeftinog papira te rastom pismenosti, što je utjecalo i na razvoj novinarstva.⁷⁴

Prva knjiga iz područja odnosa s javnošću zove se *Crystallizing Public Opinion*, a napisao ju je Edward Bernays. Knjiga je tiskana u New Yorku 1923. godine.

Suvremeni odnosi s javnošću javljaju se tek s razdobljem globalne informatizacije. To razdoblje započinje sredinom 1960-ih.

Početak 30-ih godina 20. stoljeća pojavljuju se i stručnjaci za političke kampanje.

Početak 30-ih godina 20. stoljeća pojavljuju se i stručnjaci za političke kampanje. Bračni par C. Whitaker i L. Baxter 1933. godine utemeljio je prvu agenciju specijaliziranu za političke kampanje sa sjedištem u San Franciscu, gdje su oslanjanjem na inicijative građana i referendum, u kombinaciji sa slabim stranačkim organizacijama, pripremili teren za razvoj političkih tvrtki.

Povijest odnosa s javnošću u drugim američkim zemljama

Kanada

Kanadsko društvo za odnose s javnošću (*The Canadian Public Relations Society -CPRS*) profesionalno je tijelo kanadskih profesionalaca u odnosima s javnošću, a utemeljeno je 1948. godine. CPRS je osnovan na dvije lokacije: u Montrealu i Torontu. Godine 1953. CPRS je povezan u Kanadsko društvo odnosa s javnošću, a 1957. organiziran je kao nacionalno društvo. Danas je CPRS federacija od 16 članica sa sjedištem u svim većim gradovima. U suradnji s regionalnim društvima i organizacijama u drugim zemljama CPRS radi na unaprjeđenju profesionalnog statusa odnosa s javnošću i uređuje svoju praksu za dobrobit i zaštitu javnog interesa.⁷⁵

Meksiko

Priroda profesionalne prakse odnosa s javnošću u Meksiku obilježena je kapitalizmom, konkurencijom i globalizacijom. Praksa je koncentrirana u nekoliko bogatih gradova, a gospodarska nejednakost i visoka stopa nepismenosti imaju snažan utjecaj na provedbu odnosa s javnošću širom zemlje. Profesionalne vrijednosti koje su važne meksičkim praktičarima odnosa s javnošću uključuju transparentnost i pristup informacijama, solidarnost, simetričnost, stratešku viziju i društvenu odgovornost. Meksičko profesionalno društvo za odnose s javnošću naziva se RELAPO (*Profesionales en relaciones públicas de occidente*).⁷⁶

Argentina

Odnosi s javnošću u Argentini razvijaju se krajem prošlog stoljeća. Na razvoj odnosa

s javnošću utjecala je vojna vlast. Kada se zemlja osamostalila, odnosi s javnošću su počeli igrati istaknutiju ulogu u društvu. Argentina ima dva profesionalna vijeća za odnose s javnošću.⁷⁷ Prvo je osnovano 1997. godine i zove se Profesionalno vijeće za odnose s javnošću Provincije Buenos Aires⁷⁸ (*Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la Provincia de Buenos Aires*).⁷⁹ Ovo društvo predstavlja profesionalce odnosa s javnošću s fakultetskim i drugim visokoškolskim obrazovanjem. Drugo vijeće je *Profesionalno vijeće za odnose s javnošću*.

Povijest odnosa s javnošću u Europi

Bio je to osvrt na američku povijest odnosa s javnošću. Međutim gledanje na povijest odnosa s javnošću kroz SAD i Veliku Britaniju nepotpuno je, naprecizno i netočno, bar prema vjerovanju njemačkog znanstvenika M. Kunczika.

Njemačka

U literaturi je zastupljena teza da su odnosi s javnošću nastali u SAD-u, a da se u Njemačkoj javljaju tek nakon Drugog svjetskog rata. M. Kunczik u knjizi *Odnosi s javnošću – koncept i teorije* ističe da postoje razlike između odnosa s javnošću u Njemačkoj i onih u SAD-u. Američki su odnosi s javnošću nastali u ekonomskom sektoru kao *protuoružje* veleindustrije u borbi za javno mišljenje. Povijest odnosa s javnošću u društvenom sektoru u Njemačkoj seže do vremena kada Sjedinjene Američke Države uopće nisu postojale, piše Kunczik, i priznaje da odnosima s javnošću u Njemačkoj, u odnosu na one iz SAD-a, nedostaje tradicije.⁸⁰

M. Kunczik navodi kako se pojam *public relations* (PR) u Njemačkoj probijao postupno, pri čemu ga se uvijek i iznova pokušavalo prilagoditi njemačkom jezičnom shvaćanju. Pod utjecajem nekih njemačkih filozofa sam se pojam *public relations* izbjegavao. Smatrali su da se ta američka (engleska) krilatica ne bi trebala koristiti u njemačkom jeziku. Neki autori (H. Gross) smatraju da se *public relations* danas često služi kao glazura koja treba pridonijeti tome da se zastarjele promotivne metode

Povijest odnosa s javnošću u društvenom sektoru u Njemačkoj seže do vremena kada Sjedinjene Američke Države uopće nisu postojale.

učine novim i modernim. Iako je u međuvremenu PR postao sastavnim dijelom razgovornog jezika i koristi se kao istoznačnica za odnose s javnošću, neki autori smatraju da je pojam PR zastario. Tako Nijemci R. Beger, H. D. Gärtner i R. Mathes zagovaraju da se umjesto tih pojmova upotrebljava pojam korporativno komuniciranje.⁸¹

Istražujući razvoj njemačkih odnosa s javnošću, M. Kunczik ističe da se jedan od najvažnijih začetaka državnih odnosa s javnošću može naći u Pruskoj. Još u doba Friedricha Velikog postojala je svijest o važnosti javnog mišljenja u politici. Kralj Friedrich Wilhelm IV. postavio je temelje za odnose s javnošću u Pruskoj tako što je u jednom kabinetnom dopisu zahtijevao obavijest o mišljenjima objavljenim u tisku istovremeno naredivši ispravak „očito pogrešnih navoda ili krivih mišljenja”. I za vrijeme Prvog svjetskog rata Njemačka je imala profesionalne odnose s javnošću, kao na primjer u tuzemstvu kampanje za prodaju ratnog zajma ili u SAD-u nastojanja da se pridobije razumijevanje za njemačko viđenje stvari.

Razvoj odnosa s javnošću u ekonomskom sektoru u Njemačkoj pripada tvrtki Krupp u kojoj je od samoga početka prevladavala ideja o ustroju i stalnom njegovanju pozitivnog imidža kako bi se osigurala dobrobit tvrtke.⁸² Nakon Drugog svjetskog rata glavna je zadaća državnih odnosa s javnošću u Njemačkoj bila da se prvo u zemlji izgradi povjerenje u državu i društvo te u njihove institucije. U inozemstvu su postojale dvije ključne zadaće – uklanjanje negativnog imidža Njemačke i prikupljanje informacija o inozemstvu. Pojavom prvih knjiga o odnosima s javnošću početkom pedesetih godina PR u Njemačkoj postaje izrazito moderan.

Velika Britanija

Najvažnija karakteristika razvoja odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji je važna uloga lokalnih vlada i središnje vlade, dok je prinos privatnog sektora bio relativno mali (uglavnom ograničen na agencije za oglašavanje i nekoliko ključnih organizacija).⁸³ Iako središnja vlada i parlament u Velikoj Britaniji određuju cjelokupan zakonski

spektar, lokalno izabrana tijela implementiraju politiku unutar ograničenja njihovih lokalnih proračuna iz kojih se pruža širok opseg usluga prema lokalnim zajednicama.

Početkom 20. stoljeća bilježe se i prvi izolirani primjeri odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji. Prema S. Blacku⁸⁴ još 1809. godine Ministarstvo financija je, kao dio državnog aparata, preuzelo ulogu glasnogovornika za vanjsku politiku. Tadašnji ministar financija Lloyd George organizirao je 1912. godine tijelo koje je zaposlenima i radnicima širom zemlje trebalo objasniti novi zakon o osiguranju.

Socijalne reforme u 19. stoljeću, koje su se bavile socijalnim problemima prouzročanim industrijskom revolucijom, rezultirale su većim ulogom lokalnih vlada. U to vrijeme postali su problematični odnos i komunikacija između vladinih dužnosnika i lokalne zajednice. Kao rezultat toga dužnosnici počinju razmatrati njihovu ulogu u odnosima s javnošću kao i njihov profesionalni status. Godine 1922. dužnosnici lokalne i središnje vlade udružili su se i utemeljili *Institut za javne administracije*. Godinu dana kasnije, 1923. godine, osnovali su časopis *Javna administracija* koji je tiskao brojne tekstove o odnosima s javnošću. Smatralo se da je prikupljanje podataka osnovna uloga odnosa s javnošću i da unutarnji odnosi s javnošću trebaju pomoći tijeku informacija unutar i između organizacije i njezine okoline.⁸⁵

Svijest i koncepcija odnosa s javnošću vladinih dužnosnika bila je prikazana u člancima koji su npr. pisali: *Prvi bitan element (...) je izgraditi javno razumijevanje i uvažavanje usluga pruženih javnosti i na taj način dobiti klijentelu; Odjel odnosa s javnošću postoji (...) ne zapravo da čini politiku prihvatljivom, nego da je čini da bude shvaćena; Ukoliko grana poreza ima postati uspješna kao što je bila u prošlosti, mora crpiti svoju snagu od klijenata i dobre suradnje poreznih obveznika.*⁸⁶

Za vrijeme Prvog i Drugog svjetskog rata britanska je Vlada činila velike propagandne napore kroz Ministarstvo obrane i Ministarstvo informiranja, kako u zemlji tako i

Nakon Drugog svjetskog rata glavna je zadaća državnih odnosa s javnošću u Njemačkoj bila da se u zemlji izgradi povjerenje u državu i društvo te u njihove institucije.

Odjel odnosa s javnošću postoji (...) ne zapravo da čini politiku prihvatljivom, nego da je čini da bude shvaćena.

Nakon Drugog svjetskog rata, 10. veljače 1948., u Britaniji je osnovan prvi Institut za odnose s javnošću. Institut je imao velik utjecaj na razvitak odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji.

preko mora – u savezničkim, neutralnim i neprijateljskim zemljama – koristeći moć i važnost medija. Taktike su uključivale cenzuru, uporabu crne propagande i širenje informacija zablude. Neki pojedinci uključeni u takav propagandni rad uključeni su u odnose s javnošću nakon rata, a put karijere takvih pojedinaca jasno da naslutiti poteškoću u razlikovanju između odnosa s javnošću i propagande. Očigledno je da pozadina u propagandi nije bila viđena kao postojanje problema ili bilo kakva barijera prema praksi odnosa s javnošću.

Nakon Drugog svjetskog rata, 10. veljače 1948., u Britaniji je osnovan prvi *Institut za odnose s javnošću*. Institut je imao velik utjecaj na razvitak odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji.⁸⁷ Kasnije su nastale brojne PR agencije, a odnosi s javnošću dodatno se uvode u gospodarstvo i tijela vlasti.

Rusija

Prvi tiskarski strojevi i novine u Rusiji pojavili su se prije više od 800 godina. Ruska crkva i država imaju dugu povijest kontroliranja, oporezivanja i upravljanja masovnim komunikacijama u toj zemlji. U 19. stoljeću korištenje imena *czar* (car) u knjigama ili člancima u novinama bez izričite dozvole nije bilo dopušteno.⁸⁸

Boljševička revolucija 1917. godine bila je izvedena uz uspješnu primjenu propagande i uličnih demonstracija. Vođa revolucije Vladimir Lenjin bio je veliki zagovaratelj korištenja medija u oblikovanju javnosti. Lenjin je pisao eseje o važnosti *opinion makersa*, a znao je koristiti i kontrolirati medije kako bi društvo doveo do promjena i reformi. Za vrijeme Josifa Staljina, vođe Komunističke stranke, strogo su kontrolirane masovne komunikacije u pokušaju da oblikuju javno mišljenje i potisnu suprotna gledišta u Sovjetskom Savezu.

Krajem 1980-ih politička otvorenost Mihaila Gorbačova rezultirala je *perestrojkom* koja je ujedno značila i promjenu javne komunikacije u Rusiji. Bivši američki predsjednik Richard Nixon kazao je o Gorbačovljevoj sofisticiranoj uporabi modernih medija: „On može imati doktorat iz gospodarstva, ali ima magisterij iz odnosa s javnošću.

darstva, ali ima magisterij iz odnosa s javnošću.” Razlog tomu je Gorbačovljevo angažiranje zapadnih stručnjaka za odnose s javnošću. Cilj je bio promijeniti sliku Rusije na Zapadu.⁸⁹

Od pada komunizma i uvođenja reformi slobodnog tržišta u Rusiji praksa oglašavanja, marketinga i odnosa s javnošću bila je pod snažnim utjecajem zapadnih praktičara, posebno velikih agencija za odnose s javnošću i multinacionalnih korporacija koje su počele djelovati u Rusiji.

Proces privatizacije bivšeg centraliziranog, kontroliranoga gospodarstva početkom 90-ih godina prošlog stoljeća jedan je od važnih čimbenika koji je pridonosio širenju odnosa s javnošću u Rusiji, tj. u korporacijama.⁹⁰ Javno razumijevanje i prihvaćanje programa privatizacije, koje je sponzorirala vlada, čini odnose s javnošću važnim, sastavnim dijelom uspjeha programa privatizacije u Rusiji.

Privatizacija imovine u državnom vlasništvu i demokratske promjene odvijale su se u Rusiji prema specifičnom rasporedu. Povijest pokazuje da demokracija pridonosi komunikaciji između vlade i njezine javnosti. To zauzvrat ohrabruje angažman vladinih dužnosnika u iskazivanju interesa prema javnim potrebama i željama. Demokracija zahtijeva javno sudjelovanje u donošenju odluka. Informirana, slobodna javnost očekuje *dvosmjernu simetričnu komunikaciju*. No u praksi Rusije, kao i u drugim zemljama, dominira jednosmjerna ili dvosmjerna asimetrična komunikacija. Usporedbe radi, čak i u najslobodnijim gospodarstvima slobodnog tržišta rijetko se primjenjuje dvosmjerna simetrična komunikacija.⁹¹

Prvi praktičari odnosa s javnošću u Rusiji tijekom 1990-ih bili su obrazovani na Zapadu ili su bili bivši novinari ruskih medija. Neki ruski novinari osnovali su *tiskovne službe* ili *press centre* i nudili klijentima usluge odnosa s medijima. U toj fazi razvoja odnosa s javnošću u Rusiji većina je medijskih kuća *reketarila* i tražila plaćanje *ispod stola* za objavu priopćenja za javnost. Poslije, kako je sve više zapadno utemeljenih agencija počelo voditi jače kampanje

Bivši američki predsjednik Richard Nixon kazao je o Gorbačovljevoj sofisticiranoj uporabi modernih medija: „On može imati doktorat iz gospodarstva, ali ima magisterij iz odnosa s javnošću.

popularizirajući PR po cijeloj zemlji, mediji su naučili razlikovati plaćeno oglašavanje od novinskih priopćenja. Medijska pokrivenost Vlade i poduzeća bila je kaotična za vrijeme ranih 1990-ih. Vlada i poslovni lideri vjerovali su kako su mediji u stanju iskriviti informaciju ili ignorirati važnu vijest. Bili su svjesni da moraju djelotvornije koristiti odnose s javnošću kako bi ublažili kaos koji je nastao rastom broja medijskih kuća. Od kraja 1980-ih do ranih 1990-ih broj medijskih podružnica u Rusiji povećao se za desetak tisuća.⁹²

O ranoj fazi razvoja odnosa s javnošću svjedoči i M. Kunczik koji ukazuje na rana istraživanja stanja struke u Rusiji. U istraživanju korporativnih odnosa s javnošću u društvima-kćerkama njemačkih multinacionalnih korporacija, ukazano je da 'u Rusiji nisu važni zakoni, nego osobne veze. Najvažnije pravo je telefonsko pravo, to znači biti prespojen k utjecajnom donositelju odluka koji sređuje problem nalogom'.⁹³

Porast političkih stranaka bio je još jedan čimbenik koji je utjecao na razvoj i afirmaciju odnosa s javnošću u Rusiji. Više od 50 političkih stranaka natjecalo se za potporu javnosti na prvim ruskim slobodnim predsjedničkim izborima 1993. godine. Iznenađujuća popularnost pristalica Komunističke partije, posebno Vladimira Žirinovskog (vođe ultranacionalističke stranke), zabrinula je reformističku vladu. Članovi dominantnih koalicija, koji su podupirali ekonomske reforme, prepoznali su važnost ispitivanja javnog mišljenja i važnost praktičnih savjeta stručnjaka za odnose s javnošću.

S razvojem odnosa s javnošću rasla je važnost obrazovanja na različitim razinama u Rusiji. Većina praktičara i profesionalnih udruženja nalazi se u Moskvi ili Sankt Peterburgu. Obrazovanje većine praktičara u Rusiji odvija se u ta dva grada. Prvi seminari o odnosima s javnošću održani su u ranim 1990-im na Moskovskom državnom

sveučilištu i njegovu Institutu za odnose sa strancima. Kasnije je Odjel novinarstva na Sveučilištu ponudio odvojene seminare iz odnosa s javnošću. Prvi ruski sveučilišni program stupnjevanja utemeljen je 1993. na Elektrotehničkom sveučilištu u Sankt Peterburgu.⁹⁴ Tijekom reformi slobodnog tržišta odnosi s javnošću u Rusiji, posebno u gospodarstvu, rastu i mijenjaju se kako bi se prilagodili novim tržištima i poslovima.⁹⁵

Italija

Talijanska udruga za odnose s javnošću – FERPI (*Federazione Relazioni Pubbliche Italiana*) osnovana je 1970. godine spajanjem dviju strukovnih udruga: FIERPO (talijanska Federacija eksperta za odnose s javnošću) i FIRPO (talijanska Federacija za odnose s javnošću). FERPI danas okuplja oko 70.000 praktičara za odnose s javnošću koji profesionalno djeluju u privatnom, javnom i neprofitnom sektoru.⁹⁶ U strukturi članstva razlikuje se: *stručno članstvo i član suradnik*.

Da bi profesionalac u odnosima s javnošću postao stručni član, mora odraditi intervju s *Povjerenstvom za prijam i verifikaciju* te mora zadovoljiti najmanje jedan od sljedeća tri uvjeta:

- 1) najmanje pet godina kontinuiranog profesionalnog iskustva u odnosima s javnošću
- 2) najmanje pet godina kontinuiranog profesionalnog iskustva u odnosima s javnošću i završen sveučilišni studij odnosi s javnošću ili komunikacijske znanosti, tj. druge dokaze o ekvivalenciji studija dobivene u Italiji ili u jednoj od zemalja članica EU-a, odnosno iz drugih zemalja s kojima se provodi sustav reciprociteta ili ekvivalentnosti diploma
- 3) najmanje pet godina nastave u odnosima s javnošću na sveučilištima i visokim učilištima i školama specijaliziranim za odnose s javnošću, bilo javnim ili privatnim.⁹⁷

Svaki član mora se pridržavati *Kodeksa profesionalne etike za odnose s javnošću* koji je usvojio FERPI na Općoj skupštini u Torinu u svibnju 1978., a naknadne izmje-

Najvažnije pravo je telefonsko pravo, to znači biti prespojen k utjecajnom donositelju odluka koji sređuje problem nalogom.

S razvojem odnosa s javnošću rasla je važnost obrazovanja na različitim razinama u Rusiji. Prvi ruski sveučilišni program stupnjevanja utemeljen je 1993.

Svaki se član također mora ponašati u skladu s Protokolom o etici u odnosima s javnošću Global Alliance, koji uključuje načela Atenskog kodeksa odnosa s javnošću – CERP, te uzeti u obzir pravila etičkog ponašanja Europske povelje za odnose s javnošću.

ne i dopune odobrila je Glavna skupština u Trstu 28. lipanja 2005. Svaki se član također mora ponašati u skladu s *Protokolom o etici u odnosima s javnošću Global Alliance*, koji uključuje načela Atenskog kodeksa odnosa s javnošću – CERP, te uzeti u obzir pravila etičkog ponašanja *Europske povelje za odnose s javnošću* (Dokument CERP), *Zaštite okoliša komuniciranja* (Dokument CERP), dokument za *Financijsko komuniciranje* (Dokument ASSOREL/FERPA) i pravila IPRA-e o ponašanju u javnim poslovima.⁹⁸

S obzirom na reorganizaciju sveučilišta u posljednjih desetak godina u talijanskom akademskom sustavu došlo je do ekspanzije dodiplomskih programa iz komunikacijskih znanosti i odnosa s javnošću i poslije-diplomskih specijalizacija na polju komunikacija, odnosa s javnošću i organizacija. Prema B. van Ruleru i D. Verčiću (2004.) brojna talijanska sveučilišta preispituju opseg odnosa s javnošću i njegove korijene u sociološkim, psihološkim, povijesno-zemljopisnim, pravnim i ekonomskim disciplinama.

Hrvatska

Kao početak razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj uzima se 1964. godina, tj. kada je otvoreno prvo radno mjesto menadžera za odnose s javnošću u hotelu „Esplanade“ u Zagrebu.⁹⁹ Četiri godine kasnije u koprivničkoj Podravci imenovana je osoba posebno zadužena za odnose s javnošću u sektoru marketinga. E. Osredečki, pionir hrvatskih odnosa s javnošću, kaže kako korijene PR struke u Hrvatskoj možemo potražiti i stoljećima prije.

Iako ćemo u različitim izvorima i sjećanjima već malobrojnih začetnika odnosa s javnošću u Hrvatskoj doznati različite podatke glede razvoja i povijesti ove djelatnosti, Osredečki smatra da ne bi trebalo ići u daleku prošlost da doznamo kako su Habsburgovci na zasjedanje Hrvatskog sabora slali svoje predstavnike, tzv. oratore. Takva komunikacija može se smatrati pretečom suvremenih glasnogovornika. Potpuna i djelomična samouprava nekih naših gradova pruža nam kroz pisane spomenike doka-

ze o odnosima prema pučanstvu, dakle javnosti u čije ime djeluje. Ovdje svakako valja istaknuti statute i zakonike kao što su: *Statut grada Korčule* (1214.), *Statut grada Dubrovnika* (1272.), *Vinodolski zakonik* (1288.), *Brački statut* (1305.), *Statut otoka Lastova* (1310.), *Splitski statut* (1312.), *Statut grada Trogira* (1322.), *Istarski razvod* (Pazin, 1325.), *Statut otoka Mljeta* (1345.). Spomenimo i nadnevak 23. rujna 1845. kada je izrađen Radni pravilnik Hrvatskoga sabora. Dakle suprotno mnogima koji *otkrivaju* začetke odnosa s javnošću širom svijeta, mi se možemo podičiti zanimljivim i vrijednim kulturnim izvorima, iznosi E. Osredečki u knjizi *Odnosi s javnošću*.

Ako suvremene odnose s javnošću ipak promatramo od prvog menadžera odnosa s javnošću u hotelu „Esplanade“ (1964.) i osobe zadužene za odnose s javnošću u koprivničkoj Podravci (1968.), treba ukazati na još nekoliko činjenica koje su vezane za odnose s javnošću iz hrvatske perspektive. U cavtatskom hotelu „Croatia“ odnosi s javnošću funkcioniraju od 1973. godine. Godinu dana poslije odnose s javnošću dobiva hotel „Inter-Continental“ (1974.), zatim hotel „Solaris“ – Šibenik (1980.) i hotel „Belvedere“ – Dubrovnik (1984.).

Kao što smo vidjeli, prve aktivnosti odnosa s javnošću uglavnom su vezane za hotelijerstvo, odnosno turizam. U svim odjelima hotela odvijala se praktična nastava za ugostiteljska zanimanja, što je pridonijelo uključanju hotela u međunarodnu mrežu. Tada su začeti odnosi s javnošću u Hrvatskoj. Prva zaposlenica u odnosima s javnošću bila je Lenka Mrđen, a radno mjesto nosilo je naziv *public relations manager*. Nekoliko godina kasnije zamijenila ju je Višnja Čerić. O Lenki Mrđen Višnja kaže: „Radila je intuitivno, na bazi dobrog osjećaja da bude dobar komunikator, a cilj je bio stvoriti pozitivno javno mišljenje prema hotelu.“¹⁰⁰

Godine 1974. Višnja Čerić prešla je u Inter-Continental, Zagreb (današnji Westin) jer je službu odnosa s javnošću dobio i taj zagrebački hotel. Kao rukovoditeljica za odnose s javnošću 1976. godine u hotel dolazi Amelia Tomašević. Godinu dana poslije,

Kao početak razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj uzima se 1964. godina, tj. kada je otvoreno prvo radno mjesto menadžera za odnose s javnošću u hotelu „Esplanade“ u Zagrebu.

1977. godine, Višnja Čerić vraća se u hotel „Esplanade“. Zadaća djelatnika odnosa s javnošću u to vrijeme bila je kreiranje događaja o kojima se pisalo i na osnovi kojih se stvarao imidž hotela. Edukacija se obavljala po programu korporacije Inter-Continental. Prva iskustva u odnosima s javnošću stjecala su se odlascima u Ženevu, Pariz, Budimpeštu i druge gradove u kojima su bili Inter-Continentalovi hoteli. Učili su ih da moraju zapaliti vatru kako bi došli novinari i pisali o toj vatri. Dakle radilo se o potrebi stjecanja publiciteta. Održavana su predavanja koja su obuhvaćala *networking*, upoznavanje sa svakim pojedinim hotelom i analizu rada odnosa s javnošću u sklopu svakog hotela. Godine 1982. u Hotel se na mjesto *public relations managera* vraća A. Tomašević i tu ostaje sve do 1995. godine. Hotel je 1988. godine uvršten u udruženje The Leading Hotels of the World. „Od 1995. do 2004. nitko posebno nije obavljao poslove odnosa s javnošću, uglavnom je to bio netko iz marketinga.“¹⁰¹

Od 1964. do 1989. godine odjel za odnose s javnošću bio je odgovoran generalnom direktoru. Do organizacijskih promjena dolazi nakon 25 godina rada odnosa s javnošću kad je taj odjel uklopljen u marketinški odjel te od tada djelatnici službe odgovaraju direktoru marketinga. Opseg posla obuhvaćao je kontakte s medijima, bankarima, liječnicima, interesnim komorama i drugim javnostima bivše Jugoslavije. Ciljne su javnosti grupirane te su za sve postojale posebne liste, a posebno se vodilo računa i o gastronomskoj ponudi te organizaciji različitih banketa.

Practicirali su se vanjski odnosi s javnošću te unutarnji koji su se odnosili na hotelsku klijentelu. Tako su svakog dana održavani sastanci – jutarnji kolegiji na kojima je uvijek bio nazočan i voditelj za odnose s javnošću. U hotelu „Esplanade“ službeni je naziv radnog mjesta rukovoditelj službe za odnose s javnošću (*public relations manager*). Hotel „Esplanade“ u studenom 2003. godine pridružen je lancu hotela Regent, a otvoren je 18. svibnja 2004. pod nazivom The Regent Esplanade Zagreb, dok je službeno otvorenje

upriličeno 11. studenog iste godine. Odnosi s javnošću unutar hotela čine poseban odjel te jednako kao i do tada obuhvaćaju *public relations* i *guest relations*. Voditelj za odnose s javnošću je Sanda Sokol.

Hotel „Croatia“ u Cavtatu službeno je otvoren 20. srpnja 1973., a svoje prve goste primio je mjesec dana prije. Hotel je od samog početka imao odnose s javnošću. Na radnom mjestu *public relations* 1973. zaposlen je Vicko Lupis, a 1978. godine pridružila mu se Jagoda Lasić na radnom mjestu „službenik za PR“. Na tom radnom mjestu ostaje sve do 1985. godine. U razdoblju od 1978. do 1985. godine bila su zaposlena dva djelatnika. Od 1985. godine Vicka Lupisa zamijenila je Marija Šebalj, a promijenjen je i naziv radnog mjesta. Novi naziv je „referent za odnose s javnošću“. Na tom radnom mjestu Marija Šebalj zadržala se sve do 1997. godine kada postaje direktorica marketinga i prodaje. Unatoč tomu što je hotel bio zatvoren 90-ih godina za vrijeme Domovinskog rata, a područje Cavtata i okolica Dubrovnika okupirani, rad u odnosima s javnošću nije prekinut. Hotel je 1997. ponovo otvoren, a 1998. godine odnosi s javnošću dobili su novu djelatnicu – Nelu Madeško. Već iduće godine zamijenila ju je Mija Brailo-Prlenda. Današnji naziv „voditelj odnosa s javnošću“ zaživio je 2003. godine nakon sistematizacije koju je proveo *Horwath&Horwath consulting*. Danas hotel ima dva djelatnika odnosa s javnošću jer je na mjesto voditelja za odnose s javnošću uz Miju Brailo-Prlenda 2004. zaposlena i Veronika Duda.

Odnosi s javnošću u Podravci počinju 1968. godine. U sklopu marketinškog sektora posebna osoba bila je zadužena za odnose s javnošću, a takvo je stanje ostalo idućih 30 godina. Još uvijek nije poznato tko je bio prvi djelatnik za odnose s javnošću. Tijekom cijelog razdoblja izlazile su i novine *Podravka* kao zasebna cjelina. Prema nekim izvorima¹⁰² 70-ih godina poslove vezane za odnose s javnošću i novinarstvo obavljao je prof. dr. sc. Dragutin Feletar, znanstvenik iz Koprivnice. Devedesete godine prošlog stoljeća Podravkine odnose s

Učili su da moraju zapaliti vatru kako bi došli novinari i pisali o toj vatri. Dakle radilo se o potrebi stjecanja publiciteta.

Opseg posla obuhvaćao je kontakte s medijima, bankarima, liječnicima, interesnim komorama i drugim javnostima. Ciljne su javnosti grupirane te su za sve postojale posebne liste.

Vlada Republike Hrvatske 1990. godine utemeljila je Ured za informiranje koji je bio preteča današnjih ureda za odnose s javnošću ili glasnogovornika po pojedinim ministarstvima.

javnošću obilježio je Zvonimir Mršić. Od 1990. sve do 1998. obavljao je dužnost direktora službe za odnose s javnošću. Godine 1998. u sektoru za odnose s javnošću zaposlio se Saša Blažeković na radnom mjestu „predstavnik za odnose s javnošću”. Potom postaje direktor eksternog komuniciranja grupe, a 2002. postaje pomoćnik direktora Korporativnog marketinga i komuniciranja. Direktor je Drenislav Žekić (nekadašnji televizijski novinar i voditelj informativnih emisija HTV-a) koji ovu dužnost obavlja u razdoblju od 2000. do 2004. kada napušta Podravku i odlazi na RTL televiziju na mjesto glavnog tajnika i direktora Korporativnih komunikacija. U svibnju 2004. izvršnim direktorom Sektora korporativnih komunikacija imenovan je Saša Blažeković. Na tom radnom mjestu zadržao se nešto više od godinu dana. Početkom prosinca 2005. prelazi u UniCredit Zagrebačku banku na mjesto direktora Direkcije korporativnog i tržišnog komuniciranja. Na toj dužnosti ostaje do jeseni 2007. godine.

Vlada Republike Hrvatske 1990. godine utemeljila je Ured za informiranje koji je bio preteča današnjih ureda za odnose s javnošću ili glasnogovornika po pojedinim ministarstvima. U to vrijeme nisu bile jasno razgraničene kompetencije na relaciji odnosi s javnošću – glasnogovornik – protokol. Bilo je situacija u kojima se ne zna točno koje područje pokriva koja funkcija ni koji su pojedinačni zadatci i dužnosti. U Uredu predsjednika također se organizira komunikacijska mreža. Prvi glasnogovornik bio je dr. Mario Nobilo. Njega je naslijedila Vesna Škare Ožbolt. Danas tu dužnost obavlja Danijela Barišić, pročelnica Odjela za informiranje u Uredu predsjednika RH.

Dana 27. travnja 1994. na inicijativu Eduarda Osredečkog sastali su se u prostorijama Badela 1862. d. d. Božica Brkan, Marija Majoli, Josip Gojak, Mihovil B. Matković, Željko Jelić, Mladen Hrgarek i dr. i odlučili osnovati prvo nacionalno hrvatsko udruženje za odnose s javnošću.

U prepunoj Kristalnoj dvorani zagrebačkog hotela „Inter-Continental“ već 24. lip-

nja 1994. pred više od stotinjak sudionika uspješno je organizirana osnivačka skupština Hrvatskog društva za odnose s javnošću (danas Hrvatska udruga za odnose s javnošću, HUOJ). Udruga je službeno registrirana u prosincu 1997. (u skladu s novodonesenim Zakonom o udrugama), ali se kao nadnevak osnivanja bilježi 27. travnja 1994.¹⁰³ HUOJ je do danas održao trinaest godišnjih konferencija: Opatija 2000., 2002., 2008. i 2014., Pula 2001., Split 2003., Varaždin 2004., Zadar 2005., Dubrovnik 2006., Rovinj 2007. i 2013. godine, Zagreb 2009., 2010., 2011., 2012. Dužnost predsjednika HUOJ-a prvi je obnašao Eduard Osredečki, a nakon njega predsjednici su bili Mihovil Bogoslav Matković, Sandro Baričević, Boris Hajoš, Dubravka Jusić, Drenislav Žekić i Aleksandra Kolarić.

Hrvatska udruga za odnose s javnošću 2002. godine u Budimpešti je potpisala Sporazum o suradnji s IPRA-om te tako postala članica Međunarodne profesionalne organizacije za odnose s javnošću.

Prva knjiga s područja odnosa s javnošću u Hrvatskoj izišla je 1995. godine. Autor knjige *Odnosi s javnošću – Public Relations* je Eduard Osredečki. Više od desetljeća trajala je *suša* domaće literature. Dr. Božo Skoko 2006. godine objavio je *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*.

Prvi udžbenik i prvo znanstveno djelo s područja odnosa s javnošću napisao je i objavio dr. sc. Zoran Tomić 2008. godine. Knjiga nosi naziv *Odnosi s javnošću – teorija i praksa*, a objavila ju je izdavačka kuća Synopsis. Za ovu dvojicu znanstvenika (Skoku i Tomića) vežu se prve dvije definicije odnosa s javnošću domaćih autora/znanstvenika.

Važan prinos razvitku odnosa s javnošću dala je i prva Visoka škola za odnose s javnošću i studije medija „Kairos“ iz Zagreba. Visoka škola „Kairos“ počela je s radom 2008. godine, a prvi dekan Visoke škole odnosa s javnošću je prof. dr. Marko Sapunar.

Bosna i Hercegovina

Na razvoj odnosa s javnošću u Bosni i Hercegovini utjecalo je nekoliko važnih čim-

24. lipnja 1994. pred više od stotinjak sudionika uspješno je organizirana osnivačka skupština Hrvatskog društva za odnose s javnošću (danas Hrvatska udruga za odnose s javnošću, HUOJ).

benika. Prije svega Bosna i Hercegovina jedina je zemlja biše SFRJ koja je organizirala Olimpijske igre. Komunikacijske aktivnosti vezane za Olimpijadu utjecale su na organiziran pristup modernim odnosima s javnošću. Ratni sukobi su usporili razvoj bh. društva, jaka nazočnost međunarodne zajednice i međunarodnih institucija, politički pluralizam te gospodarska ulaganja u zemlju.

U *Nekoliko teza o genezi odnosa s javnostima u Bosni i Hercegovini*¹⁰⁴ dr. N. Kurtić piše kako su dosadašnje elaboracije geneze odnosa s javnostima u Bosni i Hercegovini uglavnom opterećene ideološkim interpretacijama pedesetogodišnjeg socijalističkog razdoblja Jugoslavije u čijem je sastavu Bosna i Hercegovina funkcionirala kao federalna jedinica. Prije svega misli na definicije ekonomske strukture kao planske, odnosno dogovorne ekonomije, slijedom čega „nije bilo tržišne utakmice pa ni potrebe za tržišnim komunikacijama uopće, odnosno za odnosima s javnostima kao elementom promotivnog miksa“.¹⁰⁵

Naravno, riječ je o potpuno neutemeljenim postavkama i kvalifikacijama, smatra dr. Kurtić. Istina je da je veći dio socijalističkog razdoblja Bosne i Hercegovine ekonomska sfera bila mješavina (kombinacija) samo načelno usmjeravanih gospodarskih tijekova, i to isključivo u tzv. strateškim granama (energetika i teška industrija) i tržišne konkurencije (u području roba široke potrošnje). To je rezultiralo relativno ranim pojavljivanjem tržišnog oglašavanja, kako u elektroničkim medijima (radijima i televizijama) tako i u tiskanim medijima. To pokazuje uvid u ukupne prihode Televizije Sarajevo, Radio Sarajeva, kao i u prihode mnogobrojnih lokalnih i regionalnih medija.¹⁰⁶

Druga činjenica koja se zanemaruje kada se razmatra pitanje geneze odnosa s javnostima u Bosni i Hercegovini, piše dr. Kurtić, sustavi su informiranja u udruženom radu i delegatskom sustavu. To su sustavi koji, interpretirani iz perspektive suvremenih koncepata odnosa s javnostima, najbliže odgovaraju dvosmjernom simetričnom modelu odnosa s javnostima.

Treći aspekt, prema dr. Kurtiću, ovog pitanja odnosi se na političke odnose s javnostima koji su bili u funkciji svojevrstnog društvenog marketinga. Različiti elementi odnosa s javnostima su dominirali u metodama i aktivnostima povjerenstava za propagandu i informiranje koji su po pravilu organizirani i funkcionirali su u svim strukturama socijalističkog političkog sustava Bosne i Hercegovine (uglavnom pod okriljem Socijalističkog saveza koji je objedinjavao rad kako društveno-političkih organizacija tako i mnogobrojnih udruženja građana i nevladinih organizacija), ali su formirani i *ad hoc* pri poduzimanju bilo kakvih većih i važnijih društvenih akcija (događaja).¹⁰⁷

Ako nadalje razvoj odnosa s javnošću u Bosni i Hercegovini promatramo kroz organiziran segment javne komunikacije, treba podsjetiti da su Olimpijske igre (ZOI) u Sarajevu otvorene 8. veljače 1984. godine. Bile su to prve Zimske olimpijske igre u jednoj komunističkoj državi. Organizacija 14-ih ZOI-a stajala je 142,6 milijuna dolara, a polovina prihoda bila je ostvarena od prodaje prava na televizijski prijenos. Ukupno je prodano 250.000 ulaznica, a samo u inozemstvu 200.000, dok su TV prijenos sarajevske *bijele olimpijade* pratile dvije milijarde ljudi. Sudjelovalo su 1.272 sportaša iz 49 zemalja, a sa ZOI-a je izvješćivalo preko 4500 novinara.¹⁰⁸

Nakon osamostaljenja Bosne i Hercegovine ubrzo su održani i prvi parlamentarni izbori u ovoj zemlji. Odnosi s javnošću početkom 1990-ih godina nisu bili razvijeni. Izbornu kampanju i komunikaciju političke stranke – mediji karakterizirao je više-manje amaterizam vođen intuicijom. Tek iskusni novinari s jedne i druge strane davali su perspektivu nečega što će se dijelom desetljeće kasnije zvati početci (političkih) odnosa s javnošću u BiH.

Ratni sukobi u BiH zaustavili su razvoj modernih, suvremenih odnosa s javnošću. Zemlja je bila podijeljena na tri odvojena prostora, kako teritorijalno tako i medijski. U vrijeme ratnih sukoba sve tri strane su razvijale *svoje* medije. Posebno je vrijedno

Komunikacijske aktivnosti vezane za Olimpijadu utjecale su na organiziran pristup modernim odnosima s javnošću.

Odnosi s javnošću početkom 1990-ih godina nisu bili razvijeni.

Ratni sukobi u BiH zaustavili su razvoj modernih, suvremenih odnosa s javnošću.

Kao organizirane odnose s javnošću treba izdvojiti međunarodne institucije. One su u svojim organizacijskim dijelovima imale i odjele za komunikaciju s javnošću. Tu su isticao OHR.

istaknuti brz razvoj radija kao medija kao i periodike. Svi ovi, kao i drugi mediji, bili su u funkciji ratne propagande svojih nacionalnih komponenti. Neki podatci pokazuju da su određene aktivnosti iz spektra međunarodnih odnosa s javnošću primjenjivale tijekom oružanih sukoba u Bosni i Hercegovini sve tri zaraćene strane. Tu je prije svega riječ o pokazivanju posebne brige za novinare koji su na ovom području bili prisutni od samog početka rata, ali i o angažiranju međunarodnih agencija odnosa s javnošću u svrhu lobiranja za interese jedne strane.¹⁰⁹

Nakon potpisivanja mira u BiH u američkom gradu Daytonu 1995. godine još nekoliko godina se čekalo na sređivanje medijske scene koja je bila i pretpostavka za organizaciju odnosa s javnošću u organizacijama i institucijama.

Kao organizirane odnose s javnošću treba izdvojiti međunarodne institucije. One su u svojim organizacijskim dijelovima imale i odjele za komunikaciju s javnošću. Tu su se isticali OHR – Ured visokog predstavnika, zatim vojne i policijske međunarodne postrojbe. Njima treba pridodati i međunarodne nevladine organizacije.

Početkom novog tisućljeća u Bosni i Hercegovini i druge organizacije i tijela počinju s uspostavljanjem ureda za informiranje ili ureda za odnose s javnošću. Takav trend može se prepoznati u državnim institucijama u kojim prednjače policija, vojska, parlamenti pa i ministarstva.

Tih godina pojavljuju se i prvi organizirani seminari i škole odnosa s javnošću. Važan trag ostavila je i Londonska škola za odnose s javnošću slovenske agencije za odnose s javnošću SPEM. Jedna od njih bila je i Škola za odnose s javnošću Media centra iz Sarajeva koja je kroz dva semestra djelovala tijekom 2003. godine.¹¹⁰ Potrebno je spomenuti Školu odnosa s javnošću agencije Poslovne komunikacije iz Mostara u suradnji s Pučkim otvorenim učilištem iz Zagreba. Godine 2003. došlo je i do pokušaja prvog organiziranja udruge odnosa s javnošću u BiH. Iako se udruga utemeljila, brzo je osporena jer su u članstvo udruge odnosa s javnošću

ušli i novinari i marketing djelatnici, studenti i dr.

Nezadovoljna takvim polazištem jedna skupina se odvojila i formirala udrugu profesionalaca u odnosima s javnošću. Udruga za odnose s javnostima dobila je naziv PRIBA i utemeljena je 16. lipnja 2006. godine kao strukovno udruženje teoretičara i praktičara u odnosima s javnostima, korporativnom komuniciranju i komunikacijskom menadžmentu. Za predsjednicu Udruge izabrana je Amra Odobašić, glasnogovornica UKC Tuzla. Jedan od najvažnijih zadataka Udruge je da pridonese unaprjeđenju područja i struke odnosa s javnošću, pomogne uvođenje i primjenu profesionalnih normi i standarda i omogući poštivanje etičkih načela u praksi. Udruga je organizator godišnje konferencije za odnose s javnošću. Na 5. Konferenciji PRIBA-e, koja je održana u studenom 2010. godine u Čapljini, za predsjednika je izabran Ivan Glibo. Na ovoj Konferenciji PRIBA je prvi put dodijelila povelje PRIBE. Tako je Povelju PRIBE za prinos i razvoj odnosa s javnošću u BiH dobio prof. dr. Zoran Tomić, Povelju za razvoj odnosa s javnošću u regiji prof. dr. Thomas Achelis i Povelju za razvoj odnosa s javnošću u svijetu prof. dr. sc. James E. Grunig iz SAD-a. Posebno priznanje za životno djelo dobio je prof. dr. sc. Besim Spahić.¹¹¹ Pored PRIBE u BiH djeluje i Udruženje odnosa s javnošću Republike Srpske (PRO RS).

Proučavanje odnosa s javnošću na sveučilišnoj razini počelo se intezivno razvijati posljednjih desetak godina. Gotovo svi studiji novinarstva na bh. sveučilištima su u svoj program uključili kolegije iz odnosa s javnošću. Prvi takav kolegij na bosanskohercegovačkim sveučilištima uveden je 1998. na tuzlanskom studiju žurnalistike kao dvosemestralni predmet. Ovi kolegiji bili su polazište za razvijanje smjerova i studija odnosa s javnošću kao i za poslijediplomske studije.

Prvi sveučilišni petogodišnji Studij odnosa s javnošću, organiziran po bolonjskim načelima, pokrenuo je Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru u akademskoj godini 2014./15. Pročelnik studija je dr. sc. Zoran Tomić.

Prvi sveučilišni petogodišnji Studij odnosa s javnošću, organiziran po bolonjskim načelima, pokrenuo je Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru u akademskoj godini 2014./15.

Prvi poslijediplomski studij iz odnosa s javnošću pokrenut je na Univerzitetu u Tuzli, a vodio ga je dr. sc. Najil Kurtić. Slijedilo ih je Sveučilište u Mostaru sa svojim poslijediplomskim studijem na Filozofskom fakultetu (voditelj dr. sc. Zoran Tomić), na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Sarajevu ističe se dr. sc. Besim Spahić, Jelenka Vočkić-Avdagić, Šemso Tucaković. Dr. sc. Nenad Brkić dao je važan prinos razvoju odnosa s javnošću u BiH kroz svoj ekonomski fakultet i brojne škole i seminare. Treba istaknuti i doprinos Ekrema Dupanovića i njegovog magazin *Media Marketing* i web stranicu www.mediamarketing.ba, kao i festival oglašavanja NO LIMIT koji je utemeljio i uspješno vodi.

I visoke škole u BiH su razvijale svoje kolegije i programe odnosa s javnošću. Najbolji primjer svakako je Komunikološki koledž u Banjoj Luci na čelu s Aleksandrom Bogdanićem.

Proučavanje odnosa s javnošću na sveučilišnoj razini i razini visokih škola u BiH nije na odgovarajući način pratilo izdavaštvo. Fakulteti i izdavačke kuće uglavnom su prevodili strane knjige i udžbenike. Prvi domaći (regionalni) udžbenik s područja odnosa s javnošću (*Odnosi s javnošću – teorija i praksa*, 2008.) djelo je prof. dr. sc. Zorana Tomića sa Sveučilišta u Mostaru.¹¹² Udžbenik je uvršten u redovitu literaturu na diplomskoj, poslijediplomskoj i doktorskoj nastavi od Skopja, Beograda, Zagreba, Sarajeva, Mostara, Tuzle, Banje Luke, Podgorice do drugih sveučilišnih gradova u regiji. Tih godina pojavljuju se i priručnici odnosa s javnošću, uglavnom kao rezultat akademskog poslijediplomskog izučavanja odnosa s javnošću.

Povijest odnosa s javnošću na drugim kontinentima

Azija

Relativno mali broj publikacija o odnosima s javnošću u Aziji bilježio je događaje bogate i raznolike povijesti tog kontinenta. Danas postoje arheološki dokazi da je indijski car Ašoka iz dinastije Maurya (322. pr. Kr. -

185.) koristio ukaze kamena i stupa za političko komuniciranje svoje vlade s javnošću. Na Arapskom poluotoku cirkularno pismo pisano rukom na neobrađenom papiru još 2000 godina prije Krista savjetovalo je ratare Babilonije o mogućnostima povećanja prihoda njihovih usjeva. Čak i u novije vrijeme arapske kulture koristile su forume kao što su *okadh souk* i *majlis*, gdje su se vladari okupljali i raspravljali o pitanjima koristeći govor i poeziju, što je simetrična komunikacija. Osim toga postoje izvješća o korištenju publicističkih tehnika u Svetoj Zemlji u biblijska vremena. Nažalost, lekcije iz ovog bogatog naslijeđa još uvijek nisu adekvatno utjelovljene u praksi odnosa s javnošću.¹¹³

Japan

Koncept odnosa s javnošću bio je stran Japancima sve dok ga nije uvelo Vrhovno savezničko zapovjedništvo 1945. kao dio demokratizacije u poslijeratnom Japanu. Američka vojska uvela je također odnose s javnošću u Južnu Koreju 1945. kada je utemeljen Ured za civilne informacije u Seulu.

Singapur

U Singapuru su moderne odnose s javnošću uveli britanski kolonisti koji su bili glavni propagandisti u promoviranju kredibiliteta Britanaca, poglavito nakon njihova poraza od japanske vojske u Drugom svjetskom ratu.

Saudijska Arabija

Moderne odnose s javnošću u Saudijsku Arabiju 1930-ih uvele su američko-arapske naftne kompanije (ARAMCO) kako bi riješile komunikacijske probleme između arapskih i američkih zaposlenika.

Kina

Iako je termin *odnosi s javnošću* relativno nov u Kini, praksa seže unatrag više od 2000 godina kineske povijesti obuhvaćajući 13 dinastija. Svi su carevi prepoznali važnost osnivanja i održavanja skladnog odnosa između vladara i podanika. Rečeno je da su dobri vladari gledali na svoje podanike kao na vodu – nešto što ne bi moglo samo nositi imperijski čamac, nego ga može i prevrnuti.

Prvi poslijediplomski studij iz odnosa s javnošću pokrenut je na Univerzitetu u Tuzli, Slijedilo ga je Sveučilište u Mostaru.

I visoke škole u BiH su razvijale svoje kolegije i programe odnosa s javnošću. Najbolji primjer svakako je Komunikološki koledž u Banjoj Luci.

S ekonomskim reformama u Kini stiglo je i razmišljanje elite da se vođe više trebaju angažirati u dvosmjernoj asimetričnoj komunikaciji koja je još uvijek bila jednostrana komunikacija.

Većina vladara naglašavala je izgradnju odnosa, tako da se može reći da su u drevnoj Kini bili prakticirani neki oblici odnosa s javnošću.¹¹⁴

Dugo je političkim sustavom u Kini dominirala mala politička elita predvođena Mao Ce Tungom. Vladali su uglavnom kroz direktnu kontrolu Komunističke partije, propagandnu manipulaciju, vojnu moć i policijsku brutalnost. Kinezi su uglavnom iskusili jednosmjernu komunikaciju njihovih vođa sve do početka 1980-ih kada je novo vodstvo Kine usvojilo politiku *slobodne trgovine* i počelo svoje ekonomske reforme. Usprkos tomu jedan je službenik iz pekinškog udruženja odnosa s javnošću zapazio da se ništa važno ne može uraditi u odnosima s javnošću bez podrške Komunističke partije.¹¹⁵

S ekonomskim reformama u Kini stiglo je i razmišljanje elite da se vođe više trebaju angažirati u dvosmjernoj asimetričnoj komunikaciji koja je još uvijek bila jednostrana komunikacija.

Uporaba dvosmjerne asimetrične komunikacije kineske Vlade u 1980-im podudara se s američkom u 1930-ima kada je Vlada SAD-a pokrenula brojne programe, a javnost počela tražiti veću odgovornost Vlade. Povratna građanska informacija bila je važan element za učinkovite Vladine programe.

Kineska praksa odnosa s javnošću s vremenom se širila na temelju zajedničkog ulaganja u proizvodna poduzeća u koja su bili uključeni zapadni partneri. S druge strane, državno vlasništvo vodećih organizacija ograničilo je rast odnosa s javnošću u javnom sektoru. Vojska i druge važnije institucije u društvu ipak su koristile stručnjake za javne informacije. Brži rast odnosa s javnošću dogodio se uglavnom među desetcima tisuća malih poduzeća koja su brzo prepoznala prednosti odnosa s javnošću u stvaranju besplatnog publiciteta i dobre volje među ključnim posrednicima.

U Kini je razvojni stupanj odnosa s javnošću ograničen nakon lipnja 1989. Šok za moćnu elitu stvoren je studentskim demokratskim pokretom 1989. i Vladinim oštrim mjerama koje su utjecale da vodstvo ponov-

no razmotri sve ideje uvezene sa Zapada. Nova politika istaknula je definiciju socijalističkih odnosa s javnošću s kineskim karakteristikama; naglasila je unaprjeđenje nadzora Komunističke partije nad praksama odnosa s javnošću. Nova politika ipak se u izvjesnoj mjeri odrazila na razvoj i korisnost odnosa s javnošću.¹¹⁶

Posjetom Deng Xiaopingovim kineskim južnim obalnim gradovima 1992. stvorena je atmosfera nastavka politike slobodne trgovine (uvoza). On je naglasio da „što god da je potrebno – bio to kapitalizam, socijalizam ili neka mješavina ekonomsko-političkih ideologija – treba je stimulirati sve dok to povećava kinesku produktivnost”.¹¹⁷ Deng Xiaopingova politika zaustavila je raspravu o tome kako najbolje kontrolirati prakse odnosa s javnošću. Od tada su prakse odnosa s javnošću porasle i postale profesionalnije.

Znanstvenici su utvrdili da kineska vlada koristi dva pristupa prema odnosima s javnošću. Jedan čine simetrični odnosi s javnošću, a drugi *stara (old time)* propaganda, press agenti i kreiranje imidža, plus moderna marketinška strategija.¹¹⁸

Procjenjuje se da je milijun Kineza zaposleno u području odnosa s javnošću. Profesionalne organizacije za odnose s javnošću postoje u gotovo svim većim gradovima i u svakoj provinciji. Stotine publikacija o odnosima s javnošću su na raspolaganju uključujući stručne knjige, časopise, studentske novine i biltene. Sve velike globalne tvrtke za odnose s javnošću imaju urede u Kini. Procjenjuje se da ima više od 1.200 tvrtki za odnose s javnošću u Kini koje zapošljavaju više od 30.000 ljudi.¹¹⁹

U Kini su žene brojčano nadmašile muškarce u praksi odnosa s javnošću, posebno u tehničkim uslugama. Ali Kineskinje nisu napredovale tako daleko kao njihove muške kolege u području odnosa s javnošću jer *odnosi s gostom* čine važnu tehničku ulogu za kineske žene. U Kini odnosi s gostom imaju važnu ulogu koja se fokusira na suptilne međusobne odnose koji su toliko važni u kineskoj kulturi. Nažalost, prečesto odnosi s gostom u Kini znače usrećivanje klijenata i njihovo zabavljanje. Fizička je privlačnost

Znanstvenici su utvrdili da kineska vlada koristi dva pristupa prema odnosima s javnošću. Jedan čine simetrični odnosi s javnošću, a drugi *stara (old time)* propaganda, press agenti i kreiranje imidža, plus moderna marketinška strategija.

važna za kineske žene koje ulaze u praksu odnosa s javnošću. Istraživači kineskih odnosa s javnošću utvrdili su da postizanje profesionalnih, osobnih i socijalnih ciljeva počiva na konceptu *gao guanxi*. Taj termin označava „utemeljenje veze, stvaranje obveza i uživanje u privilegijama kroz te odnose”.¹²⁰

I u Kini je edukacija lokalnih praktičara odnosa s javnošću uključivala mentorstvo stranih zapadnih praktičara koji su bili uključeni u projekte zajedničkih ulaganja. Kratkoročne radionice i seminare sponzorirala su sve brojnija strana profesionalna udruženja.

Više obrazovanje iz odnosa s javnošću u Kini podijeljeno je na razine. Prvu razinu čini edukacija koju nude udruženja za odnose s javnošću. Na drugoj razini odnosi s javnošću nude se kroz pozadinsko učenje pomoću emisija Kineske središnje televizije te seminara korespondencije koji se odvijaju na sveučilištu. Na trećoj razini obrazovanje iz odnosa s javnošću nude specijalizirane stručne škole koje pružaju programe dvogodišnjeg stupnja. Na četvrtoj i najvišoj razini obrazovanje se nudi kroz sveučilišne programe četverogodišnjeg stupnja.¹²¹

Usprkos svemu tomu odnosi s javnošću još uvijek su relativno nov koncept i mlada praksa u Kini. Kao takvi još uvijek se suočavaju s problemima i izazovima. Odnosi s javnošću često su degradirani na funkciju promocije proizvoda unutar marketinga. Međutim, konkurentna prednost dobrih odnosa s javnošću upravlja rastom odnosa s javnošću u Kini jer sve više menadžera vidi prednost dvostruke komunikacije s ključnim ulagačima.¹²²

Australija i Novi Zeland

U Australiji prvo stručno tijelo odnosa s javnošću osnovano je 1949. godine. Danas odnosi s javnošću djeluju i kroz *Institut za odnose s javnošću Australije* (PRIA) koji je i nacionalno stručno tijelo. Na Novom Zelandu prvi organizirani koraci u razvoju odnosa s javnošću datiraju iz 1954. kada je skupina demobiliziranih vojnih časnika pristupila formiranju tijela koje će postati

Institut za odnose s javnošću Novi Zeland (PRINZ). Zbog svoje udaljenosti od ključnih središta razvoja odnosa s javnošću i komunikacijskih poteškoća, posebno prije zrakoplovnog povezivanja i interneta, na odnose s javnošću utjecala je prije svega američka pa i europska praksa. Odnosi s javnošću su izvorno prakticirani kao organizacijska ili političku funkciju, a primarni zadatak je bio da osiguraju pozitivnu medij-sku pokrivenost. Praktičari su radili kao savjetnici u medijima u internoj komunikaciji ili kao stručnjaci za publicitet. Svatko je u to vrijeme bez obzira na obrazovanje, iskustvo ili razumijevanje etike mogao tvrditi da je praktičar odnosa s javnošću.¹²³

Kao i u drugim dijelovima svijeta i u Australiji i na Novom Zelandu pojmu odnosa s javnošću pristupa se terminološki na različite načine: korporativne komunikacije, poslovna komunikacija, korporativni poslovi, odnosi s medijima, *in-house* novinar, vanjski odnos i izvršni asistent. Industrija odnosa s javnošću u obje zemlje je usmjerena na postizanje profesionalnog statusa, ali još uvijek je predmet medijske podcijenjenosti.

PRIA i PRINZ kao stručna tijela nastoje osigurati profesionalne standarde i promicanje uloge odnosa s javnošću. Obrazovanje je ključni čimbenik u razvoju odnosa s javnošću kao profesije. Studenti mogu pohađati studij odnosa s javnošću na sveučilištima, veleučilištima te kroz institute. Praktičari mogu izabrati edukaciju kroz široku ponudu kraćih seminara PRIA-e i PRINZ-a ili bilo kojeg od brojnih privatnih organizacija koje provode edukaciju. PRIA također nadgleda sustav seminara za akreditaciju za odnose s javnošću. Sličan sustav postoji i na Novom Zelandu.¹²⁴

PRIA i PRINZ imaju svoje etičke kodekse za pojedine prakse. PRIA-in kodeks fokusira se prvenstveno na obveze praktičara prema klijentima i poslodavcima. PRIA-in kodeks je dizajniran tako da osigura ponašanje članova u skladu s PRIA-inim profesionalnim standardima. Članovi se trebaju pridržavati najviših standarda etičke prakse i profesionalnih kompetencija.

Više obrazovanje iz odnosa s javnošću u Kini podijeljeno je na razine. Prvu razinu čini edukacija koju nude udruženja za odnose s javnošću. Na drugoj razini odnosi s javnošću nude se kroz pozadinsko učenje pomoću emisija Kineske središnje televizije.

Obrazovanje je ključni čimbenik u razvoju odnosa s javnošću kao profesije. Studenti mogu pohađati studij odnosa s javnošću na sveučilištima, veleučilištima te kroz institute.

Nakon sređivanja etičkih problema sofisticiranije razumijevanje odnosa s javnošću je vidljivo.

Za mnoge znanstvenike i praktičare izazov profesionalaca za odnose s javnošću je postizanje vodeće uloge odnosa s javnošću u odgovornosti prema društvu.

U Trećem svijetu praksa odnosi s javnošću je dizajnirana da bude u skladu s političkim ideologijama, na razini razvoja društva i društveno-političke kontrole.

No, bez obzira na propisane standarde, problema u praksi još uvijek ima. Na Novom Zelandu profesija se suočila s velikim problemom kada je objavljena knjiga *Secrets and Lies: The Anatomy of an Anti-environmental PR Campaign* (1998.). Knjiga N. Hagara i B. Burta našteta je ugledu novozelandskih odnosa s javnošću. Optužuje savjetnike odnosa s javnošću za nekoliko aktivnosti uključujući i špijuniranje, laganje, manipuliranje medijima te potkopavanje demokratskog procesa. Kao odgovor na medijske kritike i javne osude takve prakse, PRINZ je razvio novi etički kodeks koji je označio pomak u razumijevanju uloge odnosa s javnošću. Javni odnosi više nisu bili koncipirani tako da promiču samo komunikacijsku ulogu. Naglašena je funkcija zagovaranja koja promiče organizacije ili identitet klijenta, ideje, proizvode, usluge ili položaj.¹²⁵

Nakon *sređivanja* etičkih problema sofisticiranije razumijevanje odnosa s javnošću je vidljivo i u Australiji i na Novom Zelandu. Odnosi s javnošću dozrijevaju, praktičari rade na tome da postanu dio dominantne koalicije. Za mnoge znanstvenike i praktičare izazov profesionalaca za odnose s javnošću u Australiji i na Novom Zelandu je postizanje vodeće uloge odnosa s javnošću u odgovornosti prema društvu.

Afrika

Profesija odnosi s javnošću u Africi je postigla zamah tijekom posljednja dva desetljeća. Kao i u drugim dijelovima svijeta, mnogi afrički praktičari prolaze kroz novinarstvo, a često se i obrazuju u inozemstvu. Afrički praktičari za odnose s javnošću imaju drugačiju ulogu u odnosu na njihove zapadne kolege. Na Zapadu je osnovna pretpostavka da su odnosi s javnošću društveno odgovorni. U Trećem svijetu praksa odnosa s javnošću je dizajnirana da bude u skladu s političkim ideologijama, na razini razvoja društva i društveno-političke kontrole. Od

afričkih praktičara odnosa s javnošću stoga se očekuje da budu na strani aktualne vlasti. U politički nestabilnoj Africi vladini odnosi s javnošću koriste se za predstavljanje slike ujedinjene zemlje.¹²⁶

Razvoj odnosa s javnošću na afričkom kontinentu bio je pod utjecajem njihovih masovnih medija. Nigerija sa svojim razvijenim sustavom masovne komunikacije ima naprednu zajednicu profesionalnih odnosa s javnošću. Nigerijski *Institut za odnose s javnošću* (NIPR) osnovan je 1963. godine. Do 1993. godine NIPR je imao 2.000 članova, kao i etički kodeks.

Egipatska povijest, kultura i zemljopis utjecali su na razvoj odnosa s javnošću. Dr. sc. Mahmud El Gohary osnovao je *Arapsko društvo za odnose s javnošću* (APRS) 1966. prvo u Egiptu, a zatim i u drugim arapskim i afričkih zemljama. U afirmaciji odnosa s javnošću u Egiptu još uvijek postoji konfuzija između javnih odnosa, marketinga i oglašavanja. Odjeli odnosa s javnošću u praksi nemaju moć odgovoriti na pitanja novinara i dobiti odgovore od nadređenih. Možda zbog nedostatka formalnog obrazovanja samo se 10% pojedinaca u poslovnim odnosima s javnošću smatra osposobljenim stručnjacima.

U Zimbabveu *Institut za odnose s javnošću* (ZIPR) osnovan je 1957. godine. Do 1993. ZIPR je imao 207 članova. Najviše praktičara radi u glavnom gradu Harareu. Više od 75% su bili *in-house* praktičari u industrijskom i komercijalnom sektoru, a manje od 15% su bili konzultanti.

Kenijsko društvo za odnose s javnošću (PRSK) osnovano je 1971. *Sudanska udruga za odnose s javnošću* osnovana je 1973., a *Udruga za odnose s javnošću Ugande* nastala je 1976. Do 1981. godine 9 od 56 nacionalnih udruga za odnose s javnošću u svijetu su u Africi. Udruge za odnose s javnošću Kenije, Nigerije, Egipta, Gane, Ugande, Kameruna i Zimbabvea su registrirane u IPRA-u.¹²⁷

Sažetak

Razvoj odnosa s javnošću

Istražujući nastanak odnosa s javnošću, neki se autori vraćaju duboko u prošlost. Nijemac Albert Oeckl tako navodi da se razvoj odnosa s javnošću može pratiti već od djelovanja Mojsija, Lao Tsea, Bude i Muhameda. M. Kunczik citira Klauza Mertena koji smatra da su odnosi s javnošću počeli već u raju u trenutku kad je Eva pomoću tehnike uvjeravanja uspjela pridobiti Adama za jabučnu gozbu. M. Kunczik, s obzirom na razvoj, razlikuje *političke* i *ekonomske* odnose s javnošću.

Razvoj odnosa s javnošću u Americi

Odnosi s javnošću pojavili su se u Americi tijekom Američke revolucije, odnosno borbe za vlast između aristokracije i trgovaca. Od davnina promidžba se koristi za prikupljanje novca, promicanje ideja, stimuliranje trgovačkih pothvata, prodavanje zemlje i stvaranje popularnih ličnosti. Prva institucija koja je na tom kontinentu sustavno potraživala novčana sredstva bio je Harvard College.

Sjedinjene Američke Države

Američki predsjednik Andrew Jackson još je 1829. godine izabrao prvog predsjedničkog savjetnika za tisak u osobi Amosa Kendalla. Gledano s korporativnog aspekta, prvi odjel za odnose s javnošću utemeljen je 1889. godine u kompaniji Westinghouse sa svrhom promocije revolucionarnog sustava izmjenične struje. Pojam *odnosi s javnošću* od 1897. godine često se pojavljuje u američkoj željeznici, točnije u *Godišnjaku željezničke literature*. Na Sveučilištu Yale 1899. godine ured tajnika uspješno je prenamijenjen u ured za odnose s bivšim studentima i javnošću. Skupina mladih osoba utemeljila je *Ured za publicitet* kako bi „obavljala posao koji obično rade tiskovni agenti za najveći mogući broj klijenata te najveću cijenu koju tržište može podnijeti”. Prvi klijent Ureda za publicitet bilo je Sveučilište Harvard. Prva knjiga iz područja odnosa s javnošću zove se *Crystallizing Public Opinion*, a napisao ju je Edward Bernays. Knjiga je tiskana u New Yorku 1923. godine. U toj se knjizi prvi put uvodi termin *savjetnik za odnose s javnošću*. Iste je godine dr. Bernays održao *prvi kolegij iz odnosa s javnošću* na Sveučilištu u New Yorku. Prva *specijalizirana agencija za odnose s javnošću* utemeljena je 1923. godine.

Kanada

Kanadsko društvo za odnose s javnošću, profesionalno tijelo kanadskih profesionalaca u odnosima s javnošću, osnovano je 1948. godine. CPRS je osnovan na dvije lokacije i u dvije skupine: Montreal i Toronto. Godine 1953. CPRS je povezan u Kanadsko društvo odnosa s javnošću, a 1957. organiziran je kao nacionalno društvo. Danas je CPRS federacija od 16 članica društava sa sjedištem u svim većim gradovima.

Meksiko

Priroda profesionalne prakse odnosa s javnošću u Meksiku obilježena je kapitalizmom, konkurencijom i globalizacijom. Praksa je koncentrirana u nekoliko bogatih gradova, a gospodarska nejednakost i visoka stopa nepismenosti imaju snažan utjecaj na provedbu odnosa s javnošću širom zemlje. Profesionalne vrijednosti koje su važne meksičkim praktičarima odnosa s javnošću uključuju transparentnost i pristup informacijama, solidarnost, simetričnost, stratešku viziju i društvenu odgovornost.

Argentina

Odnosi s javnošću u Argentini razvijaju se krajem prošlog stoljeća. Na razvoj odnosa s javnošću utjecala je vojna vlast. Kada se zemlja osamostalila, odnosi s javnošću su počeli igrati istaknutiju ulogu u društvu. Argentina ima dva profesionalna vijeća za odnose s javnošću.

Njemačka

U literaturi se zastupa teza da su odnosi s javnošću nastali u SAD-u, a da se u Njemačkoj javljaju tek nakon Drugog svjetskog rata. M. Kunczik u knjizi *Odnosi s javnošću – koncept i teorije* ističe da postoje razlike između odnosa s javnošću u Njemačkoj i onih u SAD-u. Američki su odnosi s javnošću nastali u ekonomskom sektoru kao *protuoružje* veleindustrije u borbi za javno mišljenje. Povijest odnosa s javnošću u društvenom sektoru u Njemačkoj seže do vremena kada Sjedinjene Američke Države još uopće nisu postojale, piše Kunczik, i priznaje da odnosima s javnošću u Njemačkoj, u odnosu na one iz SAD-a, nedostaje tradicije.

Velika Britanija

Najvažnija karakteristika razvoja odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji važna je uloga lokalnih vlada i središnje vlade, dok je doprinos privatnog sektora bio relativno mali (uglavnom ograničen na agencije za oglašavanje i nekoliko ključnih organizacija). Početkom 20. stoljeća bilježe se i prvi izolirani primjeri odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji. Nakon Drugog svjetskog rata, 10. veljače 1948., u Britaniji je osnovan prvi *Institut za odnose s javnošću*. Institut je imao velik utjecaj na razvoj odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji.

Rusija

Prvi tiskarski strojevi i novine u Rusiji pojavljuju se prije više od 800 godina. Krajem 1980-ih politička otvorenost Mihaila Gorbačova rezultirala je *perestrojkom* koja je ujedno značila i promjenu javne komunikacije u Rusiji. Bivši američki predsjednik Richard Nixon kazao je o Gorbačovljevoj sofisticiranoj uporabi modernih medija: „On može imati doktorat iz gospodarstva, ali ima magisterij iz odnosa s javnošću”. Razlog tomu je Gorbačovljevo angažiranje zapadnih stručnjaka za odnose s javnošću. Cilj je bio promjena slike Rusije na Zapadu. Od pada komunizma i uvođenja reformi slobodnog tržišta u Rusiji praksa oglašavanja, marketinga i odnosa s javnošću bila je pod jakim utjecajem zapadnih praktičara, posebno od strane velikih agencija za odnose s javnošću i multinacionalnih korporacija koje su počele djelovati u Rusiji.

Italija

Talijanska udruga za odnose s javnošću – FERPI (*Federazione Relazioni Pubbliche Italiana*) osnovana je 1970. spajanjem dviju strukovnih udruga: *FIERPO* (talijanska Federacija stručnjaka za odnose s javnošću) i *FIRPO* (talijanska Federacija za odnose s javnošću). FERPI danas okuplja oko 70.000 praktičara za odnose s javnošću koji profesionalno djeluju u privatnom, javnom i neprofitnom sektoru. Strukturu članstva čine skupine: *stručno članstvo i član suradnik*.

Hrvatska

Kao početak razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj uzima se 1964. godina, tj. kada je otvoreno prvo radno mjesto menadžera za odnose s javnošću u hotelu „Esplanade“ u Zagrebu.

Bosna i Hercegovina

Na razvoj odnosa s javnošću u Bosni i Hercegovini utjecalo je nekoliko važnih čimbenika. Prije svega Bosna i Hercegovina jedina je zemlja biše SFRJ koja je organizirala Olimpijske igre. Komunikacijske aktivnosti primjenjivane u organizaciji Olimpijade utjecale su na organiziran pristup modernim odnosima s javnošću, dok su ratni sukobi usporili razvoj bh. društva kao i jaka nazočnost međunarodne zajednice i međunarodnih institucija, politički pluralizam te gospodarska ulaganja u zemlju.

Japan

Koncept odnosa s javnošću bio je stran *Japancima* sve dok ga nije uvelo Vrhovno savezničko zapovjedništvo 1945. kao dio demokratizacije u poslijeratnom Japanu. Američka vojska uvela je također odnose s javnošću u *Južnu Koreju* 1945. kada je utemeljen *Ured za civilne informacije* u Seulu.

Singapur

U *Singapuru* su moderne odnose s javnošću uveli britanski kolonisti koji su bili glavni propagandisti u traženju i promoviranju kredibiliteta Britanaca, posebno nakon njihova poraza od japanske vojske u Drugom svjetskom ratu.

Saudijska Arabija

Moderne odnose s javnošću u *Saudijskoj Arabiji* 1930-ih uvele su američko-arapske naftne kompanije (ARAMCO) kako bi riješile komunikacijske probleme između arapskih i američkih zaposlenika.

Kina

Iako je termin *odnosi s javnošću* relativno nov u *Kini*, praksa seže unatrag više od 2000 godina kineske povijesti obuhvaćajući 13 dinastija. Svi su carevi prepoznali važnost osnivanja i održavanja skladna odnosa između vladara i podanika. Rečeno je da su dobri vladari gledali na svoje podanike kao na vodu – nešto što ne bi moglo samo nositi imperijski čamac, nego ga i prevrnuti. Većina vladara naglašavala je izgradnju odnosa, tako da se može reći da su u drevnoj Kini bili prakticirani odnosi s javnošću.

Australija i Novi Zeland

U Australiji prvo stručno tijelo odnosa s javnošću osnovano je 1949. godine. Danas odnosi s javnošću djeluju i kroz Institut za odnose s javnošću Australije (PRIA) koji je i nacionalno stručno tijelo. Na Novom Zelandu prvi organizirani koraci u razvoju odnosa s javnošću datiraju iz 1954. kada je skupina demobiliziranih vojnih časnika pristupila formiranju tijela koje će postati Institut za odnose s javnošću Novi Zeland (PRINZ).

Afrika

Profesija odnosi s javnošću u Africi postigla je zamah tijekom posljednja dva desetljeća. Kao i u drugim dijelovima svijeta, mnogi afrički praktičari prolaze kroz novinarstvo, a često se i obrazuju u inozemstvu. Afrički praktičari za odnose s javnošću imaju drugačiju ulogu u odnosu na njihove zapadne kolege. Na Zapadu je osnovna pretpostavka da su odnosi s javnošću društveno odgovorni. U Trećem svijetu praksa odnosa s javnošću je dizajnirana da bude u skladu s političkim ideologijama, na razini razvoja društva i društveno-političke kontrole. Od afričkih praktičara odnosa s javnošću na taj način se očekuje da budu na strani aktualne vlasti. U politički nestabilnoj Africi vladini odnosi s javnošću koriste se za predstavljanje slike ujedinjene zemlje.

Pitanja za provjeru znanja

1. Razvoj odnosa s javnošću u Sjedinjenim Američkim Državama?
2. Kako se zove prva knjiga iz područja odnosa s javnošću?
3. Na kojem sveučilištu je pokrenut prvi kolegij iz odnosa s javnošću i kada?
4. Kada je osnovano Kanadsko društvo za odnose s javnošću?
5. Razvoj odnosa s javnošću u Meksiku?
6. Priroda profesionalne prakse odnosa s javnošću u Meksiku?
7. Gdje su nastali prvi odnosi s javnošću prema M. Kuncziku?
8. U kojem se sektoru najprije razvijaju odnosi s javnošću u Njemačkoj?
9. Najvažnija karakteristika razvoja odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji?
10. Od kada se bilježe prvi oblici suvremenih odnosa s javnošću u Rusiji?
11. Kako se zove udruga za odnose s javnošću Italije?
12. Kada počinje razvoj odnosa s javnošću u Hrvatskoj?
13. Što je HUOJ?
14. Što je utjecalo na razvoj odnosa s javnošću u Bosni i Hercegovini?
15. Što je PRIBA?
16. Koncept odnosa s javnošću u Japanu?
17. Tko je uveo moderne odnose s javnošću u Saudijsku Arabiju?
18. Značajke suvremenih odnosa s javnošću u Kini?
19. Naziv udruga za odnose s javnošću u Australiji i Novom Zelandu?
20. Najvažnija karakteristika razvoja odnosa s javnošću u Africi?



Dodatna literatura

- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005. Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Melton-Mckinona, L., Tedosca, J., Laudera, T.: *Political Power Through Public Relations*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath, (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- McElreath, M., Chen, N., Azarova, L., Shadrova, V.: *The Development of Public Relations in China, Russia and the United States*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath, (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Motion, J., Leitch, S.: *Australia and New Zeland, Practice of Public Relations in*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Osredečki, E.: *Odnosi s javnošću – Public Relations*, Edo, Samobor – Zagreb, 1995.
- Pieczka, M., L'Etang, J.: *Public Relations and the Question of Professionalism*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath, (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Steyn, B.: *Afrika, Practice of Public Relations in*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath, (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Taylor, M.: *International Public Relations in: Handbook of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Theaker, A.: *Professionalism and Relations*, in: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London, 2002.
- Tench, R., D'Artrey, M., Fawkes, J.: *Uloga praktičara odnosa s javnošću*, u: *Otkrivanje odnosa s javnošću*, R. Tench, L. Yeomans (ur.), HUOJ, Zagreb, 2009.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- <http://www.relacionespublicas.org.ar>
- http://www.ferpi.it/ferpi/associazione/diventare_soci
- http://www.ferpi.it/ferpi/associazione/statuto_e_codici
- <http://www.wikipedia.org>
- <http://www.huoj.hr>

Bilješke

- 61 A. Barry: *PR Power*, Virgin Books, London, 2002., 3.
- 62 J. Strömbäck, S. Kioussis: *Political Public Relations: Defining and Mapping an Emergent Field*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011., 1.
- 63 L. Melton-Mckinona, J. Tedosca, T. Laudera: *Political Power Through Public Relations*, 2001., in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 558.
- 64 J. Strömbäck, S. Kioussis, *n. dj.*, 1.-2.
- 65 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 109.
- 66 Isto, 113.
- 67 Isto, 122.
- 68 A. Theaker (b): *Professionalism and Relations*, in: *The Public Relations Handbook*, A. Theaker (ed.), Routledge, London, 2002., 54.
- 69 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 124.
- 70 E. L. Bernays: *Kristaliziranje javnog mišljenja*, „Kairos“-Visoka škola za odnose s javnošću i studij medija, Zagreb, 2013., 47.
- 71 Isto, 130.
- 72 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 43.
- 73 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 135.
- 74 Isto, 108.
- 75 <http://www.cprs.ca>
- 76 R. Tench, M. D'Artrey, J. Fawkes: *Uloga praktičara odnosa s javnošću*, u: *Otkrivanje odnosa s javnošću*, R. Tench, L. Yeomans (ur.), HUOJ, Zagreb, 2009., 45.-46.
- 77 Isto, 42.
- 78 Prvi predsjednik bio je Henry J. Diaz, jednoglasno je izabran da predsjedava u razdoblju 1997.-1999.
- 79 <http://www.relacionespublicas.org.ar>
- 80 M. Kunczik, *n. dj.*, 58.
- 81 Isto, 185.
- 82 Isto, 63.

- 83 M. Pieczka, J. L'Etang: *Public Relations and the Question of Professionalism*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 230.
- 84 S. Black: *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd, 1997., 218.
- 85 Isto.
- 86 Isto.
- 87 Isto, 219.
- 88 M. McElreath, N. Chen, L. Azarova, V. Shadrova: *The Development of Public Relations in China, Russia and the United States*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 667.
- 89 Isto, 668.
- 90 A. Borisovič Vasiljenko, *n. dj.*, 18.
- 91 M. McElreath, N. Chen, L. Azarova, V. Shadrova, *n. dj.*, 668.
- 92 Isto, 669.
- 93 M. Kunczik, *n. dj.*, 145.
- 94 M. McElreath, N. Chen, L. Azarova, V. Shadrova, *n. dj.*, 672.
- 95 Elektrotehničko sveučilište nudi sljedeće seminare: uvod u oglašavanje i odnose s javnošću, načela, pisanje, kampanje, međunarodno oglašavanje, marketing, organizacijska komunikacija, stažiranje/praksa, medijski zakon i etika. Svaki poslijediplomant na završnoj godini mora napisati tezu. Od svakog studenta, da bi ušao u program, očekuje se znanje engleskog jezika te mora poznavati treći jezik prije nego što diplomira. Elitni studenti govore četiri ili pet jezika.
- 96 R. Tench, M. D'Artrey, J. Fawkes, *n. dj.*, 41.
- 97 http://www.ferpi.it/ferpi/associazione/diventare_soci
- 98 http://www.ferpi.it/ferpi/associazione/statuto_e_codici
- 99 Javnosti još uvijek nisu predloženi materijalni dokazi o tome je li menadžer bio zaista zadužen za odnose s javnošću. Međutim, praktično je prihvaćena činjenica da su prvi moderni odnosi s javnošću započeli 1964. godine. Povjesničari bi sigurno našli elemente odnosa s javnošću i u starijim dokumentima. No, to svakako ostaje prostor za nova istraživanja.
- 100 B. Volf: *Razvoj odnosa s javnošću u Hrvatskoj*, diplomski rad, Zagreb, 2006., 14.
- 101 Isto, 14.
- 102 <http://www.wikipedia.org>
- 103 <http://www.huoj.hr>
- 104 <http://www.zorantomic.net>
- 105 <http://www.zorantomic.net>
- 106 <http://www.zorantomic.net>
- 107 <http://www.zorantomic.net>
- 108 http://bs.wikipedia.org/wiki/XIV_zimske_olimpijske_igre_-_Sarajevo_1984.
- 109 dr. Najil Kurtić: *Nekoliko teza o genezi odnosa s javnostima u Bosni i Hercegovini*, <http://www.zorantomic.net>.
- 110 <http://www.media.ba>
- 111 <http://manjgura.hr>
- 112 dr. N. Kurtić: „Nekoliko teza o genezi odnosa s javnostima u Bosni i Hercegovini“, <http://www.zorantomic.net>.
- 113 K. Sriramesh: *Asia, Practice of Public Relations in*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 43.
- 114 M. McElreath, N. Chen, L. Azarova, V. Shadrova, *n. dj.*, 666.-667.
- 115 Općinska vlada Tianjina bila je među prvima u naciji koja je dobila povratnu informaciju od građana prije stvaranja javne politike. Općinska je vlada stekla javnu potporu za svoje aktivnosti više se angažirajući u aktivnostima dvosmjerne asimetrične komunikacije tražeći ulazak građana i formiranje javnih politika temeljenih na prijedlozima javnosti. Središnja vlada u Pekingu nastavlja se angažirati najčešće u jednom smjeru asimetričnim komunikacijskim aktivnostima sa svojom javnošću, posebno onom izvan Kine (M. McElreath, N. Chen, L. Azarova, V. Shadrova, *n. dj.*, 667.).
- 116 Isto, 670.
- 117 Isto.
- 118 M. Taylor: *International Public Relations*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 634.
- 119 M. McElreath i sur., *n. dj.*, 671.
- 120 M. Taylor, *n. dj.* 634.
- 121 Četverogodišnji stupanj u odnosima s javnošću na kineskom sveučilištu najčešće se sastoji od 60% do 70% obveznih seminara. Od svakog studenta očekuje se poznavanje engleskog jezika, da je završio praksu ili stažiranje te da napiše tezu. Neki od obveznih seminara uključuju načela odnosa s javnošću, studiju uspješnosti, pisanje, organizacijsku komunikaciju, masovnu komunikaciju, marketing, moderni menadžment,

- međusobnu komunikaciju, psihologiju, govor, oglašavanje, vođenje kampanja, poslovnu kulturu, metodologiju istraživanja, tehnike pregovaranja, javno mišljenje, zakon o masovnim medijima, etiku, logiku i estetiku (M. McElreath, N. Chen, L. Azarova, V. Shadrova, *n. dj.*, 671.).
- 122 Isto, 672.
- 123 J. Motion, S. Leitch: *Australia and New Zealand, Practice of Public Relations in*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 49.
- 124 PRIA i PRINZ nisu jedine organizacije koje služe interesima praktičara odnosa s javnošću u Australiji i na Novom Zelandu. Međunarodna Udruga poslovnih komunikatora (IABC) ima jako članstvo u Australiji. Za razliku od PRIA i PRINZ-a, IABC ne nudi akreditacije niti provodi disciplinske postupake za članove koji prekrše organizacijska pravila ponašanja.
- 125 J. Motion, S. Leitch, *n. dj.*, 51.
- 126 B. Steyn: *Afrika, Practice of Public Relations in*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 15.
- 127 B. Steyn, *n. dj.*, 16.

4. DEFINIRANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU

Definiranju odnosa s javnošću prilazi se na više načina. Najčešće se odnosi s javnošću sagledavaju kroz tehnike koje se koriste, a to je (pre)uzak pogled na teoriju i praksu ove profesije. Poznato je kako danas u literaturi postoji više stotina uporabljivih definicija pojma odnosa s javnošću. Danas je gotovo praksa da brojne institucije, instituti, autori i pojedinci koji se profesionalno bave odnosima s javnošću iznose svoja stajališta, tj. definicije. Bez obzira na njihovu brojnost te definicije imaju i određene zajedničke karakteristike.

Definicije odnosa s javnošću organizacija, udruga i društava

S međunarodne konferencije stručnjaka za odnose s javnošću iz 1978. godine proizišla je poznata *Meksička izjava*. Prema njoj odnosi s javnošću označavaju praksu zasnovanu na umijeću, a istovremeno to je i društvena znanstvena disciplina koja daje osnovu za znanstveni pristup u analiziranju prilika i trendova, predviđanja njihovih posljedica, savjetovanja rukovodstva organizacije i primjene planiranih programa aktivnosti u službi interesa organizacije i javnosti.

Američko udruženje za odnose s javnošću (PRSA) kao najbrojnija nacionalna udruga u svijetu u studenom 1982. istaknulo je da odnosi s javnošću pomažu našem složenom, raznolikom društvu u donošenju odluka i omogućuju mu da funkcionira učinkovitije tako što pridonosi postizanju međusobnog razumijevanja između institucija (organizacija) i njihova okruženja (ciljnih skupina).

Britanski *Institut za odnose s javnošću* (IPR), osnovan 1948. godine, definirao je odnose s javnošću kao svjesnu, planiranu i održivu aktivnost kojom se uspostavlja i

održava međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti.

Njemačko društvo za odnose s javnošću (DPRG) odnose s javnošću definiralo je kao svjesno, planirano i trajno nastojanje oko odnosa povjerenja između poduzeća, institucija ili osoba i njihove okoline. Odnosi s javnošću ponajprije znače aktivno djelovanje kroz informaciju i komunikaciju na konceptijskoj osnovi.¹²⁸

Enciklopedija *Britannica* definira odnose s javnošću kao „aspekt komunikacije koji uključuje promoviranje poželjnog imidža osobe ili skupine koja traži pozornost javnosti.“¹²⁹

Komercijalni bilten *Public Relations News*, nastojeći dati praktičnu definiciju, vidi odnose s javnošću kao funkciju upravljanja koja procjenjuje javne stavove, identificira strategije i postupke pojedinaca ili organizacije s obzirom na javni interes te planira i provodi program za stjecanje javnog razumijevanja i prihvaćanja.

Marksistički autori odnose s javnošću smatrali su odgovornim za to što radnička klasa u kapitalističkim zemljama još nije odnijela konačnu pobjedu i smatrali su ih društvenom demagogijom. U *Rječniku marksističko-lenjinističke sociologije* iz 1969. godine piše: „Odnosi s javnošću u privrednom sektoru su ideološki program borbe krupne buržoazije, kako bi se iskorištavanjem svih masovnih medija i osobnih kontakata utjecalo na javno mnijenje s namjerom stjecanja povjerenja u poduzetnika i njegovu politiku, uz njegove proizvode kao i kapitalistički društveni poredak. Pri tom treba stvoriti dojam da su interesi poduzetnika društveni interesi, da se osobni interesi svakog pojedinca podudaraju s tim interesima“.¹³⁰

Poznato je kako danas u literaturi postoji više stotina uporabljivih definicija pojma odnosa s javnošću.

Odnosi s javnošću su svjesna, planirana i održiva aktivnost kojom se uspostavlja i održava međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti.

Tri elementa odnosa s javnošću u praksi su stari kao i društvo: informiranje ljudi, uvjeravanje ljudi te integracija ljudi s ljudima.

Definicije odnosa s javnošću znanstvenika i praktičara

Edward Bernays, pionir odnosa s javnošću, u svojoj knjizi *Crystallizing Public Opinion* (1923.) na odnose s javnošću gleda kroz tri temeljna elementa: *informiranje, persuazija i integracija ljudi s ljudima*. „Tri elementa odnosa s javnošću u praksi su stari kao i društvo: informiranje ljudi, uvjeravanje ljudi te integracija ljudi s ljudima. Naravno, sredstva i metode provedbe ciljeva mijenjali su se kao što se društvo mijenjalo.“¹³¹ U knjizi *Public Relations* (1952.) E. Bernays definira odnose s javnošću kao „upravljačku funkciju koja pomno bilježi stavove javnosti, definira politike, procedure i interese neke organizacije te provodi program djelatnosti kojemu je cilj steći razumijevanje i prihvaćanje javnosti“.¹³²

James E. Grunig i Todd Hunt u poznatom djelu *Managing of Public Relations* (1984.) definiraju odnose s javnošću kao „upravljanje komunikacijama između organizacije i njezinih javnosti“.¹³³

Scot M. Cutlip, Allen H. Center i Glen M. Broom (*Odnosi s javnošću*, 2003.) definiraju odnose s javnošću kao funkciju upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh.¹³⁴

U knjizi *Today's Public Relations – An Introduction* (2006.) Robert L. Heath i W. Timothy Coombs definiraju odnose s javnošću kao funkciju menadžmenta koja ima za posljedicu planiranje, istraživanje, publicitet, reklamu i donošenje odluke kroz suradnju, što pomaže bilo kojoj vještini organizacije da sluša, procjenjuje i reagira na odgovarajući način prema onim osobama i skupinama čije uzajamne korisne odnose organizacija treba njegovati kako bi postigla svoju misiju i viziju.¹³⁵

Definicija ukazuje na pet ključnih karakteristika:

- 1) funkcija menadžmenta
- 2) pet glavnih funkcija odnosa s javnošću
- 3) potreba praktičara da sluša, procjenjuje i reagira
- 4) naglasak na uzajamno korisnim odnosima
- 5) postizanje misije i vizije.

U knjizi *Public Relations – The Profession and the Practice* (1997.) Otis Baskin, Craig Arnoff i Dan Lattimore definiraju odnose s javnošću kao funkciju menadžmenta koja pomaže postići organizacijske ciljeve, definirati filozofiju te pomaže u organizacijskoj promjeni. Praktičari odnosa s javnošću komuniciraju s relevantnom unutarnjom i vanjskom javnošću da bi razvili pozitivne odnose i stvorili sklad između ciljeva organizacije i društvenih očekivanja. Razvijaju, vrše i procjenjuju organizacijske programe koji promoviraju razmjenu utjecaja i razumijevanja između organizacijskih sastavnih dijelova i javnosti.¹³⁶

Autor knjige *Public Relations Techniques* (1994.) Frank Jefkins ističe da se odnosi s javnošću sastoje od svih oblika planiranog komuniciranja, unutarnjeg i vanjskog, između poslovne organizacije i njezine javnosti, s nakanom postizanja specifičnih ciljeva koji se tiču njihova uzajamnog razumijevanja.

Prema Williamu Petersonu odnosi s javnošću funkcija su upravljanja koja ocjenjuje stavove javnosti, usmjerava politiku i aktivnost poduzeća prema zadovoljavanju javnih interesa i nudi program aktivnosti za postizanje razumijevanja i naklonosti javnosti.

Za S. Blacka (*Odnosi s javnošću*, 2003.)¹³⁷ odnosi s javnošću bave se načinom na koji se ponašanje i stavovi pojedinaca, organizacija i vlada međusobno prepleću.

Za A. Barry u knjizi *PR Power* (2002.) odnosi s javnošću su:¹³⁸

- postizanje pozitivne uredničke pokrivenosti u medijima
- proces privlačenja pozornosti javnosti u poduzeću
- aktivno rukovođenje komunikacijama
- primjena strategije i kreativnost u upravljanju reputacijom
- povezivanje s potencijalnim klijentima na seminarima, izložbama i događanjima
- odvođenje važnih klijenata i potrošača na ručak.

Klaus Merten (1992.) govori o odnosima s javnošću kao procesu intencijske i kontingentske konstrukcije željenih stvarnosti pomoću proizvođenja i učvršćivanja imidža u javnosti.¹³⁹

Odnosi s javnošću upravljaju komunikacijama između organizacije i njezinih javnosti.

Njemački znanstvenik Günther Bentele odnose s javnošću definira kao upravljanje komunikacijama i navodi sedam funkcija odnosa s javnošću: „Odnosi s javnošću ili *public relations* su upravljanje informacijskim i komunikacijskim procesima između organizacija s jedne strane i njenih internih i eksternih okruženja (ciljnih javnosti) s druge strane.¹⁴⁰

Albert Oeckl (1964.) karakterizira odnose s javnošću kao svjesno planirano i trajno nastojanje da se sagradi i njeguje međusobno razumijevanje i povjerenje u javnost. Pojam odnosa s javnošću izražava tri stvari: rad u javnosti, rad za javnost, rad s javnošću.

Rex Harlow analizirao je 1976. godine 472 definicije odnosa s javnošću i na temelju te analize dao je svoj prinos definiranju odnosa s javnošću. Prema njemu odnosi s javnošću posebna su funkcija uprave (menadžmenta) koja pomaže pri uspostavljanju i održavanju zajedničkih načela komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezine javnosti; uključuje upravljanje temama; pomaže menadžmentu da bude informiran o javnom mišljenju te da bude osjetljiv i reagira, definira i naglašava obveze uprave da služe javnom interesu. Ta-

kođer pomaže upravi ići ukorak s promjenama te ih učinkovito iskoristiti; služi kao sustav ranog upozorenja pri predviđanju trendova te rabi istraživanja i etičke komunikacijske tehnike kao svoj primarni alat.¹⁴¹

Božo Skoko (2004.)¹⁴² definira odnose s javnošću kao vještinu „kojom se – koristeći dosege komunikologije, psihologije i sociologije – utječe na stvaranje i jačanje pozitivnog *imagea* i ugleda poduzeća (institucije, pojedinca ili države) u javnosti te održavaju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti radi vlastitog uspjeha, međusobnog razumijevanja i suradnje te sprječavanja ili neutraliziranja nepovoljnog publiciteta”.

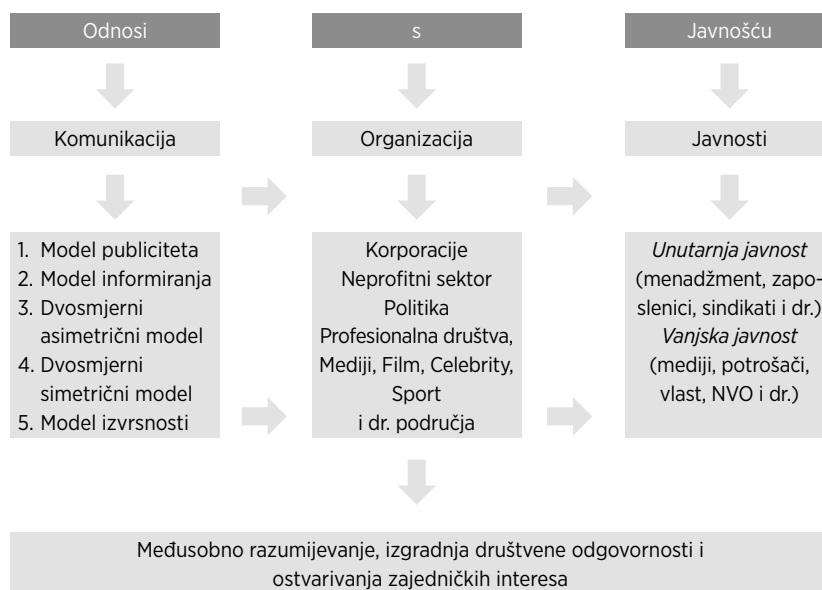
Zoran Tomić definira odnose s javnošću kao proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.

Ova definicija odnosa s javnošću u sebi sadrži nekoliko povezanih elemenata.

1. Organizacija uspostavlja sve oblike *komunikacije*.
- a) Uspostavlja *unutarnju komunikaciju*, što znači da su interne javnosti na vrijeme informirane. Također to znači da

Rex Harlow analizirao je 1976. godine 472 definicije odnosa s javnošću i prema njemu odnosi s javnošću posebna su funkcija uprave (menadžmenta).

Odnosi s javnošću su proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.



Shema 1. Shematski prikaz definicije odnosa s javnošću, prema Z. Tomić, 2008.

U procesu neprestane komunikacije praktičari odnosa s javnošću prikupljaju podatke, obrađuju ih i distribuiraju informacije. Takve informacije pridonose procesu planiranja i odlučivanja unutar organizacije.

- zaposlenici na temelju svojih prijedloga mogu sudjelovati u unaprjeđenju produktivnosti i učinkovitosti poslovnog odlučivanja.
- b) Organizacija uspostavlja, održava i unaprjeđuje komunikaciju s vanjskom javnošću poput medija, dioničara, potrošača, vlasti, nevladinih i međunarodnih organizacija i s drugima.
 2. Organizacija i ciljne javnosti uspostavlja ju i održavaju *međusobno razumijevanje*. To podrazumijeva postizanje povjerenja, uvažavanja, kao i *društvenu odgovornost organizacija*.
 3. Međusobno razumijevanje uspostavlja se primarno *dvosmjernom simetričnom komunikacijom*. Ne isključuju se ni drugi modeli komuniciranja ukoliko mogu pomoći ili su u funkciji dobrih odnosa organizacije i njezine javnosti.
 4. U procesu neprestane komunikacije praktičari odnosa s javnošću prikupljaju podatke, obrađuju ih i distribuiraju informacije. Takve informacije pridonose procesu planiranja i odlučivanja unutar organizacije.
 5. Odnosi s javnošću ostvaruju svoje interese na *legalan i legitiman način*. To znači da odnosi s javnošću djeluju po načelu zakonitosti, pravičnosti i etičnosti.

Zajedničke karakteristike definicija odnosa s javnošću

Analizirajući navedene definicije odnosa s javnošću, moguće je *izolirati* zajedničke karakteristike odnosa s javnošću. Prema tome:

- Odnosi s javnošću uspostavljaju i održavaju *međusobno razumijevanje* između organizacije i njezine javnosti.
- Odnosi s javnošću promoviraju i održavaju međusobno povjerenje, poštovanje i društvenu odgovornost između organizacije i javnosti.
- Odnosi s javnošću uspostavljaju i održavaju dvosmjernu komunikaciju.
- Odnosi s javnošću disciplina su menadžmenta koja traži da svi oblici planirane komunikacije budu izvedeni djelotvorno.

- Odnosi s javnošću savjetuju upravu organizacije o vođenju nove politike, novih postupaka i aktivnosti korisnih i za organizaciju i njezine javnosti.¹⁴³
- Odnosi s javnošću proces su koji teži projekciji pozitivnih viđenja ili pretvaranju negativnih pojmova ili ideja u pozitivne i stvaranju razumijevanja kroz znanje.
- Odnosi s javnošću pomažu rješavanju sukoba u organizaciji.
- Odnosi s javnošću usklađuju privatne i javne interese.
- Odnosi s javnošću složen su planirani komunikacijski proces koji upravlja korporacijskim imidžom i ugledom.
- Odnosi s javnošću kontinuirana su funkcija koja, prema mogućnostima, podržava oglašivačke ili marketinške aktivnosti.
- Odnosi s javnošću stvaraju mjerljive promjene u okruženju, stavovima, mišljenjima i ponašanju unutar i izvan organizacije.
- Odnosi s javnošću i njezine ciljne javnosti nalaze se u *win-win* odnosu.

Analizirajući brojne definicije odnosa s javnošću, D. L. Wilcox i sur. izolirali su ključne riječi koje treba imati u vidu pri definiranju odnosa s javnošću.¹⁴⁴ To su:

- *Namjera*. Odnosi s javnošću su aktivnost s određenom namjerom.
- *Planiranje*. Odnosi s javnošću su organizirana aktivnost.
- *Provedba*. Uspješni odnosi s javnošću zasnivaju se na stvarnoj politici organizacije.
- *Javni interes*. Aktivnost odnosa s javnošću treba biti obostrano korisna za organizaciju i javnosti.
- *Dvosmjerna komunikacija*. Odnosi s javnošću predstavljaju više od jednosmjernog širenja informacija.
- *Upravljačka funkcija*. Odnosi s javnošću su najuspješniji kada predstavljaju integralni dio procesa odlučivanja najvišeg rukovodstva.

Odnosi s javnošću složen su planirani komunikacijski proces koji upravlja korporacijskim imidžom i ugledom.

Meksička izjava, 1978.	Odnosi s javnošću označavaju praksu zasnovanu na umijeću, a istovremeno to je i društvena znanstvena disciplina koja daje osnovu za znanstveni pristup u analiziranju prilika i trendova, predviđanja njihovih posljedica, savjetovanja rukovodstva organizacije i primjene planiranih programa aktivnosti u službi interesa organizacije i javnosti.
Američko udruženje za odnose s javnošću (PRSA), 1982.	Odnosi s javnošću pomažu našem složenom, raznolikom društvu u donošenju odluka i omogućuju mu da funkcionira učinkovitije, što pridonosi postizanju međusobnog razumijevanja između institucija (organizacija) i njihova okruženja (ciljnih skupina).
Britanski Institut za odnose s javnošću (IPR)	Odnosi s javnošću su svjesna, planirana i održiva aktivnost kojom se uspostavlja i održava međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti.
Njemačko društvo za odnose s javnošću (DPRG)	Odnosi s javnošću su svjesno, planirano i trajno nastojanje oko odnosa povjerenja između poduzeća, institucija ili osoba i njihove okoline. Odnosi s javnošću ponajprije znače aktivno djelovanje kroz informaciju i komunikaciju na koncepcijskoj osnovi.
Enciklopedija <i>Britannica</i>	Odnosi s javnošću su aspekt komunikacije koji uključuje promoviranje poželjnog imidža osobe ili skupine koja traži pozornost javnosti.
S. M. Cutlip, A. H. Center i G. M. Broom, 2010.	Odnosi s javnošću imaju funkciju upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh.
James E. Grunig, Todd Hunt, 1984.	Odnosi s javnošću su upravljanje komunikacijama između organizacije i njezinih javnosti.
Frank Jefkins, 1994.	Odnosi s javnošću se sastoje od svih oblika planiranog komuniciranja, unutarnjeg i vanjskog, između poslovne organizacije i njezine javnosti, s nakanom postizanja specifičnih ciljeva koji se tiču njihova uzajamnog razumijevanja.
Robert L. Heath, W. Timothy Coombs, 2006.	Odnosi s javnošću su funkcija menadžmenta koja ima za posljedicu planiranje, istraživanje, publicitet, reklamu i donošenje odluke kroz suradnju, što pomaže bilo kojoj vještini organizacije da sluša, procjenjuje i reagira na odgovarajući način prema onim osobama i skupinama čije uzajamne korisne odnose organizacija treba njegovati kako bi postigla svoju misiju i viziju.
Edward L. Bernays, 1952.	Odnosi s javnošću su upravljačka funkcija koja pomno bilježi stavove javnosti, definira politike, procedure i interese neke organizacije te provodi program djelatnosti kojemu je cilj steći razumijevanje i prihvaćanje javnosti.
Albert Oeckl, 1964.	Odnosi s javnošću su svjesno planirano i trajno nastojanje da se sagrađi i njeguje međusobno razumijevanje i povjerenje u javnost. Pojam odnosi s javnošću izražava tri stvari: rad u javnosti, rad za javnost, rad s javnošću.
Günther Bentele, 1997.	Odnosi s javnošću ili <i>public relations</i> su upravljanje informacijskim i komunikacijskim procesima između organizacija s jedne strane i njezinih internih i eksternih okruženja (ciljnih javnosti) s druge strane.
Dr. Božo Skoko, 2004.	Odnosi s javnošću su vještina kojom se – koristeći dosege komunikologije, psihologije i sociologije – utječe na stvaranje i jačanje pozitivnog <i>imagea</i> i ugleda poduzeća (institucije, pojedinca ili države) u javnosti te održavaju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti radi vlastitog uspjeha, međusobnog razumijevanja i suradnje te sprječavanja ili neutraliziranja nepovoljnog publiciteta.
Dr. Zoran Tomić, 2008.	Odnosi s javnošću proces su komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.

Odnosi s javnošću su upravljanje komunikacijama između organizacije i njezinih javnosti.

Odnosi s javnošću su vještina kojom se – koristeći dosege komunikologije, psihologije i sociologije – utječe na stvaranje i jačanje pozitivnog *imagea* i ugleda poduzeća (institucije, pojedinca ili države) u javnosti te održavaju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti radi vlastitog uspjeha, međusobnog razumijevanja i suradnje te sprječavanja ili neutraliziranja nepovoljnog publiciteta.

Sažetak

Problem definiranja odnosa s javnošću

Definiciji odnosa s javnošću prilazi se na više načina. Najčešće se odnosi s javnošću sagledavaju kroz tehnike koje se koriste, što predstavlja uzak pogled na praksu ove profesije. Odnose s javnošću ispravnije je promatrati kao proces koji podrazumijeva brojne aspekte. Taj proces obuhvaća istraživanje i analizu, formiranje politike, programiranje, komunikaciju, *feedback*, definirane javnosti i dr.

Definicija PRSA-e

Američko udruženje za odnose s javnošću u studenom 1982. istaknulo je da odnosi s javnošću pomažu našem složenom, raznolikom društvu u donošenju odluka i omogućuju mu da funkcionira učinkovitije, što pridonosi postizanju međusobnog razumijevanja između institucija (organizacija) i njihova okruženja (ciljnih skupina).

Edward Bernays

Pionir odnosa s javnošću Edward Bernays u svojoj knjizi *Crystallizing Public Opinion* (1923.) dao je definiciju odnosa s javnošću koja se temelji na tri elementa: *informiranje*, *persuazija* i *integracija ljudi s ljudima*. „Tri elementa odnosa s javnošću u praksi su stari kao i društvo: informiranje ljudi, uvjeravanje ljudi te integracija ljudi s ljudima. Naravno, sredstva i metode provedbe ciljeva mijenjali su se kao što se društvo mijenjalo.“

Ključne riječi definicije odnosa s javnošću

Disciplina su menadžmenta, planirana aktivnost, uspostavljaju odnose, identificiraju politiku, savjetuju upravu, uspostavljaju dvosmjernu komunikaciju, usklađuju privatne i javne interese, uspostavljaju i održavaju međusobno razumijevanje i dr.

Pitanja za provjeru znanja

1. Definicija odnosa s javnošću PRSA-e?
2. Definicija odnosa s javnošću Grunig-Hunt?
3. Kakva je razlika u definiranju odnosa s javnošću Instituta za odnose s javnošću i Meksičke izjave iz 1978. godine?
4. Koja su dva domaća autora/znanstvenika definirala odnose s javnošću?
5. Zajedničke karakteristike navedenih definicija odnosa s javnošću?
6. Ključne riječi u definicijama odnosa s javnošću prema D. Wilcou i dr.?



Dodatna literatura

- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Bentele, G.: *Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen*, in: Donsbach, W: „Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen“, R. Fischer, München, 1997.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, A.: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London, 2003.
- Hansen-Horn, T. L., Dostal Nef, B. (ed.): *Public Relations from Theory to Practice*, Pearson, Boston, 2008.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Heath, R., Coombs, T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Kunczik, M.: *Odnosi s javnošću*, FPZ, Zagreb, 2006.
- Ries, A., Ries, L.: *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, Harper Business, New York, 2003.
- Skoko, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006.
- Tench, R., Yeomans, L. (ed.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Bilješke

- 128 <http://www.dprg.de>
- 129 <http://www.britannica.com>
- 130 M. Kunczik, *n. dj.*, 117.
- 131 Wikiquote: *Edward Bernays*, 1923., http://en.wikiquote.org/wiki/Edward_Bernays, citirano prema Bernays, E.: *Crystallizing Public Opinion*, New York, Boni & Liveright, 1923. Izvorni citat na engleskom jeziku: „The three main elements of public relations are practically as old as society: informing people, persuading people, or integrating people with people. Of course, the means and methods of accomplishing these ends have changed as society has changed.“
- 132 E. Bernays: *Public Relations*, University of Oklahoma Press, Norman, New York, 1952., 3.
- 133 J. Grunig, T. Hunt u poznatom djelu *Managing of Public Relations* (1984.)
- 134 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 4.
- 135 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 7.
- 136 O. Baskin, C. Arnoff i D. Lattimore, *n. dj.*, 4.-5.
- 137 S. Black, *n. dj.*, 7.
- 138 A. Barry, *n. dj.*, 4.-5.
- 139 K. Merten: *Begriff und Funktion von Public Relations*. In: *Prmagazin*, vol. 11, 1992., 44.
- 140 G. Bentele: *Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen*, in: W. Donsbach: *Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen*, R. Fischer, München, 1997., 22ff.
- 141 J. Fawkes (a): *What is Public Pelations*, in: *The Public Relations Handbook*, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York, 2002., 3.
- 142 B. Skoko: *Hrvatska – Identitet, image i promocija*, Školska knjiga, Zagreb, 2004., 77.
- 143 G. M. Broom, *n. dj.*, 6.
- 144 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 7

5. FUNKCIJE ODNOSA S JAVNOŠĆU

U bilo kojoj organizaciji *funkcije* su strateška djelovanja koja provodi osoba ili cijela organizacija, a koja uključuju svakodnevne operacije kao i dugoročno planiranje. Kada se pobliže sagledaju funkcije, može se primijetiti kako svaka pojedinačna funkcija pomaže u izgradnji međusobnog razumijevanja potrebnog u razvoju odnosa među pojedincima, skupinama i institucijama. Isto tako, funkcije odnosa s javnošću mogu postići rezultate koji su korisni kako pojedincu tako i organizaciji u cijelosti.

Njemački znanstvenik G. Bentele navodi *sedam funkcija odnosa s javnošću*:

1. informacija
2. komunikacija
3. persuazija
4. oblikovanje imidža
5. kontinuirano njegovanje povjerenja
6. upravljanje konfliktima
7. uspostava društvenog konsenzusa.¹⁴⁵

U knjizi *Managing Public Relations*¹⁴⁶ J. Grunig i T. Hunt odnose s javnošću shvaćaju kao upravljanje podsustavom i navode *pet funkcija*. Prema njima te funkcije su:

1. podupiranje prodaje promocijom proizvoda i drugim uslužnim djelatnostima
2. podupiranje uprave komunikacijskim aktivnostima prema zaposlenicima
3. podupiranje odjela i razvoj planiranja unošenjem društvenih kretanja i prenošenjem interesa poduzeća u javnosti
4. podupiranje proizvodnog sustava
5. podupiranje uprave poduzeća u planiranju i provođenju komunikacijskih aktivnosti.

R. L. Heath i W. T. Coombs u knjizi *Today's Public Relations – An Introduction*¹⁴⁷

definiraju *pet funkcija odnosa s javnošću* na sljedeći način:

1. strateško planiranje
2. istraživanje
3. publicitet
4. promocija
5. donošenje odluke suradnjom.

Pet funkcija odnosa s javnošću prema R. L. Heathu i W. T. Coombsu razmotrit ćemo nešto detaljnije.

Strateško planiranje

Prva funkcija odnosa s javnošću je *strateško planiranje*. Strateško planiranje dovodi organizaciju u položaj da odgovara potrebama, željama i mišljenjima drugih. Planiranje uključuje savjetovanje menadžmenta da uskladi svoje interese s interesima svojih ulagača. U tom smislu odnosi s javnošću koriste istraživanja za prikupljanje korisnih podataka. Takvi podatci pomažu donošenju odluka koje se tiču planiranja, publiciteta i promocije. Istraživanja nadalje pomažu u definiranju mogućih kriznih situacija koje prijete organizaciji. Istraživanje i planiranje odnosa s javnošću prepoznaju prednosti korištenja odluka koje su donesene suradnjom kako bi se izgradili, održali ili popravili strateški odnosi.¹⁴⁸ Određene funkcije mogu biti strateški temeljene na pozicioniranju kao odgovor na jedinstvenu dinamiku okoline u kojoj organizacija djeluje. Neke funkcije izravan su rezultat izvanjskih zahtjeva. Najočigledniji od ovih odnosi su s ulagačem.¹⁴⁹

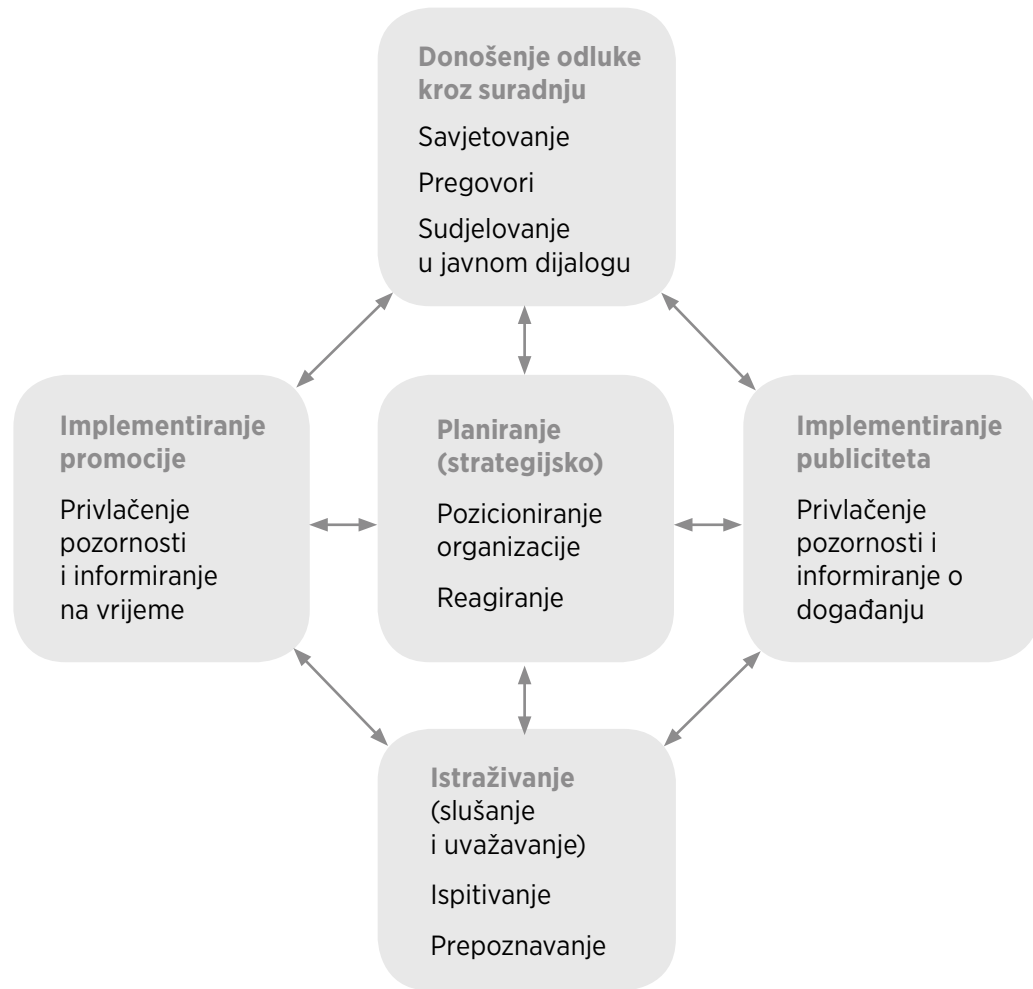
Istraživanje

Druga funkcija odnosa s javnošću je *istraživanje*. Istraživanje nastoji razumjeti kon-

Funkcije su strateška djelovanja koja provodi osoba ili cijela organizacija, a koja uključuju svakodnevne operacije kao i dugoročno planiranje.

Strateško planiranje dovodi organizaciju u položaj da odgovara potrebama, željama i mišljenjima drugih.

Istraživanje nastoji razumjeti kontekste kao što su tržište, ulagači, zaposlenici, članovi javnog i poslovnog sektora, vladini dužnosnici, mediji i brojne druge skupine.



Slika 6. Pet funkcija odnosa s javnošću, R. L. Heath, W. T. Coombs, 2006.

tekste kao što su tržište (ili klijenti), ulagači, zaposlenici, članovi javnog i poslovnog sektora, vladini dužnosnici, mediji i brojne druge skupine. Svaka skupina ljudi ima svoja vlastita mišljenja, brige i motivacije. Istraživanje može pronaći i ispitati želje, vjerovanja i stavove osoba koje mogu koristiti ili naškoditi organizaciji.¹⁵⁰ Naravno, sve to ovisi o situaciji jer se mišljenja, ukusi, želje, vrijednosti, stavovi i vjerovanja tih skupina mijenjaju.¹⁵¹

Publicitet

Publicitet kao treća funkcija odnosa s javnošću uključuje privlačenje pozornosti i prikupljanje informacija o određenoj ak-

tivnosti ili obilježju organizacije. Publicitet koristi medijsku pokrivenost da privuče pozornost i informira ciljnu javnost o organizaciji, proizvodu, usluzi, potrebama i dr. Odnosi s javnošću primjerice koriste publicitet kako bi lokalni mediji pokrili veliko otvorenje novog trgovačkog ili prodajnog centra. Publicitet je u ovom primjeru namijenjen privlačenju pozornosti kupaca i davanju informacije o trgovačkom ili prodajnom centru. Publicitet na primjer može upozoriti pretučene žene na postojanje utočišta za zlostavljane žene. Publicitet može privući pozornost donatora da novčano podupru ovu vrstu utočišta.¹⁵²

Publicitet uključuje privlačenje pozornosti i prikupljanje informacija o određenoj aktivnosti ili obilježju organizacije.

Promocija

Četvrta funkcija odnosa s javnošću je *promocija*. Promocija uključuje nekoliko napora u svrhu da se određene aktivnosti i mišljenja organizacije prepoznaju u javnosti. Cilj promocije je privlačenje pozornosti potrošača, a sastoji se od nekoliko događaja i medijskih priča tako da javnost dobije više spoznaja i informacija o nekoj organizaciji, proizvodu, usluzi ili pitanju.¹⁵³ U usporedbi s nekadašnjom aktivnošću publicitet kao nužnu posljednicu ima neprekidne napore praktičara za odnose s javnošću kako bi osigurali trajnu medijsku pokrivenost.¹⁵⁴

Donošenje odluke suradnjom

Peta funkcija odnosa s javnošću je *donošenje odluke suradnjom*. Ova funkcija u odnosima

s javnošću uključuje savjetovanje dominantne koalicije unutar organizacije i poticanje stila donošenja odluka koji uvažava brige javnosti na koju se odluke odnose.¹⁵⁵

Pet funkcija odnosa s javnošću mogu se i slikovito prikazati. Središnji dio u ovom modelu je strateško planiranje, temelj svih aktivnosti. Sve aktivnosti odnosa s javnošću zahtijevaju planiranje za uspješnu taktičku primjenu i postizanje cilja. Četiri vanjska kruga prikazuju preostale funkcije: publicitet, promociju, istraživanje i donošenje odluke suradnjom. Svaka od njih treba biti namijenjena izgradnji strateških odnosa.

Funkcije odnosa s javnošću međusobno djeluju pomažući privući i mudro iskoristiti izvore koji su potrebni da bi se postigla misija i vizija organizacije.

Cilj promocije je privlačenje pozornosti potrošača, a sastoji se od nekoliko događaja i medijskih priča tako da javnost dobije više spoznaja i informacija o nekoj organizaciji, proizvodu, usluzi ili pitanju.

Sažetak

Günther Bentele – sedam funkcija odnosa s javnošću

Sedam funkcija odnosa s javnošću prema Güntheru Benteleu su: informacija, komunikacija, persuazija, oblikovanje imidža, kontinuirano njegovanje povjerenja, upravljanje konfliktima i uspostava društvenog konsenzusa.

James Grunig i Todd Hunt – pet funkcija odnosa s javnošću

James Grunig i Todd Hunt u knjizi *Managing Public Relations* odnose s javnošću shvaćaju kao upravljanje podsustavom i navode pet funkcija. Prema njima funkcije su: podupiranje prodaje promocijom proizvoda i drugim uslužnim djelatnostima, podupiranje personalne uprave komunikacijskim aktivnostima prema zaposlenicima, podupiranje odjela i razvoj planiranja unosenjem društvenih kretanja i prenošenjem interesa poduzeća u javnosti, podupiranje proizvodnog sustava, podupiranje uprave poduzeća u planiranju i provođenju komunikacijskih aktivnosti.

Robert L. Heath i W. Timothy Coombs – pet funkcija odnosa s javnošću

Robert L. Heath i W. Timothy Coombs definiraju *pet funkcija odnosa s javnošću* na sljedeći način: strateško planiranje, istraživanje, publicitet, promocija, donošenje odluke suradnjom.

Pitanja za provjeru znanja



1. Sedam funkcija odnosa s javnošću Günthera Bentelea?
2. Pet funkcija odnosa s javnošću Roberta L. Heatha i W. Timothy Coombsa?
3. Pet funkcija odnosa s javnošću Jamesa Gruniga i Todda Hunta?
4. Što znači funkcija odnosa s javnošću – donošenje odluka suradnjom?
5. Kakva je razlika u Heath-Coombsovim funkcijama promocija i publiciteta?

Dodatna literatura

- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Grunig, J., Hunt T.: *Managing Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Heath, R. L.: *Function of Public Relations*, in: *Encyclopedia of Public Relations* (ed.) R. L. Heath, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Heath R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Tench, R., Yeomans, L. (ed.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Theaker, A.: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York, 2002.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Bilješke

- 145 G. Bentele, *n. dj.*, 22ff.
- 146 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 8.-9.
- 147 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 8.
- 148 Isto, 8.-9.
- 149 R. L. Heath: *Function of Public Relations*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 350.-351.
- 150 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 9.
- 151 PRSA savjetuje PR praktičarima da pomognu u oblikovanju, izvršenju i procjeni istraživanja kako bi se razumjela mišljenja javnosti. Istraživanja pomažu menadžerima da dođu do optimalnih odgovora na pitanja javne politike ili brige potrošača. Menadžment odnosa s javnošću koristi istraživanje da ocijeni učinak poruka organizacije. Definira prijetnje i mogućnosti. Jedan od ciljeva istraživanja je ustanoviti vjeruju li ljudi u društveno odgovornu organizaciju. Istraživanje može ukazati koliko potrošači znaju o svojim proizvodima i uslugama.
- 152 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 10.
- 153 Isto.
- 154 Na primjer, prodajni centar može stvarati publicitet svaki put kada se otvara nova trgovina. Da bi unaprijedio promociju, prodajni centar može sponzorirati neku aktivnost kako bi potaknuo potporu lokalne zajednice. Aktivnosti promocije mogu predstaviti prodajni centar i pomoći u njegovanju reputacije.
- 155 Isto.

6. MJESTO ODNOSA S JAVNOŠĆU U ORGANIZACIJAMA I TVRTKAMA/KORPORACIJAMA

Pri određivanju pojma uočili smo da se pojmovi odnosa s javnošću u organizacijama prilično razlikuju. Slično je i s položajem odnosa s javnošću u organizacijama i tvrtkama. Taj položaj i hijerarhijsko pozicioniranje odjela odnosa s javnošću nije samo pitanje gdje netko sjedi već sa sobom nosi nekoliko drugih odgovornosti i prava.

Razmatrajući tu problematiku, nameće se nekoliko vrlo važnih pitanja poput kreiranja i donošenja odluka, pristupa informacijama, kompetencija za davanje naloga te raspolaganja financijskim i drugim resursima itd.

Poznato je da odjeli odnosa s javnošću obavljaju različite uloge unutar kompanija i organizacija. Već duže od jednog stoljeća odjeli opslužuju razne organizacije. Smatra se da je prvi korporativni odjel odnosa s javnošću osnovan u tvrtki *Westinghouse* 1889. godine. Istražujući značenje u poslovnom svijetu, rezultati IABC-a pokazuju da izvršni direktori (CEO)¹⁵⁶ odnose s javnošću smatraju dobrom investicijom. Istraživanje u kojem je sudjelovalo 200 organizacija pokazalo je da odnosi s javnošću organizaciji donose povrat (ulaganja) prihoda od investicija (ROI)¹⁵⁷ u iznosu od 184%.¹⁵⁸

Istraživanja također pokazuju da mjesto i uloga odnosa s javnošću u organizaciji često ovise o vrsti organizacije, percepciji najvišeg rukovodstva pa čak i sposobnosti menadžera za odnose s javnošću.

S. M. Cutlip i sur. smatraju da je važan položaj najvišeg voditelja odnosa s javnošću u organizacijskoj shemi kao i njegov položaj prema glavnom izvršnom direktoru. Prema američkim autorima iskustva su različita. Odnosi s javnošću često ostaju izvan

uprave, tj. skupine oko glavnog izvršnog direktora koja donosi odluke. Znaju se pridružiti administraciji i kadrovskom odjelu ili odjelu ljudskih resursa kao *outsajderi* u skupini koja donosi odluke. No istraživanja provedena među 100 vodećih korporacija u SAD-u pokazuju da preko 50% menadžera za odnose s javnošću odgovara izravno glavnom direktoru ili predsjedniku.¹⁵⁹

Stožerna uloga odnosa s javnošću

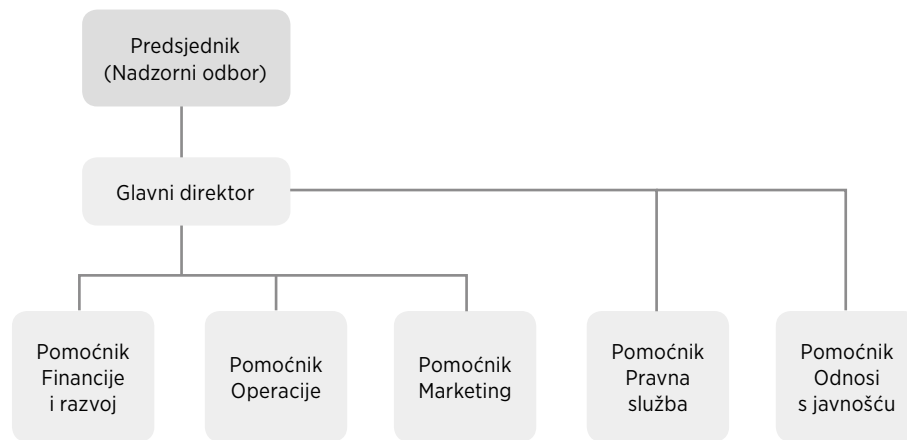
Analiza brojnih organizacijskih shema pomaže nam da jasnije sagledamo ulogu i odnos različitih funkcija u organizaciji. S. M. Cutlip i sur. pokazuju da odnosi s javnošću mogu imati stožernu funkciju i kao takvi podređeni su glavnom izvršnom direktoru na drugačiji način od linijskih funkcija. Stožerna funkcija znači da odnosi s javnošću savjetuju i podržavaju linijske menadžere koji su, s druge strane, odgovorni i ovlašteni za vođenje organizacije. Kako bi to i činili, djelatnici za odnose s javnošću moraju razumjeti značenje stožerne uloge.¹⁶⁰

Linijsko-stožerni model upravljanja nastao je u vojsci. Danas se koristi u većini velikih organizacija. Primjerice linijske funkcije u industriji obuhvaćaju funkcije proizvodnje i stvaranja profita: tehniku, proizvodnju i marketing. Stožerne funkcije pomažu i savjetuju linijske rukovoditelje u financijama, pravnoj službi, ljudskim potencijalima i odnosima s javnošću.¹⁶¹

Što je organizacija veća i složenija, stožerna je potpora važnija. Linijski su menadžeri odgovorni i ovlašteni da određuju poslovnu politiku organizacije i nadziru njezino poslovanje. Da bi obavljali svoje poslovanje,

Važan je položaj najvišeg voditelja odnosa s javnošću u organizacijskoj shemi kao i njegov položaj prema glavnom izvršnom direktoru.

Stožerna funkcija znači da odnosi s javnošću savjetuju i podržavaju linijske menadžere koji su, s druge strane, odgovorni i ovlašteni za vođenje organizacije.



Shema 2. Linijsko-stožerna organizacijska shema, S. M. Cutlip i sur., 2003.

Pristup menadžmentu vrlo je važan u nastojanju da odnosi s javnošću pruže ono što se od njih očekuje. Smatra se da moć i utjecaj odjela odnosa s javnošću proistječu iz njegova pristupa top menadžmentu.

potrebna im je stožerna pomoć u obliku istraživanja, savjeta i druge vrste potpore.¹⁶² Također je potrebno da linijski menadžeri mogu računati na potporu osoblja za odnose s javnošću i obrnuto.

Kada je riječ o međusobnom odnosu, i uprava i odnosi s javnošću imaju svoja očekivanja. Uprava opravdano očekuje od osoblja za odnose s javnošću sljedeće:¹⁶³

- 1) odanost
- 2) savjete pri donošenju odluka vezanih za odnose s javnošću
- 3) sposobnost da artikuliraju načela organizacije i unaprijede javno razumijevanje organizacije
- 4) želju pomoći svim djelatnicima kako bi što bolje obavljali svoj posao
- 5) utjecaj kojim bi organizirali druge djelatnike da ne govore ili rade protiv dobrobiti organizacije
- 6) karakterne osobine kao što su iskrenost, pouzdanost i diskretnost.

Osoblje odnosa s javnošću očekuje od linijskog menadžmenta:¹⁶⁴

- 1) pozitivno vodstvo u odnosima s javnošću
- 2) potporu odobroj komunikacijskoj politici
- 3) strateške planove koji obuhvaćaju sve politike i programe
- 4) odgovarajući proračun koji uključuje novčana sredstva za istraživanje javnog mišljenja, analizu i ocjenjivanje programa

- 5) dostupnost radi konzultacija i javnih nastupa.

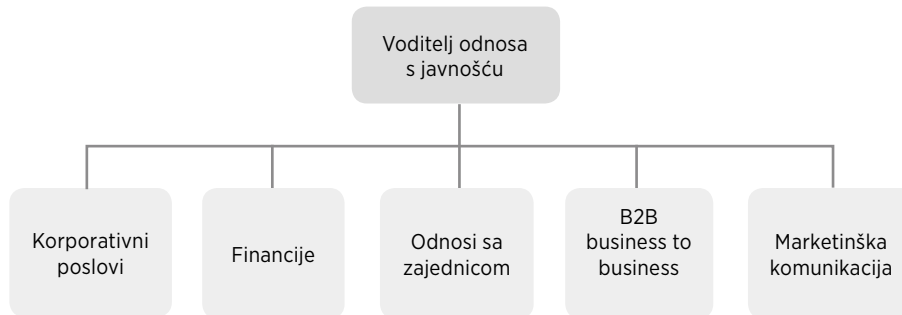
Pristup menadžmentu vrlo je važan u nastojanju da odnosi s javnošću pruže ono što se od njih očekuje. Smatra se da moć i utjecaj odjela odnosa s javnošću proistječu iz njegova pristupa top menadžmentu.

Struktura odnosa s javnošću prema zadacima i funkcijama

Ako želimo utvrditi važnost i mjesto odnosa s javnošću u organizaciji, potrebno je utvrditi gdje je ta funkcija pozicionirana unutar organizacije, odnosno gdje je u odnosu na *dominantnu koaliciju*.¹⁶⁵ Važan pokazatelj položaja i vrijednosti odnosa s javnošću unutar organizacije je njihova *reaktivnost*, odnosno *proaktivnost*. U organizacijama gdje su odnosi s javnošću shvaćeni proaktivno i ozbiljno posve je prirodno da su stariji stručnjaci odnosa s javnošću na višim položajima, najčešće u ulozi savjetnika uprave i direktora. U organizaciji u kojoj su odnosi s javnošću uglavnom reaktivno pozicionirani stručnjaci odnosa s javnošću nije sastavnica uprave i nije uključen u odlučivanje. Najčešće je zadaća tako pozicioniranog stručnjaka odnosa s javnošću objava onoga što se dogodilo u korporaciji.¹⁶⁶ Odnosi s javnošću nisu dio *dominantne koalicije*.¹⁶⁷

Djelatnost odnosa s javnošću može se podijeliti po *zadacima* ili *funkcijama*, smatra

U organizacijama gdje su odnosi s javnošću shvaćeni proaktivno i ozbiljno posve je prirodno da su stariji stručnjaci odnosa s javnošću na višim položajima, najčešće u ulozi savjetnika uprave i direktora.



Shema 3. Posao raspoređen po područjima, A. Gregory, 2000.

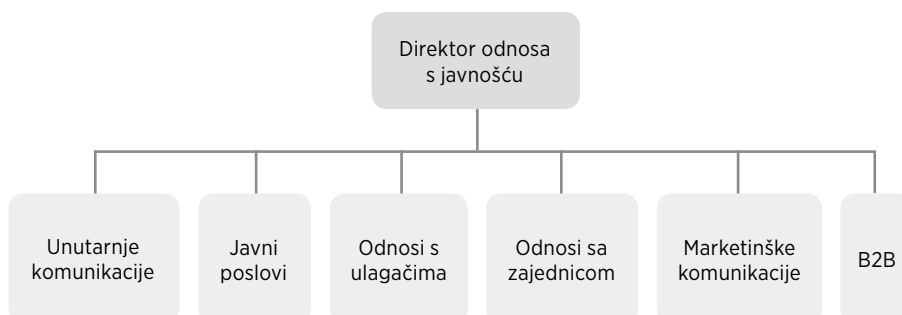
A. Gregory. Neke organizacije imaju podjelu prema zadacima (individualni poslovi i zadatci dodijeljeni manjim skupinama ili pojedincima), dok druge organizacije dijele posao prema funkcijama. Ako su poslovi raspoređeni prema funkcijama, to znači da je posao raspoređen i prema područjima, a zadatci se dijele unutar skupina ili pojedincima.¹⁶⁸ Tada svi rade sve, a struktura bi izgledala kao na shemi 3.

Podjela duž *funkcionalnih* linija često se odražava na strukturu odjela za odnose s javnošću. U takvoj strukturi pojedinac ili skupina brinut će se o svim aktivnostima koje pripadaju području odnosa s medijima, sponzorstvu, događajima ili pojedinačnim odnosima. A. Gregory¹⁶⁹ donosi tipičnu strukturu podjele prema funkciji.

Odnosi s javnošću u hijerarhijskoj strukturi

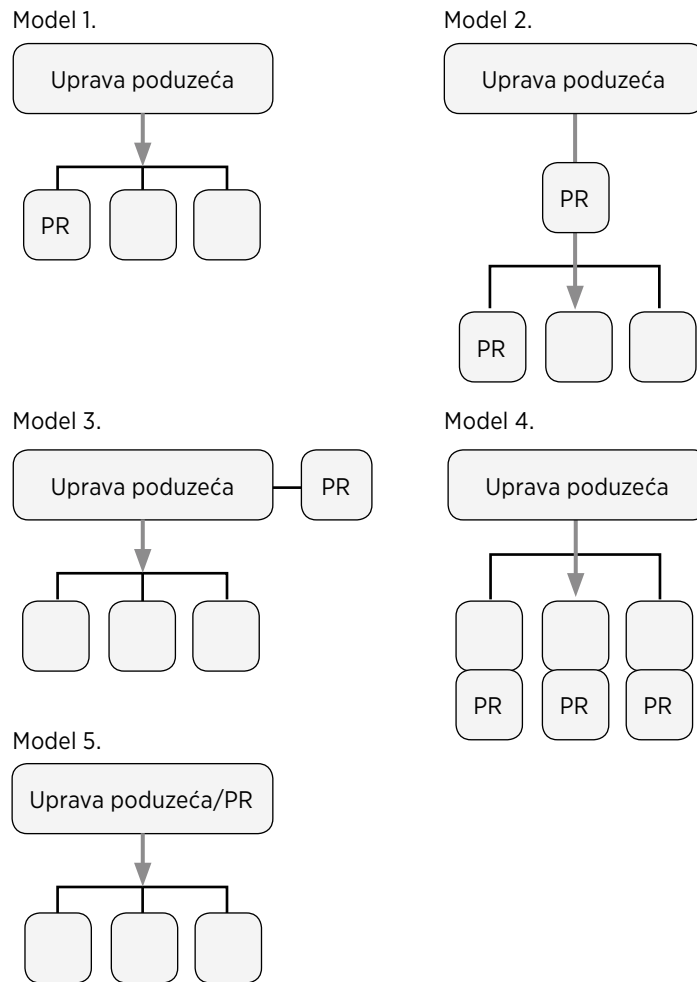
Stratešku ulogu odnosa s javnošću istraživala je njemačka teoretičarka Ulrike Röttger (2001.) na uzorku od 27 organizacija u Hamburgu. Zaključila je da upravljačko usmjerenje odnosa s javnošću nije izraženo, čemu još treba dodati i nedostatnu financijsku opremljenost mnogih ureda za odnose s javnošću te manjak ljudi. Po njezinim rezultatima samo jedna petina menadžera odnosa s javnošću redovito sudjeluje na sjednicama uprave poduzeća, ali dvije trećine ispitanika navelo je da imaju dobar pristup informacijama.¹⁷⁰

Neke organizacije imaju podjelu prema zadacima dok druge organizacije dijele posao prema funkcijama.



Shema 4. Odjel za odnose s javnošću strukturiran u funkcije, A. Gregory, 2000.

Podjela duž funkcionalnih linija često se odražava na strukturu odjela za odnose s javnošću. U takvoj strukturi pojedinac ili skupina brinut će se o svim aktivnostima koje pripadaju području odnosa s medijima, sponzorstvu, događajima ili pojedinačnim odnosima.



Shema 5. Uključenost odnosa s javnošću u hijerarhijskom ustroju poduzeća, M. Kunczik, 2006.

M. Kunczik

Odjel odnosa s javnošću u 37,3% slučajeva ima status linijske funkcije.

Budući da se ne indicira integracija u upravu, U. Röttger ipak ne vrjednuje posljednji podatak kao indikator profesionalizacije. Dobar pristup informacijama stručnjaka odnosa s javnošću ne ide nužno ruku pod ruku s organizacijsko-političkim utjecajem i dalekosežnim kompetencijama za donošenje odluka. Tri četvrtine ispitanika dužno je prije objave priopćenja za javnost savjetovati se s upravom.

M. Kunczik citira U. Köbkea koji dolazi do drugačijeg rezultata položaja odnosa s javnošću. Po tim pokazateljima odjel odnosa s javnošću u 37,3% slučajeva ima status linijske funkcije, tj. nalazi se na istoj razini kao i drugi odjeli, dok četvrtina (23,9%) ima status samostalnih stožernih odjela. Svaki šesti ispitanik (17,9%) odgovorio je da upra-

va radi i poslove odnosa s javnošću, tj. da ne postoji zasebni odjel odnosa s javnošću. U 7,5% slučajeva odnosi s javnošću su smješteni ispod uprave sa središnjom funkcijom davanja uprave. Kada je riječ o sudjelovanju na sjednicama uprave, polovina njih nazoči sjednicama, njihova glavna zadaća je izvješćivanje uprave.¹⁷¹

Podatak U. Köbkea o sudjelovanjima na sjednicama uprave u kvantitativnom smislu znatno odudara od rezultata U. Röttgera. Oba istraživanja provedena su prije gotovo jednog desetljeća, stoga su vrlo znakoviti i zanimljivi podatci istraživanja koje je provela znanstvena skupina na čelu s profesorom A. Zerfašom sa Sveučilišta u Leipzigu 2008. godine. U sveobuhvatnom empirijskom istraživačkom projektu o budućim tren-

Kada je riječ o sudjelovanju na sjednicama uprave, polovina njih nazoči sjednicama, njihova glavna zadaća je izvješćivanje uprave.

dovima u upravljanju komunikacijama i odnosima s javnošću u Europi (uzorak – 1.500 profesionalaca u 37 europskih zemalja) postavljeno je pitanje koliko su ozbiljno shvaćeni u savjetodavnoj ulozi, ali također i u participaciji pri odlučivanju u svojoj upravi.¹⁷²

Od top menadžmenta ozbiljno je shvaćeno 75% ispitanika, tj. profesionalaca odnosa

s javnošću, no samo njih 64% danas je uključeno u donošenje odluka i planiranje.¹⁷³

Vidljivo je kako komunikacijski odjeli najviše imaju savjetodavne i izvršne uloge, tj. najviše utjecaja imaju na donošenje odluka u dioničkim društvima koja kotiraju na burzi, u manjoj mjeri imaju utjecaja u tzv. privatnim društvima te u vladinim i neprofitnim organizacijama.

Studija slučaja 1. BMW Group

BMW Group osnovana je 1916. kao *Bayerische Flugzeugwerke AG* koja je potom preimenovala u današnji naziv *Bayerische Motorenwerke AG* (kratica: *BMW*). *BMW Group* danas je vodeći automobilski koncern u Njemačkoj i Europi koji proizvodi svjetske marke *BMW*, *Mini* i *Rolls-Royce*. Sjedište koncerna je u Münchenu, pravni oblik trgovačkog društva je dioničko društvo.

1. Osnovni podatci

Strategija korporacije je koncentracija na isključivo *izvršne* segmente u međunarodnoj automobilskoj i motornoj industriji te je na tom području vodeća. Korporacija je prisutna u 41 državi s vlastitim tvrtkama i upravlja opsežnom mrežom poslovno samostalnih trgovačkih društava te je prisutna na 100-njak tržišta preko uvoznika među kojima i u Hrvatskoj te Bosni i Hercegovini. Osim proizvodnog sektora *Grupa* održava vlastiti poslovni sektor financijskih usluga koji obuhvaća financijske i *lizing* ponude trgovcima i krajnjim korisnicima.

Koncern pridonosi važnom makroekonomskom prinosu u Njemačkoj te u ostalih jedanaest zemalja u kojima ukupno ima 23 proizvodna pogona. U 2009. godini ukupni prihod *BMW Groupe* iznosio je 50,7 milijardi eura, visina izravnih investicija iznosila je 3,5 milijardi eura, dok je dobit prije kamata i poreza (EBIT) iznosila 413 milijuna eura. Ukupno je proizvedeno 1,258.417 automobila od kojih je 83% marke *BMW*.

Dana 31. prosinca 2009. koncern je imao 96.203 zaposlenika. Najveće tržište je SAD koji čini petinu globalnog tržišta, zatim nešto manje Njemačka te Velika Britanija, Italija, Kina, Francuska i Španjolska. *BMW* je dioničko društvo čiji temeljni kapital iznosi 654 milijuna eura, podijeljeno u 601.995 dionica s pravom glasa te 52.196 dionica bez prava glasa. Struktura vlasništva dioničkog društva je specifična, 46,7% dionica drži obitelj Quandt koja se smatra *strateškim investitorom*, dok *institucionalni ulagači* (investicijski fondovi) drže 43,2% dionica te 10,2% ostali ulagači, tj. privatni (mali) dioničari. Dionicama se prvenstveno trguje na Frankfurtskoj burzi. Tržišna kapitalizacija *free floata* iznosi više od 10 milijardi eura, tečaj dionice na prvenstvenoj burzi je 32,52 eura.

2. Održivost i dijalog s dionicima

BMW Group razumije održivost kao zadaću menadžmenta i uzima u obzir ne samo gospodarske nego i ekološke i socijalne kriterije. Ključne varijable su resursi, rizici i reputacija. Varijabla resursi u praksi znači primjenu modela fleksibilnog radnog vremena za zaposlenike i tvrtke, daljnja obrazovanja, progresivne mjere zaštite na radu te time korporacija u konačnici šteti na troškovima svojih resursa. Varijabla smanjenje rizika znači otvorenost organizacije prema dionicima iz gospodarstva, politike i društva. *BMW* smatra da oni kao konstruktivni kritičari i senzori za društvene razvoje pomažu koncernu pravovremeno rea-

Vidljivo je kako komunikacijski odjeli najviše imaju savjetodavne i izvršne uloge, tj. najviše utjecaja imaju na donošenje odluka u dioničkim društvima koja kotiraju na burzi, u manjoj mjeri imaju utjecaja u tzv. privatnim društvima te u vladinim i neprofitnim organizacijama.

BMW Group razumije održivost kao zadaću menadžmenta i uzima u obzir ne samo gospodarske nego i ekološke i socijalne kriterije.

Glavni dionici BMW Groupa su nevladine organizacije, društvene organizacije, strukovno-interesne udruge, susjedi, multinacionalne institucije, mediji, obrazovanje/istraživanje i znanost, politika i zakonodavstvo, zaposlenici, dobavljači, kupci i tržište kapitala.

girati na buduće izazove. BMW se vidi kao *korporativni građanin* koji izvješćima održivosti i drugim mjerama transparentno komunicira i potiče razumijevanje i vrjednovanje za njezino djelovanje u javnosti te time pridonosi jačanju korporativne reputacije i povjerenja u njezine marke.

U svojem izvješću o održivosti BMW-a definirano je dvanaest *dionika u okruženju* koncerna (vidi shema 6.). Glavni dionici BMW Groupa su nevladine organizacije, društvene organizacije, strukovno-interesne udruge, susjedi, multinacionalne institucije, mediji, obrazovanje/istraživanje i znanost, politika i zakonodavstvo, zaposlenici, dobavljači, kupci i tržište kapitala.



Shema 6. Dionici u okruženju BMW Groupa, izvor: BMW Group, 2007.

3. Korporativna komunikacija BMW Groupa

Upravu BMW-a čini sedam članova. Osim predsjednika uprave članovi uprave zaduženi su za sljedeće funkcije: proizvodnju, ljudske resurse/direktora rada, prodaju i marketing, financije, nabavu i mrežu dobavljača te razvoj. Osnovni organizacijski model koncerna je kombinacija linijskog sustava i matričnog sustava. Korporativna komunikacija BMW-a je linijska funkcija, organizacijska jedinica zove se *sektor*, a naziv područja je Konzernkommunikation und Politik (komunikacija koncerna i politike). Naziv mjesta direktora je *voditelj sektora* (Bereichsleiter).

Direktor komunikacije koncerna i politike nije član uprave, ali sudjeluje na svim sjednicama uprave s pravom predlaganja. Zadužen je za sve globalne komunikacijske i političke aktivnosti korporacije te je odgovoran i izvješćuje izravno predsjednika uprave. Prema tim podacima može se vidjeti da, bez obzira što čelnik komunikacijske jedinice nije član uprave, sudjeluje u donošenju odluka bez prava glasa, ali s pravom savjetovanja. Korporativna komunikacija sastavlja *strateški komunikacijski plan* zajedno s marketingom i u manjoj mjeri s drugim odjelima, a uprava ga donosi. Stoga se može zaključiti da je funkcija korpo-

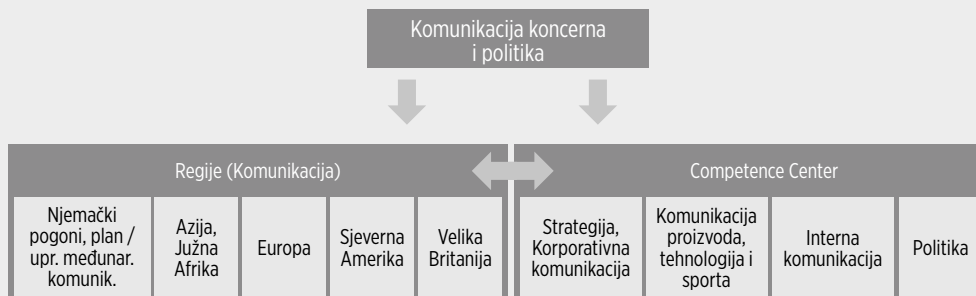
Direktor komunikacije koncerna i politike nije član uprave, ali sudjeluje na svim sjednicama uprave s pravom predlaganja. Zadužen je za sve globalne komunikacijske aktivnosti korporacije te je odgovoran i izvješćuje izravno predsjednika uprave.

rativne komunikacije sastavnica dominantne koalicije. Sektor korporativne komunikacije savjetuje top menadžment za nastupe na tiskovnim konferencijama, intervjuima, izjavama i nastupima. Zadužen je za sastavljanje kriznog komunikacijskog plana te za osobne odnose s javnošću predsjednika uprave.

Udjel žena unutar BMW Groupa iznosi 13,4%, što ima veze s činjenicom da je najveći broj ljudi zaposlenih u proizvodnim pogonima u tradicionalnoj *muškoj* motornoj branši. Broj žena među rukovodećim menadžerima iznosi 7%.

BMW kao multinacionalna korporacija, koja upravlja, koordinira i komunicira sa svojim internim i eksternim javnostima na razini uprave te na razini korporativne korporacije, primjenjuje dvojezičan korporativni model. Korporativni jezici su engleski i njemački.

Zanimljivo je zaključiti da BMW shvaća odnose s javnošću ekvivalentno korporativnoj komunikaciji. Vezano za prethodno gledište zanimljiv je odgovor na pitanje za koja su potpodručja odnosi s javnošću unutar korporativne komunikacije zadušeni. Odgovor je da su odnosi s javnošću zadušeni za odnose s medijima, odnose s lokalnom zajednicom, javne poslove, kulturnu komunikaciju, komunikaciju s obrazovnim institucijama, školama i znanosti te izradu publikacija. No u organizacijskoj strukturi javni poslovi su zaseban odjel unutar sektora komunikacije koncerna i politike. Zbunjujući je bio odgovor da je sportska komunikacija dio korporativne komunikacije kao jedinica unutar odnosa s javnošću. U organizacijskoj strukturi sportska komunikacija sastavnica je odjela komunikacije proizvoda, tehnologije, sporta i usluga. Interna komunikacija je dio sektora korporativne komunikacije, dok su odnosi s investitorima odjel unutar sektora financija. Zanimljiv je bio odgovor da komunikacija proizvoda nije sinonimna pojmu tržišne komunikacije te da je dio korporativnih komunikacija. Na pitanje – kakav je odnos marketinga i korporativne komunikacije, odgovor je bio da su korporativne komunikacije i marketing funkcionalno i organizacijski odvojeni.



Shema 7. Organigram organizacijske jedinice BMW-a

Komunikacija koncerna i politike, izvor: vlastita rekonstrukcija.

Mr. sc. Zdeslav Milas: *Visoka škola za komunikacijski menadžment E. Bernays*, Zagreb.

Zanimljivo je da BMW shvaća odnose s javnošću ekvivalentno korporativnoj komunikaciji. Odnosi s javnošću zadušeni su za odnose s medijima, odnose s lokalnom zajednicom, javne poslove, kulturnu komunikaciju, komunikaciju s obrazovnim institucijama, školama i znanosti te izradu publikacija.

U praksi komunikacijska funkcija u poduzećima organizirana je na različite načine. Ipak u najvećem broju slučajeva interna komunikacija, odnosi s ulagačima, javni poslovi i upravljanje temama grupirani su zajedno unutar jedne stožerne funkcije.

Odnosi s javnošću unutar odjela korporativne komunikacije

U većim tvrtkama sve više dominira organizacijski model po kojem korporativna komunikacija objedinjuje komunikacijske aktivnosti. Profesori Cees B. M. van Riel i Charles J. Fombrun u knjizi *Essentials of Corporate Communication* (2007.) ističu da je u praksi

komunikacijska funkcija u poduzećima organizirana na različite načine. Ipak u najvećem broju slučajeva interna komunikacija, odnosi s ulagačima, javni poslovi i upravljanje temama grupirani su zajedno unutar jedne stožerne funkcije, dok je marketinška komunikacija uvijek uključena unutar poslovnih jedinica i ima položaj linijske funkcije.¹⁷⁴

Zadaća komunikacijske funkcije u najvećem broju tvrtki prvenstveno je davanje savjeta i podrška linijskim menadžerima u poslovnim jedinicama.

Van Riel i Fombrun objašnjavaju razliku između stožerne i linijske funkcije kao razliku između davanja uputa i davanja savjeta: „(...) razlika između linijskih i stožernih menadžera može se kolokvijalno opisati kao razlika između *davanja uputa* i *davanja savjeta*“.¹⁷⁵ Iz ove izjave proizlazi da je zadaća komunikacijske funkcije u najvećem broju tvrtki prvenstveno davanje savjeta i podrška linijskim menadžerima u poslovnim jedinicama, a slični su i Zerfašovi istraživački rezultati.

Mjesto i ulogu odnosa s javnošću unutar odjela korporativne komunikacije istraživalo je više autora. C. B. M. van Riel i C. J. Fombrun navode da je po njihovim empirijskim spoznajama čelnik komunikacijske funkcije gotovo uvijek odgovoran i izvješćuje izravno predsjednika uprave. Autori u svojem organizacijskom modelu korporativnu komunikaciju ustrojavaju kao stožernu funkciju, na čelu s direktorom korporativne komunikacije. Sektor korporativne komunikacije obuhvaća odjel odnosa s medijima, a unutar tog odjela organizirani su sektori i služba za sastavljanje pisanih i govornih sadržaja, tj. pripremanje priopćenja za medije i izrada govora na tiskovnim konferencijama, pripremanje izjava za javnost i dr. Osim odnosa s medijima drugi odjeli su odnosi s ulagačima, odnosi s vlastima, odnosi s javnošću i komunikacije.¹⁷⁶

Paul Argenti u svojem konceptu korporativne komunikacije spominje četiri razloga za sve važniju ulogu korporativne komunikacije:

1. tehnološki razvoj, posebice interneta
2. javnost je znatno bolje obrazovana te je postala vrlo skeptična prema namjerama poduzeća

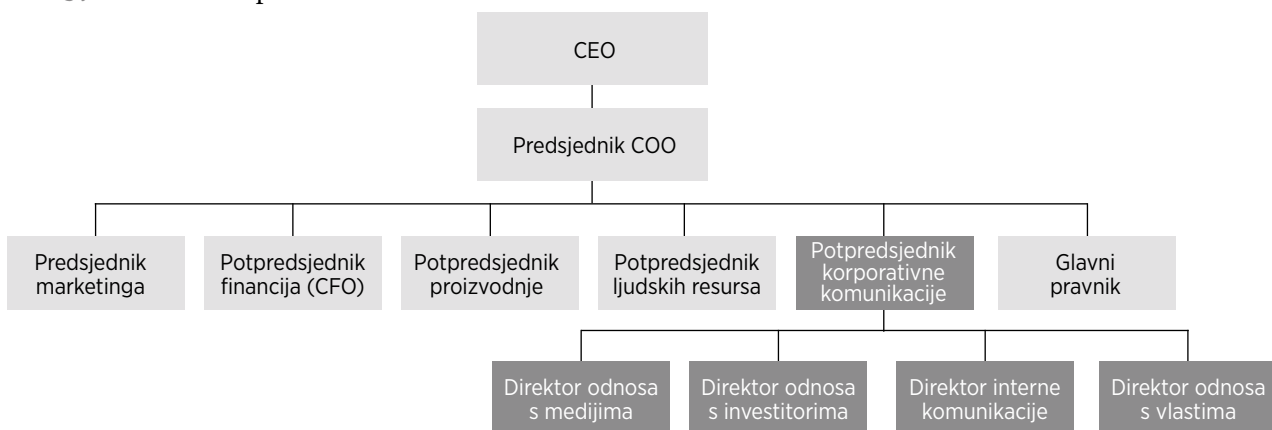
3. za plasiranje korporativnih vijesti postoji visoka zapreka u okruženju poduzeća
4. u poduzećima je znatno teže primijeniti i održati koherentnu komunikacijsku strategiju.

Argenti smatra da korporativna komunikacija mora biti usko povezana s ukupnom korporativnom vizijom i strategijom te ističe da samo mali broj menadžera uviđa tu potrebu. Stoga je komunikacijsko osoblje često izvan događaja.¹⁷⁷

Argenti je izradio svoj organizacijski model strateškog pristupa komunikaciji u menadžmentu. Model je orijentiran na organizacijske strukture korporacija u SAD-u, a u svojem modelu idealne strukture funkcije korporativne komunikacije sektor korporativne komunikacije stavlja u isti položaj kao i druge linijske funkcije. Na čelu sektora je potpredsjednik za korporativnu komunikaciju, ravnopravan s ostalim potpredsjednicima za marketing, financije, proizvodnju, ljudske resurse i glavnim pravnikom. Svi izvješćuju predsjednika, odnosno glavnog operativnog direktora.¹⁷⁸

Unutar sektora korporativne komunikacije organizacijska struktura podijeljena je na četiri odjela: odnosi s medijima, odnosi s ulagačima, odnosi sa zaposlenicima te odnosi s vladom. Na čelu svakog odjela je direktor. U ovom modelu korporativna komunikacija obuhvaća internu komunikaciju, financijsku komunikaciju, a klasične zadaće odnosa s javnošću organizirane su u dva odjela: odnosi s medijima te javni poslovi.

Korporativna komunikacija mora biti usko povezana s ukupnom korporativnom vizijom i strategijom.



Shema 8. Idealna struktura funkcije korporativne komunikacije, prema P. Argentiu

Sažetak

Značenje odjela odnosa s javnošću u organizaciji

Odnosi s javnošću obavljaju različite uloge i funkcije unutar kompanija i organizacija. Već duže od jednog stoljeća odjeli opslužuju razne organizacije. Istražujući značenje u poslovnom svijetu, rezultati istraživanja IABC-a pokazuju da izvršni direktori (CEO) odnose s javnošću smatraju dobrom investicijom.

Stožerna uloga odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću mogu imati stožernu funkciju i kao takvi podređeni su glavnom izvršnom direktoru na drugačiji način od linijskih funkcija. Stožerna funkcija znači da odnosi s javnošću savjetuju i podržavaju linijske menadžere koji su, s druge strane, odgovorni i ovlašteni za vođenje organizacije.

Linijsko-stožerni model

Linijski su menadžeri odgovorni i ovlašteni određivati poslovnu politiku organizacije i nadzirati njezino poslovanje. Da bi obavljali svoje poslovanje, potrebna im je stožerna pomoć u obliku istraživanja, savjeta i druge vrste potpore. Također je potrebno da linijski menadžeri mogu računati na potporu osoblja za odnose s javnošću i obrnuto.

Reaktivni i proaktivni odnosi s javnošću

Važan pokazatelj položaja i vrijednosti odnosa s javnošću unutar organizacije je njihova *reaktivnost*, odnosno *proaktivnost*. Prema A. Gregory u organizacijama gdje su odnosi s javnošću shvaćeni proaktivno i ozbiljno posve je prirodno da su stariji PR stručnjaci na višim položajima, najčešće u ulozi savjetnika uprave i direktora. U organizaciji u kojoj su odnosi s javnošću uglavnom reaktivno pozicionirani PR stručnjak nije sastavnica uprave i nije uključen u odlučivanje.

Djelatnost odnosa s javnošću unutar odjela

Djelatnost odnosa s javnošću može se podijeliti po *zadacima* ili *funkcijama*. Neke organizacije imaju podjelu prema zadacima, dok druge organizacije dijele posao prema funkcijama. Ako su poslovi raspoređeni prema funkcijama, to znači da je posao raspoređen i prema područjima, a zadatci se dijele unutar skupina ili pojedincima.

Odnosi s javnošću unutar odjela korporativne komunikacije

U većim tvrtkama sve više dominira organizacijski model po kojem korporativna komunikacija objedinjuje komunikacijske aktivnosti. U najvećem broju slučajeva interna komunikacija, odnosi s ulagačima, javni poslovi i upravljanja temama grupirani su zajedno unutar jedne stožerne funkcije, dok je marketinška komunikacija uvijek uključena unutar poslovnih jedinica i ima položaj linijske funkcije.

Pitanja za provjeru znanja

1. Kada je utemeljen prvi odjel odnosa s javnošću u tvrtkama?
2. Jesu li odnosi s javnošću dobra investicija menadžmenta?
3. Što znači da odnosi s javnošću imaju stožernu funkciju?
4. Koja je odgovornost linijskih menadžera?
5. Kakav je utjecaj reaktivnih, a kakav proaktivnih odnosa s javnošću?
6. Što znači podjela aktivnosti odnosa s javnošću po zadacima, a što po funkcijama?
7. Uključenost odnosa s javnošću u hijerarhijski ustroj tvrtke?
8. Mjesto i uloga odnosa s javnošću unutar odjela korporativne komunikacije?
9. Četiri razloga za sve važniju ulogu korporativne komunikacije?



Dodatna literatura

- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001.
- Baines, P., Egan, J., Jenkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issue and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Bentele, G., Will, M.: *Public Relations als Kommunikationsmanagement*, in: Schmid, B. Lyczek, B. (izd.): *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden, 2006.
- Bentele, G., Fröhlich, R., Syszka, P.: *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.
- Brkić, N.: *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2003.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Grunig, J., Hunt, T.: *Managing Public Relations*, Holt/Rinehart & Winson, New York-Chicago, 1984.
- Kunczik, M.: *Odnosi s javnošću*, FPZ, Zagreb, 2006.
- Milas, Z.: *Uvod u korporativnu komunikaciju – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium, Zagreb, 2011.
- Röttger, U.: *Public Relations – Organisation und Profession. Eine Berufsfeldstudie*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2000.
- Tench, R., Yeomanns, L. (ur.): *Otkrivanje odnosa s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2009.
- Theaker, A.: *The Public Relations Handbook*, vol. 3., Routledge, London & New York, 2008.
- Van Ruler, B., Verčić, D.: *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, Mouton de Gruyter, Berlin-New York, 2004.
- Van Riel, C., Fombrun, C. J.: *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, London and New York, 2007.
- Van Riel, B.: *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, New York, 1995.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Allyn and Bacon, 2003.

Bilješke

- 156 CEO – *Chief Executive Officer* međunarodni je pojam koji označava glavnog čelnika vrhovnog menadžmenta u jednom poduzeću. Sukladno hrvatskom trgovačkom pravu pojam je sinoniman *predsjedniku uprave*; ponekad se koristi pojam *glavni (generalni) direktor ili glavni menadžer*.
- 157 Stopa povratka investicije (eng. *return of investment*).
- 158 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 98.
- 159 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 73.
- 160 G. M. Broom, *n. dj.*, 57.
- 161 Isto.
- 162 “Specijalisti su neophodni, no oni bi trebali biti pri ruci, ne na vrhu”, kazao je jedan menadžer.
- 163 G. M. Broom, *n. dj.*, 57.-58.
- 164 Isto.
- 165 A. Gregory (b): *Planning and Managing Public Relations Campaigns*, IPR, London, 2000., 12.
- 166 Isto, 13.
- 167 Dominantnu koaliciju čine ljudi koji imaju najveću moć u organizaciji.
- 168 A. Gregory, (b), *n. dj.*, 16.
- 169 A. Gregory, (a), *n. dj.*, 30.
- 170 Z. Milas: *Mjesto i uloga odnosa s javnošću u korporativnoj komunikaciji*, magistarski rad, Mostar, 2010., 67.
- 171 M. Kunczik, *n. dj.*, 204.-208.
- 172 Z. Milas, *n. dj.*, 67.
- 173 A. Zerfass, A. Moreno, R. Tench, D. Verčić, P. Verhoeven: *European Communication Monitor 2008, Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications*, Euprepa/University of Leipzig, Brussels-Leipzig, 2008., www.communicationmonitor.eu
- 174 Z. Milas, *n. dj.*, 73.
- 175 Isto.
- 176 Isto, 74.
- 177 Isto, 74.-75.
- 178 Isto.

7. ODNOSI S JAVNOŠĆU I SRODNE DISCIPLINE

Različiti pogledi na odnose s javnošću odražavaju evoluciju ove djelatnosti kroz povijest. Ako se detaljnije sagledaju modeli razvoja odnosa s javnošću, vidjet ćemo da su u svom povijesnom razvoju odnosi s javnošću prošli kroz *tri faze*.

1. *Manipulacija*. Odnosi s javnošću preuzimaju odgovornost uporabe bilo kojeg komunikacijskog kanala za postizanje željenog javnog mišljenja. Tradicionalno se praktičari ove vrste odnosa s javnošću nazivaju *tiskovni agenti*.
2. *Informacija*. Odnosi s javnošću smatraju se *dovodnom cijevi* za informaciju koja *teče* iz organizacija prema javnosti. Praktičari ove vrste odnosa s javnošću nazivaju se *agenci za publicitet*.
3. *Uzajamno djelovanje i razumijevanje*. Na tom najnovijem stupnju odnosi s javnošću prihvaćaju odgovornost, ali također nude informacije i savjetuju menadžment. Praktičari koji slijede ovaj pristup nazivaju se *savjetnici za odnose s javnošću*, iako svatko tko preuzme i ima ovo zvanje, nije ga dostojan.

Iz navedenog su proizišla i različita i nepravilna tumačenja okvira odnosa s javnošću, kao i problemi u razgraničenju njihovih ciljeva i zadataka s ciljevima i zadacima drugih disciplina.

Odnosi s javnošću i marketing

Odnos odnosa s javnošću i marketinga već više godina pripada zanimljivom polju aktivne rasprave. U praksi se često nepravilno definira odnos nadređenosti i podređenosti između poslovnih funkcija marketinga i odnosa s javnošću. Postoji težnja da se odnosi s javnošću podvedu pod marketing.

Unatoč želji nekih menadžera da sve drže pod svojom kontrolom, ne postoji gotovo nikakvo opravdanje za takav stav.¹⁷⁹

Usporedba službenih definicija trebala bi razjasniti sve nedoumice. Institut za marketing definira *marketing* kao upravni proces kojim se utvrđuju, predviđaju i zadovoljavaju zahtjevi potrošača na rentabilan način. Institut za odnose s javnošću (Velika Britanija) definira *odnose s javnošću* kao planiran i trajan napor da se uspostavi i održi naklonost i razumijevanje između jedne organizacije i ciljne javnosti.¹⁸⁰

Uspoređivanjem ovih dviju definicija vidi se da između njih nepobitno ima sličnosti. Međutim odnosi s javnošću imaju znatno *šire polje rada* nego marketing. Dakle odnosi s javnošću obuhvaćaju sve oblike komunikacije, odnose organizacije/poduzeća s cijelim okruženjem, bave se *izgradnjom odnosa*, a marketing je prije svega usmjeren na prodaju proizvoda i usluga poduzeća i na odnose s potrošačima koji predstavljaju središnju ciljnu skupinu u okruženju. Prema J. E. Grunigu „(...) funkcija marketinga trebala bi biti komunikacija s tržištem na kojem organizacija prodaje svoju robu i usluge. Odnosi s javnošću trebali bi se ticati svih ciljnih javnosti jedne organizacije.“¹⁸¹ Glavna svrha marketinga je zarađivanje novca organizaciji povećanjem potražnje. Glavna svrha odnosa s javnošću je ušteda novca organizaciji izgradnjom odnosa s ciljnim javnostima koje ograničavaju ili povećavaju sposobnost organizacije da ostvari svoju misiju.¹⁸² M. Kunczik smatra da je stvarna svrha odnosa s javnošću „osiguranje privrednog uspjeha nekog poduzeća stvaranjem političke klime koja je što je moguće više očišćena od sukoba“.¹⁸³

U svom povijesnom razvoju odnosi s javnošću prošli su kroz tri faze: manipulacija, informacija, uzajamno djelovanje i razumijevanje.

Glavna svrha marketinga je zarađivanje novca organizaciji povećanjem potražnje. Glavna svrha odnosa s javnošću je ušteda novca organizaciji izgradnjom odnosa s ciljnim javnostima koje ograničavaju ili povećavaju sposobnost organizacije da ostvari svoju misiju.

Praktičari u odnosima s javnošću vide svoj posao kao komunikaciju, menadžeri u marketingu više su zainteresirani za to kako oglašavanje i odnosi s javnošću djeluju na prodaju i dobit.

Zagovarači marketinga zahtijevaju vrlo široka dopuštenja, ali još ne tvrde da pokrivaju parlamentarne veze, odnose s vladinim institucijama, probleme vezane za ostavke i smjene, svađe *na vrhu*, interne odnose među zaposlenicima, društvene odnose, kriznu upravu, ekološku zaštitu, negativan publicitet,¹⁸⁴ afere i sl.¹⁸⁵

Što rade odnosi s javnošću, a što ne bi trebao raditi marketing?

- Kada neko poduzeće na tržište lansira novi proizvod, to treba popratiti jakim aktivnostima odnosa s javnošću.
- Vode konferenciju za novinare u svezi s ponudom.
- Analiziraju i reagiraju na tekstove u tisku.
- Komuniciraju s novinarima.
- Uvode prvi publicitet zbog izviđanja eventualnog otpora u društvenom i političkom okruženju itd.
- Upravljaju krizama i kriznim komuniciranjem.
- Provode edukaciju i trening za javne nastupe.

Kao što se vidi, menadžeri u marketingu i praktičari u odnosima s javnošću ne govore uvijek istim jezikom. Praktičari u odnosima s javnošću vide svoj posao kao komunikaciju. S druge strane, menadžeri u marketingu više su zainteresirani za to kako oglašavanje i odnosi s javnošću djeluju na prodaju i dobit.

Ipak se ova situacija mijenja. Brojne korporacije nastoje da njihovi odjeli za odnose s javnošću upravljaju svim aktivnostima odnosa s javnošću u cilju marketinga kompanije i pomicanja krajnje crte (neto crta). Oni znaju da dobri odnosi s javnošću mogu biti snažan alat u izgradnji robne marke.¹⁸⁶

Marketing odnosa s javnošću/Marketing Public Relations /MPR/

Pojam marketing odnosa s javnošću ili *marketing public relations* (MPR) opisuje odnose s javnošću kao dio promocije unutar marketinškog miksa. Taj pojam ukazuje da se u suvremenoj poslovnoj praksi odnosi s javnošću i marketing najčešće smatra-

ju *važnim funkcijama* koje daju najbolje rezultate međusobnom suradnjom. Takva nas suradnja vodi do termina *marketing odnosa s javnošću* (MPR) ili, kako ističe A. van der Meiden, *Produkt PR*.

U knjizi *Kotler o marketingu*¹⁸⁷ Ph. Kotler smatra da kada oglašavanje gubi svoju moć stvaranja jake marke i da unaprjeđenje prodaje pada ispod optimalne razine, kompanije traže sve veći potencijal u svojim MPR odjelima. Prema Kotleru MPR se sastoji od nekoliko alata koje možemo klasificirati pod akronimom PENCILS, odnosno:

- P** (*publication*) – *publikacije* (časopis kompanije, godišnja izvješća, brošure za kupce itd.)
- E** (*events*) – *događaji* (sponzoriranje sportskih događanja ili umjetnosti ili predstava u trgovini)
- N** (*news*) – *vijesti* (dobre priče o kompaniji, njezinim ljudima i proizvodima)
- C** (*community involvement activities*) – *uključivanje zajednice* (vrijeme i novac prilagođeni potrebama lokalne zajednice)
- I** (*identity media*) – *identitet* (pisači pribor, poslovne kartice, kod odijevanja u poduzeću)
- L** (*lobbying activity*) – *lobiranje* (nastojanje da se utječe na pozitivne odluke i smanji negativan utjecaj nepovoljnih odluka u zakonodavstvu)
- S** (*social responsibility activities*) – *društveno odgovorne aktivnosti* (stvaranje dobre reputacije društveno odgovornog poduzeća).

Osam načina na koje aktivnosti odnosa s javnošću pridonose ispunjenju marketinških ciljeva navode D. L. Wilcox i G. T. Cameron.¹⁸⁸

1. stjecanje novih potencijalnih kupaca na novim tržištima
2. osiguranje potpore treće strane, npr. pomoću medija, časopisa, radija i televizije te raznih tehnika i alata kao što su priopćenja za javnost o proizvodima i uslugama organizacije, konferencije za novinare, uključenost u zajednicu itd.
3. kreiranje mogućih kupaca uz pomoć tekstova u stručnim časopisima o novim proizvodima i uslugama

Pojam marketing odnosa s javnošću ukazuje da se u suvremenoj poslovnoj praksi odnosi s javnošću i marketing najčešće smatraju važnim funkcijama koje daju najbolje rezultate međusobnom suradnjom.

4. stvaranje ambijenta za prodajne posjete kupaca
5. *rastezanje* proračuna za promociju organizacije objavom vijesti o organizaciji i proizvodima
6. tiskanje jeftine prodajne literature i distribucija potencijalnim kupcima
7. predstavljanje organizacije kao vjerodostojna izvora o određenom proizvodu
8. poticanje prodaje manje važnih proizvoda koji nemaju veći proračun za oglašavanje.

Stručnjak za marketinšku komunikaciju T. Harris¹⁸⁹ ističe da treba jasno razlikovati one funkcije odnosa s javnošću koje podržavaju marketing, a koje nazivamo marketinškim odnosima s javnošću (MPR), od ostalih aktivnosti odnosa s javnošću koje definiraju odnose korporacije s javnošću čiji pripadnici nisu njezini klijenti, a koje nazivamo korporativnim odnosima s javnošću (CPR). T. Harris definirao je deset točaka potpore koje odnosi s javnošću pružaju marketingu. To su:¹⁹⁰

1. stvaranje uzbuđenja na tržištu prije pojave same reklame
2. provođenje programa komunikacija kad nema reklamiranja
3. objavljivanje novčanog načina reklamiranja kada ne postoji novost u samom proizvodu
4. provođenje reklame u djelo
5. širenje promidžbenih programa
6. izgradnja osobnih odnosa s potrošačima
7. utjecaj na *opinion makers*
8. objavljivanje prednosti novog proizvoda
9. iskazivanje društvene odgovornosti i izgradnja povjerenja potrošača
10. obrana ugroženih proizvoda.

U domeni pružanja potpore marketingu odnosi s javnošću služe ostvarenju velikog broja ciljeva. Najvažniji ciljevi su podizanje svijesti, informiranje i edukacija, stjecanje razumijevanja, izgradnja povjerenja, sklapanje prijateljstava, davanje dovoljno razloga ljudima za kupovinu proizvoda te stvaranje klime koju prihvaćaju potrošači.¹⁹¹

I A. Davis navodi šest načina potpore koje marketing odnosa s javnošću (MPR) može pružiti marketingu.¹⁹²

1. edukacija tržišta prije početka marketinških aktivnosti
2. održavanje i jačanje lojalnosti prema robnoj marki
3. prikupljanje informacija o izravnoj pošti
4. identificiranje i procjena potencijalnih tržišta
5. motiviranje prodavača i usavršavanje distributivnih lanaca
6. poticanje brendiranih proizvoda i oživljavanje proizvoda čija potražnja opada.

Povezanost i upućenost odnosa s javnošću i marketinga može se sagledati kroz pet obrazaca koje su objavili američki znanstvenici Ph. Kotler i W. Mindak u radu *Marketing and Public Relations. Should They Be Partners or Rivals?* (1978.). M. Kunczik, citirajući navedene obrasce, smatra da definicije mogu imati velike posljedice za odnos između odnosa s javnošću i marketinga unutar organizacije jer i tu vrijedi poznati Thomasov teorem: „Ako se situacije definiraju kao stvarne, onda su one stvarne u svojim posljedicama.”¹⁹³

Prema gore navedenim obrascima to znači da su odnosi s javnošću podređeni marketingu, što može za posljedicu imati odgovarajuće niže pozicioniranje odnosa s javnošću u organizacijskoj hijerarhiji.

Dakle nesumnjivo je da odnosi s javnošću mogu dati vrijednu potporu marketinškim ciljevima. Za maksimalan učinak odnosi s javnošću i marketing trebaju koordinaciju. U knjizi *Effective Public Relations*¹⁹⁴ M. Ali oblike potpore prikazala je na sljedeći način.

Istraživanja među marketinškim direktorima u svijetu nesumnjivo potvrđuju da je uspostavljen i potreban jedan nov odnos marketinga i odnosa s javnošću. O bilo kakvim aktivnostima da je riječ, praktičar za odnose s javnošću ima važnu ulogu u potpori marketingu.¹⁹⁵

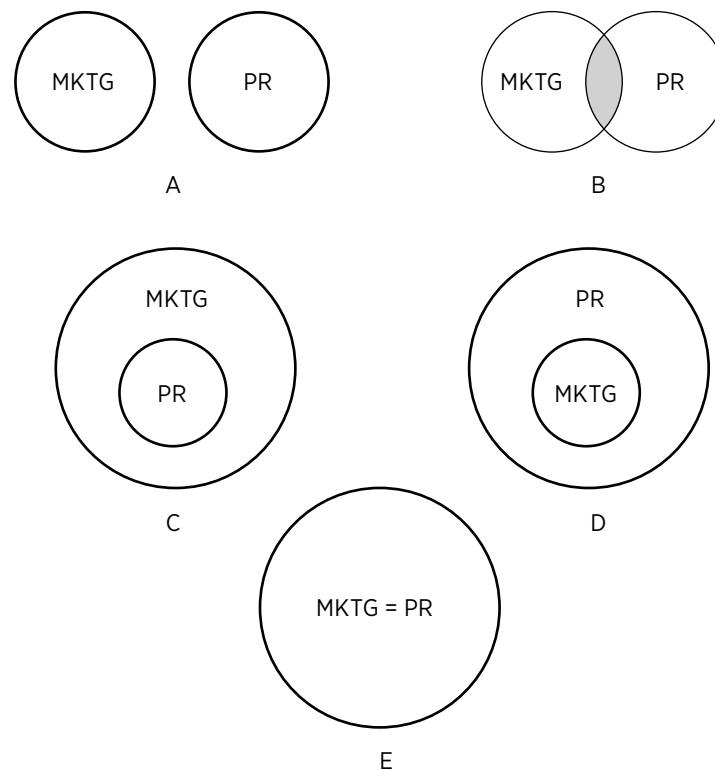
Thomasov teorem: „Ako se situacije definiraju kao stvarne, onda su one stvarne u svojim posljedicama.”

Podizanje svijesti, informiranje i edukacija, stjecanje razumijevanja, izgradnja povjerenja, sklapanje prijateljstava, davanje dovoljno razloga ljudima za kupovinu proizvoda te stvaranje klime koju prihvaćaju potrošači.

Odnosi s javnošću mogu dati vrijednu potporu marketinškim ciljevima. Za maksimalan učinak odnosi s javnošću i marketing trebaju koordinaciju.

Tablica 11. Potpora odnosa s javnošću marketinškim ciljevima

PR-potpora marketinškim ciljevima	
Marketinški cilj	Potpora PR-aktivnosti
Izgraditi jače i dugoročnije odnose s klijentima	Organiziranje korporacijskih sastanaka za velik broj ljudi Izdavanje kvartalnog potrošačkog biltena
Povećati javnu svijest o organizaciji	Osiguravanje pozitivne medijske pozornosti Organiziranje otvorenih dana
Šire promovirati novi spektar proizvoda/usluga	Osiguravanje članka u novinama koje se bave trgovinom i potrošačima Organiziranje probe/kušanja proizvoda od strane potencijalnih kupaca

**Slika 7.** Model mogućih odnosa marketinga i odnosa s javnošću prema Ph. Kotleru i W. Mindaku, cit. pr. M. Kunczik, 2006.

Odnosi s javnošću grade odnose i prakticiraju se radi dobiti javnosti.

Jedno od najčešćih nepravilnih shvaćanja je ono po kojem se odnose s javnošću izjednačava s propagandom.

Odnosi s javnošću i propaganda

Kritičari odnosa s javnošću tvrde da je veliki dio odnosa s javnošću propaganda. Praktičari ukazuju da odnosi s javnošću smatraju da se ove prakse u osnovi razlikuju. Odnosi s javnošću grade odnose i prakticiraju se radi dobiti javnosti. Bez obzira na različite poglede obje strane se slažu da je propaganda štetna.

Kao što se vidi, jedno od najčešćih nepravilnih shvaćanja je ono po kojem se odnose s javnošću izjednačava s propagandom. *Međunarodno udruženje za odnose s javnošću* 1988. godine tiskalo je tzv. *Goldpaper No. 6. (Odnosi s javnošću i propaganda, usporedba vrijednosti)* u kojem je prikazana povijesna pozadina ova dva koncepta i u kojem su opisane sličnosti i razlike.¹⁹⁶

Propaganda se stalno oslanja na samohvalu i sklona je omalovažavanju, smatra A. Davis. Krajnja svrha propagande je osigurati nekritično prihvaćanje koje se obično postiže tako što se bude emocije i provocira duhovna razina. Propaganda se obično povezuje s ciljevima politike ili religije, a njezina uporaba može biti dobronamjerna (američki New Deal) ili, kako se najčešće i poima, zlonamjerna (nacistička propaganda). S druge strane odnosi s javnošću imaju pozitivan ton, nastoje izbjeći *pretjerano hvaljenje* ili euforično samozadovoljstvo, a usmjereni su prema postizanju dogovora, prihvaćanju i potpori.¹⁹⁷

U knjizi *Politička propaganda i politički marketing* I. Šiber propagandom smatra namjerno i plansko djelovanje na mijenjanje i kontroliranje stavova radi stvaranja predispozicija za određeni način ponašanja. Propaganda je tom definicijom određena kao namjerno proces koji djeluje na stavove ljudi i usmjerena je na određeno ponašanje.¹⁹⁸

U radu *Public Relations, Propaganda and the Psychology of Persuasion* J. Fawkes opisuje propagandu kao „namjerno i sustavno nastojanje da se oblikuju percepcije, manipulira spoznajama i usmjerava ponašanje kako bi propagandist postigao odgovor koji je u skladu sa željenom namjerom“.¹⁹⁹ Autor smatra da propaganda teži zadovoljenju interesa pošiljatelja poruke, a ne primatelja. Propagandist teži utjecati na mišljenja i ponašanje publike.

U prvom od svojih modela J. E. Grunig i T. Hunt – *modelu tiskovnih agenata* (ili *modelu publiciteta*) – uočili su kako je propaganda funkcija odnosa s javnošću čiji je primarni cilj pridobiti pozornost medija. Prevladava jednosmjerna komunikacija, nema povratne informacije. Djelatnici za odnose s javnošću šire nepotpune i poluistinite informacije, sve s ciljem postizanja pozornosti medija.²⁰⁰

Njemačko društvo za odnose s javnošću (DPRG) razgraničenju odnosa s javnošću od propagande pridaje veliku važnost. U pitanju su prije svega strukturalni razlozi jer pojam propaganda u Njemačkoj zbog Drugog svjetskog rata ima negativan predznak.

Za DPRG odnosi s javnošću su svjesna i legitimna težnja za razumijevanjem kao i za izgradnjom i njegovanjem povjerenja u javnosti na temelju sustavnog proučavanja. S druge strane propaganda je prodiranje ciljnih shvaćanja bez ograničenja i bez obzira na objektivnu istinitost.²⁰¹

Poruke odnosa s javnošću (i oglašavanja) u komercijalne svrhe zaista koriste nekoliko tehnika koje se uobičajeno vezuju za propagandu. Najčešće tehnike su:²⁰²

- *Obični ljudi*: ovaj pristup često koriste pojedinci da bi pokazali svoje skromne početke i empatiju s prosječnim građanima. Politički kandidati vole govoriti o svojim *skromnim* počecima.
- *Svjedočenje*: često se koristi u postizanju vjerodostojnosti. Poznati stručnjak, popularna i slavna osoba svjedoči o vrijednosti proizvoda.
- *Priključenje skupini*: odnosi se na izravnu tvrdnju da svi žele reklamirani proizvod ili da neka ideja ima široku potporu, npr. „milijun Amerikanaca podržava...“, „svaki ugledni stručnjak smatra...“.
- *Skrivanje činjenica*: izbor činjenica i podataka kojim se potkrepljuje samo jedna strana pitanja, dok se druga prikriva.
- *Transfer*: tehnika povezivanja osobe, proizvoda i organizacije s nečim što ima visok status, vidljivost, kredibilitet.
- *Generalizacija*: tehnika povezivanja nekog pitanja, proizvoda ili ideje s pozitivnim pojmovima kao što su sloboda, pravda, demokracija, američki način života i dr.

Studenti odnosa s javnošću trebaju biti upoznati s ovim tehnikama, makar samo da ih ne bi namjerno koristili za prijevaru i obmanu javnosti. Prema njemu moralna obveza postoji kod svih oblika persuazivne komunikacije.

U knjizi *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media* (1988.) E. S. Herman i N. Chomsky predlažu model propagande kako bi objasnili uporabu moći u komunikacijama, posebice izvan totalitarnih država. Predložili su *pet filtera* kontrole u kojima bi manipulacija poruka odgovarala određenim interesima. To su: vlasništvo medija,

Krajnja svrha propagande je osigurati nekritično prihvaćanje koje se obično postiže tako što se bude emocije i provocira duhovna razina.

Odnosi s javnošću imaju pozitivan ton, nastoje izbjeći pretjerano hvaljenje ili euforično samozadovoljstvo, a usmjereni su prema postizanju dogovora, prihvaćanju i potpori.

Cilj je propagande stvaranje pokreta ili sljedbenika, te postoje različite razine identifikacije izvora.

Cilj je odnosa s javnošću dijalogom postignuti međusobno razumijevanje i odobravanje, pri čemu uvijek postoji jasna identifikacija izvora poruke ili aktivnosti.

financiranje medija, izvori informacija, kontrola medijskog sadržaja, antikomunizam.²⁰³

1. Brojne medijske kuće u vlasništvu su velikih korporacija i konglomerata koji zbog financijskih interesa mogu ograničiti određene informacije.
2. Mediji se uglavnom financiraju uz pomoć oglašavanja. Chomsky tvrdi da interesi oglašavatelja dolaze ispred izvješćivanja.
3. Chomsky navodi kako vlada medijima prezentira informacije. Postavlja tezu da vlada daje informacije, mediji ih samo nabavljaju.
4. Izravan i neizravan utjecaj moćnika na medijski sadržaj.
5. Antiideologije iskorištavaju ljudski strah i mržnju usmjerenu prema grupama koje predstavljaju potencijalnu prijetnju, stvarnu ili izmišljenu.

Iz svih navedenih definicija i poimanja vidljivo je kako je cilj propagande stvaranje pokreta ili sljedbenika, te postoje različite

razine identifikacije izvora. S druge strane cilj je odnosa s javnošću dijalogom postignuti međusobno razumijevanje i odobravanje, pri čemu uvijek postoji jasna identifikacija izvora poruke ili aktivnosti.²⁰⁴

Još jedna razlika nam pomaže da razgraničimo ove dvije aktivnosti. Ona leži u činjenici da je propaganda u osnovi način upravljanja, znači *jednosmjerna* komunikacija. Cilj je odnosa s javnošću da se uspostavi dijalog i postigne sklad i odobravanje preko *dvosmjerne* komunikacije, argumentom i diskusijom.



Slika 8. Razlika u komunikaciji, u propagandi i odnosima s javnošću

Dakle odnosi s javnošću ne manipuliraju krivo stvorenim predodžbama ni skupina-

Tablica 12. Usporedba definicija propagande i odnosa s javnošću

Propaganda se stalno oslanja na samohvalu i sklona je omalovažavanju. Krajnja svrha propagande je osigurati nekritično prihvaćanje koje se obično postiže emotivnim pozivima i provociranjem duhovne razine. Propaganda se obično povezuje s ciljevima politike ili religije, a njezina uporaba može biti dobronamjerna ili, kako se najčešće i poima, zlonamjerna (nacistička propaganda). A. Davis, 2003.	Odnosi s javnošću označuju praksu zasnovanu na umijeću, a istovremeno to je i društvena i znanstvena disciplina koja daje osnovu za znanstveni pristup u analiziranju prilika i trendova, predviđanja njihovih posljedica, savjetovanja rukovodstva organizacije i primjene planiranih programa aktivnosti u službi interesa organizacije i javnosti. <i>Meksička izjava</i> , 1978.
Propaganda je namjerno i plansko djelovanje na mijenjanje i kontroliranje stavova radi stvaranja predispozicija za određeni način ponašanja. Propaganda je tom definicijom određena kao namjeren proces koji djeluje na stavove ljudi i usmjerena je na određeno ponašanje. I. Šiber, <i>Politička propaganda i politički marketing</i> .	Odnosi s javnošću pomažu našem složenom, raznolikom društvu u donošenju odluka i omogućuju mu da funkcionira učinkovitije tako što pridonose postizanju međusobnog razumijevanja između institucija (organizacija) i njihova okruženja (ciljnih skupina). <i>Američko udruženje za odnose s javnošću</i> , (PRSA).
Propaganda je namjerno i sustavno nastojanje da se oblikuju percepcije, manipulira spoznajama i usmjerava ponašanje kako bi propagandist postigao odgovor koji je u skladu sa željenom namjerom. J. Fawkes, <i>Public Relations, Propaganda and the Psychology of Persuasion</i> .	Odnosi s javnošću su svjesno, planirano i trajno nastojanje oko odnosa povjerenja između poduzeća, institucija ili osoba i njihove okoline. Odnosi s javnošću ponajprije znače aktivno djelovanje kroz informaciju i komunikaciju na konceptijskoj osnovi. <i>Njemačko društvo za odnose s javnošću</i> (DPRG).
Propaganda je prodiranje ciljnih shvaćanja bez ograničenja i bez obzira na objektivnu istinitost. <i>Njemačko društvo za odnose s javnošću</i> (DPRG).	Odnosi s javnošću su svjesna, planirana i održiva aktivnost kojom se uspostavlja i održava međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti. <i>Britanski institut za odnose s javnošću</i> (IPR).
J. E. Grunig i T. Hunt u prvom su od svojih modela – <i>modelu tiskovnih agenata</i> – uočili kako je propaganda funkcija odnosa s javnošću čiji je primarni cilj pridobiti pozornost medija. Prevladava jednosmjerna komunikacija, nema povratne informacije. Djelatnici za odnose s javnošću šire nepotpune i poluistinite informacije s ciljem postizanja pozornosti medija.	Odnosi s javnošću su „upravljanje komunikacijama između organizacije i njezinih javnosti”. J. E. Grunig i T. Hunt u poznatom djelu <i>Managing of Public Relations</i> .

ma javnosti, u toj se djelatnosti ne koriste nikakva prinudna i etički neopravdana sredstva komuniciranja za postizanje ciljeva.

Naprotiv, profesija odnosa s javnošću usmjerena je *na usklađivanje interesa* organizacije/poduzeća s interesima javnosti. Naglašava se postizanje razumijevanja u javnosti, a ne jednostavno nametanje ideja, stavova i uvjerenja *pod svaku cijenu*, bez uvažavanja interesa i zahtjeva javnosti.

Za sve one koji i dalje ne uočavaju razliku između odnosa s javnošću i propagande ukazat ćemo na propagandne *nijanse*. U literaturi danas razlikujemo crnu, sivu i bijelu propagandu.

- *Bijela propaganda* otvoreno je širenje informacija koje se smatraju *istinitima*.
- *Siva propaganda* sastoji se od širenja tvrdnji dvojbenog sadržaja i kvalitete, pri čemu se ciljano izbjegava uspostavljenje veze između informacije i izvora informacije.
- *Crna propaganda* ne otkriva identitet propagandista koji širi lažne informacije.

Odnosi s javnošću i oglašavanje

Odnosi s javnošću često se poistovjećuju s oglašavanjem, smatra F. Jefkins u svojoj poznatoj knjizi *Oglašavanje (Advertising)*. Prema Jefkinsu odnosima s javnošću pogrešno se pripisuje i naziv *publicitet* i smješta ih se u promotivni miks kao četvrti čimbenik marketinškog paketa ili marketinškog miksa *četiri P*:²⁰⁵

- *product* (proizvod)
- *price* (cijena)
- *place* (kanali prodaje)
- *promotion* (promocija).

Dakle nepravilno je i shvaćanje kako su odnosi s javnošću u funkciji oglašavanja. Nesporazumi oko odnosa *cjeline i dijelova* potječu otuda što je djelatnost odnosa s javnošću u prijašnjem razdoblju često bila sporedna djelatnost u oglašavačkim agencijama i što je korištena uglavnom kao potpora u oglašavačkim kampanjama agencija i poduzeća.²⁰⁶

Suvremena praksa ukazuje na velik broj nezavisnih agencija za odnose s javnošću i

na sve važniju ulogu profesije odnosa s javnošću u komunikacijsko-promotivnim aktivnostima organizacije ili poduzeća.

Danas je relativno lako napraviti osnovnu razliku između oglašavanja i odnosa s javnošću kroz analizu samih definicija ova dva pojma.

*Oglašavanje je informacija koju u medije plasiraju identificirani naručitelji, plaćajući pritom medijski prostor i vrijeme. To je kontrolirana metoda plasiranja poruke u medije.*²⁰⁷

Kao što se vidi iz definicije, praktičari u odnosima s javnošću koriste oglašavanje kad žele imati potpunu kontrolu poruke – uključujući kada i gdje će se poruka pojaviti. Suprotno publicitetu i brojnim drugim tehnikama odnosa s javnošću, javnost je često skeptična prema oglašavanju jer ono ima funkciju *uvjeravanja* više nego *informiranja*. Kao rezultat takvog poimanja ljudi često izbjegavaju, odupiru se ili prekidaju poruke oglašavanja.

Tablica 13. Odnos oglašavanja i odnosa s javnošću

Oglašavanje	Odnosi s javnošću
Oglašavanje je informacija koju u medije plasiraju identificirani naručitelji plaćajući pritom medijski prostor i vrijeme. To je kontrolirana metoda plasiranja poruke u medije.	Odnosi s javnošću su proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.

D. L. Wilcox i G. T. Cameron podupiru tvrdnju da je oglašavanje samo zakup prostora u masovnim medijima. Autori idu korak dalje i navode i druge razlike između aktivnosti odnosa s javnošću i oglašavanja:²⁰⁸

- *Oglašavanje* funkcionira dominantno u medijima; *odnosi s javnošću* koriste čitav niz komunikacijskih kanala.
- *Oglašavanje* je usmjereno na vanjsku javnost, prvenstveno na potrošače roba i usluga, *odnosi s javnošću* svoju poruku prezentiraju vanjskoj i unutarnjoj ciljnoj javnosti.

Oglašavanje je informacija koju u medije plasiraju identificirani naručitelji, plaćajući pritom medijski prostor i vrijeme. To je kontrolirana metoda plasiranja poruke u medije.

Javnost je često skeptična prema oglašavanju jer ono ima funkciju uvjeravanja više nego informiranja.

„Poslovati, a ne reklamirati isto što i namigivati djevojci u mraku. Vi znate što radite, ali drugi ne.”

- *Oglašavanje* se lako prepoznaje kao specijalizirana funkcija komunikacije; *odnosi s javnošću* širi su u primjeni.
- *Oglašavanje* se u odnosima s javnošću često koristi kao sredstvo komunikacije, a aktivnost *odnosa s javnošću* često je u funkciji potpore reklamnim kampanjama.
- Funkcija oglašavanja je prodaja robe i usluga, funkcija odnosa s javnošću je stvaranje ozračja u kojem će organizacija biti uspješna.

U knjizi *Marketing od A do Z*²⁰⁹ Ph. Kotler citira dr. S. Hendersona Britta koji kaže da je „poslovati, a ne reklamirati isto što i namigivati djevojci u mraku. Vi znate što radite, ali drugi ne”.

Oglašavanje treba slijediti odnose s javnošću i u vremenu i u prostoru. Oglašavanje je nastavak odnosa s javnošću drugim sredstvima, odnosi s javnošću imaju kredibilitet, dok ga oglašavanje nema.

A. Ries i L. Ries napisali su knjigu *The Fall of Advertising and the Rise of PR* u kojoj naglašavaju uspon odnosa s javnošću i pad oglašavanja. Oglašavanje treba slijediti odnose s javnošću i u vremenu i u prostoru, smatraju autori. Oglašavanje je nastavak odnosa s javnošću drugim sredstvima i treba početi nakon što program odnosa s javnošću otpočne svoj tijek. Prema Riesovima odnosi s javnošću imaju kredibilitet, dok ga oglašavanje nema. „Novu marku ne možete lansirati oglašavanjem jer oglašavanje nema kredibilitet. Ono je samouslužni glas kompanije željan izvršiti prodaju. Nove brendove možete lansirati samo uz pomoć publiciteta ili odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću ti dopuštaju da ispričaš svoju priču neizravno preko treće strane, prvenstveno medija.”²¹⁰

Braneći tezu o usponu odnosa s javnošću i padu oglašavanja, A. Ries i L. Ries smatraju da oglašavanje ne može *zapaliti vatru*. Može je, prema njima, samo raspiriti nakon što je već zapaljena. Stoga prva faza bilo koje nove kampanje moraju biti odnosi s javnošću.²¹¹ U budućnosti klijenti će tražiti tvrtke za odnose s javnošću da im pomognu u postavljanju strateških smjernica za marku proizvoda, a oglašavanje će biti prisiljeno pratiti vodstvo odnosa s javnošću. Stoga u budućnosti možemo očekivati eksplozivan rast u industriji odnosa s javnošću.²¹²

Odnos između oglašavanja i odnosa s javnošću kroz tri faze: odnosi s javnošću koji prethode oglašavanju, odnosi s javnošću koji se odvijaju istovremeno s oglašavanjem, odnosi s javnošću poslije oglašavanja.

Autori *The Fall of Advertising and the Rise of PR* upozoravaju da oglašavanje znači puno dolara. Zbog toga nas praktičari upozoravaju da je novac namijenjen oglašavanju bačen ako se troši na reklamiranje loših proizvoda. Ph. Kotler piše kako je *Pepsi Cola* utrošila 100 milijuna dolara na pokretanje proizvoda *Pepsi 1*. i doživjela je neuspjeh. Zapravo je najbrži način da se neki loš proizvod pokopa njegovo reklamiranje.²¹³ Slično misle i praktičari u odnosima s javnošću kada kažu da *PR* „nikada nije prodao loš proizvod“.

Iako oglašavanje kao monolog zastarijeva, oglašivači vjeruju da će oglasi opstati. Međutim dizajn, tempiranje i broj ponavljanja oglasa bit će pod stalnom kontrolom. U nekim organizacijama/poduzećima služba za odnose s javnošću obuhvaća i oglašavanje, što se pokazalo uspješnim. U većim organizacijama te se dvije službe ipak razdvajaju. U svakom slučaju poželjno je da se opća politika obiju službi uskladi s kulturom organizacije ili poduzeća.

Oglašavanje se često vezuje za marketing, no marketing nije jedina svrha oglašavanja. I drugi se dijelovi organizacije služe kontroliranim plasiranjem poruke u masovnim medijima, a da pri tom nemaju marketinšku svrhu. Primjerice ljudski resursi daju oglase u kojim objavljuju natječaje za nova radna mjesta; javna poduzeća objavljuju tendere za izvođenje radova ili prodaju dobara; pravne službe objavljuju godišnja izvješća o poslovanju poduzeća itd.

Odnosi s javnošću koriste oglašavanje kako bi došli do javnosti kojoj marketing nema pristupa. Organizacije koriste oglašavanje u svrhu odnosa s javnošću kada nisu zadovoljni onim što se govori u medijima, kad osjećaju da njihova politika i stajališta nisu adekvatno popraćena u medijima, kad žele da se čuje njihov stav o određenim pitanjima itd.

Odnos između oglašavanja i odnosa s javnošću F. Jefkins promatra kroz tri faze.²¹⁴

Odnosi s javnošću koji prethode oglašavanju. Brojni su primjeri koji ukazuju da reklamna kampanja ima više uspjeha ako javnost, potrošači razumiju što se oglašava. To je posebno važno u novim tehničkim proi-

Odnosi s javnošću:



Oglašavanje:



Slika 9. Razlika između odnosa s javnošću i oglašavanja

zvodima, pronalascima i dr. U tome će im pomoći odnosi s javnošću.

Odnosi s javnošću koji se odvijaju istovremeno s oglašavanjem. Postoje slučajevi kada iz strateških razloga, a s obzirom na konkurenciju, nije uputno unaprijed objaviti novi proizvod ili uslugu. Aktivnosti vezane za odnose s javnošću započinju kada i lansiranje proizvoda, a masovni će mediji biti korišteni za plasiranje poruke.

Odnosi s javnošću poslije oglašavanja. U brojnim se proizvodima javlja zasićenje, tj. točka u kojoj oglašavanje u medijima postaje sve manje isplativo.²¹⁵

Za F. Jefkinsa²¹⁶ alternativa oglašavanju mogu biti odnosi s javnošću, od kojih je sponzorstvo tipičan primjer.²¹⁷

Promatrajući navedeno, može se reći da se osobe koje se bave oglašavanjem, marketingom, odnosima s javnošću i novinarstvom rijetko međusobno razumiju jer se razlike u ovim područjima ponekad slabo opažaju, a kamoli razumiju ili primjenjuju. S jedne strane djelatnici za oglašavanje i marketing smatraju da bi materijal za odnose s javnošću trebao biti jedna vrsta oglašavanja, dok se urednici žale da primaju materijal odnosa s javnošću koji je zapravo čisto oglašavanje.²¹⁸ Zbog toga, kad je riječ o odnosima s

javnošću i oglašavanju, u vidu treba imati još jednu jednostavnu, ali važnu razliku.

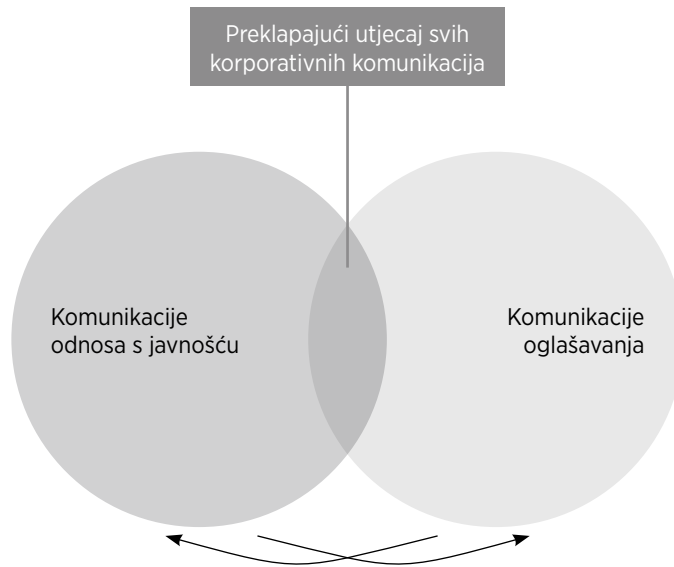
Integrirana funkcija odnosa s javnošću i oglašavanja

U knjizi *Poslovne komunikacije-kulturološki i strateški pristup*²¹⁹ M. Rouse i S. Rouse navode pozitivne elemente suvremenog oglašavanja. Prema njima oglašavanje omogućuje ekonomiju velikih brojeva i stoga snižava cijene. Potiče organizaciju da otkrije potrebe potrošača. Oglašavanje smanjuje moć velikih korporacija i pruža informacije na temelju kojih nacionalni potrošači mogu donositi utemeljene odluke.

Naglašavajući pozitivnu ulogu, M. Rouse i S. Rouse ističu da bi se integrirana funkcija odnosa s javnošću i oglašavanja trebala baviti:²²⁰

- oglašavanjem
- korporativnim komunikacijama
- upravljanjem kriznim komunikacijama
- donacijama
- sponzorstvima
- odnosima sa zajednicom
- općim publicitetom
- odnosima s medijima
- korporativnim publikacijama
- internetskim stranicama.

Integrirana funkcija odnosa s javnošću i oglašavanja trebala bi se baviti: oglašavanjem, korporativnim komunikacijama, upravljanjem kriznim komunikacijama, korporativnim publikacijama.



Slika 10. Preklapajući utjecaj odnosa s javnošću i oglašavanja, M. Rouse, S. Rouse, 2005.

Publicitet je informacija iz nekog vanjskog izvora koju mediji koriste jer ima vrijednost vijesti. To je nekontrolirana metoda medijskog plasiranja poruke jer izvor informacije ne plaća za njezino objavljivanje.

Autori navode da integrirana funkcija odnosa s javnošću i oglašavanja pridonosi općem imidžu organizacije i njezinih proizvoda ili usluga.

Odnosi s javnošću i publicitet

Odnosi s javnošću pojavljuju se kao izvor informacija u institucijama, poduzećima i drugim organizacijama. Raspoložu informacijama za koje su najčešće zainteresirani mediji. No bez obzira što raspoložu informacijama, odnosi s javnošću nisu sigurni mogu li te informacije *progurati* u javnost. O tome odlučuju *vratari*, urednici u medijima. Oni mogu informaciju objaviti u cijelosti, mogu je kratiti, promijeniti način njezine prezentacije itd. Ako informacija bude objavljena, kažemo da je dobila publicitet.

Publicitet je informacija iz nekog vanjskog izvora koju mediji koriste jer ima vrijednost vijesti. To je nekontrolirana metoda medijskog plasiranja poruke jer izvor informacije ne plaća za njezino objavljivanje.

Publicitet možemo podijeliti u dvije kategorije: spontani publicitet i planirani publicitet.

Publicitet možemo podijeliti u dvije kategorije: spontani publicitet i planirani publicitet. Nesreće, požari, eksplozije, štrajkovi i ostali neplanirani

dogadaji stvaraju spontani publicitet. Kada se tako nešto dogodi, novinari će se zainteresirati za uzroke, okolnosti i osobe upletene u takav događaj. Iako spontani publicitet nije nužno negativan publicitet, odnosi s javnošću trebaju imati razrađene planove akcije za takve događaje.

Planirani publicitet je rezultat svjesnog nastojanja kako bi se privukla pozornost na određeni problem, događaj ili organizaciju. Za planiranje takvog događaja i način na koji će se takav događaj priopćiti medijima odnosi s javnošću imaju dovoljno vremena. Međutim, u slučajevima kada se otkaz, širenje poslovanja, promjene direktorskog osoblja, novi proizvod ili ostali događaji vrijedni medija dogode neočekivano, metoda objavljivanja postaje glavna briga. Percepcija čitateljstva na određeni događaj odlučuje o tome je li publicitet dobar ili loš. Metoda kojom se neki događaj objavi može odrediti učinak tog događaja. Tri izravna načina komuniciranja s medijima su obavijesti, diskusije (razgovori, telefonski pozivi, sastanci ili intervjui) te konferencije

za novinare. Televizijskim medijima se može pristupiti pomoću obavijesti putem videa, intervjuiima preko satelita ili medijskim turnejama preko satelita.

Često se odnosi s javnošću *izjednačavaju s publicitetom* i svode na borbu za prostor u sredstvima javnog priopćavanja. Ima i prigovora da se stručnjaci za odnose s javnošću služe i neprimjerenim sredstvima (pranje novca, korupcija i sl.) kako bi medijima plasirali svoju priču i predstavili svoju organizaciju u svjetlu koje njima odgovara. Od svega je točno jedino to da *public relations* koristi publicitet kao jednu od svojih aktivnosti. Ili, kako navodi A. Davis, publicitet je dio odnosa s javnošću i sastoji se od niza tehnika koje se povremeno koriste.²²¹ Publicitet podrazumijeva poticanje interesa i formiranje svijesti sredstvima koja su vjerodostojna i bitna.²²²

Tablica 14. Odnos oglašavanja i odnosa s javnošću

Publicitet	Odnosi s javnošću
Publicitet je informacija iz nekog vanjskog izvora koju mediji uporbijaju jer ima vrijednost vijesti. To je nekontrolirana metoda medijskog plasiranja poruke jer izvor informacije ne plaća za njezino objavljivanje.	Odnosi s javnošću su proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.

Publicitet podrazumijeva poticanje interesa i formiranje svijesti sredstvima koja su vjerodostojna i bitna.

Ipak se osnovne razlike između publiciteta i odnosa s javnošću mogu sagledati u sljedećem:

- *publicitet* je uži pojam ne samo od odnosa s javnošću nego i od odnosa s medijima (*press relations*)
- *publicitet* je neplaćeni oblik promotivnih aktivnosti

Tablica 15. Teme za objave publiciteta, cit. i pril. pr. N. Brkić, 2003.

Moguće teme za objavu publiciteta	
<p>Novosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novi proizvodi - Nove namjene za stare proizvode - Novosti u istraživanju - Promjena osoblja - Posebni događaji - Primljene velike narudžbe - Uspješne ponude - Potpis ugovora <p>Politika poduzeća</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dodatne usluge - Promjene u uvjetima kreditiranja - Promjene u politici distribucije - Promjene u politici cijena <p>Novosti od općeg interesa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Izbor direktora - Sastanci izvršnog odbora - Godišnjice u organizaciji - Otvorenje izložbe - Godišnjica određenog izuma - Godišnjice direktora s dugim radnim stažom - Blagdani koji se mogu povezati s organizacijom - Godišnji banketi - Polaganje kamena temeljca - Konferencije i posebni sastanci - Nagrade - "Otvorena vrata" za zajednicu (mogućnost posjeta kompaniji) - Sportska i kulturna događanja 	<p>Izveštaji o najnovijem razvoju</p> <ul style="list-style-type: none"> - Izveštaji o eksperimentima - Izveštaji o situaciji u industrijskoj grani - Izveštaji o napretku poduzeća - Statistika o zapošljavanju, proizvodnji i prodaji - Izveštaji o novim otkrićima - Izveštaji o porezu - Govori važnih osoba - Analize ekonomskih uvjeta - Povećanje zaposlenosti - Financijski izvještaji - Organizacija važnih sastanaka - Otvaranje novih tržišta - Državne nagrade <p>Osobe, imena i novosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posjeti poznatih osoba - Ostvarenja pojedinaca - Pobjednici u takmičenju unutar organizacije - Napredak zaposlenih i direktora - Razgovori s rukovoditeljima drugih kompanija - Razgovori i posjeti zaposlenicima <p>Slogani i simboli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zaštitni znak poduzeća - Ploča s imenom poduzeća - Slogan kompanije, povijest i razvoj - Povezanost aktivnosti poduzeća i slogana - Stvaranje slogana

Publicitet je uži pojam ne samo od odnosa s javnošću nego i od odnosa s medijima (*press relations*).

Treba imati u vidu da su odnosi s javnošću znatno šira djelatnost u odnosu na odnose s medijima i da kreiranje publiciteta predstavlja samo jednu od aktivnosti stručnjaka za *public relations*.

- *publicitet* je usmjeren u prvom redu na masovne medije komuniciranja, dok se odnosi s javnošću realiziraju različitim kanalima i sredstvima komunikacije²²³
- *publicitet* ima informativni karakter, a odnosi s javnošću uz informativni imaju i poticajni karakter.

Najvažnijim događajima ili vijestima koje koriste odnosi s javnošću, a koje privlače medijsku pozornost i stvaraju publicitet, svakako pripadaju: ceremonije, dodjele nagrada, otvorenja novih poslovnih objekata ili njihovih dijelova, početak ili završetak većih radova, prijami, skupovi, posvete, svečana imenovanja, potpisivanje ugovora i povelja, konferencije za novinare, organizirani prosvjedi i drugi pseudodogađaji koji se dizajniraju kao *vijest*.

Ovaj popis može se proširiti i sagledati kroz moguće teme za objave publiciteta koje su predstavljene u *Marketing Handbooku*.²²⁴

Odnosi s javnošću i odnosi s medijima

Uloga odnosa s javnošću često se pogrešno vezuje samo za osiguravanje željenog publiciteta u sredstvima javnog priopćavanja, a djelatnost stručnjaka za odnose s javnošću se izjednačava s djelatnošću posrednika u odnosima s medijima.

Tako primjerice danas postoji posebna djelatnost *press relations* čiji je osnovni cilj privući pozornost što većeg broja ljudi i sredstava javnog priopćavanja radi širenja publiciteta na račun organizacije ili svojih klijenata.

S obzirom na to da često isti cilj imaju i stručnjaci za odnose s javnošću, njihova se aktivnost *nepravilno vezuje* samo za pronalaženje načina i tehnike da bi se osiguralo što veće zanimanje javnosti i sredstava javnog priopćavanja za pojedine osobe iz svijeta glazbe, filma i sporta te za različite događaje i manifestacije.

Poistovječivanje djelatnosti *public relationsa* (odnosi s javnošću) i *press relationsa* (odnosi s medijima) uvjetovano je povijesnom vezanošću ovih djelatnosti jer su se na samom početku razvoja djelatnosti odnosa s javnošću (*public relations*) njome bavili

najprije press agenti, tj. posrednici u odnosima s tiskom.

Osim toga zabunu često izazivaju i *kadrovi* koji su zaposleni u djelatnosti *press relationsa* jer sebe nazivaju stručnjacima za odnose s javnošću, a svoju djelatnost proglašavaju za *public relations*.

Treba imati u vidu da su odnosi s javnošću *znatno šira djelatnost* u odnosu na odnose s medijima i da kreiranje publiciteta predstavlja samo jednu od aktivnosti stručnjaka za *public relations* koji se pri tom *ne bi smjeli koristiti trikovima* i etički neopravdanim sredstvima.

Odnosi s javnošću i glasnogovorništvo

U razumijevanju složene funkcije odnosa s javnošću vidjeli smo kako se često čini pogreška u izjednačavanju odnosa s javnošću i odnosa s medijima. Isto se tako pogrešno izjednačavaju odnosi s javnošću i glasnogovorništvo, kao i odnosi s medijima i glasnogovorništvo. Istina je u svemu tome da su odnosi s medijima uži pojam od odnosa s javnošću, oni su jedan program odnosa s javnošću, dok je glasnogovorništvo uže od odnosa s medijima, pa samim tim i odnosa s javnošću. Razlika između glasnogovorništva (dijela) i odnosa s javnošću (cjeline) bolje će se razumjeti nakon detaljnije analize rada i specifičnosti glasnogovorništva u poglavlju *Glasnogovorništvo*.

Odnosi s javnošću i novinarstvo

O odnosima s javnošću i novinarstvu u posljednjih se nekoliko godina vodi ozbiljna rasprava, kako na normativnoj tako i na teorijskoj razini. Nitko ozbiljan ne krije mišljenje da između njih vlada antagonizam. Novinarstvo smatra da je praksa odnosa s javnošću obilježena interesima naručitelja, a s druge strane zadaća je suvremenog novinarstva prikupljanje i kritičko selektiranje dobivenih informacija. To dakle implicira da novinar treba držati kritičku distancu prema odnosima s javnošću. Kao profesionalni prenositelji posebnih interesa osobe zaposlene u odnosima s javnošću ipak su u praksi glavna instanca s koje se utječe na novinarstvo.

Odnosi s medijima su uži pojam od odnosa s javnošću, oni su jedan program odnosa s javnošću, dok je glasnogovorništvo uže od odnosa s medijima, pa samim tim i odnosa s javnošću.

Razlika u djelokrugu rada, ciljevima, javnostima i kanalima

Pisanje je zajednička aktivnost i stručnjaka za odnose s javnošću i novinara.²²⁶ I jedni i drugi rade svoj posao u mnogo čemu na isti način: intervjuiraju ljude, sakupljaju i sintetiziraju veliku količinu informacija, pišu novinarskim stilom i obrazovani su napraviti dobar tekst u roku. Zapravo mnogi novinski izjavitelji na poslijetku promijene karijeru i počnu raditi u odnosima s javnošću.

To je navelo brojne ljude, pa i novinare, na pogrešan zaključak da postoje male razlike između odnosa s javnošću i novinarstva. Za mnoge odnosi s javnošću jednostavno su *novinar s prebivalištem* u nemedijskoj organizaciji. Ipak, unatoč diobi mnogih funkcija, ta se dva polja znatno razlikuju u *djelokrugu rada, ciljevima, javnostima i kanalima*.²²⁷

Djelokrug rada

Odnosi s javnošću, kako je ranije rečeno, imaju više sastavnih dijelova u koje se svrstava sve – od savjetovanja do pitanja menadžmenta i posebnih događaja. Novinarsko pisanje i odnosi s medijima, iako važni, samo su dva od ovih sastavnih dijelova. Nadalje učinkovit rad odnosa s javnošću iziskuje strateško razmišljanje, sposobnost u rješavanju problema i druge vještine u rukovođenju.

Ciljevi

Novinari prikupljaju i odabiru informacije prvenstveno radi pružanja vijesti i informacija javnosti. Kako profesori David Dozier i

William Ehling objašnjavaju: „(...) komunikacijske aktivnosti su im cilj.” Osoblje za odnose s javnošću također prikuplja činjenice i informacije u svrhu informiranja javnosti, ali im je cilj različit. Komunikacijske aktivnosti samo su sredstvo da se dođe do cilja. Drugim riječima, cilj nije samo informirati, nego i promijeniti ljudski stav i ponašanje kako bi se promicale svrhe i ciljevi organizacije.

Javnosti

Novinari prvenstveno pišu za masovnu javnost – čitatelje, slušatelje ili gledatelje medija za koje rade. Po definiciji masovne javnosti nisu dobro određene i novinar u dnevnom tisku primjerice piše za opću javnost. Stručnjaci za odnose s javnošću suprotno tomu pažljivo razlučuju javnosti prema različitim demografskim i psihološkim obilježjima. Takva istraživanja omogućavaju da se javnosti oblikuju prema potrebama, brigama i interesima publike radi najvećeg učinka.

Kanali

Većina novinara, prema prirodi njihova posla, dolazi do javnosti/publike jednim kanalom – medijem koji objavljuje ili prenosi njihov rad. Stručnjaci za odnose s javnošću uporabljaju razne kanale kako bi došli do prethodno opisane javnosti. Kanali koje koriste možda su spoj distributera masovnih medija – novina, časopisa, radija i televizije ili to može biti izravno slanje poštom, pamfleti, plakati, bilteni, trgovački časopisi, posebni događaji i slanje poruka internetom.²²⁸

Pisanje je zajednička aktivnost i stručnjaka za odnose s javnošću i novinara. I jedni i drugi rade svoj posao u mnogo čemu na isti način: intervjuiraju ljude, sakupljaju i sintetiziraju veliku količinu informacija, pišu novinarskim stilom i obrazovani su napraviti dobar tekst u roku.

Većina novinara dolazi do javnosti/publike jednim kanalom. Stručnjaci za odnose s javnošću uporabljaju razne kanale.

Sažetak

Tri faze razvoja odnosa s javnošću

Manipulacija, informacija, uzajamno djelovanje i razumijevanje razvojne su faze odnosa s javnošću.

Odnosi s javnošću vs. marketing

Odnosi s javnošću imaju znatno šire polje rada od marketinga. Dakle odnosi s javnošću obuhvaćaju sve oblike komunikacije, odnose organizacije/poduzeća s čitavim okruženjem, bave se *izgradnjom odnosa*, a marketing je prvenstveno usmjeren na prodaju proizvoda i usluga poduzeća i na odnose s potrošačima koji predstavljaju središnju ciljnu skupinu u okruženju.

Marketing Public Relations /MPR/

Pojam MPR opisuje odnose s javnošću kao dio promocije unutar marketinškog miksa. Taj pojam ukazuje da se u suvremenoj poslovnoj praksi odnosi s javnošću i marketing najčešće smatraju *važnim funkcijama* koje daju najbolje rezultate međusobnom suradnjom.

Propaganda

I. Šiber propagandom smatra namjerno i plansko djelovanje na mijenjanje i kontroliranje stavova radi stvaranja predispozicija za određeni način ponašanja. Propaganda je tom definicijom određena kao namjeran proces koji djeluje na stavove ljudi i usmjerena je na određeno ponašanje.

Propaganda vs. odnosi s javnošću

Propaganda je u osnovi način upravljanja. Propaganda znači *jednosmjernu* komunikaciju. Cilj je odnosa s javnošću uspostaviti dijalog i postići sklad i odobravanje preko *dvosmjerne* komunikacije, argumentom i diskusijom.

Oglašavanje

Oglašavanje je informacija koju u medije plasiraju identificirani naručitelji plaćajući pritom medijski prostor i vrijeme. To je kontrolirana metoda plasiranja poruke u medije.

Oglašavanje vs. marketing

Oglašavanje se često vezuje za marketing, no marketing nije jedina svrha oglašavanja. I drugi se dijelovi organizacije služe kontroliranim plasiranjem poruke u masovnim medijima, a da pri tom nemaju marketinšku svrhu.

Tri su faze između oglašavanja i odnosa s javnošću:

1. odnosi s javnošću koji prethode oglašavanju, 2. odnosi s javnošću koji se odvijaju istovremeno s oglašavanjem i 3. odnosi s javnošću poslije oglašavanja.

Publicitet

Publicitet je informacija iz nekog vanjskog izvora koju mediji upotrebljavaju jer ima vrijednost vijesti. To je nekontrolirana metoda medijskog plasiranja poruke jer izvor informacije ne plaća za njezino objavljivanje.

Odnosi s javnošću vs. novinarstvo

Unatoč tome što dijele više funkcija, ta se dva polja bitno razlikuju u djelokrugu rada, ciljevima, javnostima i kanalima.

Odnosi s javnošću vs. odnosi s medijima vs. glasnogovorništvo

Odnosi s medijima uži su pojam od odnosa s javnošću. Oni su jedan program odnosa s javnošću. Glasnogovorništvo kao specijalizirana aktivnost uža je od odnosa s medijima, pa samim tim i odnosa s javnošću.

Pitanja za provjeru znanja

1. Kroz koje su tri faze u povijesnom razvitku su prošli odnosi s javnošću?
2. Ključna razlika između odnosa s javnošću i marketinga?
3. Što je MPR?
4. Razlika između propagande i odnosa s javnošću?
5. Što znači 4P?
6. Objasnite pojam PENCILS!
7. Kroz koje tri faze prolaze oglašavanje i odnosi s javnošću?
8. Jesu li odnosi s javnošću publicitet?
9. Razlika između odnosa s javnošću, odnosa s medijima i glasnogovorništva?
10. Što je igra nultog zbroja?
11. Na kojim područjima se razlikuju odnosi s javnošću i novinarstvo?



Dodatna literatura

- Baines, P., Egan, J., Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Broom, G. M.: *Catlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, A.: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London, 2003.
- Fawkes, J.: *What is Public Relations*, in: *The Public Relations Handbook*, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York, 2002.
- Feinglass, A.: *The Public Relations Handbook for Nonprofits*, Yossey-Bass, San Francisco, 2005.
- Grunig, J. E., Hunt, T.: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- Marconi, J.: *Public Relations – The Complete Guide*, Racom Communication, AMA, Thomson, Australia, 2004.
- Pritchard, M., Fawkes, J., Tench, R.: *Role of the Public Relations Practitioner*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Rouse, M., Rouse, S.: *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, 2005.
- Šiber, I.: *Politička propaganda i politički marketing*, Zagreb, 1992.
- Tench, R., Yeomans, L. (ed.): *Exploring Public Relations*, FT-Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Wilcox, L. D., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., Cameron, G. T.: *Essentials of Public Relations*, Longman, New York, 2001.

Bilješke

- 179 A. van der Meiden: *Public Relations – Uvod u odnose s javnošću*, Prometej, Novi Sad, 1993., 54.
- 180 S. Black, *n. dj.*, 44.
- 181 J. E. Grunig (a): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, cit. pr. D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 19.
- 182 Isto.
- 183 M. Kunczik, *n. dj.*, 13.
- 184 „Napravio sam pogrešku, zbog čega žalim“, naveo je Paul Wolfowitz, izvršni direktor Svjetske banke u priopćenju na web stranici Banke dodajući kako je trebao slijediti svoj prvotni instikt i ostati po strani od pregovora o poslu za spornu namještenicu (ljubavnicu) Shaha Ali Rizu. Wolfowitz (63) u priopćenju objašnjava kako je prije dvije godine, kada je došao na čelo WB-a, zatražio od Etičkog odbora Banke da riješi njegov mogući sukob interesa jer propisi Banke priječe da je namještenik nadređen nekome s kim je u osobnoj vezi. Savjet odbora bio je premještaj Rize. „U dobroj vjeri sam nastojao primijeniti taj savjet“, naveo je Wolfowitz. Transfer Rize iz Svjetske banke u State Department, na godišnju plaću od 193.500 dolara, 10.000 dolara više od državne tajnice Condoleeze Rice, izazvao je ogorčenost među zaposlenicima Banke, i to u nezgodno vrijeme (Hina, 13. 4. 2007.).
- 185 „Činilo se da kampanja ide prema planu sve do 4. veljače kada su mediji u Little Rocku primili obavijest o priči koja će 4. veljače izaći u tabloidu *Star*, u kojem Geniffer Flowers tvrdi da je imala dvanaestogodišnju ljubavnu vezu sa mnom. Njezino je ime bilo na popisu pet žena za koje je Larry Nichols tijekom utrke za guvernera 1990. tvrdio da su imale vezu sa mnom“ (B. Clinton: *Moj život*, 2004., 365.).
- 186 Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: *Principles of Marketing*, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2001., 691.
- 187 Ph. Kotler (b): *Kotler o marketingu*, Massmedia, Zagreb, 2006., 119.
- 188 D. L. Wilcox, G. T. Cameron: *Public Relations Writing and Media Techniques*, Allyn & Bacon, 1990., 20.
- 189 Pojam marketinški odnosi s javnošću, prema D. L. Wilcoxu, osmislio je Thomas Harris u svojoj knjizi *The Marketer's Guide to Public Relations* (2006).
- 190 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 479.
- 191 D. L. Wilcox., G. T. Cameron, *n. dj.*, 20.
- 192 A. Davis, *n. dj.*, 102.
- 193 M. Kunczik, *n. dj.*, 24.
- 194 M. Ali: *Effective Public Relations*, Dorling Kindersley, London, 2001., 9.
- 195 Vidi: F. Jefkins: *Public Relations Techniques*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994., 302.

- 196 S. Black, *n. dj.*, 41.
- 197 A. Davis, *n. dj.*, 48.
- 198 I. Šiber (a): *Politička propaganda i politički marketing*, Alinea, Zagreb, 1992., 6.
- 199 J. Fawkes (b): *Public Relations, Propaganda and the Psychology of Persuasion*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 269.
- 200 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 21.
- 201 M. Kunczik, *n. dj.*, 12.
- 202 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 238.
- 203 Cit. pr. J. Fawkes (b), *n. dj.*, 270.-271.
- 204 „Mi ne tražimo istinu, nego veliki utjecaj proizvoda. Propaganda prestaje biti djelotvorna kada postane očigledna. Što je laž veća, lakše prolazi“ (F. Beigbeder, 129, 90, 2004., 34.).
- 205 F. Jefkins (b): *Oglašavanje*, Clio, Beograd, 2003., 316.
- 206 M. Đurić, *n. dj.*, 10.
- 207 Oglašavanje se odnosi na komunikacije koje učinkovito i djelotvorno šalju poruke nagovaranja o proizvodima ili uslugama potencijalnim potrošačima ili kupcima tih proizvoda ili usluga. M. Rouse, S. Rouse: *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*, 2005., 219.
- 208 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 18.
- 209 Ph. Kotler (c): *Marketing od A do Z*, Adizes, Novi Sad, 2006., 16.
- 210 A. Ries, L. Ries: *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, Harper Business, New York, 2002., *int.*
- 211 Isto.
- 212 Godine 1983. američke tvrtke trošile su 70% ukupnog marketinškog proračuna za oglašavanje. Godine 1993. omjer se promijenio: samo 25% otišlo je na oglašavanje, a 75% na promociju (N. Klein: *No logo*, 2002., 22.).
- 213 Isto, 21.
- 214 F. Jefkins (b), *n. dj.*, 330.-332.
- 215 D. Verčić i sur., pišući o mjeranju potencijalne zapaženosti, ističu da prema nekim procjenama oglas koji nismo vidjeli bar *tri puta* na nas nema nikakav učinak, a nakon što smo oglas vidjeli *osam puta* u jednom mjesecu, dodatni oglasi više nemaju učinak.
- 216 F. Jefkins (b), *n. dj.*, 332.
- 217 Canon je platio tri milijuna funti za sponzorstvo engleske nogometne lige pokušavajući učiniti ono što na polju stvaranja svijesti na tržištu nije mogao na isplativ način postići oglašavanjem. (Menadžment je bio zapanjen kada je otkrio da ga je na britanskom tržištu pretekao Olympus.) Canon je procijenio da bi ga oglašavanje koštalo pet puta više od sponzorstva.
- 218 F. Jefkins (b), *n. dj.*, 337.
- 219 M. Rouse, S. Rouse: *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, 2005., 224.
- 220 Isto, 236.-238.
- 221 A. Davis, *n. dj.*, 51.
- 222 „Postoji li loš publicitet?“ Na ovo pitanje A. Davis odgovara: “Itekako postoji i najbolje je izbjegavati ga. Ta se izjava pripisuje Phineasu Barnumu, američkom zabavljaču. Prošlo je dosta vremena od njegova *Najboljeg šoua na svijetu* iz 1871., ali njegovo mišljenje još se pamti.” (A. Davis, *n. dj.*, 51.)
- 223 Vidi: A. Borisovič Vasiljenko, *n. dj.*, 76.-77.
- 224 A. W. Frey (ed.): *Marketing Handbooku*, Ronald Press, NY, 1965., 19.-35., cit. i pril. pr. N. Brkić: *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2003., 379.
- 225 Cit. i pril. pr. N. Brkić: *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2003., 379.
- 226 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron, *n. dj.*, 11.
- 227 Isto.
- 228 Isto, 12.

8. JAVNOST, JAVNO MIŠLJENJE I PERSUAZIJA

Pojmovima javnost, ciljna javnost, dio-nik, interesno utjecajne skupine, publika, zainteresirane strane i dr. danas se u suvremenoj literaturi pristupa pojmovno na različite načine. Često se teoretičari ne slažu ni s biti, tj. praktičnim značenjem ovih pojmova. Literatura je također puna kontradiktornosti, što opet stvara poteškoće studentima pri ispravnom usvajanju kako terminologije tako i teorije odnosa s javnošću. Budući da je osnovna zadaća praktičara za odnose s javnošću definiranje svoje ciljne javnosti, navedene pojmove usustavit ćemo uvažavajući recentnu svjetsku literaturu, istraživanja i praksu na području odnosa s javnošću.

Javnost

Pojam *javnost* (eng. *public*, fran. *publique*, njem. *öffentlichkeit* ili *öffentlich*) potječe od latinske riječi *publicus*. „U ranoj uporabi te riječi prepoznaju se dva osnovna značenja: jedno je sadržano u terminu *res publica*, a odnosi se na opću dostupnost, otvorenost i pristupačnost narodu, u smislu javnog mjesta; u drugom slučaju termin je povezan sa stvarima od općeg interesa ili još određenije sa službenim i državnim poslovima.”²²⁹

Iako je pojam javnost podložan različitim interpretacijama, za S. M. Cutlipa, A. H. Centera i G. M. Brooma javnost je „mozaik sačinjen od različitih etičkih, rasnih, vjerskih, zemljopisnih, političkih, profesionalnih, socijalnih i drugih grupacija, od kojih svaku valja uzeti u obzir.”²³⁰

Javnost je grupa ljudi koja dijeli zajednički interes *vis-à-vis* organizacije, prepoznaje svoje značenje i organizira se da djeluje po određenom pitanju. Javnosti su homogene i u smislu da imaju slične interese i karakte-

ristike. Najčešće su svjesne situacije i svoje veze s organizacijom. Smatraju određeno pitanje/problem važnim i bar se potencijalno mogu organizirati i pokrenuti kako bi reagirali na određeno pitanje/problem.²³¹

Javnost treba razlikovati od publike. Publika su ljudi koji koriste (gledaju/slušaju/čitaju) određeni medij ili prate određeni sportski, kulturni ili drugi događaj. Publike su heterogene i mogu, ali i ne moraju, imati konkretan interes za vašu organizaciju.²³² Javnost treba razlikovati i od mase. Javnost se razlikuje od mase²³³ po tome što je čine pojedinci koji angažirano raspravljaju o pitanjima od općeg društvenog interesa.²³⁴

U knjizi *Upravljanje marketingom* Ph. Kotler smatra da „javnost mogu predstavljati potencijalni kupci proizvoda određene kompanije, aktualni korisnici, donosioci odluka ili oni što utječu na odluke. Javnost mogu predstavljati i pojedinci, skupine ljudi ili društvo u širem smislu.”²³⁵

Za E. Osredečkog (*Odnosi s javnošću*) javnost je sveukupno društveno okruženje, odnosno veće ili manje organizirane ili neorganizirane skupine uglavnom međusobno nepoznatih ljudi koji sudjeluju u procesu ponašanja. Svi ti pojedinci koji čine javnost mogu pripadati različitim kulturnim, religijskim, etičkim zajednicama, pa i narodima.²³⁶

J. Habermas shvaća javnost kao „sferu privatnih ljudi okupljenih u publiku” koja je „u kritičnom polju napetosti između države i društva, ali tako da ona sama ostaje dijelom privatne oblasti”, djeluje kao „organ samoposredovanja građanskog društva s državnom vlasti koja odgovara njegovim potrebama.”²³⁷

J. E. Grunig i T. Hunt u knjizi *Managing Public Relations* citiraju filozofa Johna Deweya

Mozaik sačinjen od različitih etičkih, rasnih, vjerskih, zemljopisnih, političkih, profesionalnih, socijalnih i drugih grupacija, od kojih svaku valja uzeti u obzir.

Javnost treba razlikovati od publike. Publika su ljudi koji koriste određeni medij ili prate određeni sportski, kulturni ili drugi događaj.

Opća javnost (general public) je javnost jednog cijelog zemljopisno određenog područja.

koji je identificirao tri oblika javnosti: *nejavnosti*, *prikrivene javnosti* i *aktivne javnosti*.²³⁸

- *Nejavnosti (nonpublic)* ne suočavaju se s problemom ili situacijom u kojoj sudjeluju, kojom su pogođene. Razina njihove uključenosti vrlo je niska i neučinkovita.
- *Prikrivene/latentne (latent public) javnosti* nisu svjesne svojih veza s drugim javnostima i organizacijom.
- *Aktivne javnosti (active public)* su one koje komuniciraju i koje se organiziraju da bi nešto poduzele u određenoj situaciji.²³⁹

J. E. Grunig je svojom situacijskom teorijom o javnosti proširio Deweyevo shvaćanje. Općenito je opisao tri čimbenika koji navode *latentne javnosti* da postanu *aktivne javnosti* u komunikaciji.²⁴⁰

1. *Priznanje (uviđanje) problema* – znači da su ljudi svjesni da je u situaciji nešto pogrešno ili da nešto nedostaje i po tome znaju da im trebaju informacije.
2. *Priznanje (uviđanje) ograničenja* – znači da ljudi vjeruju da ih ograničavaju vanjski čimbenici ili da mogu učiniti nešto vezano za situaciju. Ako ljudi misle da njihov angažman može nešto značiti ili da mogu utjecati na problemsku situaciju, tražit će informacije kako bi razradili plan djelovanja.
3. Razina sudjelovanja (uključenosti) – znači da ljudi vjeruju kako sudjeluju u situaciji i da situacija na njih utječe. Drugim riječima, što su ljudi više uvjereni da su uključeni u situaciju, veća je vjerojatnost da će o njoj komunicirati.

Nakon što je testirao svoju *situacijsku teoriju* javnosti na brojnim ekološkim pitanjima, J. E. Grunig je zaključio da ekološke javnosti, koje su definirane na osnovi sličnosti svojih komunikacijskih ponašanja, nisu istovjetne javnostima što ih definiraju demografski atributi ili stajališta. Njegova istraživanja stalno potvrđuju da postoje četiri vrste javnosti.²⁴¹

- *Svetematske javnosti (javnosti svih pitanja/all-issue publics)* – su aktivne u svim djelatnostima koje utječu na organizaciju. Načelno ta javnost može biti protiv

organizacije i ometati sve njezine aktivnosti.

- *Apatične javnosti (apathetic publics)* – su nepažljive, nemarne i neaktivne bez obzira o kojoj je temi riječ.
- *Jednotematske javnosti (javnosti jednog pitanja/single-issue publics)* – su aktivne u djelatnostima vezanim za jednu temu ili seriju manjih i srodnih tema. Te javnosti nisu protiv organizacije, nego protiv aktivnosti koje su u suprotnosti s njihovim mišljenjem o nekoj temi. Takve su skupine protiv pobačaja, ekološke skupine, skupine za prava životinja i dr.
- *Vruća tematska javnost (javnosti vrućih pitanja/hot-issue publics)* – uključuje se u aktivnosti koje imaju široku potporu javnosti i obično višestruko medijsko pokrivenje. Takve su aktivnosti *Greenpeacea*.

Četiri vrste javnosti empirijski su identificirali R. W. Cobb i C. D. Elder (1972.).²⁴²

1. *Specifična grupa javne identifikacije* koja odgovara *javnosti za sva pitanja* (ljudi koji „imaju trajnu simpatiju prema generičkim interesima“ javnosti).
2. *Specifična grupa javne pozornosti* koja odgovara *javnosti za jedno pitanje* (ljudi nezainteresirani za većinu pitanja, ali su upućeni i zainteresirani za određena specifična pitanja).
3. *Masovna javno-osjetljiva javnost* („općenito upućen i zainteresiran sloj ljudi /.../ koji dolazi nerazmjerno iz obrazovanih grupa i grupa s višim prihodima“). Ne odgovara potpuno nijednoj od četiri Grunigove javnosti iako bi mogla sadržavati članove ili javnosti za sva pitanja ili javnosti za ekskluzivna pitanja.
4. *Masovno javno-uobičajena javnost* koja odgovara *apatičnoj javnosti* („taj dio populacije je manje aktivan, manje zainteresiran i manje upućen“).²⁴³

U djelu *Public Opinion* (1992.) Amerikanac V. Price razlikuje nekoliko razina javnosti. To su:

- *Opća javnost (general public)* je javnost jednog cijelog zemljopisno određenog područja.

Aktivna javnost (active public) je skupina politički aktivnih osoba koje participiraju u političkim tijelima i organizacijama.

- *Glasačka javnost (voting public)* podrazumijeva izborno tijelo neke društvene zajednice.
- *Pozorna javnost (attentive public)* više ili manje posvećuje pozornost političkim događajima, dobro je informirana i općenito zainteresirana za političke procese.
- *Aktivna javnost (active public)* je skupina politički aktivnih osoba koje participiraju u političkim tijelima i organizacijama.
- *Problemska, tematska javnost (issue public)* je javnost koja se može povezati s interesom prema različitim pitanjima i temama.²⁴⁴

U studioznoj i znanstvenoj ekspertizi političke javnosti dr. T. Jantol ističe da se danas u znanstvenoj literaturi spominje cijeli niz javnosti, osim političke još i kulturna, znanstvena i sportska, potom lokalna, svjetska, interna, šira, okupljena medijska, glasačka, stranačka, pažljiva, aktivna, kvalificirana, stručna te opća i djelomična javnost.²⁴⁵

Kao što proizlazi iz navedenih promišljanja, *javnost ili opća javnost* u užem smislu predstavlja ukupnost populacije na jednom zemljopisno *zaokruženom* (državnom) prostoru. Međutim danas je zbog brzog razvoja sredstava komuniciranja i procesa globalizacije javnost puno šira od državnih granica. Za jednu globalnu multinacionalnu korporaciju javnost čini ukupnost nacionalnih populacija prostora na kojem korporacija djeluje i ima utjecaj.

Ciljna javnost, dionik, stakeholderi

Prije svake rasprave o ciljnoj javnosti praktičari u odnosima s javnošću moraju odbaciti pomisao o postojanju i važnosti *opće javnosti*. Kategorija *opće javnosti* je samo teorijske naravi u odnosima s javnošću. Ono s čim se suočava svaki praktičar je ciljna javnost njihove organizacije.

Upravo ta ciljna javnost u teoriju odnosa s javnošću unosi nekoliko terminoloških nedosljednosti, a samim time i zbunjuje mlade praktičare kao i studente koji akademski izučavaju odnose s javnošću.

Problemi u pristupu definiciji ovog pojma dolaze ponajprije zbog nestandardizacije pojmova iz odnosa s javnošću u tranzicij-

skim društvima. Na hrvatskom i regionalnim jezicima engleski pojam *stakeholder* različito se prevodi u literaturi odnosa s javnošću. U nekim knjigama taj pojam je preveden kao *ciljna javnost* (S. M. Cutlip i dr.), *strateška javnost* (G. M. Broom), *interesno utjecajne skupine* (R. Tench, L. Yeomans), *dionik* (D. Verčić i dr.), *zainteresirane strane* (M. Rouse, S. Rouse),²⁴⁶ *publika* (D. L. Wilcox i sur.) itd.

Naime pojedini autori poput A. Davis u literaturi prave razliku između ciljne javnosti i *stakeholdera*. A. Davis ističe da ciljna javnost nije u potpunosti drugi naziv za *stakeholdere*. Postoje tvrdnje koje sugeriraju razliku, u smislu da se ciljna javnost može identificirati ili segmentirati iz većih, širih interesnih skupina.²⁴⁷ Te se skupine identificiraju na temelju inicijativa u organizaciji. One nastoje uočiti probleme, interesiraju se za njih i tragaju za organizacijama za koje vjeruju da *stvaraju* te probleme. Taj aktivizam je ono po čemu se ciljne javnosti razlikuju od običnih *stakeholdera*.²⁴⁸

Da bi se dalje izbjegle poteškoće u razumijevanju, u nastavku ćemo izložiti najvažnije poglede na navedene pojmove.

Javnost i tržište

U stalnom isprepletanju marketinških i funkcija odnosa s javnošću korisno je napraviti razliku između tržišta i javnosti. Teoretičari marketinga najčešće se odnose prema segmentima kao tržištima jer teoretičari odnosa s javnošću nazivaju ove segmente javnostima. *Tržište* je segment *izoliran* od organizacije kako bi joj pomogao ispuniti svoju zadaću ili još jednostavnije: „Namjera biznisa je stvoriti i zadržati kupca (potrošača)“. Organizacije, drugim riječima, stvaraju i biraju tržišta.²⁴⁹

Javnosti se naprotiv organiziraju oko pitanja i biraju organizacije koje stvaraju ta pitanja – da bi pronašli informacije ili pomoć, da bi izvršili pritisak na organizacije ili da bi radili na regulaciji organizacija. Kako se javnosti kreću od latentnih do aktivnih, organizacije nemaju puno izbora nego komunicirati s njima jer organizacije mogu ignorirati tržišta ako to žele.

Praktičari odnosa s javnošću zbog toga komuniciraju s javnostima koje prijete au-

Praktičari u odnosima s javnošću moraju odbaciti pomisao o postojanju i važnosti *opće javnosti*. Kategorija *opće javnosti* je samo teorijske naravi u odnosima s javnošću.

Pojam *stakeholder* različito se prevodi u literaturi odnosa s javnošću. U nekim knjigama taj pojam je preveden kao *ciljna javnost*, *strateška javnost*, *interesno utjecajne skupine*, *dionik*, *zainteresirane strane*, *publika*.

S ciljnom javnošću treba neprestano voditi dijalog (razgovor). Na taj način kompanije će dobiti visokovrijedne informacije pomoću kojih mogu prilagoditi ponudu, usluge i poruke.

tonomiji organizacije ili nude mogućnosti pojačanja te autonomije. Praktičari marketinga naprotiv stvaraju i biraju tržišta koja mogu koristiti ili konzumirati njihove proizvode ili usluge.

Ciljni segmenti mogu biti ili javnosti ili tržišta. Javnosti su međutim obično aktivnije nego tržišta – razlika koju je McQuail (1983.) prepoznao kada je primijenio koncepte javnosti i tržišta na medijske publike. Opisao je javnost kao „aktivnu, interaktivnu i uglavnom autonomnu socijalnu grupu kojoj služe posebni mediji, ali njeno postojanje ne ovisi o medijima“.²⁵⁰

Ciljna javnost

Sociografske i demografske varijable, poput dobi, obrazovanja i prihoda (dohotka), prirodno segmentiraju društvo u vrlo velike skupine. Dodate li tome mnoga različita grupiranja na osnovi etičkih, rasnih, vjerskih, geografskih, političkih, profesionalnih i socijalnih obilježja te na osnovi posebnih interesa, posljedica je da pojam opće ili masovne javnosti nema gotovo nikakvu vrijednost u odnosima s javnošću. Umjesto toga učinkoviti programi komuniciraju i grade odnose s posebno definiranim *ciljnim javnostima* ili *strateškim javnostima*.

I Ph. Kotler piše kako marketinški komunikator mora prije svega imati na umu *ciljnu javnost*. Prema Kotleru²⁵¹ „ciljna će javnost presudno utjecati na odluke komunikatora o tome što reći, kako reći, kada reći, gdje reći i kome to reći“. U svom drugom djelu *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*²⁵² Ph. Kotler smatra da je neprepoznavanje svoje ciljne javnosti u potpunosti jedan

od „deset smrtnih grijeha marketinga“. Prvi zadatak koji stoji pred svakom kompanijom je pitanje – kojem kupcu se obraća. Kotler smatra da odgovorom na to pitanje ne završava proces identifikacije ciljne skupine.²⁵³

S ciljnom javnošću treba neprestano voditi dijalog (razgovor). Na taj način kompanije će dobiti visokovrijedne informacije pomoću kojih mogu prilagoditi ponudu, usluge i poruke. Osim razgovora s ciljnom javnošću Ph. Kotler predlaže i formalnije pristupe koji uključuju: fokusne skupine, istraživanja, intervju bez unaprijed pripremljenih pitanja, istraživanje unutar kuće, istraživanje unutar prodajnih mjesta i tajanstvene kupce.²⁵⁴

W. Kinebrock u knjizi *Multimedijski marketing*²⁵⁵ smatra da se određivanje ciljnih skupina vrši od sredine devedesetih godina prošlog stoljeća. Smatra da ta zadaća nije lagana. Stručnjaci ulažu golem napor kako bi formulirali ciljnu javnost i potom komunikacijskim kanalima *pogodili metu*.

U europskom izdanju knjige *Marketing S. Dibb i sur.*²⁵⁶ pišu da je *ciljna javnost*²⁵⁷ općenito određena kao zajednica individualaca zainteresiranih za neku organizaciju, proizvod ili društvenu ideju. Autori smatraju da profitno usmjerene organizacije imaju za ciljne skupine potencijalne kupce svojih proizvoda. Neprofitne organizacije pokušavaju opslužiti različite skupine. Primjerice sveučilište komunicira sa studentima i širom zajednicom tako da pruža obrazovanje i omogućava zapošljavanje studenata.

Definiranje ciljne javnosti u programu odnosa s javnošću prolazi kroz određene faze. S. Black je faze definiranja ciljne javnosti prikazao na sljedeći način:²⁵⁸

Stručnjaci ulažu velik napor kako bi formulirali ciljnu javnost i potom komunikacijskim kanalima pogodili metu.



Slika 11. Faze definiranja ciljne javnosti

Ciljna javnost dijeli se na unutarnju i vanjsku.

Unutarnja javnost npr. jedne političke stranke bit će: političko vodstvo, članstvo, počasni članovi, mladež, stranačke udruge, zaklade i dr. Za korporacije unutarnja javnost su zaposleni, menadžment, sindikati i dr.

Vanjska javnost je raznovrsnija i duga lista obuhvaća medije, nevladine organizacije, skupine za pritisak, društvene pokrete, banke, financijske institucije, fondove, vlast, grad, profesionalna udruženja, potrošače, istraživačke institute i dr.²⁵⁹

Praktičarima odnosa s javnošću stoje na raspolaganju i drugi pristupi kako bi uspješno definirali ciljnu javnost, na primjer:

- *geografija* (pokazuje gdje možemo pronaći ljude)²⁶⁰
- *demografija* (pruža nam najvažnije podatke o pojedincima: spol, dob, prihodi, bračno stanje, stupanj obrazovanja)
- *psihografija* ili način života (daje nam podatke o psihološkim karakteristikama i životnim stilovima)²⁶¹
- *prikrivena moć* (opisuje ljude u svezi s političkom ili ekonomskom moći koji djeluju u raznim situacijama)
- *položaj* (pozicija se odnosi na položaj što ga ima neki pojedinac, a ne na njegove osobine)
- *ugled* (čine ga vođe mišljenja)
- *članstvo* (aktivnosti u profesionalnim udrugama ili interesnoj skupini pokazuju aktivnost članova, oni se nalaze u registrima, listama i sl.)
- *uloga* (uloga u procesu odlučivanja traži promatranje procesa donošenja odluka da bi se utvrdilo kako netko donosi odluke u određenoj situaciji).²⁶²

D. Wraggu²⁶³ ciljnu javnost dijeli u četiri različite kategorije:

1. *funkcionalne javnosti* (omogućavaju organizaciji da obavlja svoju misiju; uključuju klijente, službenike, sindikate, dobavljače i dr.)
2. *javnosti koje omogućavaju* (javnosti koje dopuštaju organizaciji da funkcionira u okviru društva kome pripada: regional-

na tijela, vođe zajednice, dioničari, političari i dr.)

3. *raširene javnosti* (to su mediji, skupine za pritisak, lokalno stanovništvo i dr.)
4. *normativne javnosti* (njima pripadaju trgovačka društva i stručna tijela, a mogu biti i političke stranke).

Kao što iz navedenih pristupa proizlazi, *ciljnu javnost (dionike) čine pojedinci, skupine, zainteresirane strane ili organizacije okupljene oko zajedničkog cilja, a koje imaju interesa i mogu utjecati na organizaciju i organizacija na njih.*

Dionici

Pojam koji je preveden s engleskog jezika, a artikuliran je po uzoru na dioničara. U literaturi se različito definira. R. K. Mitchell i dr.²⁶⁴ navode da *teorija o dionicima* nudi *iritantno* raznolike odgovore na pitanje o utvrđivanju dionika. Autori su prikazali 27 definicija o dionicima koji su se pojavili u literaturi u protekla četiri desetljeća. R. E. Freeman je 1984. prvi obrazložio važnost dionika. Njegova definicija postala je klasična interpretacija dionika i najčešće citirana: „svaka osoba ili skupina koja može utjecati ili se na njih utječe kroz akcije, odluke, politike, prakse ili ciljeve organizacije.“²⁶⁵ Sustavno je odredio važnost dionika smatrajući da se organizacije definiraju prema njihovu odnosu s dionicima te da dionici uključuju ne samo one skupine za koje menadžment smatra da imaju neki udio (eng. *stake*) prema organizaciji već i one dionike koji odlučuju imati neki udio u toj organizaciji.

Pod pojmom *dionik* D. Verčić i sur. smatraju „ljude, skupine i organizacije koji svojim djelovanjem ili odustajanjem utječu (odnosno, mogu utjecati) na uspjeh ili neuspjeh jedne središnje organizacije i ljude, skupine i organizacije na koje ta središnja organizacija svojim djelovanjem ili odustajanjem utječe (odnosno, može utjecati)“.²⁶⁶ Tipični dionici poduzeća su zaposlenici, kupci, dobavljači, konkurencija, vlast (vlade, javne službe), ulagači (dioničari), posebne interesne i ekološke skupine, lokalne organizacije, dok mediji kao distributeri masovne

Ciljnu javnost (dionike) čine pojedinci, skupine, zainteresirane strane ili organizacije okupljene oko zajedničkog cilja, a koje imaju interesa i mogu utjecati na organizaciju i organizacija na njih.

Svaka osoba ili skupina koja može utjecati ili se na njih utječe kroz akcije, odluke, politike, prakse ili ciljeve organizacije je dionik.

Stakeholderi su javnosti koje imaju interesa za određenu organizaciju, odnosno ovise o organizaciji radi ostvarivanja vlastitih ciljeva, a o kojima opet ovisi i organizacija.

Praksa uporabe komunikacije, kako bi se utjecalo na javnost, stara je stotinama godina i ima korijene u antičkim civilizacijama.

komunikacije mogu biti kanal, ali i dionik istodobno. S obzirom na to da je u javnoj korporativnoj komunikaciji ona transportirana posredstvom medija, novinari i redakcije gotovo su uvijek u ulozi dionika.

Stanfordski je institut za istraživanja naziv *dionik* izvorno definirao kao „onu skupinu bez čije bi potpore organizacije prestale postojati“. Smatralo se da su to skupine poput dioničara, zaposlenika, klijenata, dobavljača, zajmodavaca i društva.²⁶⁷

M. B. E. Clarkson (1995.) dionike definira kao „osobe ili skupine koje imaju ili traže vlasništvo, prava ili interese u nekoj korporaciji i njezinim djelatnostima, u prošlosti, sadašnjosti ili budućnosti“. Dodaje da se dionici sa sličnim interesima mogu svrstati u skupine kao što su zaposlenici, dioničari i potrošači.²⁶⁸ Za N. de Bussy dionici su „svaki pojedinac ili skupina koji na legitiman način mogu utjecati ili su pod utjecajem ostvarenja ciljeva organizacije“.²⁶⁹

Stakeholderi

Pojam *stakeholder* potječe iz političke teorije. Interes za pojam korporativni *stakehol-*

ders pojavio se u raspravi o korporativnom upravljanju 80-ih godina prošlog stoljeća.

Stakeholderi su javnosti koje imaju interesa za određenu organizaciju, odnosno ovise o organizaciji radi ostvarivanja vlastitih ciljeva, a o kojima opet ovisi i organizacija. Dakle *stakeholderi* su one javnosti koje utječu ili mogu utjecati na organizaciju, kao i one na koje i organizacija djeluje.²⁷⁰

Tablica 16. Usporedba ključnih pojmova iz definicija: ciljna javnost, stakeholder i dionik

<i>Ciljna javnost</i>	Skupina individualaca. Unutarnja i vanjska. Interes i utjecaj prema nekoj organizaciji, proizvodu ili uslugama. Interes organizacije prema toj skupini pojedinaca.
<i>Stakeholderi</i>	Interesne skupine. Interes i utjecaj na organizaciju. Skupina za koju organizacija ima interes.
<i>Dionici</i>	Osobe ili skupine za koje organizacija ima interes. Osobe ili skupine koje mogu utjecati na uspjeh i neuspjeh organizacije.



Slika 12. Stakeholders, Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans, 2006.

Javno mišljenje (mnijenje)

Praksa uporabe komunikacije, kako bi se utjecalo na javnost, stara je stotinama godina i ima korijene u antičkim civilizacijama. Pojam javno mišljenje postao je relevantan sredinom 18. stoljeća s pojavom novonastalih demokratskih država. Evolucija pojma bila je obilježena dvjema osnovnim koncepcijama javnog mišljenja: *javno mišljenje kao apstraktan* (kolektivni) *stav i javno mišljenje kao ukupan stav* (zbroj individualnih mišljenja).²⁷¹

Javno mišljenje (mnijenje) je mišljenje većine ljudi u nekoj zajednici o nekom posebnom problemu. Oblik kolektivne svijesti širih ili užih skupina građana. Ono sebe smatra vrhovnom istinom moderne države. Javno mišljenje je sud koji formiraju i podržavaju oni koji čine javnost, a odnosi se na javne poslove. Javno mišljenje može biti i podijeljeno. Poznavanje javnog mnijenja važno je za mnoge gospodarske, političke i druge odluke. Kako bi se utvrdilo stvarno stanje javnog mnijenja, poduzima se njegovo stručno istraživanje. Postoje profesionalne organizacije koje se time bave na komercijalnoj osnovi.

Javno mišljenje (mnijenje) uključuje pojam javnosti, pri čemu se misli na prostor jednako pristupačan svim građanima koji nije ni privatni ni skriven. Povezan je i s pojmom mišljenje (mnijenje), objektivnim, odnosno subjektivnim (točnim ili netočnim) vjerovanjem kojemu nedostaje izvjesnost. Stoga javno mišljenje predstavlja ključan pojam, kako za apolitičku povijest i povijest ideja tako i za komunikologiju.²⁷²

Javno mišljenje smatra sebe vrhovnom istinom moderne države, kaže F. Balle u knjizi *Moć medija*.²⁷³ Po svom temeljnom određenju javno mišljenje (mnijenje) rezultat je međusobnog komuniciranja pripadnika publike (javnosti), smatra dr. T. Jantol. Prema Jantolu javno mnijenje nije netočno nazvati glasom javnosti, „no, uistinu, to je glas njezine publike koja njime iskazuje svoje stajalište i prosudbe o relevantnim pitanjima društvenog života”.²⁷⁴

Javno se mišljenje može definirati na više načina, ali većina znanstvenika (istraživača) slaže se da je javno mišljenje skup gledišta izabranih pojedinaca zainteresiranih za određenu temu.²⁷⁵

Zainteresiranost pojedinca vodi nas do *koncepta osobnog interesa*:

- Javno mišljenje kolektivni je izraz mišljenja brojnih pojedinaca povezanih u skupinu na temelju zajedničkih ciljeva, potreba, želja i ideja.
- Osobe koje su zainteresirane za neko pitanje ili koje imaju zajednički ili osobni interes u pogledu nekog pitanja formiraju javno mišljenje u vezi s tim pitanjem.
- Mišljenje je u osnovi određeno osobnim interesom. Događaji, riječ ili drugi stimuli utječu na mišljenje samo ukoliko su povezani s osobnim interesom.
- Formirano mišljenje ne traje duže (vremenski) razdoblje ukoliko ljudi ne osjećaju da je u pitanju njihov osobni interes i ukoliko mišljenje nije podržano odgovarajućim događajima.²⁷⁶

U radu *Public Opinion and Opinion Leaders* N. E. Furlow smatra da će o vrlo malo pitanja cjelokupno stanovništvo imati mišljenje. Pitanja osobnog interesa bit će važna određenoj osobi pa će zauzvrat tražiti mišljenja drugih jer pokušava dobiti više informacija o nekom pitanju.²⁷⁷

Kao što se vidi, javno mišljenje jedan je od oblika društvene svijesti koji osobito u novije vrijeme privlači posebnu pozornost ne samo stručnjaka društvenih znanosti: psihologa, sociologa, politologa i drugih nego i pozornost praktičnih političara, gospodarstvenika i drugih profesija koje se bave *plasmom* ideja.

Javno mišljenje, za razliku od individualnog, može imati tri različita značenja:

1. mišljenja koja se izriču javno
2. mišljenja koja se odnose na predmet javnog interesa
3. mišljenja koja u duhu istraživanja javnog mišljenja zastupa široka javnost (velik broj pojedinaca), no „imati mišljenje o nekoj stvari” ne znači „znati nešto o tome”.²⁷⁸

Prema njemačkim znanstvenicima M. Kuncziku i A. Zipfel javno se mišljenje ne shvaća kao statistička ili pouzdano mjerljiva tvorevina jasnih obrazaca, nego kao društveni proces vezan za određene predmete, povi-

Javno mišljenje (mnijenje) je mišljenje većine ljudi u nekoj zajednici o nekom posebnom problemu.

Javno mišljenje smatra sebe vrhovnom istinom moderne države.

Razlike u definiranju javnog mišljenja rezultat su različitih teorijskih pristupa u pojmovnom određenju javnosti.

jesne okolnosti i osobe. Javno mišljenje nastaje „kada mnogo ljudi zastupa isto mišljenje o nekoj određenoj temi, noseći u sebi svijest o preklapanju njihovih mišljenja”.²⁷⁹ Ta svijest o preklapanju mišljenja stvara se ponajprije javnim izjavama, čemu pripadaju i iskazi što ih objavljuju masovni mediji. M. Kunczik i A. Zipfel smatraju da je funkcija masovnih medija u najmanju ruku dvojaka.²⁸⁰

Prvo, mediji omogućavaju komunikaciju između skupina, odnosno elita koje sudjeluju u političkom životu, tj. mediji stvaraju fokusirano javno mišljenje.

Drugo, selekcijom događaja ocijenjenih vrijednim objave, uvodnim novinarskim člancima, komentarima itd. mediji zadaju teme koje mogu postati predmetom javnih rasprava (medijska agenda).

Za američkog filozofa i edukologa Johna Daweya javno mišljenje je sud koji formira i podržavaju oni koji čine javnost, a odnosi se na javne poslove.

Prema W. P. Davisonu (1968.) javno mišljenje označava mišljenje velikog broja individua koje se osobno ne poznaju, ali koje reagiraju na izvjestan događaj čekajući da određene kategorije ljudi reagiraju na isti događaj sličnim ponašanjem.²⁸¹

Jedan od poznatijih američkih teoretičara W. Lippmann, koji je također bio poznat kao izvrstan poznavatelj javnog mišljenja, napisao je: „Slike u glavama ljudskih bića, slike o sebi samima, o drugima, o njihovim potrebama, ciljevima i odnosima, to je javno mišljenje.”²⁸²

Pod pojmom javno mišljenje S. M. Cutlip i sur. općenito podrazumijevaju najobičnije gomilanje pojedinačnih pogleda na neku temu. „No, ovaj pristup ne uzima u obzir činjenicu da je javno mišljenje *javno*. Pojedinačne spoznaje mogu, ali ne moraju predstavljati *konsenzus* ili *zajedničko razmišljanje*. Konsenzus se više odnosi na stajališta koja utječu na javnu raspravu ili koja se u njoj oblikuju među ljudima koji dijele *osjećaj zajedništva*.” Stoga za S. M. Cutlipa i sur. javno mišljenje predstavlja „više od zbroja stajališta određene kategorije ljudi u određenom vremenskom trenutku”.²⁸³

Razlike u definiranju javnog mišljenja rezultat su različitih teorijskih pristupa u pojmovnom određenju javnosti. Različite

teorije javnog mišljenja stoga pokušavaju ponajprije odgovoriti na temeljna pitanja: je li riječ o sociološkoj pojavi, socio-psihološkom fenomenu ili je to komunikološki pojam koji bitno određuje sociološki i psihološki fenomen. Uvažavajući navedene pristupe koje izlaže V. Lamza-Posavec u knjizi *Javno mnijenje*,²⁸⁴ američki komunikolog Vincent Price u knjizi *Public opinion* (1992.) smatra da javno mišljenje, bez obzira na to promatra li se u filozofskim, političkim, sociološkim ili psihološkim terminima, ostaje u osnovi komunikološki pojam koji uključuje svaki od tih aspekata.

Javno mišljenje i persuazija predstavljaju važne katalizatore u formiranju nekog javnog pitanja i njegova konačnog razrješenja. Prirodna evaluacija nekog pitanja obuhvaća pet faza:

Tablica 17. Životni ciklus javnog mišljenja, D. L. Wilcox, G. T. Cameron, 2009.

<i>Definiranje pitanja</i>	Aktivističke skupine i skupine s posebnim interesom pokreću pitanje, npr. prosvjed. Te skupine nemaju formalnu moć, ali služe kao <i>pokretači pitanja</i> za medije koji izvješćuju o kontroverznim pitanjima ili konfliktima.
<i>Uključenje lidera mišljenja</i>	Izvješćivanjem u medijima pitanje se stavlja na dnevni red u javnosti i ljudi ga postaju svjesni. Lideri mišljenja počinju raspravu o pitanju i mogu ga smatrati simbolom šireg pitanja zaštite životne sredine.
<i>Svijest u javnosti</i>	Kako svijest u javnosti raste, tako pitanje postaje predmetom javne rasprave i rasprave, uz stalno izvješćivanje medija. Pitanje se u medijima pojednostavljuje i svodi na formulu <i>oni protiv nas</i> . S obje strane dolaze ekstremni prijedlozi za rješenje problema.
<i>Uključivanje vlade/zakonodavca</i>	U pogledu razrješenja počinje se stvarati konsenzus kada se u raspravu uključi vlada/zakonodavac.
<i>Razrješenje</i>	Faza razrješenja započinje kada ljudi na vlasti osmišljavaju zakone ili tumače postojeća pravila i odredbe kao podlogu za javni nastup ili izjavu. Donosi se odluka (o zaštiti životne sredine) ili se postiže kompromis. Ukoliko pojedine skupine i dalje budu nezadovoljne, ciklus se može ponoviti.

Javno mišljenje i persuazija predstavljaju važne katalizatore u formiranju nekog javnog pitanja i njegova konačnog razrješenja.

Istraživanja javnog mišljenja danas imaju važnu ulogu i utjecaj u modernim demokratskim društvima. Taj utjecaj sondiranja javnog mišljenja praktično se primjenjuje i u političkim akcijama i društvenim aktivnostima. Zbog takve primjene istraživanje javnog mišljenja danas se široko primjenjuje u odnosima s javnošću. U cjelini gledano ciljevi ispitivanja javnog mišljenja mogu biti višestruki. Mogu biti *praktični* i *teorijski*.

Praktičnost je ciljeva u tome što je za političku operativnost poznavanje javnog mišljenja o raznim aktualnim unutar-njo-političkim i vanjsko-političkim pitanjima *conditio sine qua non* za pripremanje i provođenje izvjesnih društveno-političkih aktivnosti. Te se aktivnosti sastoje u tome da se određene mjere, koje se donose, prilagode javnom mišljenju ili da se planskim i sustavnim djelovanjem preko sredstava masovne komunikacije i na druge načine agitacije i promidžbe javno mišljenje usmjeri i uskladi s ciljevima i intencijama političkih i društvenih snaga koje djeluju u određenom smjeru.²⁸⁵

Teorijsko značenje ispitivanja javnog mišljenja u prvom se redu sastoji u tome da se otkriju kratkoročni i dugoročni čimbenici u društvenom, političkom, kulturnom i gospodarskom životu neke zemlje ili regije. Takvo ispitivanje treba omogućiti *predviđanja* budućih reakcija javnog mišljenja na događaje i situacije koji se eventualno mogu dogoditi.²⁸⁶

Istraživačke studije ističu i značenje *događaja* u formiranju javnog mišljenja. Sociolozi su formulirali sljedeće generalizacije:²⁸⁷

- Mišljenje u velikoj mjeri ovisi o *događajima* koji imaju utjecaj na javnost u cjelini ili određeni segment javnosti.
- Uopćeno govoreći, javno mišljenje ne predviđa *događaje*. Ono samo na njih reagira.
- *Događaji* potiču formiranje javnog mišljenja.
- *Događaji* od velike važnosti često mijenjaju javno mišljenje iz jednog ekstrema u drugi. Mišljenje se ne stabilizira sve dok implikacije događaja u budućnosti ne postanu vidljive.

Vođe javnog mišljenja

Za vođe *javnog mišljenja/opinion makere* kažemo da su proizvođači mišljenja, utjecajni pojedinci koji kreiraju stav javnosti vezan za određena pitanja. Oni su vođe mišljenja (mnijenja). Dakle to su ljudi koji se vide i prepoznaju kao utjecajni i poštovani u dijelu društva. *Opinion makeri* javnosti pomažu u oblikovanju javnog mišljenja jer ljudi slušaju što kažu. Prepoznati su kao stručnjaci u određenom području. U radu *Public Opinion and Opinion Leaders*²⁸⁸ N. E. Furlow koristi termin *lideri (javnog) mišljenja/opinion leaders*. Prema njoj vođe mišljenja formiraju mreže tako što razgovaraju s drugim ljudima i pojedincima koji dijele informacije i gledišta o pojedinim temama.

Sociolozi opisuju lidere javnog mišljenja kao:²⁸⁹

- 1) vrlo zainteresirane za temu i pitanja
- 2) bolje informirane o pitanju od prosječnog pojedinca
- 3) velike konzumente medija
- 4) rane usvajače novih ideja
- 5) dobre organizatore koji mogu motivirati druge ljude da nešto poduzmu.

Dakle *opinion makeri* veoma su zainteresirani za društvena pitanja i bolje su informirani od prosječne osobe. Veliki su konzumenti sadržaja masovnih medija i aktivni su u istraživanju informacija vezanih za pojedina pitanja. Neke studije (npr. *Studiji Decatur*) ukazuju da na kreatore javnog mišljenja više utječu interpersonalni kontakti nego masovni mediji. To ukazuje da postoje tzv. *kreatori kreatora javnog mišljenja*.

S gledišta odnosa s javnošću uspostava komunikacije s vođama javnog mišljenja važna je jer mišljenje *opinion makera* ima određenu težinu u dijelovima javnosti. Djeluju i kao katalizatori za oblikovanje javnog mišljenja.

Opinion makere možemo podijeliti u dvije skupine: *formalnu* i *neformalnu*.

Formalne vođe mišljenja nazivaju se zbog svoje pozicije izabranih dužnosnika, vođa kompanija, slavni osoba, predsjednika društava s velikim brojem članstva itd. No-

Za vođe javnog mišljenja/*opinion makere* kažemo da su proizvođači mišljenja, utjecajni pojedinci koji kreiraju stav javnosti vezan za određena pitanja.

Opinion makere možemo podijeliti u dvije skupine: *formalnu* i *neformalnu*.

Lideri mišljenja su intelektualne vođe jer u svakoj grani postoji oko 20 do 30 ključnih ljudi koji imaju veliki utjecaj na trendove, standarde i ugled organizacije.

vinari ih često koriste. Zbog svoje važne pozicije u društvu nazivaju se i *lideri moći*.

Neformalne vođe mišljenja pojedinci su s autoritetom unutar zajednice. Imaju utjecaj na ljude zbog neke svoje karakteristike i doživljava ih se kao uzore. Neformalni lideri mišljenja imaju velik utjecaj na skupine kojima pripadaju jer su iznimno informirani, vjerodostojni, obrazovani itd.²⁹⁰

Anketa u kojoj je sudjelovalo 20.000 Amerikanaca, a koju je provela *Roper Organization*, otkrila je da lideri javnog mišljenja čine 10-12% opće javnosti. Ti *utjecajni ljudi*, od kojih drugi traže savjete, uklapaju se u profil ljudi:²⁹¹

- 1) aktivnih u zajednici
- 2) najmanje s fakultetskim obrazovanjem
- 3) s relativno visokim prihodima
- 4) koji redovito čitaju i prate novine i časopise
- 5) aktivno se bave rekreacijom
- 6) iskazuju zabrinutost za zaštitu okoliša.

Persuazija je nagovaranje, tj. uvjeravanje.

Stručnjak za marketinške komunikacije Regis McKenna lansirao je prvu verziju *Apple Mecintosh*. Smatra da su lideri mišljenja intelektualne vođe jer „u svakoj grani postoji oko 20 do 30 ključnih ljudi koji imaju veliki utjecaj na trendove, standarde i ugled organizacije“.²⁹² Njemu je poznato i da novinari traže izjave od lidera javnog mišljenja u industriji kad god se na tržište lansiraju novi proizvodi.

Praktičari odnosa s javnošću moraju *izolirati* lidere javnog mišljenja i staviti njihove kontakte u adresu/listu za medije i s njima stalno komunicirati kao i s drugim ciljnim javnostima.

Uvjeravanje/Persuazija

Uvjeravanje postoji od samog početka povijesti ljudskog društva. Kao pojam prije više od 2.000 godina formalizirali su ga Grci koji su retoriku, vještinu učinkovitog i uvjeravačkog korištenja jezika, učinili dijelom svog obrazovnog sustava. Aristotel je prvi izložio ideju o *etosu*, *logosu* i *patosu* koje grubo možemo prevesti kao *kredibilitet izvora*, *logička argumentacija* i *emotivni apel*.²⁹³

Interpersonalna persuazija je vrsta interpersonalne komunikacije koju karakterizira namjera najmanje jednog komunikatora da promijeni mišljenje, osjeća i ponašanja barem jedne osobe.

Kada je riječ o odnosima s javnošću, rani teoretičari vidjeli su problem u tome da priznaju ulogu uvjeravanja u odnosima s javnošću. Još je i E. Bernays smatrao da je zadatak odnosa s javnošću „postizanje slaganja u javnosti“. Međutim novija teorija odnosa s javnošću lagano se odmakla od toga gledišta komunikacije i koncentrirala se na prihvatljiviji imidž dogovora i prilagodbe. Tim više jer brojni teoretičari uvjeravanje ne tretiraju kao nekad manje vrijednom i manje etičnom aktivnošću od dogovora i kompromisa. Ističu kako je teško tvrditi da je uvjeravanje tako neprihvatljivo, loše i nepoželjno ponašanje. Zbog toga neki autori (G. Miller, 1989.) odnose s javnošću i uvjeravanje vide kao korištenje simbola radi „uspostavljanja kontrole nad okruženjem“, poput utjecaja na stavove drugih. G. Miller (*Persuasion and Public Relations*) vidi izrazite sličnosti između uvjeravanja i odnosa s javnošću.²⁹⁴

No bez obzira na različita gledišta, kakvih je puno u odnosima s javnošću, ostaje činjenica da uvjeravanje u kontekstu odnosa s javnošću nije dovoljno istraženo u literaturi.

Definiranje uvjeravanja (persuazije)

Persuazija je nagovaranje, tj. uvjeravanje. Prema K. Reardon „interpersonalna persuazija je vrsta interpersonalne komunikacije koju karakterizira namjera najmanje jednog komunikatora da promijeni mišljenje, osjeća i ponašanja barem jedne osobe“.²⁹⁵ Persuazija je dakle proces u kojem komunikator pokušava izazvati promjenu vjerovanja, stava ili ponašanja druge osobe ili skupine prenošenjem poruke u kontekstu u kojem onaj koji pokušava uvjeriti raspolaže izvjesnim stupnjem slobodnog izbora.

Prema R. Perloffu, autoru knjige *The Dynamics of Persuasion*, „uvjeravanje je aktivnost ili proces u kojem komunikator pokušava izazvati promjene vjerovanja, stava ili ponašanja druge osobe ili skupine osoba prenošenjem poruke u kontekstu u kojem onaj koji pokušava da se uvjeri raspolaže izvjesnim stupnjem izbora“.²⁹⁶

Takva definicija može se povezati i s ulogom praktičara odnosa s javnošću u da-

našnjem društvu, a može se razmotriti u mišljenju jednoga od vodećih znanstvenika na području odnosa s javnošću – R. L. Heath sa Sveučilišta u Houstonu. On kaže: „(...) stručnjaci za odnose s javnošću su utjecajni retoričari. Osmišljavaju, plasiraju i ponavljaju poruke u ime sponzora na različite teme koje oblikuju stavove o vladama, dobrotvornim organizacijama, institucijama javnog obrazovanja, proizvodima i konzumerizmu, kapitalizmu, radnoj snazi, zdravlju i slobodnom vremenu. Ti stručnjaci govore, pišu i koriste vizualna pomagala za raspravu o temama i zauzimanju stavova o javnim politikama na lokalnoj, državnoj i federalnoj razini.“²⁹⁷

„Uvjeravanje je uporaba komunikacije u svrhu oblikovanja, mijenjanja i/ili jačanja percepcije, utjecaja, spoznavanja i/ili ponašanja“,²⁹⁸ smatraju M. Pfau sa Sveučilišta u Oklahomi i H.-H. Wan sa Sveučilišta u Texasu.

U radu *Persuasion: Theory and Research* (2002.) D. J. O’Keefe piše da je uvjeravanje „uspješno, svjesno nastojanje da se utječe na

mentalno stanje druge osobe komunikacijom u okolnostima u kojima ta osoba ima određenu mjeru slobode“.²⁹⁹

Korištenje uvjeravanja

U knjizi *Public Relations – Strategies and Tactics* (2009.) D. L. Wilcox i G. T. Cameron ističu da se uvjeravanje koristi za:³⁰⁰

- 1) promjenu ili neutraliziranje nepovoljnih mišljenja
- 2) kristaliziranje skrivenog mišljenja i pozitivnih stavova
- 3) očuvanje povoljnih mišljenja.

Autori navode da je najteži zadatak pri uvjeravanju pretvaranje nepovoljnog mišljenja u povoljno.³⁰¹ S druge pak strane najlakši oblik uvjeravanja je komunikacija kojom se učvršćuje povoljno mišljenje. Emitiranjem postojanog niza snažnih poruka praktičari u odnosima s javnošću stalno održavaju dobru reputaciju u dobrom stanju. Poznato je kako veliki broj organizacija preživi brojne krize upravo zbog poštivanja javnosti. Stalni napor da se očuva vjerodostojnost i ugled

Uvjeravanje je uporaba komunikacije u svrhu oblikovanja, mijenjanja i/ili jačanja percepcije, utjecaja, spoznavanja i/ili ponašanja.

Najteži zadatak pri uvjeravanju je pretvaranje nepovoljnog mišljenja u povoljno. Najlakši oblik uvjeravanja je komunikacija kojom se učvršćuje povoljno mišljenje.

Tablica 18. Poređenje definicija odnosa s javnošću i persuazija

Odnosi s javnošću	Uvjeravanje/persuazija
Odnosi s javnošću su funkcija menadžmenta koja ima za posljedicu planiranje, istraživanje, publicitet, reklamu i donošenje odluke suradnjom, što pomaže bilo kojoj vještini organizacije slušati, procjenjivati i reagirati na odgovarajući način prema onim osobama i skupinama čije uzajamne korisne odnose organizacija treba njegovati kako bi postigla svoju misiju i viziju. R. L. Heath i W. T. Coombs (2006.).	Interpersonalna persuazija je vrsta interpersonalne komunikacije kojoj je odlika namjera najmanje jednog komunikatora promijeniti mišljenje, osjećaje i ponašanja barem jedne osobe. K. Reardon
Odnosi s javnošću se sastoje od svih oblika planiranog komuniciranja, unutarnjeg i vanjskog, između poslovne organizacije i njezine javnosti radi postizanja specifičnih ciljeva koji se tiču njihova uzajamnog razumijevanja. F. Jefkins (1994.)	Uvjeravanje je uporaba komunikacije radi oblikovanja, mijenjanja i/ili jačanja percepcije, utjecaja, spoznaje i/ili ponašanja. M. Pfau, H.-H. Wan
Odnosi s javnošću su vještina kojom se – koristeći dosege komunikologije, psihologije i sociologije – utječe na stvaranje i jačanje pozitivnog <i>imagea</i> i ugleda poduzeća (institucije, pojedinca ili države) u javnosti te održavaju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti radi vlastitog uspjeha, međusobnog razumijevanja i suradnje te sprječavanja ili neutraliziranja nepovoljnog publiciteta. B. Skoko (2004.)	Uvjeravanje je aktivnost ili proces u kojem komunikator pokušava izazvati promjene vjerovanja, stava ili ponašanja druge osobe ili skupine osoba prenošenjem poruke u kontekstu u kojem onaj koji pokušava uvjeriti se raspolaže izvjesnim stupnjem izbora. R. Perloff
Odnosi s javnošću su proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću radi postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa. Z. Tomić (2008.)	Uvjeravanje je uspješno, svjesno nastojanje da se utječe na mentalno stanje druge osobe komunikacijom u okolnostima u kojima ta osoba ima određenu mjeru slobode. D. J. O’Keefe

Psihografija dijeli punoljetne osobe na temelju psihološke zrelosti. Ovom metodom se ljude dijeli na osnovi životnih stilova, stavova i uvjerenja.

naziva se i *preventivni odnosi s javnošću*, a ujedno su oni i najučinkovitiji.³⁰²

Čimbenici uvjeravačke komunikacije

Praktičari za odnose s javnošću trebaju poznavati nekoliko čimbenika koji su uključeni u komunikaciju uvjeravanja kao što su:³⁰³

- 1) analiza javnosti
- 2) kredibilitet izvora
- 3) apel/poziv na osobni interes
- 4) jasnoća poruke
- 5) pravovremenost i kontekst
- 6) sudjelovanje javnosti
- 7) prijedlozi/sugestije za djelovanje
- 8) sadržaj i struktura poruke
- 9) uvjeravački govor.

Analiza publike

Poznavanje karakteristika javnosti kao što su vjerovanja, stavovi, interesi i životni stilovi, predstavlja bit uvjeravanja. Ovi podatci pomažu komunikatoru oblikovati osmišljene poruke, odgovarati na potrebu i predlagati logičan pravac djelovanja. Uz pomoć osnovnih *demografskih podataka* iz popisa pučanstva moguće je utvrditi spolnu i starosnu strukturu javnosti, visinu prihoda, obrazovanje, nacionalnost, vjeroispovijest i dr.³⁰⁴

Anketama i istraživanjima doznaju se stavovi javnosti, njezina mišljenja i posebni interesi. Takva nam istraživanja govore o otporu javnosti prema nekim idejama kao i predispozicijama da se ideje prihvate. Osim ankete i istraživanja za analizu javnosti možemo se koristiti instrumentom psihografije.

Psihografija (eng. *psychographics*) dijeli punoljetne osobe na temelju *psihološke zrelosti*. Ovom metodom se ljude dijeli na osnovi životnih stilova, stavova i uvjerenja. Podatci o životnim stilovima, stavovima i uvjerenjima su korisni, no samo onda kad im se pridodaju atributi vezani za konkretnu situaciju. Stručnjaci analizu vrijednosti i životnog stila provode VALS programom.³⁰⁵ VALS se danas rutinski koristi u odnosima s javnošću kad komunikatori strukturiraju uvjeravačke poruke namijenjene različitim dijelovima populacije.

Psiholozi su istražili i nekoliko teorija koje mogu objasniti zašto je neke ljude lakše

uvjeriti nego druge te razjasniti unutarnje procese prema kojima se uvjeravanje odvija. Ispituju se područja osobnosti, poput samopoštovanja, stavova i ponašanja.³⁰⁶

Kredibilitet izvora

Vjerodostojnost je oduvijek bila važan element persuazivne komunikacije. Veliki dio odnosa s javnošću oblikovan je tako da povećava vjerodostojnost organizacije ili pojedinca.³⁰⁷ Poznata je činjenica da javnost više vjeruje poruci ukoliko izvor ima društveni ugled. Prema D. L. Wilcoxu i G. T. Cameronu kredibilitet izvora ovisi o trima čimbenicima:³⁰⁸

- 1) stručnosti (*expertise*)
- 2) iskrenosti (*sincerity*)
- 3) karizmi (*charisma*).

U idealnim slučajevima izvor treba posjedovati sve tri karakteristike.

Apel/poziv na osobni interes

Javnost se interesira za pitanja ili počinje obraćati pozornost na one poruke u kojima se poziva na njihove psihičke ili ekonomske potrebe. Prilagoditi informacije, kako bi se zadovoljila ili smanjila potreba, predstavlja izazov za praktičare odnosa s javnošću. Sociolozi napominju da uspjeh uvjeravanja u velikoj mjeri ovisi o točnoj procjeni potreba i osobnih interesa javnosti. Sociolog H. Laswell smatra da *ljude motivira osam osnovnih apela*:³⁰⁹

- 1) moć (*power*)
- 2) poštovanje (*respect*)
- 3) dobrobit (*well-being*)
- 4) nježnost (*affection*)
- 5) bogatstvo (*wealth*)
- 6) sposobnost (*skill*)
- 7) prosvjedenje (*enlightenment*)
- 8) fizička i mentalna vitalnost (*physical and mental vitality*).

Jasnoća poruke

Jasnoća znači da poruka mora biti izražena jednostavno. Riječi moraju imati isto značenje za pošiljatelja i primatelja, odnosno slušatelja. Složena se pitanja moraju sažeti u jednostavne i jasne teme, slogane i stereotype.

Vjerodostojnost je oduvijek bila važan element persuazivne komunikacije. Poznata je činjenica da javnost više vjeruje poruci ukoliko izvor ima društveni ugled.

Što dalje poruka treba putovati, to jednostavnija mora biti. Najuvjerljivije poruke su izravne, jednostavno izražene i sadrže samo jednu osnovnu ideju.³¹⁰ Stručnjaci za odnose s javnošću trebali bi sebi postaviti dva pitanja: što želim da javnost učini s porukom i hoće li publika shvatiti poruku.³¹¹

Pravovremenost i kontekst

Pravovremenost i kontekst poruke (*timing and context of messages*) polaze od toga da je poruka uvjerljiva ukoliko je podržavaju čimbenici iz okruženja ili ukoliko se prima u kontekstu drugih poruka i situacije s kojom je pojedinac upoznat. Pravovremenost i kontekst imaju važnu ulogu u stjecanju publiciteta u masovnim medijima. Praktičari u odnosima s javnošću trebaju pratiti medije kako bi doznali što urednici u medijima smatraju vrijednim objavljivanja. Vrijednost informacije i njihova prikladnost za objavljivanje zasnivaju se na pravovremenosti i kontekstu.³¹²

Sudjelovanje javnosti

Stavovi se lakše mijenjaju, a vjerovanja brže učvršćuju ako postoji uključenost i sudjelovanje javnosti. Sudjelovanje se može ostvariti u obliku uzorka. Brojne tvrtke distribuiraju uzorke proizvoda koje potrošač može besplatno isprobati. Potrošač koji je dobio uzorak i dao svoje mišljenje o kvaliteti vjerojatno će i kupiti proizvod.³¹³ Aktivističke skupine koriste sudjelovanje javnosti tako što pomažu ljudima izraziti svoja uvjerenja.³¹⁴

Prijedlozi/sugestije za djelovanje

Načelo uvjeravanja znači da ljudi podupiru ideje samo ukoliko su popraćene prijedlogom za djelovanje, primjerice sponzora. Preporuke za djelovanje moraju biti jasne. Praktičari odnosa s javnošću ne bi smjeli od ljudi zahtijevati npr. štednju struje, već je potrebno pružiti sve podatke i ideje o tome kako će to učiniti.³¹⁵

Sadržaj i struktura poruke

Poruka se može učiniti uvjerljivom pomoću više tehnika. Istraživači su kroz povijest isticali značenje određenih informacija kao i korist od izbjegavanja nekih drugih infor-

macija. Na taj se način koriste i sadržajem i strukturom poruke. Stručnjaci u tom smislu i dalje koriste nekoliko mogućnosti.³¹⁶

- 1) *Dramu* – prvi je zadatak komunikatora privući pozornost. To se često postiže grafičkim ilustriranjem nekog događaja ili situacije. Dramatizirati se može i tzv. člancima o primjeni ili tehnikama slučaja iz prakse.
- 2) *Statističke podatke* – ljude impresioniraju statistički podatci. Korištenjem brojki postiže se objektivnost i stječe kredibilitet.
- 3) *Istraživanja i ankete* – istraživanja kao i brojke ukazuju na ozbiljnost u pristupu problemu, grade vjerodostojnost i kredibilitet. Pozivanjem na nezavisne agencije za provedbu ankete dodatno se pojačavaju utjecaji.
- 4) *Primjere* – izražavanje mišljenja djeluje uvjerljivije ako je povezano s nekim primjerom.
- 5) *Svjedočenja* – to je oblik kredibiliteta izvora koji može biti implicitni ili eksplicitni.
- 6) *Potporu masovnih medija* – potporom slavni i poznati osoba mogu se promovirati proizvodi, usluge i organizacije. Takav pristup naziva se *potpora treće strane*.
- 7) *Emocionalne apele* – naročito se koriste u pismima neformalnim skupinama kojima se prikupljaju donacije. Psiholozi kažu da je najučinkovitiji emocionalni poziv onaj koji je popraćen činjenicama i brojkama.

Uvjeravački govor

Kada je riječ o uvjeravačkom govoru kao tehnici uvjeravanja, treba voditi računa o četiri ključna elementa pomoću kojih publika vrjednuje govornike.³¹⁷

- 1) *znanje* – koliko je govornik kompetentan u određenom problemu
- 2) *pouzdanost* – uključuje povjerenje i prihvatljivost
- 3) *sličnost* – vjerodostojni govornici moraju biti slični primatelju
- 4) *fizička privlačnost* – ljudi su skloni vjerovati privlačnijem govorniku

Stavovi se lakše mijenjaju, a vjerovanja brže učvršćuju ako postoji uključenost i sudjelovanje javnosti.

Kada je riječ o uvjeravačkom govoru kao tehnici uvjeravanja, treba voditi računa o četiri ključna elementa: znanje, pouzdanost, fizička privlačnost.

Korištenje persuazivnih tehnika u odnosima s javnošću dovodi praktičare u opasnost da budu optuženi za manipulaciju ljudima.

Psiholozi su otkrili da uspješni govornici koriste više tehnika uvjeravanja. Evo nekih od njih.³¹⁸

- *Da-Da tehnika uvjeravanja.* U uvjersačkom govoru da-da tehnika počinje s onim stavovima s kojim se publika slaže i razvija se obrazac potvrdnog odgovaranja. Dobivanje suglasnosti za osnovnu premisu često znači da će se primatelj složiti s logički razvijenim zaključkom.
- *Ponuda strukturiranog izvora.* Riječ je o ponudi koja prisiljava publiku da bira između A i B. Politički kandidati pitaju: „Želite li sposobniju i obrazovanu osobu s iskustvom ili želite cjeloživotnog nižeg birokrata?“
- *Težite djelomičnoj posvećenosti.* Trudite se steći primateljevu posvećenost nekom postupku.
- *Tražite više/zadovoljite se manjim.* Ako se borite za proračun, tražite više kako biste dobili optimalno.

Uvjeravanje i manipulacija

Korištenje persuazivnih tehnika u odnosima s javnošću dovodi praktičare u opasnost da budu optuženi za manipulaciju ljudima. No brojni stručnjaci vjeruju da je učinkovitost uvjersačkih tehnika ili pretjerana ili nedovoljno istražena u praksi. Često to brane tezom: ako su uvjersačke tehnike tako moćne, zašto svi ne voze isti auto, iste boje, koriste isti šapun, pastu za zube i dr.

Stručnjaci uglavnom navode četiri čimbenika koja ograničavaju učinkovitost uvjersačkih poruka.³¹⁹

- 1) *Slab prodor poruke* – sve poruke ne pogode ciljanu *metu*. Ne gledamo svi istu televiziju, ne slušamo radio ili niti čitamo iste novine.
- 2) *Postojanje konkurentne poruke* – poruke danas prolaze kroz filtere cjelokupne društvene strukture primatelja i njegova sustava vjerovanja. Većina ljudi opet ne vjeruje poruci koja je u suprotnosti s normama grupe.
- 3) *Autoselekcija* – mediji uspješnije učvršćuju već postojeće stavove nego što ih mijenjaju.
- 4) *Autopercepcija* – to je kanal kroz koji ljudi interpretiraju poruke. Istu infor-

maciju ljudi percipiraju na različit način, ovisno o predispoziciji i već formiranim mišljenjima.

Etika i uvjeravanje

Stalna rasprava o tome jesu li i koliko su odnosi s javnošću persuazivni, pojačava raspravu o etici uvjeravanja i općenito etici u odnosima s javnošću. Teško je reći da su odnosi s javnošću persuazivni. Isto tako je teško reći da odnosi s javnošću ne koriste nijednu tehniku uvjeravanja. Budući da je istina često negdje u sredini, rasprava o etičkim pitanjima je vrlo važna.

Jedan je od glavnih ciljeva odnosa s javnošću uvjeriti unutarnju i vanjsku ciljnu javnost organizacije da prihvati izvjestan stav, mišljenje ili ponašanje. Bilo da organizacija (tvrtka) pokušava povećati broj klijentata ili potrošača, pridobiti nove stručne kadrove ili povećati svoj imidž u javnosti, uporaba uvjeravanja je nužna ili ključna. *Uvjeravanje* nije negativan pojam i praksa iako se često poistovjećuje sa svojom rodicom *crnom ovcom* – *propagandom*. U propagandi se može koristiti sila, manipulacija i obmana kako bi se ljude uvjerilo da misle ili postupaju na određeni način, dok *čisto* uvjeravanje ne pokušava i ne ide za tim da iskoristi javnost. Umjesto toga ljudima se predstavljaju razlozi zašto bi mogli ili trebali prihvatiti stav, mišljenje ili ponašanje. U takvoj situaciji ostaje na osobama hoće li prihvatiti ove razloge i preispitati svoje mišljenje.³²⁰

Korištenje uvjersačkih tehnika dovodi nas do moralnih kriterija o kojima mora razmišljati svaki praktičar za odnose s javnošću. Prema profesoru R. L. Johnannesenu sa Sveučilišta u Norther Illinoisu ti moralni kriteriji su sljedeći:³²¹

- *ne* koristite lažne, pogrešno predstavljene, deformirane ili nevažne dokaze kao potporu svojim argumentima ili tvrdnjama
- *ne* koristite namjerno nepotkrijepljene ili nelogične argumente
- *ne* koristite nevažne pozive kako biste odveli pozornost ili usredotočenost na neko konkretno pitanje
- *ne* tražite od javnosti da vašu ideju ili prijedlog povezuje s emotivno obojenim

Uvjeravanje nije negativan pojam i praksa iako se često poistovjećuje sa svojom rodicom *crnom ovcom* – *propagandom*.

vrijednostima, motivima ili ciljevima s kojima nisu povezani

- *ne* manipulirajte javnost skrivanjem svojih stvarnih želja ili interesa
- *ne* predstavljajte pogrešno i *ne* prikrivajte broj, opseg, intezitet ili neželjene osobne posljedice
- *ne* koristite emotivne pozive koji nemaju dokaza
- *ne* pojednostavljujte složene situacije pretjeranim pojednostavljivanjem i prikazivanjem na crno-bijeli način
- *ne* pretvarajte se da ste u nešto sigurni ako to doista i niste
- *ne* zastupajte nešto u što ni sami ne vjerujete.

Neki ljudi izgrađuju svoju etiku tako da ocjenjuju posljedice svojih postupaka, neki tako što se pozivaju na svoje obveze, neki ovisno o situaciji. Praktičari u odnosima s javnošću u pravilu koriste jedno od sljedećih „obrazloženja za uvjeravanje“:

- 1) *osobni interes* – što ja imam od toga
- 2) *dopuštenost* – ako je zakonito, onda je i etično

- 3) *društvena odgovornost* – osobno djelovanje ima utjecaj na društvo u cjelini
- 4) *kraljevstvo krajeva* – najviše standarde treba pružiti svima i očekivati od svih.³²²

Kako bi se praktičaru pomoglo riješiti brojne etičke dvojbe, teoretičari (S. Baker i D. L. Martinson, 2002.) navode pet načela koja mogu poslužiti kao *načela etičkih persuazivnih odnosa s javnošću*. Nazvali su ga TARES test:³²³

- 1) *istinitost (Truthfulness)* – oslanjanje na iskrenost u komunikaciji
- 2) *autentičnost (Authenticity)* – odnosi se na osobni profesionalni integritet
- 3) *poštovanje (Respect)* – prema pravima publike
- 4) *pravičnost (Equity)* – odnosi se na poštenje, za razliku od manipulacije
- 5) *društvena odgovornost (Social responsibility)* – svijest o djelovanju komunikacije na širu zajednicu.

Vežano za navedeno, stručnjaci u odnosima s javnošću moraju biti svjesni da nisu oslobođeni moralne odgovornosti.³²⁴

Ne manipulirajte javnost skrivanjem svojih stvarnih želja ili interesa.

Kako bi se praktičaru pomoglo riješiti brojne etičke dvojbe, teoretičari navode pet načela koja mogu poslužiti kao načela etičkih persuazivnih odnosa s javnošću. Nazvali su ga TARES test.

Sažetak

Javnost

Pojam javnost potječe od latinske riječi *publicus*. U ranoj uporabi te riječi prepoznaju se dva osnovna značenja: jedno je sadržano u terminu *res publica*, a u drugom slučaju javnost je povezana s općim interesom.

Tri vrste javnosti prema Grunigu i Huntu

Nejavnosti (*nonpublic*), prikrivene/latentne (*latent public*) i aktivne javnosti (*active public*) tri su vrste javnosti prema Grunigu i Huntu.

Problemi u pristupu definiciji ciljne javnosti

Problemi u pristupu definiciji ciljne javnosti dolaze ponajprije zbog nestandardizacije pojmova iz odnosa s javnošću u tranzicijskim društvima. Na hrvatskom i regionalnim jezicima engleski pojam *stakeholder* različito se prevodi u literaturi odnosa s javnošću. U nekim knjigama taj pojam je preveden kao *ciljna javnost*, *strateška javnost*, *interesno utjecajne skupine*, *dionik*, *zainteresirane strane*, *publika*.

Unutarnja i vanjska javnost

Unutarnju javnost npr. jedne političke stranke čine: političko vodstvo, članstvo, počasni članovi, mladež, stranačke udruge, zaklade i dr. Za korporacije unutarnja javnost su zaposleni, menadžment, sindikati i dr.

Vanjska javnost je raznovrsnija i duga lista obuhvaća medije, skupine za pritisak, profesionalna udruženja, biralice, obožavatelje, potrošače, istraživačke institute i dr.

Ciljna javnost

Ciljnu javnost čine pojedinci, skupine, zainteresirane strane ili organizacije okupljene oko zajedničkog cilja, a koje imaju interesa i mogu utjecati na organizaciju i organizacija na njih.

Stakeholderi

Stakeholderi su javnosti koje imaju interesa za određenu organizaciju, odnosno ovise o organizaciji radi ostvarivanja vlastitih ciljeva, a o kojima opet ovisi i organizacija.

Dionici

Dionik je svaka osoba ili skupina koja može utjecati ili se na njih utječe akcijama, odlukama, politikama, praksama ili ciljevima organizacije.

Javno mišljenje

Javno mišljenje označava mišljenje velikog broja individua koje se osobno ne poznaju, ali koje reaguju na izvjestan događaj čekajući da određene kategorije ljudi reaguju na isti događaj sličnim ponašanjem.

Vođe javnog mišljenja

Vođe javnog mišljenja su proizvođači mišljenja, utjecajni pojedinci koji kreiraju stav javnosti vezan za određena pitanja. Oni su vođe mišljenja (mnijenja). To su ljudi koji se vide i prepoznaju kao utjecajni i poštovani u dijelu društva.

Dvije skupine lidera mišljenja

Formalne vođe mišljenja nazivaju se zbog svoje pozicije izabranih dužnosnika, vođa kompanija, slavni ljudi, predsjednika društava s velikim brojem članstva itd. *Neformalne* vođe mišljenja pojedinci su s autoritetom unutar zajednice. Imaju utjecaj na ljude zbog neke svoje karakteristike i doživljavaju ih se kao uzore.

Uvjeravanje/persuazija

Uvjeravanje je aktivnost ili proces u kojem komunikator pokušava izazvati promjene vjerovanja, stava ili ponašanja druge osobe ili skupine osoba prenošenjem poruke u kontekstu u kojem onaj koji pokušava uvjeriti se raspolaže izvjesnim stupnjem izbora.

Etika i uvjeravanje

Korištenje uvjeravačkih tehnika dovodi nas do moralnih kriterija o kojima mora razmišljati svaki praktičar za odnose s javnošću. Stručnjaci u odnosima s javnošću moraju biti svjesni da nisu oslobođeni moralne odgovornosti.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što je javnost?
2. Tri vrste javnosti?
3. Što su to aktivne javnosti?
4. Razlika između javnosti, ciljne javnosti, *stakeholdera* i dionika?
5. Što je ciljna javnost?
6. Kako se dijeli ciljna javnost?
7. Prepoznajte ciljne javnosti jedne banke?
8. Definirajte pojam *stakeholderi*!
9. Kako se definiraju dionici?
10. Što je javno mišljenje?
11. Što je „koncept osobnog interesa“?
12. Kakvo je značenje događaja u istraživanju javnog mišljenja?
13. Tko su *opinion makeri*/lideri?
14. Tko su tzv. kreatori kreatora javnog mišljenja?
15. Dvije skupine vođa javnog mišljenja?
16. Što je persuazija?
17. Jesu li odnosi s javnošću persuazija?
18. Čimbenici uvjeravačke komunikacije?
19. Značenje kredibiliteta izvora u persuaziji?
20. Tehnike uvjeravačkoga govora?
21. Što je da-da tehnika uvjeravanja?
22. Četiri čimbenika koji ograničavaju učinkovitost uvjeravačkih poruka?
23. Pet „obrazloženja za uvjeravanje“?
24. Što je TARES test?



Dodatna literatura

- Baker, S.: 'Five Baselines for Justification in Persuasia', Journal of mass media Ethics 14(2), 1999.
- Bernays, E.: *Cristallizing Opinion*, New York, Boni and Liveright, 1923.
- Bernays, E.: *The Engineering of Consent*, Norman, University of Oklahoma Press, OK, 1955.
- Bettinghaus E. P., Cody, M. J.: *Persuasive Communication*, 5th ed., Harcourt Brace, Orlando, FL, 1994.
- Choo, G.: *Audiences, Stakeholders, Publics*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- De Bussy, N.: *Primjena razmišljanja o interesnoutjecajnim skupinama na odnose s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010.
- Dillard, J., Pfau M. W. : *The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice*, Sage Pub., Inc; 1 edition (June 15, 2002.).
- Grunig, J. E.: *Publics, Audiences and Market Segments: Segmentation Principles for Campaigns*, in: Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change, C. T. Salmon, Sage Annual Reviews of Communications Research, vol. 18., Newbury Park, 1989.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Harman, E. S., Chomsky, N.: *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, New York, 1988.
- Heath, R., Coombs, T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Jefkins, F.: *Public Relations Techniques*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994.
- Kuchar, V. B.: *Priručnik za odnose s javnošću za državne službenike u Bosni i Hercegovini*, UNDP Bosna i Hercegovina, Sarajevo, 2007.
- Newman, K. B.: „The Power of Emotion“, Public Relations Tactics, July 2001.
- O'Keefe, D. J.: *Persuasion: Theory and Research*, Sage Pub., Newbury Park, 1990.
- Perloff, R. M.: *The Dynamics of Persuasion*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- Pfau, M., Wan, H.-H.: *Persuasion: An Intrinsic Function of Public Relations*, in: Public Relations Theory II., C. H. Botan, V. Hazleton (ed.), LEA Pub., Mahwah, 2006.
- Smith, R.: *Public Relations the Basic*, Routledge, London, 2014.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Vlajki, E.: *Uvod u komuniciranje postmodernizma*, FPND, Banja Luka, 2007.
- <http://www.spinwatch.org.uk>
- <http://www.influenceateork.com>
- <http://www.propagandacritic.com>

Bilješke

- 229 V. Lamza-Posavec: *Javno mnijenje*, Alineja, Zagreb, 1995., 14.
- 230 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 268.
- 231 R. D. Smith: *Strategic Planing for Public Relations*, Lawrence Erlbaum, 2005., 42.
- 232 Vidi: B. Kuchar: *Priručnik za odnose s javnošću za državne službenike u Bosni i Hercegovini*, UNDP Bosna i Hercegovina, Sarajevo, 2007., 17.
- 233 Masa je grupa individuuma promatrana izvan njihove socijalne organizacije (H. C. Warren, 1934.), cit. pr. M. Zvonarević, 1998., 395.
- 234 M. Radojković, B. Stojković: *Informacijsko - komunikacijski sistemi*, Clio, Beograd, 2004., 212.
- 235 Ph. Kotler (d): *Upravljanje marketingom (Marketing Management)*, Informator, Zagreb, 1994., 714.
- 236 E. Osredečki, *n. dj.*, 21.
- 237 Cit. pr. T. Jantol: *Politička javnost*, Birotisak, Zagreb, 2004., 15.
- 238 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 145.
- 239 Smatra se da je samo 15% javnosti aktivna javnost.
- 240 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 268.
- 241 G. M. Broom, *n. dj.*, 202.
- 242 *Participation in American Politics. The Dynamics of Agenda Building*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- 243 J. E. Grunig (b): *Publics, Audiences and Market Segments: Segmentation Principles for Campaigns*, in: Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change, C. T. Salmon, Sage Annual Reviews of Communications Research, vol. 18., Newbury Park, 1989., 215.
- 244 Cit. pr. V. Lamza-Posavec, *n. dj.*, 21.-23.
- 245 T. Jantol, *n. dj.*, 16.
- 246 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 247.
- 247 A. Davis, *n. dj.*, 6.

- 248 Isto, 6.
- 249 J. E. Grunig, *n. dj.*, 216.
- 250 Isto, 216-217.
- 251 Ph. Kotleru (d), *n. dj.*, 714.
- 252 Ph. Kotler (a), *n. dj.*, 31.
- 253 Praktičari odnosa s javnošću koriste pojam "ciljna javnost, dok praktičari i teoretičari marketinga češće koriste pojam *ciljna skupina*", što je marketinški pristup.
- 254 Ph. Kotler (a), *n. dj.* 34.
- 255 W. Kinebrock: *Multimedijski marketing*, Clio, Beograd, 2000., 14.
- 256 S. Dibb, L. Simkin, W. Pride: *Marketing, Mate*, Zagreb, 1995., 718.
- 257 U prijevodu knjige stoji *ciljna publika*.
- 258 S. Black, *n. dj.*, 56.
- 259 Isto, 47.
- 260 J. E. Grunig, *n. dj.*, 221.
- 261 Isto, 219.
- 262 S. Black, *n. dj.*, 47.
- 263 D. Wragg, *n. dj.*, 27.-28.
- 264 Toward a Theory of Stakeholder Identification and Silience: Defining the Principle of Who and What Really Counts (1997.). Vidi: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić (ur.), D. Verčić, HUUJ, Zagreb, 2010., 335.-340.
- 265 N. de Bussy: *Primjena razmišljanja o interesnoutjecajnim skupinama na odnose s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUUJ, Zagreb, 2010., 337.
- 266 D. Verčić i dr: *Odnosi s medijima*, Massmedia, Zagreb, 2004., 18
- 267 N. de Bussy, *n. dj.*, 337.
- 268 Isto, 338.
- 269 Isto.
- 270 G. Choo: *Audiences, Stakeholders, Publics*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 241.
- 271 M. Pieczka: *Public Opinion and Public Relations*, in: Critical Perspective in Public Relations. J. L'Etarg and M. Pieczka, London, cit. pr. Edwards, L.: Public Relations Origins: Definitions and History in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 7.
- 272 E. Vljaki: *Uvod u komuniciranje postmodernizma*, FPND, Banja Luka, 2007., 160.
- 273 F. Balle: *Moc medija*, Clio, Beograd, 1997., 71.
- 274 T. Jantol, *n. dj.*, 79.
- 275 Sve vlade počivaju na javnom mišljenju, kazao je James Madison, pa čak i najautokratskiji vladar ili apsolutist ne bi se nikada domogao vlasti bez potpore onih koji su njegovi istomišljenici.
- 276 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 214.-215.
- 277 N. E. Furlow: *Public Opinion and Opinion Leaders*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 675.-676.
- 278 I. de Sola Poola (1973.), cit. pr. Kunczik, Zipfel, *n. dj.*, 185.
- 279 Isto.
- 280 Isto.
- 281 Cit. pr. E. Vljaki, *n. dj.*, 162.
- 282 M. Zvonarević: *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb, 1989., 313.
- 283 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 265.
- 284 V. Lamza-Posavec, *n. dj.*, 31.-36.
- 285 M. Zvonarević, *n. dj.*, 316.
- 286 Isto.
- 287 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 215.
- 288 N. E. Furlow: *n. dj.*, 676.
- 289 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 216.
- 290 N. Furlow, *n. dj.*, 676.-677.
- 291 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 217.
- 292 Isto.
- 293 Isto, 224.
- 294 J. Fawkes (b), *n. dj.*, 271.
- 295 K. K. Reardon: *Interpersonalna komunikacija*, Alinea, Zagreb, 1998., 114.
- 296 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 224.
- 297 Isto.
- 298 M. Pfau, H.-H. Wan: *Persuasion: An Intrinsic Function of Public Relations*, in: Public Relations Theory II., C. H. Botan, V. Hazleton (eds.), LEA Pub., Mahwah, 2006., 102.

- 299 Cit. pr. J. Fawkes (b), *n. dj.*, 271.
- 300 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 224.
- 301 Kako je rekao Walter Lippman, svatko u glavi ima slike koje se zasnivaju na individualnoj percepciji realnosti. Ljudi donose zaključke na temelju osobnih iskustava i na temelju onoga što im kaže okolina. Npr. ako je netko naišao na neljubaznog trgovca, vjerojatno će zaključiti da čitav lanac robne kuće nije kvalitetan.
- 302 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 225.
- 303 Isto, 226.
- 304 Isto.
- 305 Eng. *The Values and Lifestyle Program*. Program je osmislila istraživačka organizacija SRI International u Menlo Parku u Kaliforniji.
- 306 J. Fawkes (b), *n. dj.*, 277.
- 307 Britanski premijer Gordon Grown u ljeto 2008. godine percipiran je kao osoba s manjkom kredibiliteta, a veliki naponi njegovih političkih savjetnika da tu percepciju izmijene ukazuju koliko je teško povratiti poštovanje i kredibilitet kada se jednom izgube.
- 308 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 228.
- 309 Isto, 230.
- 310 U početku se smatralo da strah poruke čini snažnijima. No kasnija istraživanja su pokazala da su primatelji, ako je poruka previše zastrašujuća, skloni blokirati je kako bi se zaštitili od uznemiravanja.
- 311 Iako, prema *teoriji uvjeravanja*, ljudi bolje zadržavaju informacije i formiraju jača mišljenja kad donesu vlastite zaključke, to ne umanjuje značenje jasnog određenja što publika treba učiniti.
- 312 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 231.
- 313 Isto, 232.
- 314 Npr. prosvjedi i demonstracije daju ljudima osjećaj pripadnosti.
- 315 Isto, 232.
- 316 Isto, 233.-235.
- 317 J. Fawkes (b), *n. dj.*, 273.
- 318 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 235.-237.
- 319 Isto, 239.-240.
- 320 <http://www.zorantomic.net>
- 321 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 241.
- 322 J. Fawkes, *n. dj.*, 284.
- 323 Isto.
- 324 Uvjeravačke poruke iziskuju istinu, poštenje i iskrenost iz dva razloga: prvo, poruka je već sumnjiva jer se izriče u ime nekog klijenta ili organizacije. Drugo, poluistine i obmanjujuće informacije ne služe najboljim interesima javnosti ili organizacije (R. L. Heath).

9. JAVNI POSLOVI I LOBIRANJE

Još od vremena starih Egipćana prije 5000 godina vlade su se uvijek upuštale u ono što je u 21. stoljeću poznato kao javne informacije, odnosi s javnošću i javni poslovi. Julije Cezar u svoje vrijeme bio je poznat kao majstor scenskih događaja u kojima su ulasci njegove vojske u Rim bili detaljno osmišljeni.³²⁵ Oduvijek je postojala potreba za komunikacijom s vladom i komunikacija vlade s javnošću. U demokraciji javne informacije su presudne ukoliko građani žele rasuđivati o politici i njihovim izabranim vođama.

Javni poslovi

Javni poslovi (*Public affairs* – PA) predstavljaju ključnu i zahtjevnu specijalizaciju unutar šireg polja odnosa s javnošću. Važnost javnih poslova proizlazi iz njihova utjecaja na organe državnih vlasti, pa tako možemo reći da u određenoj mjeri određuju i demokraciju u nekoj zemlji.³²⁶

Najvažniji i osnovni zadatak javnih poslova je utjecaj na javnu politiku koju kreiraju organi vlasti. Taj utjecaj ostvaruje se komunikacijom, lobiranjem te medijima gdje se nastoji utjecati na političke stranke i ostale sudionike izravnog političkog odlučivanja, ali i na opće javno mnijenje. Može se reći da javni poslovi otvaraju vrata vlasti ne samo političarima već i građanima, pa se tako i raspon interesa koji teži utjelovljenju u javnoj politici proteže od monopolističkih apetita nekih grupa pojedinaca. Neovisno o tome je li riječ o zahtjevima nekog konglomerata za dominacijom na određenim tržištima ili o inicijativi društva za zaštitu životinja da se poboljšaju životni uvjeti peradi na peradarskim farmama, javni poslo-

vi su važna i pokretačka komponenta javne politike, ali i demokracije.

Javni poslovi u praksi

U praksi se odnosima s javnošću u javnim institucijama terminološki pristupa različito. Riječ je o običnoj zamjeni naziva koje nose tisuće specijalista u ustanovama vlasti na državnim i lokalnim razinama. S. M. Cutlip i sur. navode sljedeće pojmove:³²⁷

- javni poslovi
- javno informiranje
- komunikacije
- odnosi s biračima
- održavanje veza i dr.

U korporacijama *javni poslovi* u pravilu su naziv za djelatnost odnosa s javnošću vezanu za javnu politiku i „građansku odgovornost korporacije“. Korporativni specijalisti za javne poslove služe kao veza tvrtke s državnim organima, provode programe za unaprjeđenje lokalne zajednice, potiču politički aktivizam, glasovanje i davanje priloga političkim kampanjama ili dobrovoljno pružaju svoje usluge dobrotvornim organizacijama kao i organizacijama za razvitak lokalne zajednice.³²⁸

U javnim se institucijama aktivnostima odnosa s javnošću terminološki pristupa na više načina:³²⁹

- referent za javno informiranje
- direktor javnih poslova
- tajnik za tisak
- pomoćnik u administraciji
- analitičar vladinog programa.

Autori navode američka iskustva po kojima vladine agencije nemaju odjele za odnose s javnošću. Umjesto toga npr. FBI ima

Julije Cezar u svoje vrijeme bio je poznat kao majstor scenskih događaja u kojima su ulasci njegove vojske u Rim bili detaljno osmišljeni.

U demokraciji javne informacije su presudne ukoliko građani žele rasuđivati o politici i njihovim izabranim vođama.

Javni poslovi mogu biti koncipirani kao glas koji omogućuje organizacijama ili grupama u državi ili drugoj većoj političkoj uniji da komuniciraju jedni s drugima i s vladom javno ili privatno o javnoj politici na internacionalnoj, transnacionalnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini.

Odjel za vanjske poslove, Državno povjerenstvo za trgovinu ima Ured za kontakte i poslove s potrošačima, Agencija za zaštitu životne sredine ima Ured za javno informiranje itd.

U radu *Public Affairs* K. Moloney ističe da je vrlo teško pronaći definiciju pitanja važna za javnost u središtu koje se ne nalazi javna politika. To treba imati na umu kada se razmatra naziv pod kojim se provode pitanja važna za javnost. Osim odjela za „javne poslove“ možemo naći i:³³⁰

- pitanja od javne važnosti
- korporativne komunikacije
- korporativna pitanja
- odnose s vladom i dr.

Svi se oni bave, prema K. Moloneyu, javnim poslovima.

Djelokrug javnih poslova

Javni poslovi mogu biti koncipirani kao glas koji omogućuje organizacijama ili grupama (velikim ili malim, komercijalnim ili neprofitnim, javnim ili privatnim, religioznim ili sekularnim, konzervativnim ili radikalnim, nacionalnim i lokalnim) u državi ili drugoj većoj političkoj uniji da komuniciraju jedni s drugima i s vladom javno ili privatno o javnoj politici na internacionalnoj, transnacionalnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini.³³¹

Javni i privatni *glasovi* koriste se u praksi javnih poslova. Javni *glasovi* većinom progovaraju u masovnim medijima, ali i preko brošura, web stranica, konferencija, prosvjeda i demonstracija; dok privatne *glasove* koriste ministri, članovi parlamenta, viši službenici i drugi dok stvaraju politiku.

Što su organizacije ili grupe jače u stvaranju javnih poslova, veća je vjerojatnost da će koristiti privatne *glasove* lobiranja. One su time *insajderske* grupe jer ih je prihvatila vlada. Suprotno tome su slabije, *outsajderske* organizacije i grupe koje su ograničene na provođenje javnih poslova prosvjedima, demonstracijama i medijima jer ih vlada ne priznaje. Važno je napomenuti kako prilike i prijetnje, s kojima se suočavaju organizacije ili grupe, moraju prvo biti identificirane, tek onda javna politika može djelovati.³³²

Definiranje javnih poslova

Ako su javni poslovi naširoko prakticirana i intrigirajuća specijalizacija odnosa s javnošću, kako se definiraju? Postoje brojne definicije i većina ih je vezana za lobiranje vlade, no možda najbolja glasi: *Javni poslovi su specijalizirani dio odnosa s javnošću koji nastoji utjecati na javnu politiku lobiranjem i/ili medijima.*

Sličan pristup ovom pojmu imaju američki autori S. M. Cutlip i sur. Za njih javni poslovi su „specijalizirani dio odnosa s javnošću koji gradi i održava odnose s državnim ustanovama i zainteresiranim skupinama u lokalnoj zajednici radi utjecaja na javnu politiku“.³³³ Rukovoditelj udruge sa sjedištem u Washingtonu definirao je javne poslove kao taktiku odnosa s javnošću primijenjenu na strategije državnih odnosa da se stvori „izvrsna javna politika“.

Pri definiranju javnih poslova dobro je polazište promatrati ih kao odnose *organizacija i skupina* ne s tržištima, nego s vladom.³³⁴ J. White i L. Mazur (1995.)³³⁵ zauzimaju taj netržišni fokus i navode da su „javni poslovi specijalizirana praksa unutar odnosa s javnošću koja se fokusira na odnose koji imaju utjecaja na razvoj javne politike“.³³⁶

Kontekst javnih poslova

Najveći poticaj za nastanak javnih poslova ostvaruje pluralizam. Pluralizam se odnosi na socijalno i političko stanje u kojem različite vrijednosti, modeli ponašanja i materijalni interesi koegzistiraju s različitim grupama i organizacijama koje ih predstavljaju.³³⁷ Pluralizam se proširio 1960-ih godina kada su se u društvima većeg dijela zemalja Europe (npr. Velika Britanija), ali i svijeta, pojavile vidljive promjene u osobnom ponašanju građana, ali i u kolektivnom ponašanju određenih društvenih grupa. Kako u to vrijeme dolazi do političkih previranja na globalnom planu koja dovode do organiziranja nekoliko studentskih prosvjeda diljem zemalja Zapada, ali i bivšeg Istočnog bloka, pa i Azije, neke dotadašnje vrijednosti i načini razmišljanja postaju zastarjeli, a neke nove prodiru u srž društva tog vremena, neovisno o zemljopisnim ko-

Javni poslovi su specijalizirani dio odnosa s javnošću koji nastoji utjecati na javnu politiku lobiranjem i/ili medijima.

ordinatama. Tako smo svjedoci naglih promjena vrijednosti koje se odnose na životni stil, brigu za okoliš, mjesto žene u društvu, rasne razlike, potrošačko društvo i religiju. Dolazi do pojave pluralizma, tj. mnogostrukosti interesa i vrijednosti. U takvom okruženju pojedinci i grupe s različitim svjetonazorima zahtijevaju svoja prava te kolektivnim akcijama promoviraju i brane svoja stajališta. Takvim postupcima stvaraju se kolektivne akcije poput organiziranja prosvjeda i demonstracija, inicijativa za peticije i sl., što stvara pritisak na vladu određene zemlje radi udovoljavanja njihovim zahtjevima donošenjem zakona u skladu s onim što grupe za pritisak očekuju. Studentske demonstracije u SAD-u i radnički štrajkovi u Francuskoj samo su neki od pri-

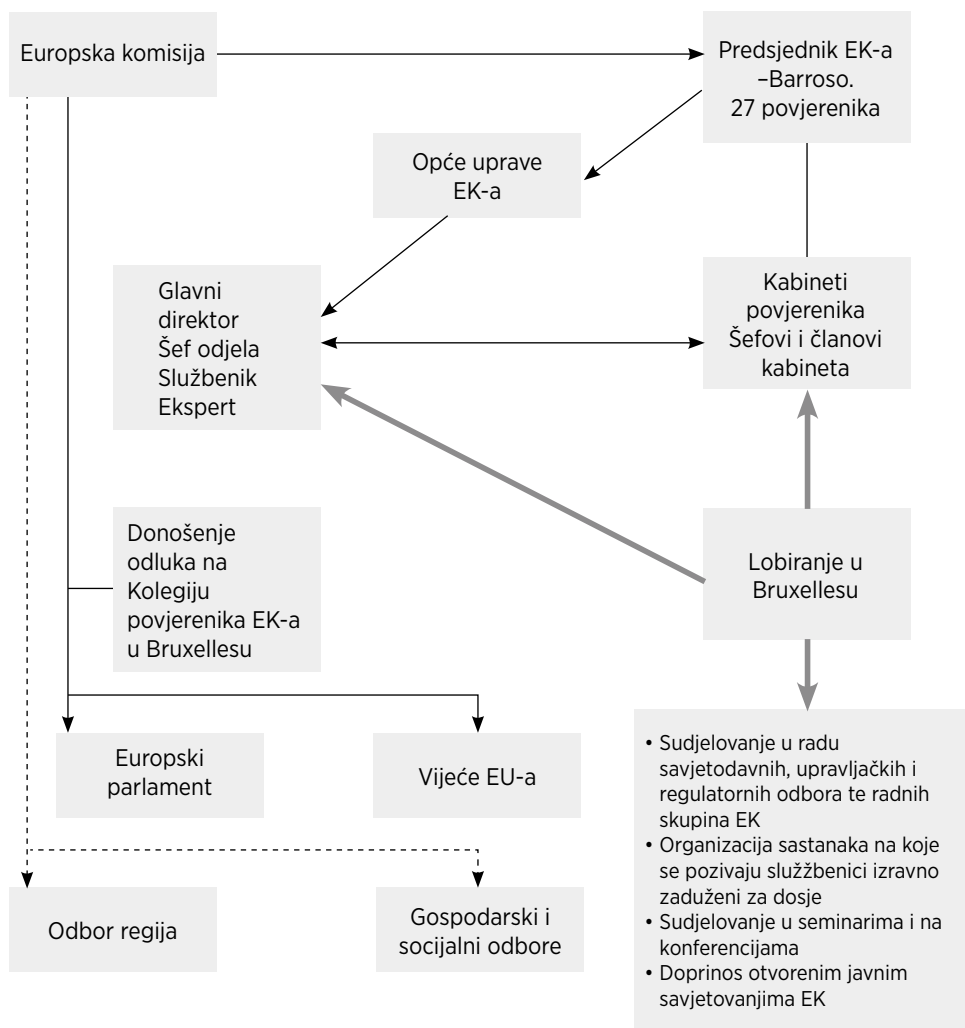
mjera kolektivnih akcija iz tog vremena.³³⁸

Vršeći pritisak na vlast, dolazi do promjena u radu organa vlasti, pa se stvara dijalog između vlasti i grupa za pritisak. Ovakva vrsta pluralizma koji se odnosi na individualno i grupno izražavanje vrijednosti, a ujedno i potrebu za zakonodavnom legislativom zahtjeva nastalih na temelju tih vrijednosti, zove se *građanski pluralizam*.³³⁹

Postoji i *komercijalni pluralizam* koji se pojavio u istom razdoblju kao i građanski. Postalo je očito da se *klima* ideja o tržištima i poslu promijenila od kolektivnog i planiranog prema pojedinačnim i nezavisnom. Komercijalni pluralizam je zaslužan za općeniti utjecaj pluralizma jer građanski pluralizam utječe na pojedine skupine u društvu, no komercijalni utječe na sve pripadnike druš-

Vršeći pritisak na vlast, dolazi do promjena u radu organa vlasti, pa se stvara dijalog između vlasti i grupa za pritisak.

Vrsta pluralizma koji se odnosi na individualno i grupno izražavanje vrijednosti, a ujedno i potrebu za zakonodavnom legislativom zahtjeva nastalih na temelju tih vrijednosti, zove se građanski pluralizam.



Shema 9. Lobiranje u Europskoj komisiji, I. Vidačak, 2007.

Bolje umreženi i brojni kontakti u pravilu jamče veću mogućnost uspjeha u ostvarivanju lobističkih ciljeva.

tva jer su svi ovisni o tržištu, novcu, poslu i općenito ekonomiji pa se svaka promjena na tim aspektima društva širi na društvo u cijelosti.³⁴⁰

Osobni utjecaj i javni poslovi

U Europskoj uniji zbog velikog broja različitih interesa i institucija javni poslovi se usložnjavaju. Općeprihvaćeno je mišljenje da je politički proces u EU-u vrlo složen proces u kojem nijedan pojedinačni sudionik nema potpunu kontrolu. Najvažnija institucije su Vijeće ministara, Europska komisija³⁴¹ i Europski parlament. Oko ovih institucija okuplja se veliki broj lobista koji nastoje utjecati na politiku ovih institucija radi ozakonjenja nekih njihovih interesa, npr. lobisti za zaštitu okoliša i zaštitu životinja. Bolje umreženi i brojni kontakti u pravilu jamče veću mogućnost uspjeha u ostvarivanju lobističkih ciljeva. S tim u svezi ponekad se ističe da nije bitno „što se zna, nego koga se zna“.³⁴² Najveći utjecaj ostvaruju one grupe koje imaju potporu vlade države kojoj pripadaju, dok se ostali moraju služiti različitim strateškim metodama da bi ostvarili svoje interese. U ovakvim okolnostima važnost osobnog kontakta je velika, a važnost odnosa putem medija je manje važna.³⁴³

Osobni kontakti i utjecaji iznimno su važni i u drugom najmoćnijem gospodarstvu u svijetu – Kini. Praktičari koji imaju iskustva s kineskom tradicijom i tržištem navode da u Kini *quanxhi* (osobne mreže i veze koje služe za ostvarivanja postavljenih ciljeva) predstavljaju izazov uključujući i mogućnost za korupciju javnih dužnosnika. Slično je stanje i u Singapuru gdje osobni utjecaj ima *prste* i u donošenju političkih odluka.³⁴⁴

Očito je da su poznanstvo i povezanost s utjecajnim krugovima bitni za javne poslove, no pitanje je je li to pozitivna ili negativna pojava. Zbog mogućnosti da netko svoj interes ostvari uz pomoć poznanstva javlja se opasnost da dođe do zloporabe te mogućnosti, korupcije kao i mogućnost da se određenim osobama ili grupama daje prednost pred ostalima, tj. da ih se favorizira. Ukoliko dođe do takvih pojava od strane nekog državnog tijela ili visokog političkog

dužnosnika, javlja se opasnost da će vlada izgubiti povjerenje građana na idućim izborima, tj. da će izgubiti vlast. Dakle nameće se zaključak da su korupcija i favoriziranje najnepovoljnija okolina za javne poslove i lobiranje, a nasuprot njima *javna sfera*³⁴⁵ najidealnija je okolina.³⁴⁶

Etika i javni poslovi

S obzirom na to da pitanja od javnog interesa utječu na javnu politiku u demokraciji, ona privlače najveću pozornost javnosti. Lobiranje i veze lobista s političarima, ministrima i premijerima ostavljaju mnoga pitanja otvorenima. Primjerice zašto jedan *insajder*, koji pripada elitnom društvenom klubu, ima veće mogućnosti za susret s ministrima i premijerima od *outsajdera* kao što su dugoročno nezaposleni ljudi koji žive u siromašnijim područjima.³⁴⁷

Čest je slučaj da se političari i poslovni ljudi sastaju i izvan poslovne sfere, na raznim privatnim domjencima i zabavama. Kritičari zahtijevaju da se takvi sastanci unaprijed označe kao javni i da se sadržaj sastanaka naknadno objavi. Sve te reakcije pojačavaju potrebu za oprezom prilikom odlučivanja o tome hoće li se lobirati ili ne. Osnovno pitanje koje bi trebali postaviti u takvim slučajevima je sljedeće: pomažemo li ili štetimo interesima koje zastupamo dok se bavimo pitanjima od javnog interesa? Pomažemo li ili ometamo kvalitetu demokracije prilikom lobiranja?

Lobiranje

Osnovne vještine koje su potrebne za rad u sferi javnih poslova su lobiranje i odnosi s medijima. Lobiranje dolazi od engleske riječi *lobby* i ima više značenja. Primarno značenje je hodnik, predvorje, raspravljati u predvorju. Danas izravno i najčešće značenje tog pojma određuje interesne skupine i njihove predstavnike čiji je cilj utjecati na odluke ili mišljenje nekog vladajućeg ili korporativnog tijela, odnosno djelovati na predstavnike/zastupnike vlasti ili korporacije da (ne) *poguraju* neko mišljenje, zakon ili izmijene svoja stajališta i tako budu od koristi za onoga tko lobira.³⁴⁸ Samo se mali dio lobiranja odvija u hodnicima i predvorjima. Glavni je posao pri

Najveći utjecaj ostvaruju one grupe koje imaju potporu vlade države kojoj pripadaju, dok se ostali moraju služiti različitim strateškim metodama da bi ostvarili svoje interese.

lobističkim projektima proučavanje zakonodavstva, praćenje političkih događanja i analiziranje mreže interesnih grupa. Lobiranje je predstavljanje problematike i izgradnja savezništava u političkom procesu.

Nastanak lobiranja

Lobiranje kao jedan od instrumenata suvremenog komunikacijskog menadžmenta danas ima već zaista dugu tradiciju. U svojem pravom i priznatom smislu počelo se razvijati u zemljama anglosaksonskoga govornog područja krajem šezdesetih i početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća.³⁴⁹ Danas tamo postoje i uspješno posluju brojne za lobiranje registrirane agencije koje javno, primjerice na svojim web stranicama, objavljuju imena tvrtki, grupacija i interesnih skupina te projekte za koje lobiraju, kao i točne iznose ugovorenih lobističkih usluga. Dakle lobiranje je u razvijenom zapadnom svijetu adekvatno regulirano pozitivnim pravnim propisima te se same lobističke tvrtke javno i transparentno registriraju za obavljanje te specijalističke djelatnosti, odnosno profesije.

Lobiranje postaje sve neizostavnijim i moćnijim instrumentom djelovanja prema javnosti, odnosno javnostima, posebice u sklopu unaprijed osmišljene i provedive PR strategije. Jednostavno rečeno, riječ je o ciljano usmjerenom i programiranom komunikacijskom djelovanju. S jedne su strane *decision makeri*, dakle oni koji donose odluke, i javno mnijenje pred kojim se želi postići učinak, a na drugoj klijent, odnosno interesna skupina za koju se konkretno lobira. U Europi, osim u Velikoj Britaniji, lobiranje je u posljednje vrijeme doživjelo procvat upravo zahvaljujući razvoju i širenju Europske unije. U Bruxellesu uspješno djeluju brojne lobističke organizacije čiji je cilj promicanje najraznovrsnijih interesa pojedinih interesnih skupina – primjerice od pristupa oglašavanju u televizijskom mediju, restriktivnih ili poticajnih mjera u agraru do prihvata pojedinih europskih zemalja u punopravno članstvo EU-a.

U SAD-u Kongres je 1995. godine donio *Zakon o lobističkoj djelatnosti*. Koliko je Zakon o lobističkoj djelatnosti detaljan, po-

kazuju restrikcije koje su njime propisane. Čvrste restrikcije odnose se i na hranu i na piće. Prema Zakonu domjenci i večere koje plaćaju lobisti strogo su zabranjene, dok su prijami gdje se servira *finger food* dopušteni. Popularan naziv među lobistima za to ograničenje je *pravilo čačkalice*.

Lobistima je zabranjeno plaćanje bilo kakvih obroka zakonodavcima, osim ako najmanje 25 osoba iz određene organizacije ne prisustvuje događaju. Takav se događaj smatra „širokim društvenim događajem” u kojem lobist ne može monopolizirati zakonodavčevo vrijeme. Postoje pravila i glede darova i putovanja. Senatorima, njihovu osoblju i drugim dužnosnicima Senata zabranjeno je primati darove vrijednije od 50 američkih dolara, kao i prihvaćati *rekreacijska* putovanja. Svi ti propisi odnose se na prije definirano *izravno* lobiranje i ne obuhvaćaju *grassroots* ili pučko lobiranje koje američki teoretičari smatraju područjem koje najbrže raste u političkoj sferi SAD-a.³⁵⁰

Lobiranje i odnosi s javnošću

Je li lobiranje (*lobbying*) specijalizirana sastavnica odnosa s javnošću? Na ovo pitanje eksplicitno odgovara definicija S. M. Cutlipa, A. H. Centera i G. M. Brooma u knjizi *Odnosi s javnošću* u kojoj lobiranje definiraju kao „specijalizirani dio odnosa s javnošću čija je svrha uspostavljanje i održavanje odnosa s državnom vlasti, poglavito s ciljem utjecanja na donošenje zakona i propisa”. Autori ove definicije redom su PR profesionalci i profesori odnosa s javnošću pa je logično i njihovo poimanje lobiranja kao specijaliziranog dijela odnosa s javnošću.³⁵¹

Vežu između lobiranja i odnosa s javnošću A. Davis vidi u komunikaciji kao i činjenici da lobisti veći dio svojih napora usmjeravaju na odnose s medijima kako bi osigurali da se problem pojavi na stolu političara i državnih službenika. S druge strane, piše A. Davis, lobisti nastoje izgraditi autentičan identitet i poseban profesionalni status koji bi im omogućio da se kreću koridorima moći, susreću s čelnicima i njihovim diskretnim, privatnim i povjerljivim razgovorima. Za njih *javni poslovi* zvuče bolje nego *odnosi s javnošću*.³⁵²

Osnovne vještine koje su potrebne za rad u sferi javnih poslova su lobiranje i odnosi s medijima.

Lobiranje je „specijalizirani dio odnosa s javnošću čija je svrha uspostavljanje i održavanje odnosa s državnom vlasti, poglavito s ciljem utjecanja na donošenje zakona i propisa”.

Lobisti veći dio svojih napora usmjeravaju na odnose s medijima kako bi osigurali da se problem pojavi na stolu političara i državnih službenika.

Lobiranje označava uvjeravanje kreatora javnih politika da djeluju u interesu vaše organizacije ili skupine.

No, bilo kako bilo, lobiranje se bavi javnim odlukama. Zbog toga mjestu odlučivanja gravitiraju svi koji nastoje utjecati na određene odluke. Nicholas Ind u knjizi *Korporacijski imidž* konstatira da političari i državni službenici mogu vrlo dramatično utjecati na dobrobit jedne kompanije. Osim korporativnog lobiranja N. Ind ukazuje i na značajnije industrije političkog lobiranja. U Velikoj Britaniji političko lobiranje ima dugu povijest i datira od formiranja Lige protiv žitnih zakona koju su formirali Cobden i Bright. U to vrijeme primijenili su takve metode koje i danas koriste lobisti na Captol Hillu. Vršili su pritisak na zastupnike, održavali su se masovni prosvjedi, *poštom po peni* (*pennypost*) upućivani su pamfleti svakom biraču u zemlji, a provodilo se istraživanje javnog mišljenja. Cilj ovih aktivnosti bio je da se utječe na Vladu u korist Lige.³⁵³

U knjizi *Lobiranje*³⁵⁴ M. Clamen ukazuje na istraživanje francuske agencije *IP-SOS-Stratégie* o ovoj temi. Na pitanje: što je lobiranje, 34% Francuza 1987. godine odgovorilo je da je lobiranje djelovanje skupine za pritisak na postojeću vlast radi provođenja vlastitih ideja ili interesa.³⁵⁵

Prema M. Clemanu lobiranje je koktel gdje se utjecaj obavlja na raskrižju različitih političkih kultura i disciplina, i to među poslovnim ljudima, izabranim političarima, tehnološkim strukturama, udruženjima. B. Legral, iskusan konzultant i stručnjak na ovom području, lobiranje stavlja u proporciju 5 x 20%:

- 20% prava
- 20% politike
- 20% ekonomije
- 20% diplomacije
- 20% komunikacije.

Dakle kao što postoji marketinški miks, tako govorimo i o *miksu lobiranja*, piše M. Cleman. Treba ukazati da lobiranje predstavlja samo jedan od zadataka koji se postavljaju pred djelatnost odnosa s javnošću, odnosno aktivnost usmjerenu na ostvarivanje specifičnih ciljeva poduzeća u kontaktima s jednom od brojnih ciljnih skupina u okruženju.

Definiranje lobiranja

Oko definicije lobiranja nema zajedničkog pristupa. Prema rječniku *Concise Oxford Dictionary*, *lobby* je velika prostorija otvorena za javnost, posebno za susrete parlamentaraca i drugih lica. *Webster's Dictionary* definira lobiranje kao obraćanje članovima parlamentarnog skupa s ciljem da se utječe na zakonodavstvo. Rječnici prilično usko definiraju pojam lobiranja usredotočujući se na utjecaj na članove parlamenta.

Teoretičari pristupaju lobiranju kroz različite, ali u osnovi povezane definicije. Za K. Moloneya „lobiranje označava uvjeravanje kreatora javnih politika da djeluju u interesu vaše organizacije ili skupine“.³⁵⁶

U poglavlju *Lobiranje i javni poslovi – Utjecaj i sudjelovanje u društveno-političkom korporativnom okruženju*³⁵⁷ P. Köppl definira primatelja lobiranja u užem smislu kao sve državne institucije i uprave koje takve političke odluke pripremaju, provode i nadziru. Adresati lobiranja u daljnjem smislu sva su bliska tijela, kao sindikati, stranke, interesne udruge, neprofitne i nevladine organizacije. Lobiranje može biti prisutno na lokalnoj, regionalnoj, kao i na nacionalnoj, međudržavnoj i međunarodnoj razini. No aktivnosti koje utječu na političke odluke, ali nisu s tom namjerom izvedene, ne smatraju se lobiranjem. *Lobbying* je prisutan samo onda ako osoba ili grupa, koja sama formalno ne sudjeluje u odluci, pokuša utjecati.³⁵⁸

Konzultant J. P. Kantena definira lobiranje kao „instrument strateške komunikacije kojim se, na bazi tehničkih predmeta, pokreću ciljevi upravljanja i političke odluke“.³⁵⁹

Američki Kongres u već spomenutom *Zakonu o objavljivanju lobističke djelatnosti* (1995.) navodi i sljedeće definicije: „*Lobist* je netko koga je klijent zaposlio ili angažirao, netko tko je ostvario više od jednog kontakta u ime klijenta te tijekom šest mjeseci proveo barem 20% svog vremena služeći klijentu na navedeni način.“ *Lobistička tvrtka* definirana je kao entitet s barem jednom osobom koja je angažirana da predstavlja nekog tko nije njezin poslodavac. Termin se odnosi i na samozaposlene pojedince koji predstavljaju druge

Lobistička tvrtka definirana je kao entitet s barem jednom osobom koja je angažirana da predstavlja nekog tko nije njezin poslodavac.

osobe ili entitete. *Lobistički doticaj* definiran je kao komunikacija (usmena ili pismena) u ime klijenta s odabranim predstavnikom izvršne ili zakonodavne vlasti, a vezano za donošenje zakona, propisa, regulativa, zajmova, dozvola, programa ili nominiranja čije imenovanje potvrđuje Senat.³⁶⁰

Francuski premijer (1991.-1992.) Edith Cresson definirao je lobiranje kao pružanje ili primanje pravih informacija u pravom trenutku kako bi se neka odluka uputila u smjeru povoljnom za pojedinu djelatnost.

Profesija lobiranje

Profesija je relativno nova, diskretna, nedovoljno organizirana pa se na odgovor tko su lobisti ne može pružiti potpun odgovor. Trenutno zaposleni lobisti većinom su samouki, no ipak najčešće imaju više obrazovanje pravnog smjera. Većinu čine pravници, namještenici pravne službe, bivši činovnici, vladini dužnosnici, članovi osoblja izabranog dužnosnika ili ostali pojedinci koji imaju dobre veze s donositeljima odluka. Također potječu iz područja komunikacija, međunarodnih odnosa, odnosa s javnošću – novinari, znanstvenici, reklamni ili marketinški stručnjaci. Broj lobista posljednjih je godina dramatično porastao. Između 1975. i 1990. godine broj lobista registriranih pri Senatu SAD-a narastao je s 3.000 na 33.000. Otprilike tri od četiri tvrtke s prometom većim od 100 milijuna dolara imaju vlastite lobiste.³⁶¹

Plaća lobista ovisi o veličini interesne grupe, ali prije svega i o njegovu prethodnom radnom iskustvu. Budući da ne postoji obveza za postizanje rezultata, lobisti su plaćeni prema znanju i iskustvu prije nego prema učinku koji se teško mjeri. Priče o nevjerojatnim plaćama u poduzećima pretjerane su, osim možda u nekolicine *zvijezda* u struci. Plaće su slične kao i za istu stručnu spremu i iskustvo na drugim radnim mjestima. Lobisti su na istaknutim položajima, doduše iza operativaca koji izravno zarađuju novac, ali ipak na vrlo važnom mjestu. Međutim radno mjesto rukovoditelj lobiranja samo po sebi ne predstavlja vrhunac. Funkcija je otvorena i moguć je prelazak u

menadžment, pravno područje, međunarodne pregovore i slično. Teško je doznati više od tih osnovnih podataka. U toj profesiji diskrecija je zajamčena.

Vrste lobiranja

Autori brojnih radova o lobiranju slažu se da je najrazvijenije u Sjedinjenim Američkim Državama. Tricia L. Hansen-Horn u radu *Lobbying* piše da Američka savezna porezna služba, poznatija kao *Internal Revenue Service* (IRS), definira dvije vrste lobiranja: izravno i neizravno.³⁶²

Izravno lobiranje uključuje *poziv na akciju* glede određenog zakona ili propisa. Najčešće uključuje plaćene pojedince koji ulaze u izravan, formalan komunikacijski proces s ključnim dužnosnicima i zakonodavcima. Ono nije izravno usmjereno na ključne donositelje odluka, nego na tzv. obične ljude.

Danas možemo prepoznati nekoliko oblika izravnog lobiranja:

1. osobni razgovori (*briefing*) s političkim dužnosnicima, njihovim suradnicima i savjetnicima
2. planiranje i sastavljanje parlamentarnih instrumenata (izrada prijedloga)
3. preformuliranje zakonske materije
4. izrada pozicijskih stajališta i materijala koji se koriste kao temelj za donošenje političkih odluka
5. izrada političkih govora ili predavanja za političke dužnosnike
6. dostavljanje dokumentacije (elaborati, istraživanja mnijenja, pravna stajališta)
7. sudjelovanje u političkoj agendi (dnevnom redu).

Neizravno lobiranje ne uključuje *poziv na akciju* i poznato je kao *grassroots* (pučko) lobiranje.³⁶³ Najčešće podrazumijeva uporabu različitih alata odnosa s javnošću radi politiziranja određenog pitanja ili problema te promoviranja određenog programa rada. Važna karakteristika izravnog lobiranja jest posredovanje. Kontakt i komunikacija između neizravnih lobista i donositelja odluka uvijek je posredovana. To se posredovanje očituje na mnoge načine kroz dvostupanjsku komunikaciju (lobist – opća javnost – donositelj odluka)

Lobistički doticaj definiran je kao komunikacija (usmena ili pismena) u ime klijenta s odabranim predstavnikom izvršne ili zakonodavne vlasti, a vezano za donošenje zakona, propisa, regulativa, zajmova, dozvola, programa ili nominiranja čije imenovanje potvrđuje Senat.

Izravno lobiranje uključuje *poziv na akciju* glede određenog zakona ili propisa. Najčešće uključuje plaćene pojedince koji ulaze u izravan, formalan komunikacijski proces s ključnim dužnosnicima i zakonodavcima.

Neizravno lobiranje ne uključuje *poziv na akciju* i poznato je kao *grassroots* lobiranje. Najčešće podrazumijeva uporabu različitih alata odnosa s javnošću radi politiziranja određenog pitanja ili problema te promoviranja određenog programa rada.

Interna je strategija tradicionalnija i daje prednost izravnim kontaktima s donositeljima odluka. To podrazumijeva ponajprije utvrđivanje ključnih aktera u procesu odlučivanja, a zatim i određivanja odgovarajućeg pristupa tim akterima.

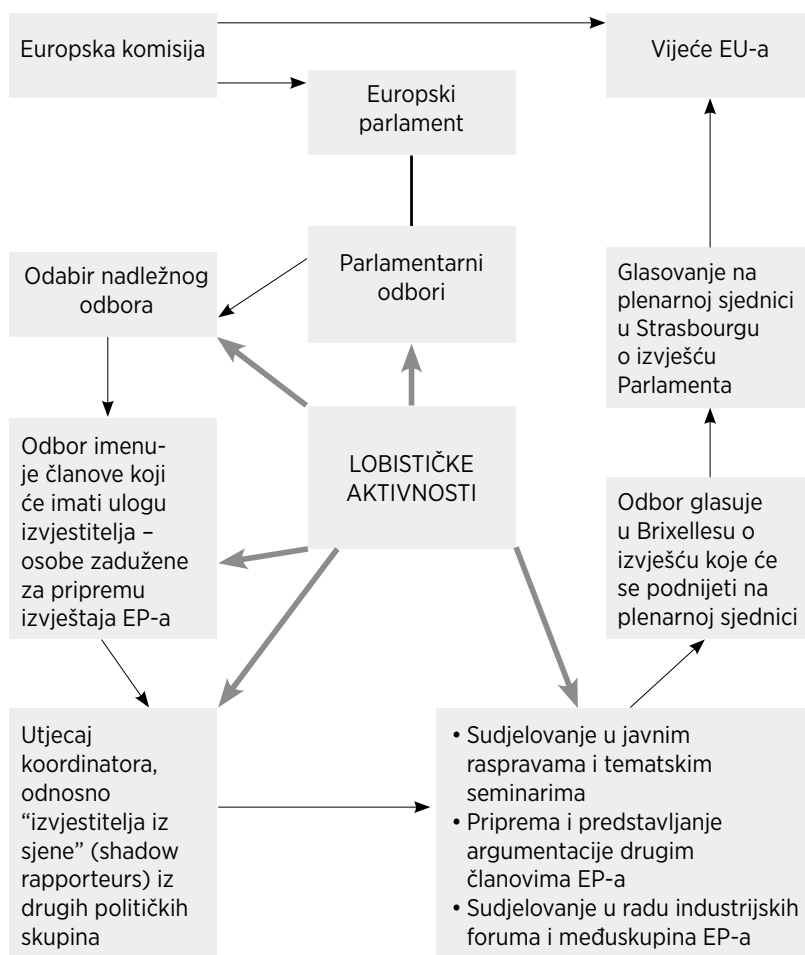
s glavnim ciljem utjecaja prije svega na opću javnost koja će svojim postupcima navesti donositelje odluka da odluče u korist lobista.

Organizacije se sve više koriste tehnikama lobiranja kako bi svoj slučaj prezentirale vladi i interesnim skupinama, ističe A. Theaker. Lobiranje može biti i *obrambeno (reaktivno)* i *ofenzivno (proaktivno)*. Obrambeno je kreirano za ukidanje ili izmjenu i dopunu postojećeg zakona. Ofenzivno lobiranje ciljano je na poticanje vlasti da sastave i done-su neki zakon.³⁶⁴

D. L. Wilcox i sur. navode sljedeće alate neizravnog lobiranja: oglašavanje, besplatne telefonske linije, faksiranje, internetske stranice, izravni e-mailovi. Isti autor navodi kako je osnovna svrha tih alata usmjeriti ciljnu javnost na telefoniranje, slanje pisama te obraćanje donositeljima odluka.³⁶⁵

Promatramo li vrste lobiranja, ne možemo ne sagledati i *lobističke strategije* koje su usko vezane za same vrste lobiranja. O. Duhamel i Y. Mény u *Dictionnaire constitutionnel* navode kako su lobistima na raspolaganju: *interna i eksterna strategija*.³⁶⁶

Interna je strategija tradicionalnija i daje prednost izravnim kontaktima s donositeljima odluka. To podrazumijeva ponajprije utvrđivanje ključnih aktera u procesu odlučivanja (utjecajne osobe, parlamentarni odbori, javna uprava...), a zatim i određivanja odgovarajućeg pristupa tim akterima. U sklopu interne strategije osobni odnosi imaju važniju ulogu od ugleda interesne skupine te njezinih ljudskih ili drugih resursa. Važno je primijetiti kako se interna strategija lobiranja oslanja isključivo na komunikaciju s donositeljima odluka ili onima koji na



Slika 13. Lobiranje u Europskom parlamentu, I. Vidačak, 2007.

njih imaju pristup. Ujedno podrazumijeva izravno lobiranje.³⁶⁷

Eksterna strategija lobiranja više je neizravna, indirektna strategija, a sastoji se od korištenja medija ili predstavnika organizacije civilnog društva radi utjecanja na javne odluke. U primjeni eksterne strategije lobisti mogu primjerice diseminirati plaćene članke ili oglase putem tiskanih ili elektroničkih medija ili mogu organizirati događaje poput štrajkova ili prosvjednih skupova koji će imati odjeka u medijima. Zahvaljujući brzom razvoju modernih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, javljaju se i nove tehnike eksternog lobiranja, poput masovnog slanja e-mail poruka političarima ili parlamentarnim zastupnicima koje šalje veći broj pojedinaca, odnosno interesne skupine. Općenito govoreći, eksterne strategije koriste skupine koje mogu mobilizirati veći broj istomišljenika ili građana koji nemaju povlasticu izravnog pristupa centrima političkog odlučivanja, odnosno skupine koje ne uspijevaju ostvariti svoje ciljeve internim strategijama.³⁶⁸

Lobističke strategije

*Lobističke se strategije dijele na:*³⁶⁹

1. *negativne strategije* koje se sastoje od izravnog protivljenja prijedlozima Komisije ili predlaganja neodrživih protuprijedloga
2. *reaktivne strategije*³⁷⁰ u kojima taktičnost, odnosno oprez prevladava nad akcijom i inicijativama, a očituje se primjerice kroz monitoring, sastanke i manji opseg odnosa s javnošću
3. *proaktivne strategije* koje se sastoje od konstruktivnog rada s Komisijom u duhu suradnje i kredibiliteta.

Stručnjaci i praktičari s vremenom su utvrdili deset *zlatnih pravila* o kojima interesna skupina mora voditi računa kako bi ostvarila utjecaj u procesu odlučivanja.³⁷¹

1. razviti naprednu službu pravodobnog prikupljanja informacija
2. nadzirati nacionalne agende
3. održati dobre veze s nacionalnom upravom

4. održati dobre kontakte sa službenicima Komisije
5. iznositi racionalne/tehničke argumente
6. biti kooperativan, pozitivan i ulijevati povjerenje
7. razvijati europsku perspektivu i stvarati koalicije na europskoj razini
8. ostati u lobističkoj utrci sve do kraja
9. ne ignorirati provedbeni proces
10. početi lobirati dovoljno rano.

Profesionalni pristup izradi lobističke strategije na konkurentskoj sceni organiziranih interesa u Bruxellesu podrazumijeva ponajprije temeljitu analizu, točnije dijagnozu stanja i okruženja. Analiza se odnosi na regulativni okvir, medijsko praćenje te ključne centre moći pri odlučivanju u određenom području. Osim toga, učinkovito dijagnosticiranje stanja znači pravodobno uočavanje i procjenu jakih i slabih strana pozicije interesne skupine, ali i mogućnosti i opasnosti koje se mogu javiti tijekom procesa lobiranja za određeni čin. Aspekt koji upotpunjuje ovu fazu izrade lobističke metodologije odnosi se na analizu glavnih ciljnih skupina (*stakeholder analysis*) zainteresiranih za čin ili javnu politiku o kojoj se odlučuje. Taj segment analize podrazumijeva uočavanje glavnih aktera koji bi mogli poduprijeti stajalište interesne skupine, pridružiti se koaliciji, suprotstaviti se ili ostati ravnodušni, odnosno neopredjeljeni. Precizan pristup ciljnim skupinama podrazumijeva njihovo rangiranje, odnosno procjenu relevantnosti te potencijala za utjecaj. Uvođenje ciljeva i odabir odgovarajućih lobističkih strategija usko su vezani za rezultate analize.³⁷²

Znanja i vještine

Za uspješno lobiranje važne su i određene vještine. Jedna od njih je *stjecanje pristupa*, a zahtjeva znanje i vještine potrebne za socijalno umrežavanje i sposobnost da se identificiraju saveznici i protivnici te sposobnost da se zadobije pozornost političara. Sljedeća vještina je reprezentacija. *Reprezentacija* podrazumijeva predstavljanje svog slučaja, odnosno ono za što se lobira, kratko, uvjerljivo i precizno. *Strpljivost*, osobina prije nego vještina,

Eksterna strategija lobiranja više je neizravna, indirektna strategija, a sastoji se od korištenja medija ili predstavnika organizacije civilnog društva radi utjecanja na javne odluke.

Za uspješno lobiranje važne su i određene vještine. Jedna od njih je stjecanje pristupa, a obuhvaća znanje i vještine potrebne za socijalno umrežavanje i sposobnost da se identificiraju saveznici i protivnici.

Lobisti na svim razinama državne vlasti moraju razumjeti proces donošenja zakona, poznavati funkcioniranje državnog aparata i pojedine vladine dužnosnike i zakonodavce te procese unutar javnog mnijenja.

također je važna jer je za postizanje uspjeha lobiranjem obično potrebno dosta vremena. Spremnost za igru koja traje dugo može značiti razliku između uspjeha i neuspjeha. Također je vrlo važno biti *oprezan s hvalisanjem* nakon što se postigne željeni uspjeh jer može uskomešati opoziciju, a i nije omiljena pojava u demokraciji. Unatoč svemu nabrojanom, ne postoji univerzalna formula za uspješno lobiranje, ovisi o nizu čimbenika, a navedene vještine i osobine mogu poslužiti kao smjernice na putu do uspjeha.³⁷³

Uspješna lobistička struktura mora raspolagati sposobnim i okretnim lobistima sa znanjem stranih jezika, koji su vješti i educirani komunikatori. Isto tako važno je da lobisti imaju izravna poznanstva i kontakte s *opinion* i *decision makerima* te da se godinama kreću i djeluju na interesnim okupljanjima diljem svijeta i zasjedanjima tijela u okviru kojih lobiraju. Riječ je o vještini za koju je, osim spomenutih čimbenika, potrebno i vrijeme da bi se etabliralo u tim krugovima, tj. steklo njihovo povjerenje i naklonost.

Lobisti na svim razinama državne vlasti moraju razumjeti proces donošenja zakona, poznavati funkcioniranje državnog aparata i pojedine vladine dužnosnike i zakonodavce te procese unutar javnog mnijenja. Uspjeh ili neuspjeh lobista ovisi dijelom i o njihovim tradicionalnim vještinama – sposobnosti da izgrade uvjerljive argumente i posreduju ih dužnosnicima, biračima, odnosno posebnim klijentima.

Lobisti često obnašaju krajnje korisne funkcije za nacionalni interes. Mogu biti angažirani za ekspertne informacije o problemima, mogu analizirati djelovanje predloženog zakona u njihovu području interesa i učinkovit su način za predstavljanje interesne grupe koju predstavljaju (senator Charles Percy, Illinois).

Lobisti bi se trebali pridržavati i Nolanovih načela kao norme javnog djelovanja. Profesionalni i građani lobisti moraju biti svjesni da se od osoba na javnom položaju očekuje da se ponašaju u skladu s načelima:³⁷⁴

- nesebičnosti
- integriteta
- objektivnosti

- odgovornosti
- otvorenosti
- poštenja
- *leadershipa*.

Što rade lobisti?

Zaboravite senzacije, pijančenje, žene, ugodne fotelje, džin-tonik, mito i sl. Rad tipičnog lobista sličan je radu bilo kojeg dobrog praktičara odnosa s javnošću. Počinje pažljivim istraživanjem, što znači dolaženjem do prave javnosti s potrebnim činjenicama. I rijetko uključuje glamur, onoliko koliko i običan stari marljivi rad. Prema A. Davisu lobisti prate razvoj javne politike, identificiraju kreatore politike (*policy-makers*) i donositelje odluka (*decision-makers*) kojima se treba obratiti u vezi s nekim pitanjem važnim za njihovu organizaciju ili klijenta.³⁷⁵

Pet je osnovnih područja u kojima pomoć lobista može biti neprocjenjiva za organizaciju, smatraju J. E. Grunig i T. Hunt:³⁷⁶

- uspostavljanje koalicija
- provedba istraživanja i pripremanje izvješća
- ostvarivanje kontakta s utjecajnim ljudima
- pripremanje svjedoka i govornika
- fokusiranje rasprave.

Izjava Johna F. Kennedyja, u ono vrijeme senatora iz Massachusettsa, možda najbolje oslikava ulogu lobista:

„(...) Lobisti su u mnogim slučajevima eksperti – tehničari i u stanju su razjasniti kompleksne i teške predmete na jasan i razumljiv način. Oni se angažiraju u osobnim diskusijama s članovima Kongresa u kojima mogu do u detalje objasniti razlog za pozicije koje zastupaju. Lobisti pripremaju sažete prikaze predmeta, memorandume, zakonske analize i sastavljaju zakonske nacрте za upotrebu odborima i članovima Kongresa; nužno su gospodari njihova predmeta i, zapravo, često mogu ponuditi korisne statistike i informacije koje inače nisu dostupne.“³⁷⁷

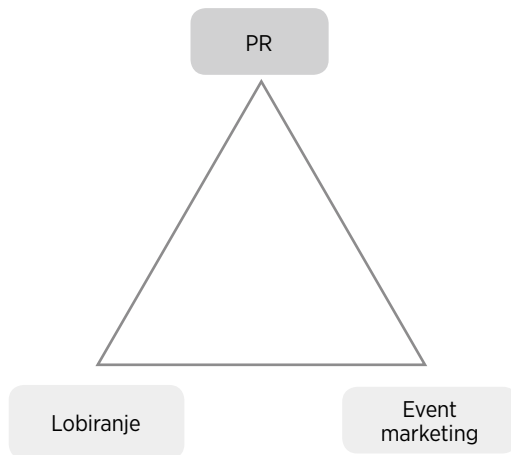
Karakteristike i rezultati uspješna lobiranja

Svako uspješno lobiranje zahtijeva temeljitu i sustavnu pripremu. Temelj za učinkovito

Lobisti su u mnogim slučajevima eksperti – tehničari i u stanju su razjasniti kompleksne i teške predmete na jasan i razumljiv način.

i ekonomično lobiranje trajna je, studiozna te proaktivna poslovna inteligencija. S jedne je strane nužno metodološko praćenje svih relevantnih globalnih i selektivnih podataka i činjenica sredstvima javnog informiranja u svim medijima i na svim razinama čija je krajnja rezultanta kvalitetna i iscrpna banka podataka lobističke tvrtke. Potreban je i sustavan rad na terenu i živa operativna terenska aktivnost u obliku trajnih kontakata lobista s pojedinim *opinion* i *decision makerima* – naravno sve u korist interesne skupine koja želi ostvariti svoj projektirani cilj.

Slikovito rečeno riječ je o modelu integralnog komunikacijskog menadžmenta u obliku istostraničnog trokuta. Na vrhu tog trokuta su odnosi s javnošću, dakle *odnosi s javnostima*, s lijeve strane je *lobiranje*, a s desne *event marketing*, ciljano usmjeren smišljenom i programiranom produciranju odgovarajućih događaja čija je pak krajnja svrha razviti medijski kišobran u okviru kojeg će lobiranje dalje razvijati svoj spektar aktivnosti. Takvo lobiranje je uspješno. Rezultat je metodološkog i sustavnog projekta sa svim unaprijed razriješenim preduvjetima.



Slika 14. Model integralnog komunikacijskog menadžmenta u obliku istostraničnog trokuta

U suvremenom lobiranju traži se, kao uostalom i u suvremenom komunikacijskom menadžmentu, postizanje „učinka vrijednosti prema novcu“. Rezultati lobiranja moraju biti dakle mjerljivi i javno prepoznatljivi. Najmjer-

ljiviji učinak za stranu koja lobira donošenje je odluke zbog koje je i pokrenula proces lobiranja. No i u slučaju nedonošenja željene odluke u prvom krugu, nedobivena bitka ne znači u konačnici i izgubljen rat. Jednom smisleno pokrenut proces lobiranja, odnosno komuniciranja, ima potencijal uloženo se oploditi u drugom ili pak trećem pokušaju.

U raspravi o karakteristikama i rezultatima uspješna lobiranja važno je ukazati na istraživanje koje je provedeno među članovima EU parlamenta 1998. godine koje je otkrilo deset čimbenika važnih za uspješno lobiranje:³⁷⁸

1. pristup donositeljima odluka
2. istraživanje pozadine
3. dobar izbor trenutka (lobistički tajming)
4. komunikacijske vještine
5. poznavanje procedura u vladi
6. javni interes
7. potpora kreatora javnog mišljenja
8. učinkovito targetiranje (ciljanje)
9. povoljna medijska popraćenost
10. poznavanje vladine strukture.

Pogreške pri lobiranju

U knjizi *The Public Relations Handbook A*. Theaker citira K. Roshea koji smatra da postoje četiri uobičajne pogreške u lobiranju:³⁷⁹

1. Kontakti nemaju svrhe ako nemaju čvrst slučaj.
2. Nema te zabave koja može zamijeniti dobro istražen slučaj.
3. Razmišljajte o vladi, ne o parlamentu. Važno je i razgovarati sa savjetnicima zastupnika. Razmišljajte o sustavu te uzmite u obzir mrežu ustanova.
4. Nemojte djelovati dok ne znate kako će vlada reagirati na vaš slučaj.

Organizacije koje žele lobirati mogu birati među nekoliko metoda. Mogu uzeti internog specijalista, što je najčešći slučaj u velikim organizacijama koje stalno moraju biti svjesne problema i zakonodavstva. Može se unajmiti specijalistička konzultantska tvrtka na projektnoj osnovi, gdje je pomoć potrebna za određene ili *ad hoc* projekte. Konzultanti se mogu koristiti da pridonesu znanju i stručnosti internog odjela tvrtke.³⁸⁰

Potreban je i sustavan rad na terenu i živa operativna terenska aktivnost u obliku trajnih kontakata lobista s pojedinim *opinion* i *decision makerima*.

Rezultati lobiranja moraju biti dakle mjerljivi i javno prepoznatljivi. Najmjerljiviji učinak za stranu koja lobira donošenje je odluke zbog koje je i pokrenula proces lobiranja.

Organizacije koje žele lobirati mogu birati među nekoliko metoda.

Sažetak

Javni poslovi

Javni poslovi su specijalnost odnosa s javnošću. Njihova važnost proizlazi iz njihova utjecaja na organe državnih vlasti, pa tako možemo reći da u određenoj mjeri određuju i demokraciju u nekoj zemlji. Najvažniji i osnovni zadatak javnih poslova je utjecaj na javnu politiku koju kreiraju organi vlasti.

Djelokrug javnih poslova

Javni poslovi mogu biti koncipirani kao *glas* koji omogućuje organizacijama ili grupama u državi ili drugoj većoj političkoj uniji da komuniciraju jedni s drugima i s vladom, javno ili privatno, o javnoj politici na internacionalnoj, transnacionalnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini.

Definiranje javnih poslova

Javni poslovi su specijalizirani dio odnosa s javnošću koji nastoji utjecati na javnu politiku lobiranjem i/ili medijima.

Kontekst javnih poslova

Najveći poticaj za nastanak javnih poslova ostvaruje pluralizam. Pluralizam se odnosi na socijalno i političko stanje u kojem različite vrijednosti, modeli ponašanja i materijalni interesi koegzistiraju s različitim grupama i organizacijama koje ih predstavljaju.

Važnost osobnog kontakta

U Europskoj uniji javni poslovi su zbog velikog broja različitih interesa i institucija kompleksni. Najvažnija institucije su Vijeće ministara, Europska komisija i Europski parlament. Oko ovih institucija okuplja se veliki broj lobista koji nastoje utjecati na politiku ovih institucija radi ozakonjenja nekih njihovih interesa, npr. lobisti za zaštitu okoliša i zaštitu životinja. Najveći utjecaj ostvaruju one grupe koje imaju potporu državne vlade. U ovakvim okolnostima važnost osobnog kontakta je velika jer su poznanstva i povezanost s utjecajnim krugovima iznimno važni za javne poslove.

Lobiranje

Lobiranje dolazi od engleske riječi *lobby* i ima više značenja. Primarno značenje je hodnik, predvorje, raspravljati u predvorju. Danas izravno i najčešće značenje tog pojma određuje interesne skupine i njihove predstavnike čiji je cilj utjecati na odluke ili mišljenje nekog vladajućeg ili korporativnog tijela, odnosno djelovati na predstavnike/zastupnike vlasti ili korporacije da (ne) *poguraju* neko mišljenje, zakon ili izmijene svoja stajališta i tako budu korisni onomu tko lobira.

Zakon o lobističkoj djelatnosti

U SAD-u Kongres je 1995. godine donio *Zakon o lobističkoj djelatnosti*. Koliko je Zakon o lobističkoj djelatnosti detaljan, pokazuju restrikcije koje su njime propisane. Čvrste restrikcije odnose se i na hranu i piće. Prema Zakonu domjenci i večere koje plaćaju lobisti strogo su zabranjene.

Lobiranje i odnosi s javnošću

Lobiranje je specijalizirani dio odnosa s javnošću čija je svrha uspostavljanje i održavanje odnosa s državnom vlasti, poglavito radi utjecanja na donošenje zakona i propisa.

Vrste lobiranja

Postoje dvije vrste lobiranja: izravno i neizravno. *Izravno lobiranje* uključuje *poziv na akciju* glede određenog zakona ili propisa. *Neizravno lobiranje* ne uključuje *poziv na akciju* i poznato je kao *grassroots* (pučko) lobiranje.

Znanja i vještine

Za uspješno lobiranje važne su i određene vještine. Jedna od njih je stjecanje pristupa koja zahtjeva znanje i vještine potrebne za socijalno umrežavanje i sposobnost da se identificiraju saveznici i protivnici te sposobnost da se zadobije pozornost političara. Sljedeća vještina je reprezentacija, zatim znanje stranih jezika, vještina komuniciranja.

Zadaće lobista

Pet je osnovnih područja u kojima pomoć lobista može biti neprocjenjiva za organizaciju: uspostavljanje koalicija, provedba istraživanja i pripremanje izvješća, ostvarivanje kontakata s utjecajnim ljudima, pripremanje svjedoka i govornika, fokusiranje rasprave.

Pogreške pri lobiranju

Postoje četiri uobičajne pogreške u lobiranju: 1. kontakti nemaju svrhe ako nemaju čvrst slučaj; 2. nema te zabave koja može zamijeniti dobro istražen slučaj; 3. razmišljajte o vladi, ne o parlamentu, važno je i razgovarati sa savjetnicima zastupnika te razmišljati o sustavu uzimajući u obzir mrežu ustanova; 4. nemojte djelovati dok ne znate kako će vlada reagirati na vaš slučaj.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što su javni poslovi?
2. Kako mogu biti koncipirani javni poslovi?
3. Definiranje javnih poslova?
4. Kolika je važnost osobnog kontakta?
5. Definicija lobiranja?
6. Što predviđa Zakon o lobističkoj djelatnosti SAD-a?
7. Što je lobistička tvrtka?
8. Što je lobistički doticaj?
9. Kakav je odnos lobiranja i odnosa s javnošću?
10. Što je izravno lobiranje?
11. Što je neizravno lobiranje?
12. Koja su znanja i vještine potrebne za uspješno lobiranje?
13. Nolanova načela?
14. Pet osnovnih zadataka lobista?
15. Četiri pogreške pri lobiranju?



Dodatna literatura

- Baines, P., Egan, J., Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, A.: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London, 2003.
- Fawkes, J.: *What is Public Relations*, in: *The Public Relations Handbook*, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York, 2002.
- Grunig, J. E., Hunt, T.: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Köppl, P.: *Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, 2006.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- Moloney, K.: *Public Affairs*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT, Harlow, 2006.
- Pritchard, M., Fawkes, J., Tench, R.: *Role of the Public Relations Practitioner*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Stern, A.: *Lobbying in Europe After Maastricht*, Club de Bruxelles, Brussels.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Vidačak, I.: *Lobiranje – Interesne skupine i kanali utjecaja u Europskoj uniji*, Planetopija, Zagreb, 2007.
- Wallace, H., Young, A. (eds.): *Participation and Policy Making in the European Union*, Oxford University Press, Oxford, 1997.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Bilješke

- 325 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 486.
- 326 Oni su prvenstveno obilježje liberalne demokracije i njihov procvat dogodio se polovicom 20-og stoljeća naglim razvojem pluralizma.
- 327 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 16.
- 328 G. M. Broom: *n. dj.*, 17.
- 329 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 487-488.
- 330 K. Moloney: *Public Affairs*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Prentice Hall, Harlow, 2006., 448.
- 331 K. Moloney, *n. dj.*, 448.
- 332 Isto, 449.
- 333 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 17.
- 334 Organizacije uključuju komercijalne poslove, državne službe poput bolnica, policije, škola, crkvi te imaju birokratska obilježja - hijerarhiju, strukturu, menadžerstvo. Grupe su entiteti koji predstavljaju interese društva i imaju nebirokratska obilježja - moć se dijeli jednako, zajedničko donošenje odluka, otvoreno partnerstvo... Iako se na organizacije gleda kao na insajdere, a na grupe kao na autsajdere, najbolje funkcioniraju ako ih promatramo zajedno.
- 335 *Strategic Communications Management*, Addison-Wesley, Harlow.
- 336 Cit. pr. K. Moloney, *n. dj.*, 449.
- 337 K. Moloney, *n. dj.*, 450.
- 338 Isto, 450.-452.
- 339 Isto, 452.
- 340 Isto.
- 341 Osnovna je uloga Europske komisije zastupanje i promicanje općih interesa EU-a. Komisija osmišljava politiku EU-a te pokreće zakonodavni postupak upućivanjem prijedloga akata Vijeću i, u područjima gdje se primjenjuje postupak suodlučivanja, Europskome parlamentu.
- 342 I. Vidačak: *Lobiranje-Interesne skupine i kanali utjecaja u Europskoj uniji*, Planetopija, Zagreb, 2007., 92.
- 343 K. Moloney, *n. dj.*, 453.
- 344 Isto.
- 345 Pojam javne sfere utemeljio je Jurgen Habermas, socijalni filozof. Pojam javne sfere objašnjava kako je nastalo javno mnijenje srednje klase i kakvo ono treba biti u građanskom društvu. Javno mnijenje, u čijem središtu se nalaze javni poslovi, trebalo bi zadovoljiti sljedeće kriterije: racionalnost, otvorenost za svakoga tko želi sudjelovati i treba biti provedeno na nesebičan način. Ovi idealni kriteriji nisu potpuno ostvarivi u praksi, no trebaju poslužiti kao podsjetnik za svakoga tko se bavi javnim poslovima.

- 346 K. Moloney, *n. dj.*, 453.
- 347 Vidi: K. Moloney, *n. dj.*, 458.-459.
- 348 E. Osredečki: *Odnosi s javnošću – Public Relations*, Edo, Samobor-Zagreb, 1995., 101.
- 349 Vidi: Z. Tomić: *Snaga lobiranja-kako se to radi?*, Business magazin, br. 13., Sarajevo, 2007.
- 350 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron, *n. dj.*, 267.
- 351 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 18.
- 352 A. Davis, *n. dj.*, 44.-46.
- 353 N. Ind: *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd, 1996., 111.
- 354 M. Clamen: *Lobiranje*, Clio, Beograd, 2004., 23.
- 355 Praksa lobiranja uključuje nastojanja stručnjaka da u kontaktima s predstavnicima vladinih i zakonodavnih tijela i izvršnih organa (uglavnom u razvijenim zapadnim zemljama) *utječu na kreiranje i provođenje zakona*, mjera i *propisa* koji reguliraju uvjete poslovanja i ponašanja subjekata u ekonomskom sustavu. Ti se stručnjaci bore za izmjenu ili za ukidanje postojećih nepovoljnih propisa i nastoje spriječiti donošenje zakona i propisa koji bi ugrozili njihove poslovne i konkurentske interese.
- 356 K. Moloney, *n. dj.*, 453.
- 357 P. Köppl: *Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, 2006., 191.
- 358 Isto.
- 359 Cit. pr. M. Cleman, *n. dj.*, 23.
- 360 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 189.
- 361 Isto, 20.
- 362 T. L. Hansen-Horn: *Lobbying*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 492.
- 363 Vidi: K. Moloney, *n. dj.*, 454.
- 364 A. Theaker (a), *n. dj.*, 143.
- 365 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron, *n. dj.*, 267.
- 366 O. Duhamel, Y. Mény: *Dictionnaire constitutionnel*, PUF, 1992., 595.
- 367 Isto.
- 368 Isto.
- 369 I. Vidačak, *n. dj.*, 85.
- 370 Reaktivne strategije (eng. *reactive strategies*) predstavljaju mjere koje odgovaraju utjecajima i prilikama koje vladaju u okruženju organizacije. Reaktivne strategije uključuju *preventivne* aktivnosti, ofenzivne i defenzivne odgovore, diverzije, suosjećanja, korektivno ponašanje i stratešku neaktivnost.
- 371 Cit. pr. I. Vidačak, *n. dj.*, 85.
- 372 I. Vidačak, *n. dj.*, 95.-96.
- 373 K. Moloney, *n. dj.*, 457.
- 374 Isto, 458.
- 375 A. Davis, *n. dj.*, 145.
- 376 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 529.
- 377 Isto, 527.
- 378 A. Theaker (a), *n. dj.*, 144.
- 379 Isto, 96.
- 380 Isto, 143.



TEORIJE I
MODELI
ODNOSA S
JAVNOŠĆU

10. TEORIJE ODNOSA S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću disciplina su društvenih znanosti koja se brzo razvija. Za daljnje dozrijevanje odnosa s javnošću kao profesije i akademske discipline važan je razvoj teoretskog znanja koje diferencira odnose s javnošću od drugih profesija i drugih akademskih disciplina. Akademski korijeni ove discipline mogu se naći u empirijskim i humanističkim, društvenim znanostima koje proučavaju komunikacije.

Pojam *teorija* danas se koristi na vrlo različite načine i nedovoljno precizno. O definiciji i uporabi nema suglasnosti, tvrdi M. Kunczik. *Hrvatski enciklopedijski rječnik*¹ teoriju definira kao „promišljeno i uopćeno znanje o nekoj pojavi ili o više pojava zasnovano na njihovim bitnim zakonitostima”. M. Vujević u knjizi *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti* piše da je teorija „viši zakon koji objašnjava veći broj, trajnih, nužnih i bitnih veza među pojavama i procesima”.² „Teorija je skup ideja kojima se nešto objašnjava”,³ pišu u *Sociologiji – teme i perspektive* M. Haralambos i M. Holborn.

Naziv *teorija* nedostatna je naznaka rada na teorijama iako filozofi i znanstvenici teoretiziraju već tisućama godina. Prema dugogodišnjoj predaji znanstvena se teorija definira kao skup tvrdnji od kojih ona najmanje općenita mora biti provjerljiva. Ako se uspješno provjeri, onda teorija omogućava objašnjavanje i predviđanje događaja koji se mogu promatrati pod određenim uvjetima.⁴

Američki znanstvenici R. L. Heath i W. T. Coombs (*Today's Public Relations*) određuju teoriju kao sustavno tumačenje pojave koja određuje odnos između varijabli i objašnjava kako stvari djeluju uspostavljajući odnose između koncepta/varijabli.⁵

V. Hazleton Jr. i C. H. Botan u radu *Public Relations Theory* (1989.) ističu da teorije adekvatno opisuju aktivnosti i procese koji čine javne odnose. Unaprjeđuju naše razumijevanje načela koja su u osnovi prakse odnosa s javnošću. Daju točan pregled o utjecaju različitih čimbenika na relevantnu javnost. Sugeriraju kako bi unutar legalnih i etičkih granica praktičari mogli kontrolirati rezultate što proizlaze iz aktivnosti javnih odnosa koje sugerira teorija.

U knjizi *Sociologija* (1973.) P. F. Lazarsfeld nabraja primjere za *socijalne teorije*: „Pomno izrađene klasifikacijske sheme; kompleksni pojmovi koji promatrača vode do zanimljivih činjenica; formuliranje predmeta istraživanja koji je socijalno vrlo važan; opće ideje o tome kako se socijalne promjene događaju ili izazivaju; očekivanja empirijskih rezultata koji još nisu potvrđeni (hipoteze); povezivanje empirijskih rezultata s ostalim potvrđenim ili hipotetskim rezultatima (interpretacija).”⁶

Teorije su sustavi hipoteza koje provjera (još) nije odbacila, a omogućuju objašnjenje većih kompleksa socijalnih činjenica. Teorija je ukupnost logički povezanih sudova o dijelovima realiteta. S tim u svezi svaka teorija može ostvariti tri važne funkcije:⁷

1. *funkciju prikaza* (opisuje predmet istraživanja)
2. *funkciju objašnjenja* (odgovara na pitanje o uzrocima ili uvjetima nastanka događaja)
3. *prognostičku funkciju* (dopušta prognoze o budućim događajima na osnovi poznatih uvjeta).

To su samo neka od brojnih značenja pojma teorija. No bez obzira na različite defi-

Teorije adekvatno opisuju aktivnosti i procese koji čine javne odnose.

Svaka teorija može ostvariti tri važne funkcije: funkciju prikaza, funkciju objašnjenja, prognostičku funkciju.

Ništa nije tako praktično kao dobra teorija.

nicije, treba istaknuti da ni jedna teorija ne može objasniti sve ili da će objasniti beskonačni broj načina na koji se može gledati na stvarnost. Stoga su teorije selektivne u smislu svojih prioriteta, perspektiva i podataka koje definiraju kao važne. Posljedica toga je da daju poseban i djelomičan pogled na stvarnost.⁸ No unatoč različitosti mišljenja i pristupa teorijama čini nam se da će još dugo vrijediti poznata misao Kurta Lewina iz 1943. godine kada je izjavio da „ništa nije tako praktično kao dobra teorija“. Kako ističu E. Weintraub Austin i B. E. Pinkleton, Lewin je bio u pravu: Dobro razumijevanje nekolicine „dobrih teorija“ povećava uspjeh menadžera za strategiju. Teorije – u biti generalizacije o tome kako ljudi misle i kako se ponašaju – pomažu određivanju odgovarajućih ciljeva programa odnosa s javnošću. Znanstveno ispitane teorije također pomažu zaduženima za program odnosa s javnošću da razviju učinkovite strategije da bi ispunili postavljene ciljeve.⁹

Kada smo kod ciljeva, kao rezultat korištenja teorije postoje tri cilja, Prema R. L. Heathu, W. T. Coombsu to su:¹⁰

1. organizacija/objašnjenje
2. predviđanje
3. kontrola.

Odnosi s javnošću kao komunikacijsko područje pripadaju društvenim znanostima. U društvenim znanostima predviđanja se bave stupnjem izvjesnosti, ne apsolutnosti kao u svijetu prirodnih znanosti. Predviđanje društvene znanosti pokazuje da općenito možemo pretpostaviti što će se dogoditi, ali ne možemo biti sto posto sigurni da će se to i dogoditi. Kontrola potječe iz predviđanja.¹¹

Iako se *teorija* može shvatiti na nekoliko načina, u svojoj studiji L. M. Sallot i sur. (2003.) navode da se za teoriju u odnosima s javnošću uglavnom mislilo da „obuhvaća skup znanstvenih generalizacija koje opisuju funkcionalne veze između empirijski izmjerenih ili izvedenih varijabli“.¹² Teoriju u odnosima s javnošću kao takvu ne bi se trebalo shvaćati samo kao objašnjenje pojava odnosa s javnošću, nego i kao sustav promi-

šljanja utemeljen na rezultatima istraživanja koji opisuju, objašnjavaju i promiču razumijevanje, predviđanje te nadzor pojava.

Teorija nudi kontrolu ukazivanjem na to koja će djelovanja biti najučinkovitija ili najprikladnija. Djelomičnom promjenom našeg djelovanja možemo upravljati ili regulirati fenomen. Preko kontrole teorija predlaže smjernice za ponašanje. U odnosima s javnošću teorije nude smjernice za rad s ciljnim javnostima i razvijanjem uzajamno korisnih odnosa.

U knjizi *Public Relations – The Profession and the Practice* autora O. Baskina, C. Aroffo i D. Latimorea u poglavlju *A Theoretical Basis for Public Relations* Rick Fischer sa Sveučilišta u Memphisu razmatra *teorije koje se koriste u odnosima s javnošću*. Autor naglašava kako nijedna teorija ne pokriva sve što trebate znati u odnosima s javnošću. U pristupu analizi teorija R. Fischer ih je grupirao u tri skupine prema načinu njihova korištenja. To su: *teorije odnosa, kognitivne i biheviorističke teorije te teorije masovnog komuniciranja*.¹³

I. *Teorije odnosa su:*

1. teorija sustava
2. situacijska teorija
3. teorija sukoba (pristupi rješavanju konflikata).

II. *Kognitivne i biheviorističke teorije su:*

4. teorija akcijskog udruženja
5. teorija društvene razmjene
6. teorija širenja
7. teorija društvenog učenja
8. model usavršene vjerojatnosti.

III. *Teorije masovnog komuniciranja su:*

9. korištenje i zadovoljavanje
10. teorija postavljanja agende.

Analizu teorija relevantnih za odnose s javnošću, tj. teorija koje koriste i odnosi s javnošću, započet ćemo skupinom teorija odnosa, a bit će predstavljene i druge teorije.

Teorija sustava

Mnogi znanstvenici odnosa s javnošću teoriju sustava smatraju temeljem odnosa s javnošću. Teorija sustava raščlanjuje organizaciju na sastavne, međusobno ovisne dije-

Teorija nudi kontrolu ukazivanjem na to koja će djelovanja biti najučinkovitija ili najprikladnija.

love poput upravnoga odbora, zaposlenika i odjela za odnose s javnošću, a organizacijski okoliš na dionike koji na neki način mogu utjecati na organizaciju. Ova je teorija usmjerena na odnose koje organizacija uspostavlja s okolinom. Ti odnosi stvoreni su da služe cilju organizacije – da je održe jakom.¹⁴

Dakle teorija sustava opisuje organizacije kao skup podsustava koji utječu jedni na druge i zajednički djeluju s vanjskom okolinom. Organizacije se moraju prilagoditi unutarnjim promjenama i promjenama u okolini. Oblikuju dio društvenog sustava koji se sastoji od pojedinaca ili skupina kao što su dobavljači, lokalne zajednice, zaposlenici, kupci i vlade, a svi uzajamno djeluju na organizaciju. Odnosi s javnošću tu su kako bi razvili i održali dobre odnose s navedenim i drugim javnostima, kako bi pomogli organizaciji u postizanju njezinih ciljeva.¹⁵

Ta je međuovisnost više izražena perspektivom *otvorenog sustava* D. Katza i R. Kahna nego perspektivom *zatvorenog sustava*. Predstavljen 1966. godine, *otvoreni sustav* temelji se na biološkom pristupu Ludwiga von Bertalanffyja koji je naglasio međupovezanost svih dijelova tijela. Svaki ljudski ili socijalni sustav, kao i svaki fizički organizam, okružen je propusnim granicama. Organizacije u otvorenim sustavima ovisne su o drugim organizacijama ili skupinama u njihovoj okolini. Ne mogu ovisiti samo o unutarnjim procesima i interakciji kao u zatvorenom sustavu. Organizacije također moraju međusobno djelovati s drugim skupinama u njihovoj okolini.¹⁶

G. Goldhaber opisao je 1986. godine petlju sustava, petlju unosa informacija iz okoline, količinu informacija koje se obrađuju i izlazni rezultat s povratnom informacijom u petlji. Ta povratna informacija predstavlja učinke drugih organizacija ili skupina organizacija i vodi do prilagodbe ili promjene u smislu bolje koegzistencije s okolinom. Predstavnik organizacija zatvorenog sustava vjeruje da su neovisne o utjecaju okoline. Ali kako bi uspjele i preživjele u sve turbulentnijoj okolini, organizacije ovise o društvenoj okolini.¹⁷

Nadgledanje i skeniranje društvene okoline jedna je od glavnih zadaća praktičara odnosa s javnošću. Često razumijemo da je funkcioniranje odnosa s javnošću u raskoraku, tj. na rubu organizacije zbog toga što praktičari odnosa s javnošću gledaju i unutar i izvan organizacije. Praktičari odnosa s javnošću predstavljaju i objašnjavaju organizaciju svojoj javnosti i interpretiraju interese okoline organizaciji. Dakle praktičari odnosa s javnošću upozoravaju na probleme u okolini i pomažu organizaciji pri razvijanju odgovora na te probleme. Pozitivna je činjenica da su organizacije prilagodljive. Kada razviju dvosmjerni protok informacija između sebe i okoline, mogu koristiti informacije za upravljanje i promjene. Brojne organizacije koriste takve informacije kao osnovu za planiranje promjene okoline, što je prilično teška zadaća.¹⁸

Teoretičari odnosa s javnošću tvrde da su odnosi s javnošću pod jakim utjecajem teorije sustava. Zbog toga se teorija sustava može smatrati metateorijom za odnose s javnošću. Načela sustavne teorije evidentna su u brojnim studijama odnosa s javnošću.

Godine 1976. Bell i Bell, odvojeno od njih i J. E. Grunig, prvi su utjelovili teoriju sustava u odnosima s javnošću. Vjerojatno najsveobuhvatniji razvoj teorije sustava u odnosima s javnošću bio je u doktorskoj disertaciji L. A. Grunig 1985. godine. Ona je zaključila u strukturalno-funkcionalističkoj tradiciji da struktura i organizacijska ograničenja kontroliraju protok informacija unutar organizacije i od nje do njezinih vanjskih subjekata. Međutim funkcionalizam je nedovoljan da opravda teoriju sustava kao metateoriju u odnosima s javnošću.¹⁹

Istaknuto je da teorija sustava opisuje organizacije kao skup podsustava koji utječu jedni na druge i zajednički djeluju s vanjskom okolinom. Stoga je logično pitanje: kojem podsustavu odnosi s javnošću pristaju? Kada su razmatrali ta pitanja, J. E. Grunig i T. Hunt (1984.) okrenuli su se radu organizacijskih teoretičara koji opisuju organizacije kao one koje imaju tipično pet podsustava:²⁰

Teorija sustava raščlanjuje organizaciju na sastavne, međusobno ovisne dijelove poput upravnoga odbora, zaposlenika i odjela za odnose s javnošću, a organizacijski okoliš na dionike koji na neki način mogu utjecati na organizaciju.

Teorija sustava opisuje organizacije kao skup podsustava koji utječu jedni na druge i zajednički djeluju s vanjskom okolinom.

Promatranjem perspektive teorije sustava može se uočiti da profesionalci odnosa s javnošću imaju ulogu premostitelja granica.

1. podsustavi *proizvodnje* stvaraju proizvode ili usluge organizacije
2. podsustavi *održavanja* rade kroz organizaciju ohrabrujući zaposlenike da rade zajedno, npr. ljudski resursi
3. podsustavi *raspolaganja* obuhvaćaju marketing, distribuciju proizvoda i usluga
4. *prilagodbeni* podsustavi pomažu organizaciji da se prilagodi svojoj okolini koja se mijenja, kao što je strategijska uloga planiranja
5. podsustavi *menadžmenta* kontroliraju i usmjeravaju sve druge podsustave i upravljaju bilo kakvim konfliktnim situacijama.

Promatranjem perspektive teorije sustava može se uočiti da profesionalci odnosa s javnošću imaju ulogu *premostitelja granica*. Rade na granicama unutar organizacije surađujući sa svim unutarnjim podsustavima. Ovim podsustavima pomažu u odnosu s njihovom vanjskom javnošću savjetima, o tome što i kako komunicirati. Na primjer odnosi s javnošću mogu tijesno surađivati s marketingom (podsustav raspolaganja), poglavito kad je riječ o potpori novom proizvodu, kao i s višim menadžmentom (podsustav menadžmenta) kad je riječ o odnosima s ulagačem.

Teorija mreže

Teorija mreže je usko povezana s teorijom sustava. Vitalni je dio teorije sustava koja se bavi kanalima informacija koje teku unutar i između sustava. Svaki kanal je ponovljeni ili potencijalni smjer informacije koja se prenosi od osobe do osobe, od organizacije do organizacije itd. Teorija mreže ističe središnju premisu, koja je od vitalne važnosti za odnose s javnošću, da ljudi trebaju i žele informaciju. Način na koji dobivaju informaciju ili osjećaju nedostatak željene informacije može utjecati na njihov stav kao i na znanje o raznim temama koje su primjenljive na ciljnu javnost (potrošače, klijente) i uspjeh svake organizacije. U odnosu na informacije ljudi mogu imati nedovoljnu količinu informacija, zatim nemaju informacije koje žele ili su preopterećeni infor-

macijama ili posjeduju previše informacija da bi ih obradili bez poteškoća. Jedan od čimbenika predviđanja zadovoljstva je da osobe osjećaju kako imaju informacije koje žele te da znaju kako i drugi također imaju informacije. Ukoliko sve relevantne strane na odgovarajući način dijele informacije i koriste ih mudro i etično, odluke mogu utjecati na sporazumijevanje prije nego nesporazumijevanje i nerazumijevanje između ljudi (menadžmenta) i organizacija. Iz ovih razloga teorija mreže postavlja dva izazova za praktičare odnosa s javnošću.²¹

Trebaju znati koje informacije strateška javnost želi ili treba. Također trebaju razumjeti i strateški djelovati u mrežama pomoću kojih potrebne ili željene informacije mogu stići iz jednog mjesta do željene javnosti. U tom smislu menadžment komunikacije kao paradigma odnosa s javnošću odnosi se na sposobnost da se olakša protok informacija i odluka koje nastaju iz zajedničkih informacija. Dakle teorija mreže postavlja izazov dovodenja informacije do ljudi koji ih žele i trebaju, a praktičari trebaju znati gdje je ova informacija dostupna i kako se može distribuirati u mreži. Ovaj izazov može zahtijevati da praktičari u odnosima s javnošću stvore mreže tamo gdje ne postoje. Uz to, trebaju znati kako pomoći i održati postojeće mreže.²²

Ljudi na raznim prekretnicama u svojim životima žele imati informaciju. Mogu željeti informaciju o proizvodima, uslugama, zadacima, vizijama, politikama, službi zajednice, problemima, rješenjima i brojnim drugim aspektima njihovih života. Količina informacija u svakoj ili bilo kojoj poruci ovisi o učinku koji ima na osjećaj neizvjesnosti svake osobe.

Količina informacija se mjeri stupnjem do kojeg pojedinci, koji primaju i procjenjuju informaciju, postaju više ili manje nesigurni o nekom pitanju koje se temelji na njihovu tumačenju informacije. Tako zamišljene organizacije i pojedinci su procesori informacija. Svaki sustav – organizacija ili pojedinac – uzima informaciju, obrađuje je i daje izlazni rezultat u raznim oblicima. Dakle tri važna funkcionalna elementa mreže su:²³

Teorija mreže ističe središnju premisu, koja je od vitalne važnosti za odnose s javnošću, da ljudi trebaju i žele informaciju.

- *unos*
- *obrada* ili količina koja se obrađuje
- *izlazni rezultat*.

Na novine i druge masovne medije (TV, radio i dr.) gleda se kao na dijelove mreža – sustava. Oni su dio industrije vijesti i zabave, sustava sastavljena od mnogih informacijskih mreža. Svaka je i zasebno mreža koja skuplja informacije (*unos/input*), obrađuje te informacije u vijest i daje izlazni rezultat (*informacije/output*) slušateljima i gledateljima.

Jedan od doprinosa teorije mreže je koncept otvorenosti. Prema B. A. Fisheru (1982.) *otvorenost* je slobodna razmjena energije između sustava i njegove okoline, to jest do mjere do koje su granice propusne i dopuštaju razmjenu informacija (što je energija fizičkom sustavu, to je informacija socijalnom sustavu). Za taj sustav se kaže da je više otvoren nego zatvoren.²⁴

Informacija je za ljudski sustav što je energija za prirodni sustav. Informacija je energija ljudskog sustava. Doprinosi ljudskom sustavu jer ljudi mogu dobiti i koristiti informacije koje im pomažu da donesu odgovarajuće odluke i smanje neizvjesnost. Analiza mreže fokusira pozornost na to kako uspješno informacija teče kroz organizaciju koristeći razne staze. Svaka staza je struktura koja može biti obilježena kao mreža. Budući da je informacija životna snaga ili energija organizacije, istraživači žele znati kako informacija teče i kako se vrši utjecaj. Mreža je staza ili struktura ponovljenih interakcija pomoću kojih informacija teče između pojedinaca unutar grupe i između grupa u organizaciji. Mreže čine ljudi koji uzajamno djeluju. Skup staza, kao što je protok informacija između računovođa u odjelu računovodstva kompanije, je *mikromreža*. U ovom smislu mikromreža je sustav (ili podsustav). Kada se mikromreže sastave, tvore *makromrežu* – sustav ili suprasustav (koji uključuje više sustava). Do neke mjere obje vrste mreža odgovaraju organizacijskoj strukturi. Ako je makromreža sustav, njezine mikromreže su podsustavi.²⁵

Klaus Krippendorff napisao je 1977. da se može prepoznati nekoliko vrsta mreža:

- (a) *linijska* – jedna osoba kontaktira drugu osobu koja potom kontaktira još jednu itd. ($A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D$)
- (b) *mreža zajednice* – otvorena razmjena u kojoj svatko uzajamno djeluje sa svakim drugim
- (c) *hijerarhijska* – mreža funkcionira kao organizacijska struktura ili razina sustava
- (d) *diktator mreža* ili supervratar.²⁶

Mreža postoji zato što su brojne osobe uključene i odgovorne za lakoću ili teškoću protoka informacija. Mreže se također sastoje od odnosa između osoba koji ih čine da djeluju. Na najosnovnijoj razini takvi odnosi mogu biti opisani ili oživljeni obradom riječi kao *razgovarati sa*, *koordinirati sa* ili *biti odgovoran*.

Za praktičare odnosa s javnošću često se misli da su veze ili premostitelji granice, oni koji pomažu ili ometaju protok informacija od organizacije do ključnih javnosti ili od tih ključnih javnosti do organizacije. Dakle uspjeh praktičara vodi do toga da se organizacija vidi kao više ili manje otvorena. Zato kada praktičari u odnosima s javnošću pomažu odgoditi neko pitanje, oni zatvaraju mrežu i ometaju protok informacija. Nasuprot tome, pomažu organizaciji da bude otvorena prema svojoj javnosti tako što je u stanju odgovoriti njihovim interesima i tako što služi kao prvi i najbolji izvor informacija o pitanjima relevantnim za organizaciju.

Mreže pokazuju svojstvo simetrije koje opisuje stupanj do kojeg smjer ili protok informacija otkriva ravnotežu ili neravnotežu u odnosu. Odnosi mogu biti jednosmjerni ili dvosmjerni te mogu biti simetrični (uravnotežen utjecaj) ili asimetrični (jedna strana ima više utjecaja nego druga). U jednosmjernom asimetričnom odnosu npr. jedna osoba pruža informaciju i utječe na drugu, ali ne prima mnogo zauzvrat. Dvosmjerni simetrični odnosi pokazuju najviše ravnoteže jer utjecaj i informacija teku slobodno između dvije strane.

Teorija dionika

Stakeholder teorija ili *teorija dionika* nudi teoretsku osnovu za praktičare odnosa s

Jedan od doprinosa teorije mreže je koncept otvorenosti. Otvorenost je slobodna razmjena energije između sustava i njegove okoline.

Za praktičare odnosa s javnošću često se misli da su veze ili premostitelji granice, oni koji pomažu protok informacija od organizacije do ključnih javnosti ili od tih ključnih javnosti do organizacije.

Stakeholder teorija ili teorija dionika nudi teoretsku osnovu za praktičare odnosa s javnošću u razumijevanju kako pojedinci, skupine i vanjske organizacije djeluju na njihovu organizaciju.

javnošću u razumijevanju kako pojedinci, skupine i vanjske organizacije djeluju na njihovu organizaciju. Dionici su važni za profesionalce odnosa s javnošću jer su ove skupine zapravo *javnost* u odnosima s javnošću. Dionici su u osnovi publika za organizacijske poruke. Teorija dionika posljedica je općih sustava i perspektiva ovisnosti o resursu koje predlaže da organizacije moraju razviti jake veze s ciljnim javnostima kako bi stekle dragocjene resurse ili materijalni interes te smanjile neizvjesnost. Jedna od središnjih postavki teorije dionika je da organizacije trebaju brinuti za potrebe dionika koje se nalaze izvan dosega dioničara. Iz perspektive odnosa s javnošću teorija dionika nastoji prepoznati i upravljati različitim potrebama, vrijednostima i interesima raznih *stakeholdera* potencijalnim komunikacijskim tenzijama između ovih skupina.²⁷

R. E. Freeman (1984.) bio je jedan od prvih predlagачa upravljanja dionicima. Zalagao se za razmatranje dionika kao dijela većeg procesa strategijskog planiranja. U ovom slučaju organizacije koje razvijaju jake instrumentalne veze, uključujući komunikacijske kanale s ciljnim javnostima, vjerojatno će zadržati konkurentsku prednost nad organizacijama koje to ne čine. Ključna ideja u njegovu radu je da organizacije i dionici mogu i trebaju uzajamno utjecati jedni na druge u tekućem procesu prilagodbe. Budući da su organizacije ovisne o dionicima zbog resursa, ove skupine imaju sposobnost zadržati svoje resurse ukoliko se ne slažu s organizacijom o važnim pitanjima.²⁸

Brojna istraživanja o *teoriji dionika* raspravljaju kako usko ili široko organizacije trebaju definirati njihove dionike. Freeman je definirao *dionike* kao bilo kojeg pojedinca ili grupu koja utječe ili je pod utjecajem aktivnosti organizacija. Točno utvrđivanje dionika postalo je jedno od najproblematičnijih pitanja cjelokupne rasprave o dionicima. Privedno nepostizanje konsenzusa teoretičara dionika oko definicije ovoga naziva kritičarima je pružilo priliku da se narugaju cijelom projektu dionika. N. de Bussy²⁹ tvrdi da je za utvrđivanje dionika presudno razmatranje pojma legitimacije. Kao dio-

nike u obzir bi valjalo uzeti samo one koji mogu *legitimno utjecati ili su pod utjecajem organizacije*. Istraživači se slažu da dionici mogu biti locirani i unutar i izvan organizacije.³⁰ U novije vrijeme neki istraživači su se zalagali za neljudske dionike uključujući i okolinu.³¹ Međutim organizacije će, ovisno o njihovoj industriji ili okolnostima, imati različite potencijalne ciljne javnosti. Stoga je prepoznavanje (izoliranje) ciljne javnosti/dionika ključno pitanje za praktičare odnosa s javnošću.

Jedna od teškoća povezanih s teorijom dionika je sposobnost njihova prepoznavanja. Budući da su organizacije jako utjecajne sile u društvu, diskutabilno je imaju li sposobnost utjecaja na cjelokupno društvo. Od profesionalaca odnosa s javnošću očekuje se da ograniče potencijalne mogućnosti dionika i naprave prioritet ključnih dionika za organizaciju. Prepoznavanje ciljnih javnosti funkcija je moći dionika da utječe na organizaciju, žurnost njihova zahtjeva i legitimnost odnosa s organizacijom.³²

Nedvojbena kontekst u kojem organizacija djeluje utječe na prepoznavanje dionika. Primjerice T. Pauchant i I. Mitroff (1992.) su predložili da u vrijeme kriznih situacija organizacija može imati drugačije ciljne javnosti (dionike) nego u normalnim poslovnim uvjetima. Uz to, komunikacijske potrebe tih dionika mogu biti različite, ovisno o organizacijskoj situaciji. Jednom kada organizacije prepoznaju ključne ciljne javnosti, trebaju ocijeniti njihov odnos sa svakom skupinom te raditi na izgradnji uzajamno korisnih (simetričnih) odnosa.³³

Analiza dionika je opsežan proces koji obuhvaća organizaciju što ispituje svoje aktivnosti, strukturu, povijest i ulogu u društvu. Iz perspektive teorije dionika organizacije moraju procijeniti snage i slabosti njihovih ključnih dionika. Radeći to, osoblje odnosa s javnošću treba prepoznati pitanja koja se odnose na to koji dionici odobravaju ili ne odobravaju organizacijske aktivnosti i imaju li ta pitanja važnost za dionike ili ne. Komunikacijski specijalisti odnosa s javnošću trebaju raditi na razumijevanju važnih poslovnih trendova u njihovoj okolini i na

Analiza dionika je opsežan proces koji obuhvaća organizaciju što ispituje svoje aktivnosti, strukturu, povijest i ulogu u društvu.

stvaranju uzajamno korisnih odnosa s ovim skupinama dionika kroz vrijeme.

R. E. Freeman i D. R. Gilbert (1987.) su predložili četiri taktike za analizu dionika:

1. prepoznavanje novih dionika
2. formuliranje strategija s dionicima
3. integriranje mnogobrojnih interesa dionika
4. traženje novih interesa za dionike.

Iako su ove taktike korisne za profesionalce odnosa s javnošću, važno je priznati da se organizacije često moraju baviti mnogim stakeholderima u konkurenciji potražnje i raznim razinama moći preko organizacije.

Teorija dionika polazi i od toga da javna komunikacija ne znači uvjeravanje (persuaziju), nego „umanjivanje razlika između onoga što ona čini i što njeni dionici očekuju da ona čini“.³⁴ S tim u vezi praktičari odnosa s javnošću moraju biti u stanju pregovarati s brojnim dionicima i raditi na smanjivanju razlike kada je to moguće.

Raspravljajući o ulozi dionika, M. B. E. Clarkson (1995.) je predložio četiri strategije kojima će se baviti dionici.³⁵

1. reakcija
2. obrana
3. prilagodba
4. proaktivnost.

Proaktivni odgovori uključuju predviđanje zabrinutosti dionika i rad na rješavanju problema unaprijed. *Prilagodba* uključuje rad na smanjenju jaza između organizacije i dionika dok se još uvijek traže ustupci.

Strategije obrane obuhvaćaju organizacijsko branjenje svoje vlastite pozicije i odbijanje da se radi više nego što je minimalno potrebno.

Strategije reakcije uključuju borbu protiv pitanja dionika ili povlačenje i ignoriranje njihovih pitanja.

Treba naglasiti da se ove strategije često koriste kako bi se ocijenio organizacijski stupanj poslovne socijalne odgovornosti. U ovim slučajevima istraživači se često zalažu za više proaktivne strategije u komuniciranju s ciljnim javnostima.

Stoga se neka istraživanja zalažu ne samo za pregovore s dionicima na proaktivan na-

čin nego također na razvijanje potencijala dobre volje s dionicima koji mogu koristiti organizaciji dugoročno.³⁶

Zato što dionici mogu biti širok skup pojedinaca ili grupa, važno je shvatiti da može postojati velika raznolikost u bilo kojoj grupi dionika organizacije. Stoga profesionalci odnosa s javnošću trebaju razmotriti potencijalne sukobe između grupa dionika. U ovim slučajevima organizacije mogu imati stakeholdere koji imaju konkurentna ili kontradiktorna traženja vezana za organizaciju.

R. R. Ulmer i T. L. Sellnow su tvrdili (2000.) kako organizacije imaju opciju upasti sa strateškom neodređenošću u njihovu komunikaciju dionika kako bi ispunili njihove konkurentne zahtjeve. Međutim tvrde da bi organizacije trebale biti oprezne na etički aspekt. Stoga nude dva kriterija za procjenu etičnosti strategijski neodređene komunikacije dionika.

Prvi, predlažu da komunikacija s dionicima ne bi trebala privilegirati neke grupe u odnosu na druge predstavljanjem pristrane ili nekompletne informacije.

Drugi, komunikacija što naglašava konkurentna tumačenja treba biti temeljena na informaciji koja je dostupna, opravdano kompletna i nepristrana.

Organizacijski dionici igraju ključnu ulogu u uspjehu bilo koje organizacije. Praktičari odnosa s javnošću pridonose razumijevanju organizacije i njezinih ciljnih javnosti. Kao premostitelji granica profesionalci odnosa s javnošću često su odgovorni za prepoznavanje dionika, izbor potencijalnih odluka dionika i upravljanje potencijalnim tenzijama između grupa dionika. Organizacije koje učinkovito komuniciraju s dionicima zadržat će konkurentnu prednost nad organizacijama koje to ne čine. Kao rezultat praktičari odnosa s javnošću moraju preuzeti ozbiljnu ulogu prepoznavanja i upravljanja odlukama dionika, naročito ako postoji konkurentno i dinamično poslovno okruženje.³⁷

Teorija dvostupanjskog tijeka komunikacija

Interpersonalni komunikacijski kanali imaju ključnu ulogu u djelovanju masovne komu-

Teorija dionika polazi i od toga da javna komunikacija ne znači uvjeravanje nego „umanjivanje razlika između onoga što ona čini i što njeni dionici očekuju da ona čini“.

Strategije obrane obuhvaćaju organizacijsko branjenje svoje vlastite pozicije i odbijanje da se radi više nego što je minimalno potrebno.

Praktičari odnosa s javnošću, teorije dvostupanjskog tijeka komunikacija ili komunikacije na dvije razine, naglašavaju važnost vođa javnog mišljenja kada se prenose poruke prema javnosti masovnim medijima.

Interakcije licem u lice s vođama javnog mišljenja bile su utjecajnije u oblikovanju mišljenja drugih nego masovni mediji.

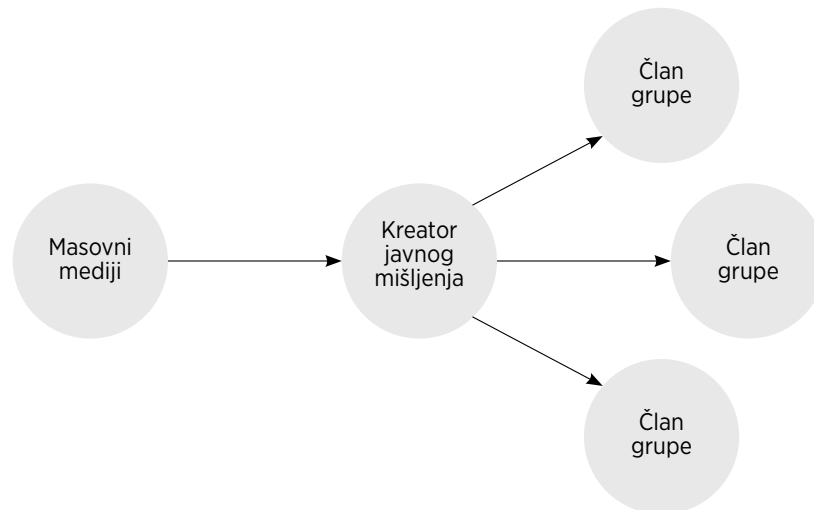
nikacije. Praktičari odnosa s javnošću, teorije dvostupanjskog tijeka komunikacija ili komunikacije na dvije razine, naglašavaju važnost vođa javnog mišljenja kada se prenose poruke prema javnosti masovnim medijima.³⁸

Razvojno polazište teorije bilo je istraživa- nje sociologa Paula F. Lazarsfelda, Bernar- da R. Berelsona i Hazela Gaudeta (1944.) objavljeno pod nazivom *The People's Choice (Ljudski izbor)*. U tom istraživanju utvrđeno je da na odluku o izboru manje utječu iz- ravni mediji, a više interpersonalna komu- nikacija s osobama iz biračkoga okruženja.³⁹ Teorijski okvir nastao je analizom donoše- nja glasačkih odluka za vrijeme kampanje ponovnog izbora predsjednika Franklina Roosevelta 1940. Nalazi studije su ukazali da poruke ne teku izravno od masovnih medi- ja do ciljane javnosti, kao što se pretpostav- ljalo. Zapravo informacije su prvo dolazile do vođa javnog mišljenja koji su vrjednovali informacije i formirali mišljenja koja se po- tom prenose do drugih socijalnim krugo- vima i međusobnim kanalima. Samo 5% glasača je bilo pokolebano direktnim izla- ganjem medijskih poruka, kako je studija zaključila.

Temeljeno na studiji izborne kampanje 1940. godine, P. F. Lazarsfeld i E. Katz razvili su teoriju dvostupanjskog tijeka komunika- cije, objavljenu 1955. u knjizi *Personal In- fluence (Osobni utjecaj)*. Istraživanje Katza

i Lazarsfelda potvrdilo je da su interakcije *licem u lice* s vođama javnog mišljenja bile utjecajnije u oblikovanju mišljenja drugih nego masovni mediji. H. Menzel je smatrao da je ciljna javnost bila zbunjena popla- vom informacija prenesenih medijima na dnevnoj razini navodeći osobe da se okrenu stručnjacima za pomoć u pažljivom is- pitivanju činjenica i tumačenju medijskog sadržaja. Ideja da su medijske poruke ima- le minimalan izravni utjecaj na formiranje javnog mišljenja postala je poznata kao „pa- radigma ograničenih učinaka“.⁴⁰

Sociolozi prave razliku između dvije vr- ste vođa mišljenja: onih s formalnom ovla- sti, kao što su izvršni dužnosnici poduzeća i vladini službenici, i onih s neformalnim utjecajem nad drugima u njihovoj sredina. Studija iz 1949. američkog sociologa Rober- ta K. Mertona pokazala je da su vođe javnog mišljenja dolazile iz raznih socijalnih, eko- nomskih i obrazovnih krugova, ali su dijeli- le zajedničku karakteristiku specijaliziranog interesa i stručnosti o raspravljčkoj temi. P. F. Lazarsfeld i kolege su također zaključile da su vođe javnog mišljenja imale veći pri- stup izvorima informacija izvan njihovih neposrednih krugova, a nerazmjerna koli- čina je dolazila od masovnih medija. Dakle vođe javnog mišljenja nisu zamijenile medi- je, nego su funkcionirali kao vodiči diskusi- je i tumači medijskog sadržaja.⁴¹



Slika 15. Model tijeka komunikacije na dvije razine u masovnoj komunikaciji, M. Kunczik, A. Zipfel, 2006.

Model dvostupanjskog tijeka implicira dvije funkcije osoba koje kreiraju javno mišljenje: 1. *funkcija prijena informacija ili funkcija releja* i 2. *funkcija utjecaja ili funkcija pojačivača*.⁴² Rani rad P. F. Lazarsfelda i kolega ukazao je na nekoliko razloga zašto osobni razgovori s vođama javnog mišljenja imaju veći učinak na formiranje mišljenja od masovnih medija. Neformalna priroda komunikacije *licem u lice*, kao i sposobnost da se prosudi stručnost i vjerodostojnost komunikatora, može pridonijeti većoj otvorenosti primatelja komunikacije. U isto vrijeme osobni kontakt pruža vođama mišljenja priliku da se prilagode osobnosti primatelja, onemogućujući bilo koju vrstu odupiranja te uporabe prijateljsko uvjeravanje u postizanju željenog odgovora.

Teoretičari komunikacije H.-B. Brosius i G. Weimann (1966.) objasnili su određivanje javnog dnevnog reda kao dvostupanjskog tijeka, s utjecajem pojedinaca koji olakšavaju protok informacija između masovnih medija i javnosti. Teorija širenja (difuzije) Everetta Rogersa (2003.) također dijelom potječe od koncepta dvostupanjskog tijeka, s inovacijama ponašanja bliskih kolega koji utječu na usvajanje novih ideja od drugih članova društvenog sustava.⁴³

Iako je teorija dvostupanjskog tijeka brzo usvojena i nastavlja biti vrlo utjecajna, kritičari su zamijetili nekoliko nedostataka. Prema Weimannu (1991., 1994.) promatranje protoka komunikacija u okruženjima stvarnog svijeta je teško kao što je i prepoznavanje mnogih čimbenika koji karakteriziraju osobu kao vođu javnog mišljenja o pojedinim pitanjima. Pojedinci mogu biti vođe javnog mišljenja o nekim temama, ali ne i o nekom drugom, kao što su W. J. Severin i J. W. Tankard istaknuli.

O. Baskin, C. Aronoff i D. Lattimore (1997.) također su kritizirali teoriju dvostupanjskog tijeka zbog pretjerane pojednostavljenosti jer pretpostavlja da je protok informacija jednosmjernan, linijski i ograničen na dva stupnja: vođe mišljenja i sljedbenike. Zapravo, Lazarsfeld i njegove kolege su zamislili mnogostupni tijek s vođama mišljenja koji dijele informacije s drugim

utjecajnim pojedincima koji zauzvrat prenose informacije do pozornih sljedbenika.⁴⁴

U primjeni teorije dvostupanjskog tijeka u vođenju kampanje planiranja izazov za praktičare odnosa s javnošću postaje prepoznavanje pojedinaca koji djeluju kao vođe javnog mišljenja o specifičnim pitanjima te razvijanje ciljne poruke, da se potakne komunikacija *osoba s osobom* koja će imati utjecaja na ciljnu javnost.

Situacijska teorija javnosti

Profesor sa Sveučilišta u Marylandu J. E. Grunig razvio je *situacijsku teoriju javnosti*. Praktičari u odnosima s javnošću često koriste termin *javnost* misleći na masovnu populaciju ili opću (generalnu) javnost. Ponekad koriste riječ u množini – *javnosti* misleći na ciljne skupine za koje su programi odnosa s javnošću planirani – posebno novinare, zaposlenike, potrošače, ulagače, vlade, lokalne zajednice, članove udruženja i neprofitnih skupina. Praktičari također često koriste termine *dionik (stakeholder)* i *javnosti* naizmjenično.⁴⁵

J. E. Grunig uveo je razliku između *dionika (stakeholdera)* i *javnosti* koristeći dva koncepta da podijeli *opću javnost*. Segmentiranje javnosti treba pomoći komunikacijskim stručnjacima u prepoznavanju strateške javnosti te planiranju i procjeni programa odnosa s javnošću. Smatrao je da je termin *opća javnost* uvjetan jer javnost je uvijek specijalizirana skupina čiji članovi imaju razloga biti zainteresirani za određene aktivnosti i ponašanje organizacije. Polazeći od teza Johna Deweya, koji je pisao o javnosti još 1920-ih i 1930-ih, J. E. Grunig je stvorio teoriju po kojoj „javnosti nastaju kada organizacije donose odluke koje imaju posljedice na ljude unutar i izvan organizacije, a koji nisu uključeni u donošenje tih odluka“.⁴⁶

J. E. Grunig je *rezervirao* termin *stakeholder(s)* za opće kategorije ljudi na koje se odnose aktualne ili potencijalne posljedice strategijskog organizacijskog odlučivanja. *Stakeholderi* su ljudi koji su izloženi određenom riziku kada organizacija donosi odluke. Kategorije *stakeholdera* općenito su

Model dvostupanjskog tijeka implicira dvije funkcije osoba koje kreiraju javno mišljenje: funkcija prijena informacija ili funkcija releja i funkcija utjecaja ili funkcija pojačivača.

Segmentiranje javnosti treba pomoći komunikacijskim stručnjacima u prepoznavanju strateške javnosti te planiranju i procjeni programa odnosa s javnošću.

Teorija je situacijska jer problemi dolaze i odlaze i primjenljivi su samo na ljude koji imaju iskustva s problematičnim situacijama koje se odnose na organizacijska ponašanja.

žarište programa odnosa s javnošću, kao što su odnosi sa zaposlenikom, odnosi sa zajednicom, odnosi s ulagačem, odnosi s potrošačem, investitorima ili odnosi s vladom.

Unutar svake od ovih kategorija *stakeholdera situacijska se teorija* može koristiti u prepoznavanju aktivne, pasivne ili javnosti koje ne komuniciraju u svezi s odlukama organizacije koje se njih tiču. Aktivne javnosti mogu se razviti u skupine aktivista ili se pridružiti ili podržavati skupine aktivista. Aktivna i aktivistička javnost donosi odluke iz organizacijskih posljedica. Stoga se *situacijska teorija* može koristiti u prepoznavanju aktivne javnosti u programima promatranja okoline, pitanja menadžmenta ili krizne komunikacije.

Prema J. Grunigu *teorija je situacijska* jer problemi dolaze i odlaze i primjenljivi su samo na ljude koji imaju iskustva s problematičnim situacijama koje se odnose na organizacijska ponašanja. Kao rezultat toga javnosti nastaju i nestaju kako se situacija mijenja, a organizacije rijetko imaju stalnu javnost.⁴⁷

Uz objašnjenje tko su organizacijske javnosti u određeno vrijeme, *situacijska teorija* također objašnjava kada će komunikacijski programi najvjerojatnije biti učinkoviti. Teorija objašnjava i kada se javnosti razvijaju iz raspuštenih gomila pojedinaca u organizirane aktivističke skupine. Kao rezultat toga situacijska teorija nudi koristan alat za strategijsko upravljanje programima odnosa s javnošću – prepoznajući javnosti, birajući realistične kratkoročne i dugoročne ciljeve za komunikacijske programe i procjenjujući rezultate ovih programa.

Situacijska teorija javnosti predviđa različite odgovore važne za stručnjake odnosa s javnošću:⁴⁸

- a) spremnost odgovora na probleme i pitanja
- b) količina i priroda komunikacijskog ponašanja
- c) učinak komunikacije na spoznaje, stavove i ponašanje
- d) stupanj i kvaliteta odnosa organizacija – javnost
- e) vjerojatnost da će javnosti sudjelovati u kolektivnom izvršenju pritiska na organizacije.

Prema situacijskoj teoriji javnosti poruke moraju biti pojedinačno konkretizirane da bi zadovoljile informacijske potrebe različitih javnosti, ovisno o tome koliko je aktivno ili pasivno njihovo komunikacijsko ponašanje i koja su im pitanja važna. Korisne definicije javnosti prelaze okvire demografije ili *psihografije* te uključuju relevantne pokazatelje zajedničkog uviđanja uzajamnih interesa i situacijske varijable koje povezuju neke pojedince, ali ne i druge, s konkretnim situacijama ili pitanjima. Drugim riječima, javnosti proizlaze iz konkretnih pitanja ili situacija, a ne iz obilježja zajedničkih svim situacijama.⁴⁹

Situacijska teorija također pomaže u objašnjavanju prirode javnog mišljenja jer utjelovljuje pretpostavku koju su dva klasična teoretičara javnog mišljenja J. Dewey i H. Blumer prvi iznijeli o javnosti. Javnosti nastaju oko problema koji se na njih odnose. J. Dewey je također prepoznao odlučnu ulogu koju javnosti igraju u demokraciji. Nakon prepoznavanja kako se problemi odnose na njih javnosti se organiziraju u skupine zbog pritiska na organizacije koje uzrokuju probleme ili pritiska na vladu u smislu utjecanja na te organizacije. Situacijska teorija dovodi u vezu ove klasične teorije javnog mišljenja s odnosima s javnošću pokazujući da organizacije trebaju odnose s javnošću. Situacijska teorija formalizira klasične pojmove javnosti i nudi koncepte i varijable za identifikaciju i mjerenje javnosti i njezina mišljenja.⁵⁰

Kada je situacijska teorija izražena formalno, sastoji se od dvije zavisne varijable (*aktivno i pasivno komunikacijsko ponašanje*) i tri nezavisne varijable (*prepoznavanje problema, prepoznavanje ograničenja i razina uključenosti*). Teorija također specificira da aktivno i pasivno komunikacijsko ponašanje vode do različitih stavova te spoznajnih, biheviorističkih i odnosnih rezultata. Dvije zavisne varijable, aktivno i pasivno komunikacijsko ponašanje, mogu se razumjeti kao traženje i obrada informacija.⁵¹ Nezavisne varijable su situacijske varijable jer mjere percepciju koju ljudi imaju o određenim situacijama, naročito situacijama koje su problematične ili koje stvaraju sukobe ili probleme.

Prema situacijskoj teoriji javnosti poruke moraju biti pojedinačno konkretizirane da bi zadovoljile informacijske potrebe različitih javnosti, ovisno o tome koliko je aktivno ili pasivno njihovo komunikacijsko ponašanje i koja su im pitanja važna.

Prema E. L. Toth⁵² tri Grunigove nezavisne varijable su:

1. *prepoznavanje problema*: ljudi očekuju da u određenoj situaciji nešto treba učiniti i prestaju razmišljati o tome što učiniti
2. *prepoznavanje ograničenja*: ljudi opažaju da postoje prepreke u situaciji koje ograničavaju njihovu sposobnost da u toj situaciji nešto učine
3. *razina uključenosti*: mjera do koje ljudi povezuju sebe sa situacijom.

Teorija tvrdi, a istraživanje je i potvrdilo, da visoko prepoznavanje problema i nisko prepoznavanje ograničenja povećavaju aktivno traženje informacija te njihovu pasivnu obradu. Razina uključenosti također povećava traženje informacija, ali ima manje učinka na njihovu obradu. Ljudi rijetko traže informacije o situacijama koje ne uključuju njihov interes. Ipak nasumično će procesuirati informacije o situacijama niske uključenosti, posebno ako situaciju prepoznaju kao problematičnu. Zbog toga što aktivnije sudjeluju u traženju informacija, znatno češće stvaraju komunikacijske učinke nego što procesuiraju informacije. J. E. Grunig smatra da će ljudi koji komuniciraju aktivno i razvijaju organizirane spoznaje imati vjerojatno jasnije stavove o situaciji. Znatno će se više angažirati u toj situaciji i vjerojatnije je da će razviti odnos s organizacijom.⁵³

Teorija korištenja (uporabe) i zadovoljenja

Teorija korištenja (uporabe) i zadovoljenja je teorija koja tvrdi da gledatelji, slušatelji i čitatelji biraju i koriste razne medijske opcije (npr. informaciju ili zabavu) i programe da udovolje svojim potrebama. Ovo stajalište medijske teorije zaključuje da su javnosti aktivne i pozorne kada sadržaj medija služi nekoj funkciji za koju vjeruju da je korisna.⁵⁴ Drugim riječima, iskustvo i učinci medija ovise o tome koliko se pojedinac njima izlaže i kakvo zadovoljstvo time dobiva.⁵⁵

Dakle teorija korištenja i zadovoljenja ne fokusira se na ono što mediji čine javnosti,

nego na ono što javnost čini medijima. Medijske javnosti su aktivne u svom izboru medija, izbor medija je selektivan i motiviran, tj. racionalan i umjeren prema cilju. Javnosti koriste medije u očekivanju zadovoljenja svojih individualnih društvenih i psiholoških potreba. Tako se aktivnost javnosti ne očituje u preuzimanju ili stvaranju značenja, nego u aktivnom i intencionalnom odabiru medija koji se koriste za zadovoljavanje individualnih potreba.⁵⁶

Ubrzo nakon što je radio postao standardni kućni inventar u američkim domovima, P. Lazarsfeldov *Office of Radio Research* sponzorirao je nekoliko studija kako bi se istražilo što je radio značio u životima slušatelja. Glavne studije, koje je proveo H. Herzog, uključile su istraživanje: tko je slušao radio sapunice i zbog čega (zadovoljstva). Studije su predstavile tri glavna zadovoljenja:⁵⁷

1. emocionalno olakšanje
2. željeno razmišljanje
3. savjeti vezani za slušateljske živote.

Od ovih samootkrivenih satisfakcija nastao je termin *korištenja i zadovoljenja*. Nakon kraće stanke u istraživanju sociolog E. Katz 1959. godine započeo je istraživati kako su novi mediji bili utjelovljeni u dinamiku života. Novi fokus je bio na korisnicima medijskih formi i tehnologija. Drugim riječima, prijedlog je bio da krajnji korisnici prave izbor (o uporabama) medija i sadržaja kako bi zadovoljili svoje psihološke i društvene potrebe (zadovoljenja). E. Katz je proveo svoja opažanja od 1959. do 1970-ih. Kasnije je istraživao perspektivu korištenja i zadovoljenja s kolegama J. Blumlerom i M. Gurevitchem. Njihovo kolaborativno istraživanje rezultiralo je jednom od prvih knjiga o perspektivi – *Upotreba masovne komunikacije: Trenutne perspektive o istraživanju zadovoljenja*.⁵⁸

Autori su rezimirali glavnu premisu knjige: studije su pokazale da zadovoljstvo javnosti može poticati iz najmanje tri izvora:

1. *medijskog sadržaja*
2. *izloženosti medijima per se*
3. *socijalnog konteksta* koji je tipičan primjer izloženosti različitim medijima.

Ljudi rijetko traže informacije o situacijama koje ne uključuju njihov interes.

Teorija korištenja (uporabe) i zadovoljenja je teorija koja tvrdi da gledatelji, slušatelji i čitatelji biraju i koriste razne medijske opcije i programe da udovolje svojim potrebama.

Teorija korištenja i zadovoljenja ukazuje kako su ljudi aktivni korisnici medija i veoma su izbirljivi u medijima koje koriste.

Knjiga E. Katza, J. G. Blumlera i M. Gurevitcha (1974.) prikazala je u glavnim crtama njihovih pet originalnih osnovnih pretpostavki.⁵⁹

Prva, javnost je aktivna komponenta procesa više nego pasivni promatrač. Ova postavka je utemeljena na ideji da pojedinci imaju razloge prihvatiti medije (kao alate) za postizanje izvjesnih ciljeva.

Druga, pojedinci moraju poduzeti inicijativu da izaberu i prihvate medije u njihove živote – drugim riječima, vršiti napor koji pokazuje da pojedinci pozivaju taj utjecaj u njihove živote i zbog toga određuju što će i što neće dopustiti.

Treća, mediji su u konkurenciji s drugim izvorima koji zadovoljavaju ljudske potrebe. Stoga pojedinci prihvaćaju visoku vrijednost medija i nastoje ih uključiti dok istovremeno isključuju ili ograničavaju druge izvore zadovoljenja, kao što je komunikacija licem u lice.

Četvrta, podatci su pokazali da su pojedinci vrlo svjesni svojih motiva i izbora te da su ih u stanju objasniti.

Peta, da bi javnost u potpunosti razumjela utjecaje medija, njihovi motivi moraju biti istraženi. Potrebno je ustanoviti vrijednosti koje korisnici ulažu u medije i u sadržaj. Samo ispitivanjem korisnika medija stvarna vrijednost može biti poznata i otkrivena.⁶⁰

Razmatrajući istraživanja i navedene pretpostavke, R. Fisher navodi da teorija korištenja i zadovoljenja ukazuje kako su ljudi aktivni korisnici medija i veoma su izbirljivi u medijima koje koriste (...).

Istraživači su dokazali da ljudi koriste medije:⁶¹

- kao zabavu
- da promatraju okolinu radi predmeta koji su njima važni
- kao odvratanje (čim se TV upali, nikoga nema u sobi)
- kao zamjenu za osobnu vezu
- kao provjeru osobnog identiteta i vrijednosti.

Za praktičare odnosa s javnošću to znači da ne mora svatko vidjeti loše vijesti o tvrtki i proizvodima. Također znači da odnosi s

javnošću ne mogu računati da ciljna javnost vidi ili čuje vaše dobre vijesti. To još uvijek ne znači da će ljudi primiti i zapamtiti poruku ako je dostupna u nekim medijima. Odnosi s javnošću/medijima stoga moraju voditi računa o mjerjenju potencijalne zapaženosti poruke (*OTP – Opportunity To See*).

Ovih pet glavnih postavki originalnog istraživanja, koje podupiru perspektivu korištenja i zadovoljenja, temelje se na premisi da ljudi imaju slobodnu volju vidjeti bezbroj načina na koje mediji mogu zadovoljiti njihove potrebe i tako napraviti svjesne izbore da izlože sebe ovim utjecajima.

Bilo da koriste medije za vijesti, zabavu, pozadinske šumove ili društveni status, to je sekundarno činjenici da je izbor njihov. Vrijednost u ovom pristupu je da pojedinačnim izborom korisnici mogu kontrolirati utjecaj koji mediji imaju na njihove živote i količinu utjecaja koju bi mediji mogli imati na njihove živote.⁶²

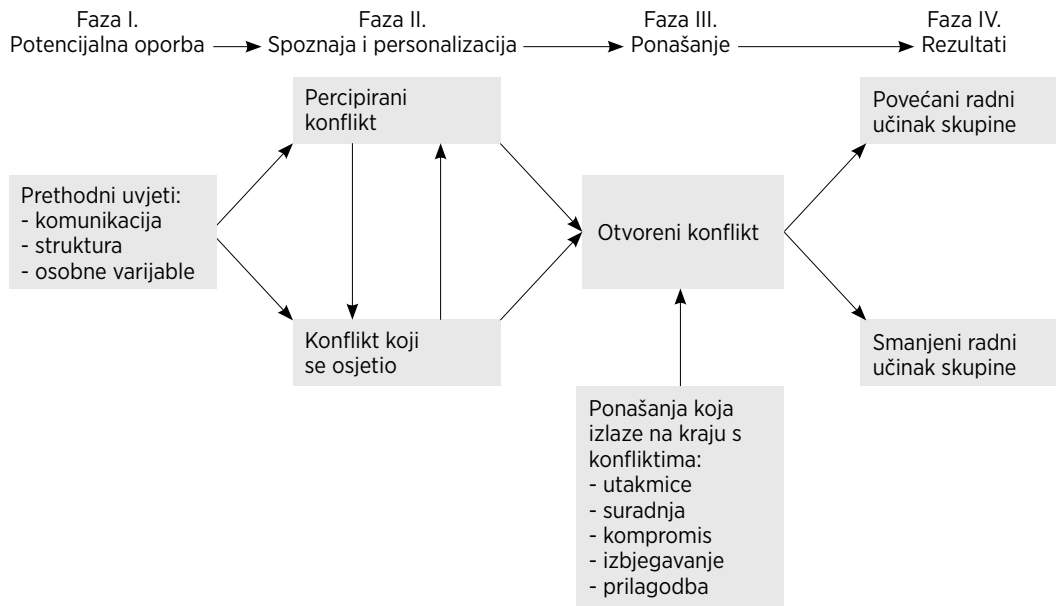
Teorija pristupa rješavanju sukoba

Teorija sukoba ima podrijetlo u djelu M. Webera. Weber je odbacio shvaćanje da je podjela između vlasnika i nevlasnika jedina važna podjela među skupinama u društvu. Tvrdio je da postoje brojne podjele, ovisno o *tržišnoj situaciji* pojedinaca.⁶³

Ako započnemo sa spoznajom da je sukob samo jedno od brojnih stanja koje određena veza može podnijeti, započeli bismo korisno razumijevati sukob i kako se nositi s njim. R. Fischer (*A Teoretical Basis for Public Relations*) smatra da svi imamo opću spoznaju razumijevanja sukoba. Sukob ili konflikt uključuje pojedinca ili skupinu koja se suprotstavlja drugome zbog razlike u vrijednostima i ciljevima.⁶⁴

Neki ljudi gledaju na sukob kao na fenomen koji treba izbjegavati. Ako želite djelovati s te točke gledišta, morate biti na oprezu zbog potencijalnih sukoba i pokušati ih riješiti prije nego što postanu neugodni. Drugi pak sukob vide kao prirodno stanje kroz koje neke veze prolaze i, zbog toga, kao nešto što se može riješiti.⁶⁵

Sukob ili konflikt uključuje pojedinca ili skupinu koja se suprotstavlja drugome zbog razlike u vrijednostima i ciljevima.



Slika 16. Proces sukoba, S. P. Robbins, 1995.

Kako je u svaki problem ugrađeno i rješenje, tako nas spoznaja o sukobima dovodi do liste tehnika i vještina koje pregovarači smatraju korisnima u rješavanju sukoba. R. Fisher i W. Ury u radu *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (1981.) predlažu četiri načela koja treba imati na umu u nastojanju da se sukob riješi.⁶⁶

1. *Odvojite ljude od problema.* Pokušajte početi s pozicije poštovanja prema onima s kojima se ne slažete. Ciljevi i vrijednosti su ono s čim se ne slažete, a ne osoba koja je na određenom položaju. Sljedeća tri koraka predlažu načine kako to učiniti.
2. *Fokusirajte se na interese, a ne na položaj.* Normalno je za obje strane da označe pozicije i pokušaju uvjeriti drugu stranu u korist usvajanja njihove gledišne točke. To je prirodno, ali nije produktivno. Umjesto toga, pokušajte prijeći preko položaja da biste doznali što druga strana zapravo želi. Položaj je samo jedan izraz onoga što netko želi, ali može biti u mogućnosti zadovoljiti svoje ciljeve na druge načine.
3. *Smislite mogućnosti za zajedničku dobit (win-win).* To možete smatrati kreativnim načinom rješavanja problema. Ideja je da se istraže načini na koje možete susresti svoje ciljeve.

4. *Inzistirajte na objektivnom kriteriju.* Prvo tražite dogovor o tome kako bi pošteno rješenje trebalo izgledati. Postoji li standard ili indeks na kojem biste mogli zasnovati rješenje?

Te točke nisu izražene kao formalna teorija, piše R. Fisher, ali oni koji ih koriste složiti će se da korištenje tih načela povećava mogućnost bržeg rješavanja sukoba. Teorija je korisna praktičarima odnosa s javnošću u svakodnevnom obavljanju njihovih zadaća.⁶⁷

Teorija izvrsnosti

Teorija izvrsnosti objašnjava kako odnosi s javnošću mogu pridonijeti funkciji menadžmenta u cjelokupnoj učinkovitosti organizacije. L. A. Grunig, J. E. Grunig i D. M. Dozier dokazivali su (glavna polazna pretpostavka teorije izvrsnosti) vrijednost organizacijske komunikacije pri izgradnji dobrih odnosa sa strateškom/ciljnom javnošću.

Prema radu *Excellence Theory*, autorice Shannon A. Bowen, studija izvrsnosti protegnula se kroz desetljeće. Kroz studiju je proučeno 327 organizacija na međunarodnoj razini uključivši i kvalitativnu i kvantitativnu analizu. IABC (*International Association of Business Communicators*) osigurao je sredstva za istraživanje odnosa s javnošću u

Četiri načela koja treba imati na umu u nastojanju da se sukob riješi: Odvojite ljude od problema, fokusirajte se na interese, a ne na položaj, smislite mogućnosti za zajedničku dobit, inzistirajte na objektivnom kriteriju.

Teorija izvrsnosti objašnjava kako odnosi s javnošću mogu pridonijeti funkciji menadžmenta u cjelokupnoj učinkovitosti organizacije.

Vrijednost komunikacije, kako je vide glavni izvršni direktori i vodeći menadžment organizacije, smatrana je indikacijom izvrsnosti odnosa s javnošću.

organizacijama svih vrsta uključivši korporacije, vladine agencije, neprofitne organizacije i udruženja. Tim istraživača nastojao je prepoznati ključne čimbenike koji odnose s javnošću čine *izvrsnim* u svom doprinosu organizacijskoj učinkovitosti, u svojoj ulozi kao funkciji menadžmenta u unutarnjem sastavu kao i strukturi i funkciji idealnog odjela za odnose s javnošću. Tim je razvio teorijske propozicije koje je testirao empiričkim podacima. Te su propozicije pomogle oblikovati teoriju izvrsnosti i obuhvatile su tvrdnje o normativnoj strukturi funkcije odnosa s javnošću, organizacijskoj strukturi i vanjskim varijablama.

Analiza podataka otkrila je što su istraživači označili kao *čimbenike izvrsnosti*. Čimbenici izvrsnosti sadrže nekoliko karakteristika koje premošćuju veličinu i vrstu organizacije, kulturu i druge utjecaje dopuštajući im da budu označeni kao *generička* načela izvrsnosti. Ove su karakteristike glavni stup teorije izvrsnosti i nude normativan i praktičan vodič kako odnosi s javnošću mogu postići maksimalan doprinos organizaciji. Čimbenici izvrsnosti bili su promatrani i istraživani kroz više načela izvrsnosti.⁶⁸

1. *Vrijednost komunikacije*, kako je vide glavni izvršni direktori i vodeći menadžment organizacije, smatrana je indikacijom izvrsnosti odnosa s javnošću. Glavni izvršni dužnosnici ocjenjivali su vrijednost odnosa s javnošću u usporedbi s drugim odjelima.
2. *Doprinos strategijskim organizacijskim funkcijama* pokazatelj je izvrsnosti odnosa s javnošću koji uveliko ovisi o tome kako visoko glavni izvršni dužnosnici vrjednuju komunikaciju. Organizacija ovisi o učinkovitim odnosima s javnošću, a odnosi s javnošću trebaju unijeti stavove i mišljenja te javnosti u organizacijsko planiranje. Aktivno sudjelovanje u strategijskom planiranju potrebno je odnosima s javnošću kako bi pridonijeli organizacijskoj učinkovitosti. Poznato je da odnosi s javnošću najčešće daju doprinos u odgovoru organizacije na društvena pitanja i rutinske operacije. Manje pridonose strategijskom planiranju,

osim u organizacijama u kojima glavni izvršni dužnosnici daju više značenja funkciji odnosa s javnošću.

3. *Obnašanje dužnosti menadžmenta (upravljanja)* važno je za odnose s javnošću koji su uključeni u strategijski menadžment. Uloge odnosa s javnošću mogu biti podijeljene u široke kategorije *tehničara* (temeljeno na propisanom pravilu vještine kao što je pisanje vijesti) i *menadžera* (temeljeno na znanju poslovnog menadžmenta kao što je istraživanje, planiranje i savjetovanje). Viši praktičari odnosa s javnošću, koji uglavnom obavljaju ulogu menadžmenta, pridonose organizacijskoj učinkovitosti i izvrsnosti u funkciji komunikacije.
4. Ključna komponenta teorije izvrsnosti *model je odnosa s javnošću* koji preferira organizacija. Četiri modela odnosa s javnošću su: tiskovna agentura (publicitet), javne informacije (širenje točnih informacija), dvosmjerna asimetrična komunikacija (znanstveno uvjeravanje) i dvosmjerna simetrična komunikacija (međusobno razumijevanje). Oba dvosmjerna modela temelje se na istraživanju, a oba jednosmjerna modela opisuju jednostavan izlaz komunikacije iz organizacije. Iako su dvosmjerni asimetrični model i dvosmjerni simetrični model učinkoviti i nazočni u izvrsnim organizacijama, dvosmjerni simetrični model općenito je pokazatelj izvrsnosti jer nudi način za dijalog s javnošću. Dijalog svojstven simetričnom modelu rezultira dugoročnim odnosom izgradnje i održavanja. Štoviše, vjeruje se da je uključivanje gledišta javnosti u organizacijsko donošenje odluka samo po sebi etičko i nudi informacije koje organizacija može koristiti u strategijskom planiranju. Zbog ovih razloga dvosmjerni simetrični model smatra se najizvrsnijim pristupom u prakticiranju odnosa s javnošću.
5. *Potencijal* komunikacijskog odjela u prakticiranju izvrsnih odnosa s javnošću još je jedan čimbenik izvrsnosti. Teorija izvrsnosti drži da dvosmjerni simetrični model i menadžerska uloga moraju biti

Potencijal komunikacijskog odjela u prakticiranju izvrsnih odnosa s javnošću još je jedan čimbenik izvrsnosti.

upotrijebljeni, a potencijal vodećeg komunikatora temelji se na znanju. *Znanje metoda istraživanja* zahtijeva implementirajne dvosmjernog modela. *Znanje menadžerskih funkcija*, kao što su određivanje proračuna, procjena istraživanja, upravljanje osobljem i planiranje ciljeva i rezultata, također je nužno za izvrsnost. Studija izvrsnosti zaključila je da (iako je znanje ispitanih u svezi s ulogom menadžmenta i funkcije istraživanja prosječno) većina odjela nema dovoljno stručnog znanja u strategijskom menadžmentu.

6. *Pritisak aktivista* prisiljavaju organizaciju da komunicira s vanjskom javnosti. Studija izvrsnosti koristila je pritisak aktivista da odredi djelovanje organizacijske okoline na učinkovitost odnosa s javnošću. Organizacije s višim razinama aktivizma imale su više razine uspješnih odnosa s javnošću. Često je aktivizam element pozitivnih promjena. Potiče organizaciju na *proaktivnost* u upravljanju svojim odlukama. Pritisak aktivista ohrabruje odnose s javnošću da se pozabave važnim pitanjima organizacijske politike, da proaktivno upravljaju pitanjima i da pridonose strateškom planiranju u organizaciji.
7. *Organizacijska kultura, struktura i druge varijable koje se odnose na zaposlenika* također se smatraju čimbenikom izvrsnosti. Simetrični, dijaloški sustavi unutarnje komunikacije i visok stupanj poslovnog zadovoljstva također pridonose izvrsnosti odnosa s javnošću.
8. *Utjelovljenje raznolikosti*, naročito u odnosu na *status žena* u profesiji bio je sljedeći čimbenik izvrsnosti. Istraživači su postavili hipotezu da bi odjel odnosa s javnošću koji se ističe raznolikošću mogao bolje shvatiti i predstaviti raznoliku javnost u organizacijskoj okolini. Tim je zaključio da je dobro postupanje prema ženskim zaposlenicima karakteristika izvrsnosti.⁶⁹

Ovi čimbenici izvrsnosti mogu se široko primijeniti u izgradnji odnosa s javnošću u bilo kojoj organizaciji. Ipak su istraživači otkrili da nisu istražili svaku željenu osobi-

nu normativnih odnosa s javnošću. Kasnije, temeljeno na kvalitativnom istraživanju, na konačan popis izvrsnosti dodan je čimbenik *etike*. Istraživanje Shannon Bowen potkrije pilo je važnost organizacijske predanosti prema etičkom donošenju odluka kao ključnom čimbeniku izvrsnosti odnosa s javnošću. Organizacije s rigoroznim programom etične obuke i načelno uređenom paradigmom odlučivanja bile su izvrsnije od onih koje su jednostavno pokušavale biti manje etične.⁷⁰

Na kraju teorija izvrsnosti nudi normativni vodič kako treba obavljati odnose s javnošću, kako trebaju biti strukturirani i implementirani i prikazuje čimbenike koji pomažu da odnosi s javnošću pridonese cjelokupnoj organizacijskoj izvrsnosti. Teorija izvrsnosti pokazuje da odnosi s javnošću stvarno pojačavaju djelovanje organizacije održavanjem dvosmjerne, balansirane komunikacije s javnošću o kojoj organizacija konačno ovisi.

Teorija dnevnog reda

Teorija dnevnog reda definira stvaranje dnevnog reda kao „sposobnost masovnog medija da oblikuje spoznaje javnosti (publike) i da izazove promjene u već postojećim spoznajama“, odnosno „kreacije javne svijesti i posvećenosti određenim problemima na temelju sadržaja koje daju mediji. Mediji nam najčešće ne govore što misliti, već o čemu misliti“.⁷¹

Sjećamo li se suđenja O. J. Simpsonu ili pak M. Jacksonu? Iz tih sudskih procesa znamo da mediji mogu izrazito fokusirati pozornost na događaj. Međutim, drugo je pitanje mogu li nas mediji uvjeriti zapravo u stvari kao što su nevinost i krivnja? Unatoč stalnim napisima novinskih analitičara, J. Leno je proveo anketu Saturday Night Live koja je pokazala da su tijekom suđenja oni koji su na početku vjerovali da je O. J. Simpson kriv, zadržali to uvjerenje, a oni koji su vjerovali da je nevin, također su zadržali svoje mišljenje. Kako možemo objasniti ovakve stavove ili mišljenja?

Znanje menadžerskih funkcija, kao što su određivanje proračuna, procjena istraživanja, upravljanje osobljem i planiranje ciljeva i rezultata, također je nužno za izvrsnost.

Mediji nam najčešće ne govore što misliti, već o čemu misliti.

Mediji ne mogu nametnuti ljudima što misliti. Međutim vrlo su uspješni u nametanju onoga o čemu misliti, dakle imaju funkciju tematizacije.

To potvrđuje i B. C. Cohen koji je u radu *The Press and Foreign Policy* (1963.) ukazao da mediji ne mogu nametnuti ljudima što misliti. Međutim vrlo su uspješni u nametanju onoga o čemu misliti, dakle imaju funkciju tematizacije. Bila je to vrlo zanimljiva spoznaja koja nije prihvaćena šezdesetih godina prošloga stoljeća. Desetljeće kasnije istraživači sa Sveučilišta Sjeverna Karolina M. McCombs i njegov partner D. Shaw istražili su i zaključili da je B. C. Cohen bio na tragu *priče*.⁷²

Tri predsjedničke izborne studije M. McCombsa i D. Shawa istraživale su odnos između medijskih prezentacija vijesti i percepcije vijesti u primatelja. Na taj način rođena je *teorija agenda setting* (*određivanje dnevnog reda*) koju je McCombs nastavio proučavati sljedeća četiri desetljeća.

Tijekom predsjedničke kampanje 1968. godine istraživači su pratili javno mišljenje i medijska izvješća o ključnim problemima u Chapel Hillu, Sjeverna Karolina. Istraživači su otkrili da je postojala jaka veza između onoga što glasači kažu da je važno i onoga što su mediji izvještavali da je važno. Kako su izvješća bila očita u medijima nekoliko tjedana prije nego što su se pojavili u javnom mišljenju, McCombs i Shaw bili su sigurni da su mediji postavili agendu, a ne obratno. Ono što je bilo zanimljivo jest to da su se glasači složili s medijskom agendom, a ne favoriziranom pozicijom kandidata.⁷³

M. McCombs i D. Shaw koristili su i predsjedničke izbore 1972. u Charlotteu, Sjeverna Karolina, kako bi napravili opsežniju studiju o određivanju dnevnog reda. Proširili su područje studije iz 1968. godine. Uključili su i utjecaj vremena na određivanje dnevnog reda, ulogu politike u određivanju dnevnog reda i neke druge kriterije. Studija je potvrdila opću hipotezu i ponovno je potvrdila medijska ograničenja u pokrivanju svih događaja i pitanja. Razjasnila je kako su ta ograničenja utjecala na složen proces, kako i zašto mediji donose odluke da pokriju ili ne pokriju određena pitanja.

Sljedeća studija bila je u vezi s predsjedničkim izborima 1976. godine i provedena je u tri zajednice: Indianapolisu (India-

na), Evanstonu (Illinois) i Lebanonu (New Hampshire). Dala je tri doprinosa:

1. novine i TV na glasače utječu više u ranim fazama kampanje
2. glasači su rangirali važnost pitanja istim redom kao što su to učinili mediji
3. glasači s osobnim karakteristikama kao što je viša izobrazba, veće političko znanje i veći interes za politička pitanja bili su skloniji redovitom korištenju medija, a s tim u svezi mediji su s većom vjerojatnošću utjecali na njihova mišljenja.

M. McCombs i dalje je usavršavao uloge određivanja dnevnog reda. Utvrdio je da mediji igraju uloge u određivanju dnevnog reda. S tim u svezi mediji moraju pokazati *četiri karakteristike* u izgradnji upućene zajednice:

1. mediji trebaju biti profesionalno nepristrani, izvješćivati činjenice i ne određivati razloge za i protiv
2. jedna od medijskih funkcija je prepoznati njihovu ciljnu uključenost u stavljanju pitanja na dnevni red
3. mediji su preteče odluka
4. dugoročno djelovanje medijske uključenosti na određena pitanja pridonosi stvaranju javnog dnevnog reda.

Kritike određivanja dnevnog reda fokusiraju opseg djelovanja od jačine medijskog utjecaja do prepoznavanja djelovanja varijabli i ponašanja glasača. E. Rogers i J. Dearing prepoznali su tri nedvojbeno dnevna reda: *medijski dnevni redovi* (medijska agenda), *javni prioriteti* (javna agenda) i *prioriteti politike* (politička agenda).

Temeljen na sve većem utjecaju multinacionalnih korporacija, J. Watson je u knjizi *Media Communication. An Introduction to Theory and Process* (2003.) predložio četvrti dnevni red: *korporativni dnevni red*.

Pogled J. Watsona na modele dnevnog reda uzima u razmatranje dinamičan i često neuravnotežen odnos između javnosti, politike, poslovnih i medijskih dnevnih redova. Watson stavlja javni dnevni red u središte jer vlade, korporacije i mediji pokušavaju vršiti utjecaj na javnost. Ti dnevni redovi srodni su i utječu jedan na drugoga, kao što

Tri su nedvojbeno dnevna reda: medijski dnevni redovi (medijska agenda), javni prioriteti (javna agenda) i prioriteti politike (politička agenda).

Masovni mediji mogu imati umjereni ili čak snažan utjecaj na formiranje javnog mišljenja ili stavova.

i na njih utječu vanjski čimbenici poput odnosa s javnošću.⁷⁴

Dakle na temelju ovakvih podjela danas možemo govoriti o četiri vrste dnevnih redova ili *agenda settingu*:

1. medijski dnevni redovi (*medijska agenda*)
2. javni prioritete (*javna agenda*)
3. prioritete politike (*politička agenda*)
4. korporativni dnevni red (*korporativna agenda*).

Ako pretpostavimo da u načelu i mediji i javnost i politika i korporacije mogu utjecati na tematske prioritete ostalih aktera, onda dolazimo do šesnaest mogućih konstelacija utjecaja *unutar i između* medijske, političke, javne i korporativne agende. Shema takvih utjecaja može izgledati ovako:

Kakve veze ta teorija ima s odnosima s javnošću? Djelatnici odnosa s javnošću pokušavaju utjecati na agendu medija opskrbljujući je vijestima za javnu konzumaciju. Kako su odnosi s javnošću veliki *proizvođači* događaja i vijesti, profesionalci stalno iznalaze veze i uspostavljaju odnose da bi svoju agendu predstavili (nametnuli) javnosti.⁷⁵

Teorija ovisnosti o medijima

Kao što proizlazi iz teorije o postavljanju dnevnog reda, mediji imaju utjecaj na dnevni red. Druga istraživanja na području utjecaja medija pokazuju da masovni mediji mogu imati *umjereni* ili čak *snažan* utjecaj na formiranje javnog mišljenja ili stavova. Istraživanja polaze od pretpostavke da kada osobe ne raspolažu prethodnim informacijama ili kada nemaju izgrađen stav o nekom pitanju, masovni mediji tada imaju važnu ulogu govoriti ljudima što trebaju misliti.⁷⁶

D. L. Wilcox i G. T. Cameron ukazuju da se utjecaj masovnih medija povećava kada ljudi nisu u stanju provjeriti informaciju vlastitim kanalima ili iskustvom. Oni u takvoj situaciji u velikoj mjeri ovise o medijima, tj. o medijskoj informaciji. Ukoliko te informacije potiču od službenih izvora, npr. glasnogovornika organizacije, to je prigoda za praktičare odnosa s javnošću da oblikuju ton i sadržaj priče ili da prilagode priču tako da se poklapa s ciljevima organizacije.⁷⁷

Istraživači masovnih komunikacija i odnosa s javnošću D. Steele i K. Hallahan analizirali su jednu kriznu situaciju i otkrili da „službeni izvori imaju prednost u ranim fazama krize ili problema, naročito onda kada se mediji i drugi još uvijek nalaze u fazi otkrivanja i najvažniji cilj im je prepoznati veličinu problema“.⁷⁸

Teorija okvira

Teorija okvira ili *framing* dobila je znatnu pozornost u odnosima s javnošću kao način razumijevanja, stvaranja i tumačenja argumenata. Teoriju *framinga* susrećemo i u novinarstvu. *Framing* tako predstavlja interpretativni okvir, kognitivni ustroj u svijesti novinara koji olakšava odabir i obradu informacija.⁷⁹ Prijašnja se iskustva spremaju i koriste kao okvir pomoću kojeg se tumače kasnija iskustva. Pojam *okvira* može se odnositi na jedan ili više događaja. Neki autori sugeriraju da kod *framinga* treba razlikovati rutinsko izvješćivanje i izvješćivanje o neuobičajenim događajima. „Dok *framing* u normalnim uvjetima na ponudu vijesti djeluje stabilizirajuće jer se primjenjuju postojeći kriteriji odabira, kod posebnih se zbivanja postavljaju novi okviri za temu ili se stari modificiraju. Autori pretpostavljaju da napadni događaji imaju ulogu *ključnih događaja* koji stvaraju ili mijenjaju okvir za sljedeće izvješćivanje.“⁸⁰

U knjizi *Masovni mediji, politika i demokracija* J. Street ističe da novija istraživanja za ideološku pristranost (jedna od tipova pristranosti) radije koriste pojam *okvira* i *uokviravanja*. Opisuje uokviravanje kao praćenje politike koje, kao i cijelo novinarsko izvješćivanje, kazuje neku priču. „Eksplicitno ili implicitno, postoji neka naracija koja povezuje likove i događaje. Kako će priča biti ispričana, određeno je okvirom, a na raspolaganju su različiti pripovjedački okviri.“⁸¹

R. Entman u radu *Reporting Environmental Policy Debate: The Real Media Biases* (1996.) ističe da okvir djeluje tako da odabire i ističe jedna, a prikriva druga obilježja stvarnosti na način koji kazuje dosljednu priču o problemu, njihovim uzrocima, moralnim implikacijama i rješenjima. Ističući kako *okvir* svoje

Okvir djeluje tako da odabire i ističe jedna, a prikriva druga obilježja stvarnosti na način koji kazuje dosljednu priču o problemima, njihovim uzrocima, moralnim implikacijama i rješenjima.

U odnosima s javnošću teorija okvira ima važan utjecaj na uspostavljanje i održavanje uzajamno korisnih odnosa jer pomaže organizacijama i ključnim javnostima da razviju zajedničke okvire odnosa.

učinke postiže primjenom različitih tehnika, J. Street citira W. Gamsona i A. Modigliana. Oni ukazuju na metafore, povijesne primjere, slogane, opise i vizualne slike koje djeluju kao *sredstva rasuđivanja*, a ona nude pregled uzroka, učinaka i načela koji animiraju priču.⁸²

Framing se „ne odnosi samo na odabir vijesti jer i recipijent koristi postojeće interpretativne okvire, odnosno na temelju izvještaja razvija nove okvire. Postoji uzajamno djelovanje između okvira u tekstovima vijesti i okvira kod javnosti. Na temelju okvira uobičajenije je tekstu pripisati određeno značenje”⁸³

U odnosima s javnošću teorija okvira ima važan utjecaj na uspostavljanje i održavanje uzajamno korisnih odnosa jer pomaže organizacijama i ključnim javnostima da razviju zajedničke *okvire odnosa*. Okvir zapravo ograničava ili definira značenje poruke. I stvaratelji poruke i primatelji uključeni su u proces. Okviri odražavaju mišljenja što su ih stvorili kreatori poruka koji stavljaju informacije ili u pozitivne ili u negativne okvire, koriste naročite semantičke fraze i kazuju priče koristeći naročita sintaktička, tematska ili retorička sredstva.⁸⁴

Okvir daje kosi smjer kognitivnoj obradi poruke od javnosti. Uokvirene poruke neizbježno sadrže *kontekstualne znakove* koji imaju namjeru pokrenuti asocijacije idejama pohranjenim u memoriji javnosti. Okvir se odnosi na kognitivno procesuiranje (obradu) pomoću selektivnog odlučivanja na kojem se kompletu iskustava poruka koncipira i kako javnost razmišlja ili definira određenu temu. Psiholozi razlikuju egzaktnu strukturu i operaciju ljudske memorije, ali većina se psihologa slaže da ljudi koriste procese asocijacije i očekivanja da bi shematski izvodili zaključke i imputirali značenje koje se ne bi moglo manifestirati u samoj poruci. Javnost bi mogla ili ne bi mogla biti svjesna ovih učinaka pri oblikovanju poruke.⁸⁵

Ustrajnost okvirne teorije evidentna je na brojnim primjerima koji koriste koncept oblikovanja. K. Hallahan⁸⁶ ističe da je prepoznato *sedam različitih modela oblikovanja* koji imaju potencijalne primjene na odnose s javnošću.

Situacije

Istraživači iz antropologije i sociologije bili su prvi koji su ispitali proces komunikacije koristeći okvirnu paradigmu. U antropologiji G. Bateston definirao je psihološki okvir kao prostornu i privremenu granicu kompleta interaktivnih poruka. U sociologiji E. Goffman koristio je okvir kao osnovu za definiranje i proučavanje ljudske interakcije i razvio pažljivo izrađen sustav za analiziranje ljudskih interakcija. Okvir situacija rutinski koriste organizacije da objasne svoje akcije. Okvir je također vrlo važna komponenta koja se koristi u negotijaciji i pregovaranju.

Atributi

Oglašivači i drugi marketinški komunikatori rutinski koriste okvirna sredstva da promoviraju naročite karakteristike proizvoda, događaja i ljudi. Taj proces može biti dokazan u praksi, kao što je pisanje teksta ispod fotografija koji privlači pozornost na neke aspekte ilustriranog proizvoda. Pristalice tržišta redovito biraju posebne atribute ili karakteristike koje žele promovirati (kao što je praktičnost), dok ignoriraju druge (kao što je veća cijena). Oglašivači često žele stvoriti slike temeljene na prethodnom iskustvu tako da potrošači mogu ponovno proživjeti njihovo iskustvo. Pozicioniranje proizvoda koristi okvir kako bi razlikovao određenu marku proizvoda od svih drugih konkurenata u kategoriji.

Rizični izbori

Okvir izbora (jedno od najopsežnije istraživanih područja okvira) temelji se na klasičnom radu psihologa D. Kahnemana i A. Tverskog. Definirali su okvir kao percepciju donositelja odluke o djelima, rezultatima i okolnostima povezanim s osobitim izborom.

Pitanja

Okvir igra ključnu ulogu u definiranju socijalnih problema (kao što je pobačaj) i moralnih akcija. Socijalni istraživači koji su usvojili konstruktivan pristup tvrde da se socijalni problemi najbolje razumiju kao pitanja. Brojni pojedinci danas su ljuti na odsutnost javne

Oglašivači i drugi marketinški komunikatori rutinski koriste okvirna sredstva da promoviraju naročite karakteristike proizvoda, događaja i ljudi.

sfere dijaloga u kojem ljudi mogu koristiti filozofske i racionalne argumente u uvjeravanju javnosti da usvoji određene pozicije. Okviri definiraju probleme, a time određuju granicu mogućim rješenjima.

Odgovornost

Okvir pitanja često implicira i njegov uzrok i njegovo rješenje. Retorička uporaba okvira uključuje okvir odgovornosti ili pripisivanje uzroka određenom akteru, predmetu ili entitetu na kojeg djeluje. Teorija pripisivanja tretira i to kako ljudi pokušavaju razumjeti uzroke događaja ili akcije. Istraživači su pokazali da su procesi pripisivanja pristrani i da se temelje na nepažnji, prijašnjim znanjima, postojećim shemama, osobnim potrebama i motivacijama. Temeljna pogreška pripisivanja odnosi se na tendenciju da se ljudskim ponašanjima pripisuju stabilni čimbenici osobnosti ili karaktera, prije nego situaciji ili vanjskim uzrocima. Pristranost aktera uključuje pripisivanje vlastitih uspjeha sebi, dok su neuspjesi objašnjeni da su uzrokovani situacijom. U krizama ili katastrofama ljudi nastoje pažljivo motriti kako bi našli korijen uzroka i pripisali krivicu drugima radije nego da prihvate takve događaje kao čin sudbine.

Vijest

Okvir vijesti važan je dio organizacijske ideje za objašnjavanje događaja koji koriste različita, simbolična i okvirna sredstva kako bi podržali glavnu ideju. W. A. Gamson primjerice predložio je 1993. da mediji rutinski koriste metafore, reklamne fraze (krilatice), primjerke, opise i vizualne slike koje su pune kulturnog značenja za javnost.

Kad je riječ o utjecaju na odnose s javnošću, treba istaknuti da okvir stavlja informacije u situacijski ili kulturni kontekst koji opisuje kako ljudi procjenjuju informacije, shvaćaju značenja i poduzimaju akciju. U poruke odnosa s javnošću mora biti umetnuto dovoljno nagovještaja tako da ljudi mogu dobiti smisao poruke i uvjeriti se u nju. U razvojnim programima profesionalci u odnosima s javnošću djeluju kao stratezi koji nastoje oblikovati situacije, attribute, izbore, akcije, pitanja i odgovornost tako da

postizu povoljne rezultate za svoje klijente. Kada se stvara publicitet, jednako je važno koristiti učinkovit okvir vijesti kako bi se priča prezentirala u medijima.⁸⁷

Teorija širenja

Teorija širenja (inovacija) razmatra kako nove ideje, prakse ili predmete prihvaćaju pojedinci, organizacije ili druge jedinice prihvaćanja. Počinjući u 1950-ima, E. M. Rogers razvio je najopsežniji model o tome kako su inovacije prihvaćene.

Prema knjizi *Public Relations – The Profession and the Practice* O. Baskina i sur. ljudi prolaze kroz proces od pet koraka ili faza koje čine glavno načelo teorije širenja. Te faze su:⁸⁸

1. *svjesnost* – pojedinac treba biti izložen ideji
2. *interes* – ideja treba zainteresirati pojedinca
3. *procjena* – pojedinac mora razmotriti ideju kao potencijalno korisnu
4. *pokušaj* – pojedinac isprobava ideju na drugima
5. *usvajanje* – predstavlja konačno usvajanje ideje nakon uspješno prijedene četiri faze.⁸⁹

K. Hallahan u radu *Diffusion of Innovations Theory* smatra da su te faze alternativno označene kao *znanje, uvjeravanje, odluka, implementacija i potvrda* (prihvaćanje ili odbijanje). Posljedice prihvaćanja nove inovacije mogu se promatrati kao alternativa, a kategorizirane su kao:⁹⁰

- željene ili neželjene
- izravne ili neizravne
- predviđene ili nepredviđene.

Prema E. M. Rogersu tri kompleta varijabli utječu na prihvaćanje inovacija,⁹¹ a to su:

1. *Prethodni uvjeti* nude kontekst za razmatranje promjena onima koji ih prihvaćaju. Primjeri uključuju prethodne prakse, usklađuju potrebe ili probleme, inovativnost kao karakteristiku pojedinca ili organizacije i norme (očekivanja) društvenog sustava u kojem se prihvaćanje događa.

Retorička uporaba okvira uključuje okvir odgovornosti ili pripisivanje uzroka određenom akteru, predmetu ili entitetu na kojeg djeluje.

Teorija širenja (inovacija) razmatra kako nove ideje, prakse ili predmete prihvaćaju pojedinci, organizacije ili druge jedinice prihvaćanja.

Odvjetnici promjena, kao što su praktičari u odnosima s javnošću, imenovani su kao agenti promjene u načinu izražavanja teorije širenja.

2. *Karakteristike jedinice za donošenje odluka* dovode se u vezu sa sustavnim ili svojstvenim karakteristikama onoga koji prihvaća predlažući da bi izvjesne skupine mogle biti otvorenije za promjenu. Karakteristike uključuju društveno-ekonomske čimbenike (dob, obrazovanje, status, financijsko blagostanje itd.), varijable osobnosti (kuriozitet, iskrenost itd.) i komunikacijska ponašanja.⁹²
3. *Karakteristike inovacije* same po sebi također utječu na prihvaćanje. Rogers je primijetio kako će inovacije vjerojatnije ostvariti prihvaćanje ako ponude relativnu prednost u usporedbi s idejama koje zamjenjuju ili alternativnim rješenjima. Prihvaćanje je vjerojatnije kada inovacije nude kompatibilnost s postojećim procesima ili idejama, jednostavnost (prema složenosti), mogućnost pokušaja (mogućnost eksperimenta na ograničenoj osnovi slobodnoj od rizika) i zapaženost (biti opipljivo i rado pregledan).

E. Rogers u radu *The Diffusion of Innovations* (2003.) pretpostavlja da brzina prihvaćanja inovacije slijedi krivulju u obliku slova S u kojoj prihvaćanje počinje sporo, ali brzo eskalira kad se jednom postigne velik iznos. Brzine prihvaćanja smanjivat će se nakon što dosegnu vrh. Relativna strmost ili oblik S-krivulje objašnjava kako su neke inovacije brzo prihvaćene (oštri, strmi dio) ili zahtijevaju duže vrijeme za prihvaćanje (šira, ravnija krivulja).

Teorija širenja predlaže da oni koji prihvaćaju mogu biti kategorizirani prema svojoj brzini ili spremnosti prihvaćanja novih ideja ili predmeta. Prema K. Hallahanu E. Rogers definira i objašnjava skupine:⁹³

- *inovatori (innovators)* – pustolovi željni pokušaja s novim idejama
- *skupina koja brzo prihvaća (early adopters)* – ugledni lokalni ljudi, obično s visokim stupnjem mišljenja o vodstvu unutar socijalnog sustava
- *rana većina (early majority)* – promišljeni, često djeluju zajedno sa svojim kolegama, ali rijetko drže pozicije vodstva
- *kasna većina (late majority)* – skeptični, često prihvaćaju inovaciju zbog eko-

nomske neizvjesnosti ili povećanog sustavnog pritiska

- *neodlučni (laggards)* – tradicionalisti, lokalni ljudi, uključujući one poluosamljene i ljude čiji smisao odnosa čini prošlost.

Odvjetnici promjena, kao što su praktičari u odnosima s javnošću, imenovani su kao *agenti promjene* u načinu izražavanja teorije širenja. Agent promjene obično je profesionalna osoba koja pokušava utjecati na proces prihvaćanja poželjnim načinom. Istraživanje brzog širenja ispitalo je stupanj homofilije ili sličnosti između agenta promjene i onoga koji prihvaća. Što više te strane dijele zajednička uvjerenja, veća je brzina prihvaćanja. Ipak većina agenata promjene obrazovaniji su i uživaju viši društveno-ekonomski status od ljudi na koje pokušavaju utjecati. Da bi svladali razlike, agenti promjene moraju naći načine uspostavljanja zajedničkog djelovanja između njih i njihove ciljne publike. U nekim slučajevima to uključuje uporabu vođa mišljenja, vođa zajednice, prodavača i lokalnih agenata kao posrednika treće strane.⁹⁴

Kritičke primjedbe teorije širenja. Teorija širenja tretira prihvaćanje inovacija kao racionalan proces u kojem ljudi pažljivo razmatraju inovacije. Međutim brojne inovacije niskog angažiranja ne slijede nužno racionalan pristup koji se pretpostavlja u teoriji širenja. Iako teorija širenja nudi koristan koncept zaštite, točni procesi za prihvaćanje bilo koje naročite inovacije mogu varirati, što čini općenite zaključke teškima.

Implikacije za odnose s javnošću. Teorija širenja nudi nekoliko korisnih ideja za praktičare jer razvijaju strategije za programe i kampanje odnosa s javnošću. Te ideje uključuju:⁹⁵

- važnost naglašavanja inovativnih karakteristika koje povećavaju vjerojatnost prihvaćanja
- važnost prethodnih uvjeta i karakteristika onoga koji prihvaća – nisu svi oni koji prihvaćaju isti
- priznanje praktičarima za odnose s javnošću kao agentima promjena u ime njihovih klijenata.

Teorija širenja nudi nekoliko korisnih ideja za praktičare jer razvijaju strategije za programe i kampanje odnosa s javnošću.

Teorija društvenog (socijalnog) učenja

Teorija društvenog (socijalnog) učenja nastala je prema biheviorističkoj postavci podražaj – odgovor.⁹⁶ Pokušava objasniti i predvidjeti ponašanje gledajući kako pojedinci procesuiraju informacije. Ta teorija pomaže nam razumjeti kako osobna iskustva i masovni mediji mogu biti važni pri stvaranju novog ponašanja.⁹⁷

Socijalni psiholog A. Bandura u radu *Social Learning Theory* (1977.) kaže da možemo naučiti novo ponašanje samo promatrajući druge. Teorija učenja stoga se temelji na načelu da ljudi uče stavove kroz izravna iskustva i poruke koje su relevantne životnim izazovima. Koriste argumente i razloge predstavljene u porukama da razviju mišljenja koja vode njihovo ponašanje.⁹⁸

Teorija učenja ponudila je argumentaciju za jedan od najvećih i najvažnijih istraživačkih projekata – istražiti prirodu uvjeravanja na socijalni utjecaj. Tijekom 1950-ih godina velika novčana sredstva dodijeljena su istraživačima na Sveučilištu Yale kako bi bolje razumjeli složenost *persuazije*.

Prema toj teoriji važno je kako ljudi reagiraju na poruke. Poruke mogu činiti sadržaji koji vode do pozitivnih ili negativnih rezultata. Teorija učenja primjenjivala se u istraživanju uvjeravanja u vrijeme kada su drugi istraživači istraživali raznolikost komunikacijskih modela. Inspirirani tim modelima istraživači uvjeravanja razmišljali su da bi nekoliko elemenata moglo razjasniti utjecaj uvjeravanja. Istraživači su potanko proučavali kako bi se uvjeravanje moglo dogoditi s obzirom na: *izvor, poruku, kanal i primatelja*.⁹⁹

Zanimanje za *izvor* kao čimbenik u studiji Sveučilišta Yale pokrenulo je dva desetljeća analize koja je obnovila klasični retorički interes teorije u duhu (društva, zajednice) ili kredibilitet izvora poruke. Istraživači su znali da su neki ljudi bili utjecajni i uvjerljiviji od drugih. Čimbenici koji se odnose na izvor kredibiliteta mogli bi razjasniti tu razliku u utjecaju.

Poruka je bila druga žarišna varijabla. Studija je istraživala čimbenike kao što su

poredak tema predstavljenih u poruci. Istraživači zainteresirani za učinke poretka željeli su doznati je li bolje staviti jake teme na početak (učinci primata) ili poslije (učinci novosti) u jednu poruku ili nekoliko poruka predstavljenih za vrijeme kampanje. Željeli su shvatiti je li uvjerljivije predstaviti jednu stranu (za i protiv) umjesto obje. Kako bi predstavili teme u poruci, pozornost su usredotočili na emocionalnost prenesenu izabranim riječima. I desetak drugih elemenata poruke našlo se pod mikroskopima istraživača socijalne znanosti u njihovu nastojanju da razumiju prirodu uvjeravačkog utjecaja.¹⁰⁰

Kanali su bili vruća tema. Samo desetljeće prije drugi istraživači zaključili su da bi individualno mišljenje vođa moglo biti važnije od posredovane poruke za vrijeme političkih kampanja. Tisak, televizija i radio bili su drugi alternativni kanali. Neki su ljudi više voljeli tisak zbog dubine i sadržaja u poruci, u odnosu na radio i TV. Radio i TV ne zalaze u dubinu poruke, ali dodaju karakter ili kredibilitet izvjestitelja. Viđenje izvjestitelja na TV-u moglo bi biti više ili manje utjecajno od samog slušanja nekoga na radiju. Istraživači su izolirali brojne čimbenike koji bi mogli razjasniti zašto pojedinci različito primaju poruke i prilagođavaju im se. Neki od tih čimbenika bili su demografski. Jesu li mlađi ljudi bili sposobniji uvjeriti nego starije osobe? Primaju li i prilagođavaju li se muškarci i žene porukama različito? Utječe li tema na te rezultate? Utječe li percepcija relevantnosti teme ili ozbiljnost odluke na uvjerenja ljudi? Brojna pitanja i zaključci proizašli su iz ove studije.¹⁰¹

Jedan od važnih prinosa relevantan i odnosima s javnošću i oglašavanju 12-etapni je model. W. McGuire u radu *Theoretical Foundations of Campaigns*¹⁰² pretpostavio je da stvaranje i uporaba stavova napreduju u razvojnim stupnjevima:

1. izloženost poruci
2. slušanje poruke
3. zanimanje za poruku
4. razumijevanje poruke
5. učenje kako poruku procesuirati i koristiti

Teorija društvenog (socijalnog) učenja pokušava objasniti i predvidjeti ponašanje gledajući kako pojedinci procesuiraju informacije.

Teorija učenja stoga se temelji na načelu da ljudi uče stavove kroz izravna iskustva i poruke koje su relevantne životnim izazovima.

Fokus teorije slučajnosti odnosi se na upravljanje sukobom između organizacije i njezine javnosti.

6. prilagoditi se poruci
7. naučiti poruku napamet
8. vratiti poruku ako je potrebno
9. koristiti je za donošenje odluke
10. ponašati se u skladu s odlukom
11. pojačavati djelovanja
12. učvrstiti odluku temeljenu na uspjehu djelovanja.

Utjecaj uvjeravanja moguć je na svakom razvojnom stupnju. Svatko tko namjerava pokrenuti promotivnu kampanju, mogao bi fokusirati pozornost na mjesto ciljne javnosti u nekoliko spoznajnih faza. Publicitet bi npr. mogao biti korišten kako bi se ljude izložilo poruci tako da sudjeluju u njoj. Promotivna kampanja mogla bi učiniti tako da se koristi poruka u donošenju odluke kao osnove za utjecaj u kasnijim fazama modela.

Zbog njezinih modela i pretpostavki teoriju učenja kritiziralo se da nudi trikove manipulatorima. U stvarnosti istraživači koji su radili na tom teorijskom objašnjenju uvjeravanja smatraju da socijalni utjecaj nije lagan kao što se to često čini.¹⁰³

Teorija slučajnosti

Fokus *teorije slučajnosti* odnosi se na upravljanje sukobom između organizacije i njezine javnosti¹⁰⁴. Bez obzira koliko su dobri odnosi s javnošću, doći će do sukoba koji se događaju između različitih javnosti i organizacije. Sukob je prepoznat kao prirodna i pozitivna snaga u odnosu javnost – organizacija. Organizacije i javnosti imaju različite ciljeve, vrijednosti itd. Ključ je način kako su te razlike premoštene, što opet implicira međusobnu suradnju.¹⁰⁵

Odnos organizacija i javnosti je dinamičan, što znači da se uvijek mijenja i pomiče. Kreće se od potpunog zagovaranja do potpunog prilagođavanja.¹⁰⁶ Oboje, i organizacija i javnosti, slijede svoje samointerese u odnosu i mjere uspjeh odnosa prema tim samointeresima. Odgovor na sukob neka je mješavina zalaganja i prilagodbe.

G. T. Cameron, glavni istražitelj uključen u tu teoriju, zajedno sa svojim kolegama prepoznao je 86 čimbenika i 11 kategorija (prijetnje, karakteristike odnosa, odluka

pod razmatranjem, karakteristike pojedinca, industrijsko okruženje, unutarnje prijetnje, političko/socijalno/kulturno okruženje, organizacijske karakteristike, vanjsku javnost, karakteristike menadžmenta i karakteristike odjela odnosa s javnošću). Čimbenici su svrstani u skupine zajedno s vanjskim i unutarnjim dimenzijama. Ti čimbenici ograničavaju stupanj prilagodbe koji praktičar odnosa s javnošću može uporabiti kada se bavi javnim sukobom. *Teorija slučajnosti* objašnjava čimbenike koji se tiču načina kako praktičari odnosa s javnošću mogu strateški upravljati sukobima.¹⁰⁷

Interpersonalna komunikacijska teorija

Povijesno gledano odnosi s javnošću usko su povezani s masovnom komunikacijom, dijelom zato što su praktičari odnosa s javnošću bili educirani i radili kao novinari prije nego što su ušli u odnose s javnošću. Također odnosi s javnošću često imaju cilj masovne medije kao najvažniji kanal u prijenosu svoje poruke stavljajući veliki naglasak na aktivnosti publiciteta i stvaranja odnosa s medijima. Ipak odnosi s javnošću obično koriste interpersonalnu komunikaciju¹⁰⁸ u provođenju svog istraživanja i planiranja. Zbog toga se nameće potreba da praktičari odnosa s javnošću trebaju dobro proučiti teoriju interpersonalne komunikacije kako bi stekli vještinu u tehnikama međusobne komunikacije te povećali svoju vjerojatnost u praksi.¹⁰⁹

Jezikom Waltera Lippmanna (1968.) funkcije masovnih medija u ponudi letimičanog pogleda socijalno konstruirane stvarnosti, prikazujući „slike u našim glavama“, sintetizirale su se iz stvarnog svijeta. G. Tuchman (1978.) uočio je da mediji djeluju kao javni prozor u svijet. Masovna komunikacija utječe na način kako se ljudi međusobno odnose jedni prema drugima i obratno. Procjena se također primjenjuje i na odnose s javnošću. U mnogim primjerima odnosi s javnošću utječu na način kako se ljudi međusobno odnose jedni prema drugima te postoji rastuće prepoznavanje važnosti interpersonalne komunikacije u odnosima s javnošću.¹¹⁰

Praktičari odnosa s javnošću trebaju dobro proučiti teoriju interpersonalne komunikacije kako bi stekli vještinu u tehnikama međusobne komunikacije te povećali svoju vjerojatnost u praksi.

Još 1955. godine E. Katz i P. Lazarsfeld opisali su interpersonalnu komunikaciju kao varijablu posredovanja između masovne komunikacije i promjene ponašanja. E. Katz i P. Lazarsfeld su uveli *dvostupni model učinaka masovnih medija* opisujući međusobne interakcije kao kanale informacija masovnih medija u kojima se pojedinci angažiraju u interpersonalnu komunikaciju o sadržaju masovnih medija razmjenjujući informacije i utječući jedni na druge. Kampanje odnosa s javnošću često djeluju kako bi olakšale primjenu dvostupnog modela. Tradicionalno konteksti interpersonalne komunikacije su uključili teorije koje se bave pojedincima u odnosima ili samim odnosima, ali ne ograničeno na dvije osobe. Odnosi s javnošću bi mogli služiti kao most između interpersonalnih i masovnih komunikacija jer napori odnosa s javnošću često uključuju komunikaciju između dvije osobe kao i šire društvene interakcije. Odmjeravajući sličnosti, kao i različitosti između interpersonalne komunikacije i masovne komunikacije, autori¹¹¹ su predložili da se interpersonalna i masovna komunikacija razlikuju u:

- a) *teoretskom fokusu*, s masovnom komunikacijom, koja je preokupirana orijentacijom na primatelja, i interpersonalnom koja je orijentirana i na primatelja i na izvor
- b) *prirodi procesa komunikacije*, s masovnom i interpersonalnom komunikacijom koja ima promjenljive aktivne, rekurzivne (uključujući povratnu informaciju), interaktivne i transakcijske strukture oviseći o svakoj pojedinoj teoretskoj perspektivi
- c) *rezultati percepcije poruke* u odnosu na spoznaje i stavove primatelja.

Pojedini teoretičari¹¹² zagovarali su pluralističke studije i primjene u odnosima s javnošću uključujući retoričke, odnosne i perspektive sustava iz teorije interpersonalne komunikacije. Općenito praktičari u odnosima s javnošću su angažirani u komunikaciji u tri različite kategorije odnosa:¹¹³

- a) klijent/organizacija – praktičar odnosa

- b) novinar/medijski vratar – praktičar odnosa
- c) članovi ciljne javnosti – praktičar odnosa.

Interpersonalna komunikacija događa se unutar svake od tri kategorije. Teorija interpersonalne komunikacije je primijenjena na praksu odnosa s javnošću u dobroj vjeri.¹¹⁴ Proučavajući interne odnose s javnošću u bolnici, G. Kreps (1989.) je otkrio da je smanjenje informacijske teorije/neizvjesnosti važno za organizaciju kao sustav gdje informacija postaje preduvjet za razvoj i implementaciju relevantnih inovacija u postizanju sustavnog organizacijskog razvoja.¹¹⁵

Učinkovite uvjerljive kampanje često se oslanjaju na mnogostruke poruke. U odnosima s javnošću višestruke poruke mogu uključiti korištenje različitih kanala, pozivajući se na razne teorijske tradicije, uključujući teoriju interpersonalne komunikacije.

Teorijske primjene na odnose s javnošću mogu omogućiti praktičarima da predvide i kontroliraju rezultate ili barem vjerojatnosti utjecaja rezultata. Praktičari vrše razne uloge i funkcije menadžmenta dok djeluju kao veze između organizacija koje predstavljaju i organizacijske javnosti. Među funkcijama koje se prakticiraju je ustanovljavanje i utjecanje na javno mišljenje često koristeći neku kombinaciju tehnika interpersonalne i masovne komunikacije. Kada je javno mišljenje o organizaciji povoljno, funkcija praktičara je održavanje i sprječavanje problema. Međutim kada je javno mišljenje manje pozitivno, od praktičara se očekuje da osmisle i implementiraju komunikacijske programe kako bi promijenili stavove javnosti.¹¹⁶

Koorijentacijska teorija¹¹⁷

Navedena teorija pomaže prikazivanju onoga što komunikaciju čini produktivnom. Prema koorijentacijskoj teoriji ljudi i organizacije se uspješno odnose jedni prema drugima dokle god razmišljaju na sličan način o određenim idejama. Koorijentacijski model prikazuje načine na koje se dvije stranke odnose prema istoj ideji. Svaka stranka ima svoje dojmove o ideji i o tome što druga stranka misli o toj ideji. Dvije stranke se mogu složiti i znati da se

Praktičari u odnosima s javnošću su angažirani u komunikaciji u tri različite kategorije odnosa: klijent/organizacija, novinar/medijski vratar, članovi ciljne javnosti.

Prema koorijentacijskoj teoriji ljudi i organizacije se uspješno odnose jedni prema drugima dokle god razmišljaju na sličan način o određenim idejama.

Prema koorijentacijskoj teoriji organizacije bi trebale maksimalno povećati razine slaganja, razumijevanja i točnosti između osoba zaduženih za komunikaciju u organizaciji i stakeholdera.

slažu, ali također mogu misliti da se ne slažu. S druge strane mogu se ne slagati, ali misliti da se slažu. Što je još više zbunjujuće, mogu misliti da raspravljaju o istoj ideji, primjerice o unaprijeđivanju odgovora (reakcije) usluge namijenjene kupcima, kada zapravo misle o različitim idejama kao što je potreba za novim procedurama nasuprot potrebi za dodatnim usavršavanjem. Prema koorijentacijskoj teoriji najučinkovitija komunikacija se odvija kada se obje stranke slažu i kada znaju da se slažu, što znači da su postigle sporazum (konsenzus).

Grunig i Huang su napisali da primjena koorijentacijske teorije izaziva dugoročni uspjeh, ali da se njena korisnost ne čini očitim kad se razmatraju samo kratkoročni rezultati. Pojedini klijenti možda ne razumiju kako se mjerne jedinice kao što su: slaganje, točnost i razumijevanje odnose prema uspjehu ciljeva organizacije kao što su: povećanje prodaje, povećanje broja novih članova ili prolaz važnog prijedloga u Kongresu. Kao rezultat, menadžeri pokušavaju prikazati da bi se učinci dugoročne komunikacije trebali fokusirati na rezultate kao što su: povjerenje, uzajamna kontrola, posvećenost suradnji i zadovoljstvo suradnjom. *Povjerenje* se definira kao vjerovanje da druga stranka neće iskoristiti njihovu dobru volju. *Uzajamna kontrola* se odnosi na to do kojeg stupnja stranke vjeruju da imaju dovoljno kontrole nad međusobnim odnosom, ciljevima i aktivnostima druge stranke. *Posvećenost suradnji (vezi)* znači želju da se održava odnos, uključujući određenu razinu interesa u održavanju odnosa, razinu prihvaćanja ciljeva organizacije, spremnosti da se ulažu naponi u korist organizacije i stupanj do kojega stranka vjeruje da korist održavanja odnosa nadilazi troškove prekida tog odnosa. Konačno, zadovoljstvo suradnjom (vezom) definira se kao stupanj do kojega se čini da ta suradnja pozitivno djeluje na obje strane. Stafford i Canary (1991.) istakli su da je zadovoljstvo suradnjom (vezom) možda najvažnija mjerna jedinica učinkovitog odnosa, a mjerne jedinice kao što su: povjerenje i posvećenost se čine posebice prikladnima za prikazivanje doprinosa komunikacije ciljevima organizacije.

Prema koorijentacijskoj teoriji organizacije bi trebale maksimalno povećati razine slaganja, razumijevanja i točnosti između osoba zaduženih za komunikaciju u organizaciji i *stakeholdera*. Navedeni pokazatelji uspješne komunikacije doprinose dugoročnom uspjehu na temelju rezultata kao što su povjerenje i posvećenost. Koorijentacijska teorija pokazuje važnost prihvaćanja dugoročnog viđenja odnosa između organizacije i *stakeholdera* unatoč iskušenju da se fokusiraju na kratkoročne ciljeve, kao što je uspješnost promoviranja sljedećeg proizvoda.

Situacijska krizna teorija komunikacije

Situacijska krizna teorija komunikacije (SCCT) razvijena je kako bi praktičarima poslužila za *krizno komuniciranje* u odnosima s javnošću. Usredotočuje se na uporabu strategija kao odgovor na krizu radi očuvanja reputacije organizacije. SCCT se razvila iz konvergencijskih crta komunikacijskog istraživanja koje tvrde da je učinkovitost komunikacijskih strategija ovisna o karakteristikama situacije. Argument je da situacija pomaže odrediti prikladan odgovor. Razumijevanjem krizne situacije krizni menadžer može izabrati najprikladniji odgovor.¹¹⁸

Menadžeri u krizama koriste strategije kao odgovor na krizu u očuvanju ugleda organizacije. Ugled (reputacija) organizacije vrlo je važan resurs koji se može odraziti na zapošljavanje stručnjaka, osobito u upravi, na cijenu dionica, pa čak i prodaju. SCCT dokazuje da je najbolji način da se zaštiti reputacijski resurs izbor strategije koja će najbolje odgovarati *reputacijskoj prijetnji* koju predstavlja kriza.

Pod pojmom *reputacija* razumije se ugled jedne osobe ili jedne organizacije. Zapravo *reputacija* je ukupnost vrijednosnih prosudbi koje se tijekom vremena stvaraju o osobama, proizvodima, markama ili organizacijama te tako dio imidža koji izgrađuju osobe, marke organizacije itd.¹¹⁹

Reputacijska prijetnja procjenjuje se procesom koji se sastoji od dvije faze. Prva faza je prepoznati vrstu krize. Vrsta krize okvir je koji se koristi da se protumači kriza. Istraživanje SCCT-a zaključilo je da se vrste krize

Situacijska krizna teorija komunikacije razvijena je kako bi praktičarima poslužila za krizno komuniciranje u odnosima s javnošću.

Ugled (reputacija) organizacije vrlo je važan resurs koji se može odraziti na zapošljavanje stručnjaka, osobito u upravi, na cijenu dionica, pa čak i prodaju.

razlikuju po *razini* krizne odgovornosti i količini odgovornosti za koju javnost vjeruje da organizacija ima u krizi. Viđenje krizne odgovornosti reputacijska je prijetnja jer se negativno odnosi na reputaciju organizacije. Vrste krize tvore tri krizne skupine i temelje se na reputacijskim prijetnjama/ pripisivanjima krizne odgovornosti:¹²⁰

1. blage
2. umjerene
3. opasne reputacijske prijetnje.

U drugoj fazi potrebno je odrediti postoji li povijest krize, je li ili nije organizacija imala slične krize.

Vrste krize i povijest krize kombiniraju se da se odredi reputacijska prijetnja krizne situacije. Određivanje krizne vrste nudi početnu procjenu reputacijske prijetnje pokazivanjem razine krizne odgovornosti povezane s krizom.

Početna se procjena prilagođava, ukoliko postoji povijest, sličnim krizama. Na primjer kriza s blagom reputacijskom prijetnjom postat će umjerena reputacijska prijetnja. Razina prijetnje važna je jer vodi izboru strategija kao odgovoru u krizi.

Strategija kao odgovor na krizu ono je što organizacija kaže i čini nakon što je kriza već pogodila – to je odgovor na retorički problem. Ti se retorički resursi razlikuju prema stupnju do kojeg netko prihvaća odgovornost za krizu i bavi se brigama žrtava.

- *Strategije poricanja* tvrde da nema krize (poricanje) ili pokušavaju dokazati da organizacija nema odgovornost za krizu (ispaštanje za tuđe grijeh).
- *Strategije umanjivanja* pokušavaju minimalizirati organizacijsku odgovornost (ispričavanje) i/ili ozbiljnost krize (opravdanje).

Pod pojmom reputacija razumije se ugled jedne osobe ili jedne organizacije. Zapravo reputacija je ukupnost vrijednosnih prosudbi koje se tijekom vremena stvaraju o osobama, proizvodima, markama ili organizacijama te tako dio imidža koji izgrađuju osobe, marke organizacije itd.

Strategija kao odgovor na krizu ono je što organizacija kaže i čini nakon što je kriza već pogodila – to je odgovor na retorički problem.

Tablica 19. Vrste krize po kriznim skupinama, prema R. L. Heathu, T. W. Coombsu, 2006.

SCCT vrste krize po kriznim skupinama	
Skupina žrtve	U ovim vrstama krize organizacija je također žrtva krize (umjerena reputacijska prijetnja).
<i>Prirodna katastrofa</i>	Ponašanje prirode, kao potres, oštećuje organizaciju.
<i>Glasi</i>	Lažne informacije koje štete organizaciji.
<i>Nasilje na radnom mjestu</i>	Sadašnji ili bivši zaposlenik napada sadašnjeg zaposlenika na radnom mjestu.
<i>Neovlašteno miješanje u proizvod/zlonamjernost</i>	Vanjski agent uzrokuje štetu organizaciji.
<i>Slučajna skupina</i>	U ovim vrstama krize djelovanja organizacije koja vode do krize bila su nenamjerna (umjerena reputacijska prijetnja).
<i>Izazovi</i>	Javnosti tvrde da organizacija djeluje na neodgovarajući način.
<i>Velika oštećenja</i>	Događa se tehnička nesreća.
<i>Nezgode tehničkog kvara</i>	Kvar u tehnologiji ili opremi uzrokuje industrijsku nesreću.
<i>Opozivi tehničkog kvara</i>	Kvar tehnologije ili opreme uzrokuje povlačenje proizvoda.
<i>Skupina koja je u stanju spriječiti krizu</i>	U ovim vrstama krize organizacija je svjesno stavila ljude u rizik, poduzela neodgovarajuće akcije ili prekršila zakon ili propis (opasna reputacijska prijetnja).
<i>Pogreške ljudi</i>	Ljudska pogreška uzrokuje industrijsku nesreću.
<i>Pogreške ljudi</i>	Ljudska pogreška uzrokuje opoziv proizvoda.
<i>Organizacijsko nedjelo bez štetnosti</i>	Javnosti su prevarene bez štete.
<i>Organizacijsko nedjelo lošim vođenjem menadžmenta</i>	Zakone ili propise prekršio je menadžment.
<i>Organizacijsko nedjelo sa štetom</i>	Menadžment je javnost doveo u rizik i događa se šteta.

Strategije poricanja tvrde da nema krize (poricanje) ili pokušavaju dokazati da organizacija nema odgovornost za krizu.

Tablica 20. Strategije kao odgovor na krizu, prema R. L. Heathu, T. W. Coombsu, 2006.

SCCT strategije kao odgovor na krizu	
<i>Strategije poricanja</i>	
<i>Napad i tužitelj</i>	Krizni se menadžer suprotstavlja osobi ili skupini tvrdeći kako nešto nije u redu s organizacijom. Organizacija prijeti kako će podnijeti tužbu protiv ljudi koji tvrde da se kriza dogodila.
<i>Poricanje</i>	Krizni menadžer tvrdi kako nema krize. Organizacija je priopćila da se kriza nije dogodila.
<i>Ispaštanje za tuđe grijeh</i>	Krizni menadžer krivi neku osobu ili skupinu izvan organizacije za krizu. Organizacija je okrivila dobavljača za krizu.
<i>Strategije umanjivanja</i>	
<i>Isprika</i>	Krizni menadžer minimalizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da učini štetu i/ili priznaje nesposobnost kontrolirati događaje koji su pokrenuli krizu. Organizacija je izjavila kako nije htjela da se kriza dogodi i da se nezgode događaju kao dio djelovanja bilo koje organizacije.
<i>Opravdanje</i>	Krizni menadžer minimizira viđenu štetu uzrokovanu krizom. Organizacija je priopćila kako su šteta i povrede u krizi bile vrlo male.
<i>Strategije ponovne izgradnje</i>	
<i>Nadoknada</i>	Krizni menadžer nudi novac ili druge darove žrtvi. Organizacija je ponudila novac i proizvode kao nadoknadu.
<i>Ispričavanje</i>	Krizni menadžer pokazuje da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži od javnosti oprost. Organizacija je javno prihvatila punu odgovornost za krizu i tražila od javnosti da oprost pogrešku.
<i>Strategije pojačavanja</i>	
<i>Potpomaganje</i>	Iznošenje pozitivnog djelovanja organizacije. Organizacija je ponovno izjavila kako želi usavršiti krizne obrasce/standarde.
<i>Laskavost</i>	Krizni menadžer hvali javnost. Organizacija je zahvalila javnosti na njihovoj pomoći.

Krizni menadžeri mogu koristiti kombinaciju strategija kao odgovor na krizu dok su oslobođeni proturječnosti.

- *Strategije ponovne izgradnje* nude nadoknadu i/ili ispriku za krizu.
- *Strategije pojačavanja* uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju (potpomaganje) i hvaljenje subjekata (laskavost). Strategije pojačavanja samo su dopunske i moraju se koristiti s jednom od ostale tri strategije.¹²¹

Krizni menadžeri mogu koristiti kombinaciju strategija kao odgovor na krizu dok su oslobođeni proturječnosti. Primjerice postoji proturječnost/problem ukoliko krizni menadžeri koriste strategiju poricanja istovremeno s bilo kojom strategijom koja priznaje da se kriza dogodila.

Prema SCCT-u krizni menadžeri moraju ponuditi poučne i prilagodbene informacije

prije poduzimanja bilo kakve akcije koja se bavi reputacijskim problemima. *Poučne informacije* pomažu MAPS-u da se fizički nosi s krizom. Primjeri uključuju priopćenje ljudima da evakuiraju područje ili vrate npr. motor s grješkom. *Prilagodbene informacije* pomažu MAPS-u da se psihološki nosi s krizom. Primjeri uključuju izražavanje sućuti. Krizni menadžeri nikad ne bi trebali koristiti strategije kao odgovor na krizu namijenjene zaštiti reputacije organizacije sve dok se ne prenesu poučne i prilagodbene informacije.¹²²

U SCCT-u krizni menadžeri biraju strategije kao odgovor na krizu koje se temelje na reputacijskoj prijetnji krize. Blage reputacijske prijetnje zahtijevaju samo poučne i prilagodbene informacije. Umjerene reputacijske prijetnje zahtijevaju strategije uma-

U SCCT-u krizni menadžeri biraju strategije kao odgovor na krizu koje se temelje na reputacijskoj prijetnji krize.

njenja. Opasne reputacijske prijetnje zahtijevaju strategije pojačanja. Strategije poricanja mogu se koristiti za glasine ili izazove, kao što su optužbe da organizacija djeluje na nemoralan način. Strategije pojačanja mogu se koristiti u bilo kojoj krizi.¹²³

Na kraju treba naglasiti kako SCCT pokušava razumjeti, objasniti i ponuditi preskriptivne akcije za kriznu komunikaciju. SCCT koristi razumijevanje reputacijske krizne prijetnje pri izboru strategija, koje trebaju dati maksimalan učinak reputacijskoj zaštiti, kao odgovor na krizu.

Teorija komunikacije rizika

Zbog stalnog nastajanja kriza društvo danas kolektivno upravlja rizikom. Policija i vatrogasno osoblje osposobljeni su i opremljeni

odgovoriti na određene žurne situacije. Istraživači u medicini rade kako bi otkrili uzroke bolesti. Za svaku osobu postoji rizik da pati od različitih bolesti. Obična prehlada je bolest. I rak i infarkt su bolesti. Liječnici se školuju da prepoznaju i liječe te bolesti. Stručnjaci za hranu preporučuju da se neka hrana treba jesti, a neka izbjegavati. Inženjeri uče, izrađuju nacрте i grade ceste. Konstruiraju sve sigurnije automobile. Skandali i poslovne prijevare pokazali su rizike financijskog ulaganja i zapošljavanja. Neodgovorni izvršni direktori mogu uništiti kompaniju. U bilo kojoj vrsti navedenih kriza, kada se dogodi, potrebna je *krizna komunikacija* i angažman stručnjaka. Zbog stalnih kriza u društvu praktičari za odnose s javnošću najistaknutiji su dio komunikacije rizika.¹²⁴

SCCT pokušava razumjeti, objasniti i ponuditi preskriptivne akcije za kriznu komunikaciju.

Zbog stalnih kriza u društvu praktičari za odnose s javnošću najistaknutiji su dio komunikacije rizika.

Tablica 21. Smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu, prema R. L. Heathu, T. W. Coombsu, 2006.

SCCT smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu	
1.	Ponudite poučne strategije za sve krize sa žrtvama.
A.	Kada je potrebno, ponudite upozorenja javnosti.
B.	Ponudite upute kako javnost treba promijeniti svoje ponašanje ili očekivanja uslijed krize.
2.	Ponudite prilagodbene strategije za sve krize sa žrtvama.
A.	Izrazite zabrinutost za žrtve.
B.	Osigurajte informacije o uzroku krize kada su na raspolaganju. Ponudite informacije o popravnom djelovanju – što se čini da se spriječi ponavljanje krize, kada je primjenljivo.
3.	Izaberite odgovarajuću strategiju/strategije kako biste odgovorili na krizu i zaštitili reputaciju.
A.	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti (krize sa žrtvom) i povijest sličnih kriza koristite strategije umanjivanja kao odgovor na krizu.
B.	Za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti (krize s nezgodom) i bez povijesti sličnih kriza koristite strategije umanjivanja kao odgovor na krizu.
C.	Za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti (krize s nezgodom) i povijesti sličnih kriza koristite strategije ponovne izgradnje kao odgovor na krizu.
D.	Za krize sa strogim pripisivanjem krizne odgovornosti (krize koje se mogu spriječiti) koristite strategije ponovne izgradnje kao odgovor na krizu, bez obzira na povijest krize.
E.	Za glasine i krize izazova koristite strategije poricanja kao odgovor na krizu kada je to moguće.
F.	Koristite strategije pojačanja kao odgovor na krizu kao dodatke drugim strategijama koje odgovaraju na krizu.
G.	Pokušajte održati dosljednost u strategijama kao odgovor na krizu ne miješajući strategije stanja poricanja sa strategijama stanja ponovne izgradnje ili strategijama stanja umanjivanja.
H.	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti (krize sa žrtvom) i bez povijesti sličnih kriza obavještajne i prilagodbene strategije same su dovoljne.
I.	Budite spremni promijeniti strategije kao odgovor na krizu ako se krizna situacija mijenja i zahtijeva različit odgovor za uspješnu zaštitu reputacije organizacije.

Komunikacija rizika sadrži i strategiju i etiku koja se koristi kako bi povećala osjećaj kontrole.

R. L. Heath i W. T. Coombs smatraju da nekoliko varijabli utječe na to kako ljudi komuniciraju u svezi s rizikom. Komunikacija uključuje potporu, štete i koristi, toleranciju rizika, neizvjesnost, povjerenje, samointeres i altruističke vrijednosti, spoznajno uključivanje, kontrolu i znanje.¹²⁵

Potpora je rezultat objektivnog upravljanja odgovorom organizacije prema interesima ključne javnosti.

Štete i koristi važni su aspekti jednadžbe procjene rizika. Općenito se pretpostavlja da bi ljudi slijedili ova pravila kad bi imali dovoljno informacija i vremena da se opširno pozabave posljedicama alternativnih putova odlučivanja. Ljudi možda izvode zaključak da imaju koristi (ili trpe štete) i onda odluče treba li trpjeti rizike koji su nepodnošljivi. Oni koji misle da su oštećeni, ne podupiru izvor rizika.

Tolerancija rizika važan je koncept. Baš kao što svi nisu jednako svjesni rizika u zajednici ili mjera, kao odgovor na opasnost koje trebaju poduzeti kako bi povećali svoju sigurnost, tako i svi članovi zajednice imaju različit osjećaj mjere do koje rizik postoji i je li štetan. Razlikuju se u toleranciji rizika – koliko su upućeni u rizik i kako mu se prilagođavaju.

Neizvjesnost je koncept koji definira rizik. Rizik je mogućnost (vjerojatnost) da će se događaj dogoditi i da će biti podnošljiv ili bolan. Neizvjesnost je pomanjkanje pripisane pouzdanosti o sustavu uzrok – posljedica. Neizvjesnost ne može proisteći samo iz pomanjkanja informacija, nego se događa kad ljudima nedostaju odgovarajuće polazne pretpostavke koje se koriste u zaključivanju iz informacija koje imaju.¹²⁶

Povjerenje je složena varijabla. Oni koji stvaraju ili tumače rizike, željeli bi da im se vjeruje. Povjerenje se ne daruje, nego zasluži onim što se govori i čini.

Samointeres i altruističke vrijednosti pokazuju hoće li javnost biti spoznajno uključena u odluke javne politike da prepozna koji su razlozi relevantni, da ima više znanja o temi i da komunicira o njoj.

Spoznajno uključenim osobama može se pristupiti informacijom ili argumentom,

iako im se mogu oduprijeti, dok, naprotiv, manje uključene osobe vjerojatno će ignorirati informacijska predstavljanja i rizične rasprave. Uključene osobe kritičnije su prema informacijama i argumentima od svojih manje spoznajno uključenih kolega.

Kontrola ima naročitu relevantnost za analizu strategijskog odgovora prema krizama i rizicima. Osobe koje pokazuju da ne podržavaju ono čega se boje (kemijska postrojenja visokog rizika), imaju veću potrebu za kontrolom u usporedbi s pristašama takvih postrojenja.

Znanje je jedna od najvažnijih problematičnih varijabli u ovoj analizi. Jedno viđenje rizika je da ljudi koriste znanje kako bi donijeli racionalne procjene rizika.¹²⁷

Komunikacija rizika sadrži i strategiju i etiku koja se koristi kako bi povećala osjećaj kontrole. U najjednostavnijem smislu, ljudi priznaju životne rizike, ali žele znati tko ih uzrokuje i jesu li ti izvori rizika odgovorni. Jesu li u stanju i spremni uporabiti odgovarajuće razine kontrole da spriječe ili odgovore na krize? Na taj su način kriza i rizik povezani. Vezani su za odluke. Odluka može postati kriza. Kriza se može razviti u odluku. Ukoliko se upravlja rizikom na odgovarajući način, onda je manje vjerojatno da će rizik postati odluka, a i manje je vjerojatno da će se dogoditi kriza.¹²⁸

Teorija obnove imidža

Teorija obnove imidža nudi komunikacijske opcije dostupne onima, bilo organizacijama ili osobama, koji se suočavaju s prijetnjama njihovoj reputaciji. Ova je teorija naročito relevantna kao odgovor na krizu.¹²⁹

Imidž osobe ili reputacija je krajnje važna. Optužbe ili sumnje počinjenja krivice imaju raznolikost suprotnih učinaka. Korporacije mogu izgubiti poslove, političari mogu izgubiti podršku i izbore, ljudi mogu izgubiti prijatelje i navući neprijateljstvo. Ponekad se pravne ili druge sankcije mogu primijeniti. Zbog toga što je vjerodostojnost iznimno važna, prijetnja imidžu može štetiti nečijoj sposobnosti da učinkovito komunicira. Stoga ljudi i organizacije imaju važne razloge da održavaju povoljan imidž.¹³⁰

Teorija obnove imidža nudi komunikacijske opcije dostupne onima, bilo organizacijama ili osobama, koji se suočavaju s prijetnjama njihovoj reputaciji. Ova je teorija naročito relevantna kao odgovor na krizu.

Zbog toga što je vjerodostojnost iznimno važna, prijetnja imidžu može štetiti nečijoj sposobnosti da učinkovito komunicira.

Poruke obnove imidža su potrebne uvijek kad postoji prijetnja imidžu. Svi oni koji su potencijalno u opasnosti od narušavanja imidža moraju odrediti:¹³¹

- 1) koja(e) optužba(e) ili sumnja(e) prijetje imidžu
- 2) tko je (su) najvažnija publika(e), javnosti.

Načelo je kako se ne treba nadati da se može uspješno predvidjeti optužba ukoliko se ne zna priroda optužbe. Neodređene glasine ili šaputanja mogu potaknuti zabrinutost, ali se mora poznavati problem da bismo ga popravili. Ukoliko pak postoje višestruke optužbe, osoba kojoj prijeti narušavanje imidža mora znati sve da bi se svima njima pozabavila (i da bi izbjegli ignoriranje navoda). Ovdje se na umu mora imati javnost. Ukoliko javnost nije svjesna optužbe, optužba može bez straha biti ignorirana (ukoliko ne mislite da će to oni kasnije čuti). Zapravo čin odgovora na optužbu će informirati vašu ciljnu javnost o potencijalnom problemu. Optužbe koje su stvarno važne, poznate su vašoj javnosti. Stoga je i ovdje (teorija obnove imidža), kao i u odnosima s javnošću, identificiranje javnosti iznimno važno.¹³² Važno je utvrditi što javnost zna.¹³³

Optužbe imaju dvije ključne komponente:

- a) mora se dogoditi uvredljivi čin
- b) optuženi mora biti smatran odgovornim za taj čin.

Ukoliko se ništa nije dogodilo ili ono što se dogodilo nije bilo zapravo loše, ne bi trebala postojati prijetnja imidžu. Slično, ukoliko niste krivi za uvredljiv čin, onda ne bi trebala postojati prijetnja vašem imidžu. Naravno, percepcija relevantne javnosti je ono što je najvažnije. Ukoliko oni vjeruju da ste počinili pogrešno djelo, vaš imidž će trpjeti, čak i ako biste znali da se djelo nije dogodilo, da nije zapravo bilo loše ili da vi to niste učinili. Naime ukoliko bilo koja od ovih stvari bude točna, te argumente možete koristiti u poruci da popravite svoj imidž. Također je važno shvatiti da krivnja može doći u više oblika. Primjerice učinili ste pogrešno djelo ili ste ga potaknuli, ili dopustili da se dogodi, ili ćete možda biti krivi

što niste spriječili djelo (čin nepoduzimanja akcije). Ključna stvar je da postoji uvredljiv čin za koji vas se okrivljuje, a koji je prijetnja imidžu.¹³⁴

Ovi elementi su važni zbog toga što pomažu nekome da razumije mogućnosti (opcije) popravaka imidža koje stoje na raspolaganju. Opcije za popravku imidža kojima prijeti optužba ili sumnja su organizirane u pet općih mogućnosti obnove imidža.

Prve dvije, poricanje i izbjegavanje odgovornosti, tiču se krivnje; treća, smanjenje uvredljivosti, tiče se uvredljivosti. Četvrta, popravna akcija, može se odnositi na uvredljivost (popravkom štete) ili krivnju (poduzimanjem akcije da se spriječi čin uvredljivosti u budućnosti). Zadnja opcija, peta, mortifikacija (trpljenje) prihvaća odgovornost za uvredljivi čin, ali traži opraštanje (ispričavanje).

Dolje navedena tablica prikazuje ove opcije (od kojih neke imaju više oblika). Oni koji se suočavaju s prijetnjom imidžu, trebaju razmotriti navode, činjenice u tom slučaju i javnosti te izabrati strategije koje mogu pomoći u obnovi imidža. Netko mora razmotriti prednosti i nedostatke medija koji stoje na raspolaganju za slanje poruka (s jednom ili više ovih strategija) prema javnosti. Uspješna popravka imidža predlaže da oni koji su zapravo u krivu, *trebaju to odmah priznati i poduzeti odgovarajuću popravnu akciju*. Ljudi žele da drugi preuzmu odgovornost za njihove akcije, žele da drugi počiste ono što su oni učinili (i/ili da spriječe buduće probleme). Nadalje *pogrešno je lagati*, i ako (ili kada) istina izađe na vidjelo, možete biti optuženi ne samo zbog prvobitnog počinjenja krivice nego također i zbog laganja o tome. Naravno, odvjetnici bi navodili razloge protiv priznanja, što bi djelovalo protiv kompanije ili organizacije na sudu.

Iz navedenih strategija može se uočiti da čak i nevini (Tylenol je uveo pakiranje otporno na oštećenja i onda se okrenuo kapsulama iako nije trebao snositi odgovornost za trovanje) mogu realizirati popravnu akciju. Svaljivanje krivice djeluje najbolje kada je cilj naoko uvjerljiv i kada se krivnja zapravo pomiče od vas (npr. predsjedniku Nixo-

Uspješna popravka imidža predlaže da oni koji su zapravo u krivu, trebaju to odmah priznati i poduzeti odgovarajuću popravnu akciju.

Pogrešno je lagati. Ako (ili kada) istina izađe na vidjelo, možete biti optuženi ne samo zbog prvobitnog počinjenja krivice nego također i zbog laganja o tome.

Tablica 22. Strategije obnove imidža, W. L. Benoit, 2005.

Strategija	Ključna karakteristika	Primjer
Poricanje		
Jednostavno poricanje	Nije počinio djelo.	Tylenol: Nije otrovao kapsulu.
Svaljivanje krivice	Drugi je počinio krivicu.	Tylenol: <i>Ludak</i> je otrovao kapsule.
Izbjegavanje odgovornosti		
Provokacija	Odgovorio na čin drugoga.	Tvrtka se premjestila zbog novih poreza.
Nepopravljivost	Nedostatak informacija ili sposobnosti.	Izvršni direktor nije rekao da se vrijeme sastanka promijenilo.
Slučaj	Nesreća.	Drvo je palo na tračnice i tako prouzrokovalo oštećenje vlaka.
Dobre namjere	Značilo je dobro.	Sears želi ponuditi uslugu popravke auta.
Smanjenje uvredljivosti događaja		
Potkrjepljivanje	Naglasiti dobre osobine.	Exxonovo brzo i sposobno čišćenje prolijevanja nafte.
Minimizacija	Djelovati neozbiljno.	Exxon: Proljevanje nafte je skrivilo smrt nekoliko životinja.
Diferencijacija	Djelovati manje napadno nego što slični djeluju.	Sears: Nepotrebne popravke su bile preventivno održavanje, ne prijevara.
Neshvatljivost	Važnije vrijednosti.	Pomaže ljudima da opravdaju testiranje nad životinjama.
Optužitelj napada	Smanjiti vjerodostojnost optužitelja.	Coke: Pepsi je vlasnik restorana, izravno konkurira vama radi klijenata.
Kompenzacija	Isplatiti novac žrtvi.	Kinoposjetiteljima invalidima dana slobodna ulaznica nakon što im je bio uskraćen ulaz u kino.
Popravna akcija	Planirati riješiti/spriječiti.	AT&T međugradsko poboljšanje usluga: obećana potrošnja još milijarde da se unaprijedi usluga.
Mortifikacija	Isprika.	AT&T se ispričala za prekidanje usluge.

Najlakše je popraviti imidž onih koji su nevin. Teže je (i treba biti) spašavati imidž onih koji su krivi.

nu je pripisivana krivica zbog zataškavanja njegovih posebno odabranih suradnika, što je značilo da je na kraju bio odgovoran).

Nemojte pretpostaviti da su sve strategije jednako učinkovite. Neke strategije mogu dobro djelovati zajedno (npr. dobre nakane i slučaj), ali druge ne (npr. „ja to nisam učinio“ – poricanje i „ti si me natjerao da to učinim“ – provokacija).¹³⁵

Važno je shvatiti da jedna strategija može biti korištena uvjerljivo, kao i neuvjerljivo. Na primjer netko može uputiti iskrenu ispriku kao i onu bez pravog uvjerenja. Ovo prvo će vjerojatno imati više uspjeha nego ovo drugo. Nadalje postoje ograničenja na moć uvjerljivih poruka. Neka djela su tako teška (npr. silovanje) da ništa izrečeno ne može zavrijediti oprost (iako obično s vremenom ljudi nastoje zaboraviti). Najlakše

je popraviti imidž onih koji su nevin. Teže je (i treba biti) spašavati imidž onih koji su krivi.

Teorija uvjeravanja

Jedan od glavnih ciljeva odnosa s javnošću je uvjeriti unutarnju i vanjsku ciljnu javnost organizacije da prihvati izvjestan stav, mišljenje ili ponašanje. Bilo da organizacija (tvrtka) pokušava povećati broj klijentata ili potrošača, pridobiti nove stručne kadrove ili povećati svoj imidž u javnosti, korištenje uvjeravanja je nužno ili ključno. *Uvjeravanje* nije negativan pojam i ni praksa iako se često poistovjećuje sa svojom rođakinjom *crnom ovcom* – *propagandom*. Budući da se u propagandi može koristiti sila, manipulacija i obmana pri uvjeravanju ljudi da misle ili postupaju na određeni način, *čisto*

Jedan od glavnih ciljeva odnosa s javnošću je uvjeriti unutarnju i vanjsku ciljnu javnost organizacije da prihvati izvjestan stav, mišljenje ili ponašanje.

uvjeravanje ne pokušava i ne ide za tim da iskoristi javnost. Umjesto toga ljudima se predstavljaju razlozi zašto bi mogli ili trebaju prihvatiti stav, mišljenje ili ponašanje. U takvoj situaciji, ostaje na osobama hoće li prihvatiti ove razloge i preispitati svoje mišljenje.¹³⁶

Vještina uvjeravanja seže unazad tisuću godina. Još je Aristotel pružio osnovu za uvjeravanje kroz: *ethos*, *logos* i *pathos*. Do današnjih dana ovi *modeli dokaza jezgra* su i u praksi odnosa s javnošću.

Aristotel je opisao uvjeravanje kao vještinu dokazivanja nečega istinitog ili lažnog i predstavio tri načina da se pruže takvi dokazi: kroz *ethos* (izvor vjerodostojnosti), *logos* (logički apeli) i *pathos* (emocionalni apeli).

Ethos

Ethos se fokusira na vjerodostojnost izvora pri prijenosu poruke. Smatra li se izvor etičkim i može li mu se vjerovati? Izvor vjerodostojnosti izravno utječe na učinkovitost poziva. Ukoliko osoba koja prenosi poruku nije povjerljiva, nije važno koji se pozivi koriste, nego je ključan izbor odgovarajućeg glasnogovornika. Pozivi *ethosa* temelje se na korištenju istaknutih glasnogovornika i ljudi za koje se smatra da će podržati proizvod ili ideju. Praktičari odnosa s javnošću trebaju razmotriti kako će njihova ciljna javnost vidjeti glasnogovornikov integritet, ekspertizu, reputaciju i autoritet. Sličnost s publikom i simpatičnost također su važne značajke, kao što može biti i fizička privlačnost i karizma.¹³⁷ Vođe javnog mišljenja mogu biti dobar izbor kao izvori poruka. Vođe mišljenja su ljudi poštovani u javnosti. Teorija ravnoteže (sklada), koja predlaže da ljudi razmatraju svoje odnose s drugim kada slušaju i prihvaćaju informacije, nudi potporu za korištenje vođa mišljenja.¹³⁸

Logos

Logos se odnosi na pozive koji se temelje na određenom razlogu i logici. Ovi argumenti obično se sastoje od činjenica i prikaza i bave se javnošću na kognitivnoj razini. Taktike odnosa s javnošću usmjerene na obrazovanje specifične grupe ljudi najvjero-

jatnije bi se fokusirale na pozive logosa. Takve informacije bi se komunicirale izravno i objektivno s jedinom namjerom da se ta grupa ljudi učini svjesnom određenog pitanja ili problema. Iako jake stvarne činjenice trebaju biti temelj za bilo koji argument, činjenice i prikazi ne mogu uvijek stajati sami jer im nedostaje inspiracije i motivacije.¹³⁹

Pathos

Pathos se odnosi na argumente koji se temelje na emociji – na poticanju osjećaja kao što su strah, krivnja, ljutnja, šala ili sažaljenje. Praktičari odnosa s javnošću koriste ove pozive kada je njihov cilj motivirati grupu ljudi da razmišlja ili čini nešto posebno kao što je kupiti proizvod ili podržati razlog. Pozivi *pathosa* mogu se u praksi vidjeti posvuda:

- poziv za prikupljanje novca da se nahrane gladna djeca – očekuje da će probuditi sažaljenje
- priopćenje javne službe o vožnji u pijanom stanju – cilja na krivnju
- reklama za kućni sigurnosni alarmni sustav – nastoji potaknuti strah
- oglas o dijamantima se fokusira na ljubav.

Pozivi *pathosa* obično su učinkovitiji kada su udruženi s pozivima *logosa*.¹⁴⁰

Prije izrade uvjerljive poruke praktičari odnosa s javnošću moraju odrediti koji poziv ili pozive koristiti da najbolje dopru do ciljne javnosti. Ovaj izbor ovisi o željama, interesima, potrebama, brigama i uvjerenjima ciljne javnosti. Ljudska bića, prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba, dijele osnovne potrebe kao što su hrana, dom i odijevanje. Također žele i uspjeh, ljubav i sigurnost. Interesi i uvjerenja međutim razlikuju se među grupama, što se temelji na životnoj dobi, načinu života i drugim demografijama.¹⁴¹

Koncepti selektivne izloženosti i selektivne pozornosti predlažu da ljudi samo izlažu sebe i obraćaju pozornost na informaciju koja je dosljedna njihovom samointeresu. Ukoliko primijete da se informacija ne tiče njih, selektivno će je izbjeći.¹⁴² Analiziranje ciljne javnosti, kako bi se odredile njezine želje, interesi i potrebe, zahtijeva istraživa-

Aristotel je opisao uvjeravanje kao vještinu dokazivanja nečega istinitog ili lažnog i predstavio tri načina da se pruže takvi dokazi: kroz *ethos* (izvor vjerodostojnosti), *logos* (logički apeli) i *pathos* (emocionalni apeli).

Ethos se fokusira na vjerodostojnost izvora pri prijenosu poruke. Izvor vjerodostojnosti izravno utječe na učinkovitost poziva.

Logos se odnosi na pozive koji se temelje na određenom razlogu i logici.

Pathos se odnosi na argumente koji se temelje na emociji – na poticanju osjećaja kao što su strah, krivnja, ljutnja, šala ili sažaljenje.

Postoji više uvjeravačkih tehnika: svjedočanstva i potpore (*ethos*), ankete, primjeri i druge činjenične informacije (*logos*), raznolikost emocionalnih poziva koji se protežu od humora, straha do seksualnog priziva (*pathos*).

Teorija igre i njezini modeli pomažu praktičarima unaprijediti proces donošenja odluka i strategija kao i vještine održavanja odnosa.

Teorija igre je puna značenja teorije i prakse odnosa s javnošću jer razumijevanje ravnoteže utjecaja između organizacije i njezine ključne javnosti iznimno je važno za uspješno obavljanje odnosa s javnošću.

nje koje može uključiti pregled popisa stanovništva ili prodajnih podataka; provođenje ispitivanja javnog mišljenja, ankete, fokus grupe, intervjuja ili procjene načina, stila života.¹⁴³ Jednom kada želje, interesi i potrebe javnosti budu analizirani, može se osmisliti (razviti) poruka koja će se pozabaviti tim željama, interesima i potrebama.¹⁴⁴

Postoji više uvjeravačkih tehnika. Mogu se izdvojiti: svjedočanstva i potpore (*ethos*), ankete, primjeri i druge činjenične informacije (*logos*), raznolikost emocionalnih poziva koji se protežu od humora, straha do seksualnog priziva (*pathos*). Ključno je izabrati one koji najviše odgovaraju ciljnoj javnosti, što se temelji na prethodnoj analizi.¹⁴⁵

Poznato je kako je tanka crta između uvjeravanja i propagande. Stoga praktičari odnosa s javnošću moraju razumjeti razlike i implementirati taktike uvjeravanja na etički način. Jedan od najvažnijih uvjeravačkih elemenata je da informacija mora biti *istinita*. Za razliku od propagande, koja iskrivljuje činjenice i pretjeruje u izjavama, uvjeravanje treba biti temeljeno na informaciji kojoj organizacija iskreno vjeruje da je nešto točno i istinito.¹⁴⁶

Izvori koji prenose uvjeravačke poruke moraju biti iskreni i prenositi istinske osjećaje i emocije, posebno ukoliko netko daje svjedočanstvo ili podršku nekom proizvodu ili usluzi.¹⁴⁷

Postoji također razlika između oblikovanja emocionalnih poziva prema samointeresu javnosti, što je učinjeno u uvjeravanju, kao i igranje na kartu emocionalne nesigurnosti u naporu da se manipulira javnost. Manipulacija može donijeti koristi organizaciji, ali neće ispuniti potrebe njezine javnosti. Dodatna pozornost je potrebna kada se koriste pozivi straha ili krivnje kako bi se osiguralo da strogoća poziva odgovara interesu javnosti. Što više ciljna javnost primjećuje strah, to ozbiljniji poziv može biti. Umjereni pozivi trebaju se koristiti ako se strah uočava kao umjeren. Učinkoviti pozivi straha govore publici ne samo o stupnju i vjerojatnosti štete, nego također i kako smanjiti mogućnosti da se šteta dogodi.¹⁴⁸

Nekoliko vrijednosti Etičkog kodeksa Američke udruge za odnosa s javnošću (PRSA)

odnosi se na etičku uporabu uvjeravanja: iskrenost ili privrženost najvećim standardima točnosti i istine, nepristranost ili fokusiranje na slobodno izražavanje i potporu svih mišljenja i zalaganje koje naglašava odgovornost u podršci „upućene javne debate“.¹⁴⁹

Teorija igre

Teorija igre uvedena je u istraživanje komunikacija 1968. godine, a u istraživanje odnosa s javnošću 1987. godine. Ova teorija se pokazala korisnom za praktičare u odnosima s javnošću kao i za one koji grade teorije odnosa s javnošću. Teorija igre i njezini modeli pomažu praktičarima unaprijediti proces donošenja odluka i strategija kao i vještine održavanja odnosa. Među teoretičarima uvođenje teorije igre u literaturu odnosa s javnošću je utjecalo na paradigmatu ponašanja jer je potaknulo rekonceptualizaciju normativnog dvosmjernog simetričnog modela u praksi odnosa s javnošću. Kao posljedicu nekoliko istraživača je razvilo kontekstualizirane okvire za analizu racionalnosti, preferencija i rezultata odnosa koji se protežu od sukoba do suradnje.¹⁵⁰

Igra je znanstvena metafora za široko područje ljudskih interakcija koje ovise o tome kako se dvije ili više osoba izravno i strategijski odnose jedna prema drugoj. Ovaj pristup modeliranju ljudskog ponašanja, u smislu rezultata, razvili su matematičari J. von Neumann 1944. godine i matematički ekonomist O. Morgenstern. Teorija igre je prihvaćena među društvenim znanstvenim područjima kao što su komunikacija, psihologija, menadžment i politička znanost. Teorija racionalnog izbora nudi temelj teoriji igre i bila je pozivana u rasprave o složenim pitanjima politike kao što su konkurencija na tržištu, utrke u naoružanju, zagađenje okoliša i dr.

Teorija igre je puna značenja teorije i prakse odnosa s javnošću jer razumijevanje ravnoteže utjecaja između organizacije i njezine ključne javnosti iznimno je važno za uspješno obavljanje odnosa s javnošću. Posebno je teorija igre omogućila istraživačima da prošire područje komunikacijskog ponašanja pomoću redefiniranja simetrične

komunikacije (postupci čiste suradnje) koja se rijetko događa u stvarnoj praksi odnosa s javnošću, iako se mnogi teoretičari slažu da joj se daje prednost nad asimetričnom komunikacijom (igre s nultim zbrojem).

P. Murphy (1987. i 1989.) predložila je da teorija odnosa s javnošću, kao teorija igre, treba izbjegavati binarne dualizme koji isključuju perspektive i ograničavaju pun djelokrug mogućih komunikacijskih ponašanja. Drugi su se složili tvrdeći da praksu odnosa s javnošću ne treba prisiljavati da postane jedan od četiri modela (tiskovna agentura, informacija, asimetrija i simetrija) jer je profesija i arena akademskog istraživanja koja uključuje brojne varijable te da je kompleksna i dinamična. Katkada može biti mudro održavati neki stupanj tenzije (uspoređeno s čistom suradnjom ili potpunom prilagodbom) među natjecateljskim interesima koji su u ideološkom raskoraku da bi se postigao željeni rezultat. Zbog toga kontinuum može ponuditi korisniju heurističku (otvorenu/korisnu) funkciju.¹⁵¹

Budući da je teorija igre uvedena u literaturu odnosa s javnošću, dvosmjerna simetrična komunikacija bila je redefinirana kao ponašanje *mješovitog motiva*. Okvir *mješovitog motiva* smatra da, dok organizacije mogu imati brige asimetričnog samointeresa u središtu svih ponašanja, svaki je motiviran prema suradnji da bi riješio ili reducirao neke aspekte sukoba uključenog u izgradnju odnosa s ključnim javnostima.

Kad je riječ o primjeni, strukture igre su bile korištene za analizu pitanja krizne komunikacije gdje su uloženi veliki, a odabir trenutka ključan. U teorijskom jeziku igre krize su nekooperativne igre između organizacija i javnosti kao što su dvoboj, eskalacija, kooperativni sporazum i dr.¹⁵² Ova tipologija za analiziranje odnosa organizacija – javnost za vrijeme ili kao rezultat kriza može se koristiti kako bi se odredilo što je krenulo naopako i objasnilo zašto je krenulo naopako. Također korištenje teorije igre za vrijeme sjednica strateškog planiranja omogućuje praktičarima da pouzdano ispituju „koji su najbolji – najgori scenariji“ i da razviju strategije koalicijske izgradnje.

Za istraživače teorija igre nudi krizni komunikacijski model i pruža grafički kontinuum za klasificiranje kriza.¹⁵³ Važno je ukazati da novinari i praktičari odnosa s javnošću također igraju *igre* za vrijeme kriza. Budući da se praktičari odnosa s javnošću nadaju da je pokrivenost vijesti (koja šteti reputaciji) minimalna, novinari su nagrađeni za pretjecanje (viješću) konkurenata i za stvaranje vizualnih priča koje lagano tapkaju za trajnim vrijednostima vijesti o sukobima i neredima. Ova borba je uspoređena s klasičnim dvobojem u kojem organizacija postiže *pogodak* ukoliko odgodi komunikaciju dovoljno dugo tako da dopusti krizi smanjenje (što rezultira nemedijskom pokrivenosti) ili ako objavi vijest o krizi (to će vjerojatno biti otkriveno). S druge strane medijska kuća postiže *pogodak* ukoliko prva objavljuje vijest o organizacijskoj krizi.¹⁵⁴

I etička literatura također je bogatija s uvođenjem teorije igre. Budući da modeli igre uključuju odlučno sve moguće posljedice i puni djelokrug potencijalnih ponašanja, praktičari odnosa s javnošću mogu jasnije ispitati etičke implikacije njihova savjeta. U komunikacijskom kontekstu teorija igre predlaže da sudionici odnosa traže maksimum vrijednosti u svim razmjenama. Hipotetički, laganje je jedno takvo potencijalno ponašanje. Međutim praktičari odnosa s javnošću i istraživači naglašavaju da su laži neetičke i neprihvatljive. Dakle modeli igre su omogućili istraživačima da izlože kompleksna etička pitanja i da utjelove etiku u izgradnju teorije odnosa s javnošću. Zbog toga teorija igre + teorija odnosa s javnošću = normativni, preskriptivni i analitički okviri za održavanje i razvijanje odnosa između organizacija i javnosti. Ovaj tijek istraživanja podvlači pretpostavku da uzajamna disciplinarnost proširuje izgradnju teorije odnosa s javnošću.¹⁵⁵

Etičke teorije

Teoretičari na području etike i morala nastoje pružiti racionalnu osnovu za moralno prosuđivanje i etično ponašanje, kao i implikacije koje neke od tih teorija imaju na odnose s javnošću.

Teorija odnosa s javnošću, kao teorija igre, treba izbjegavati binarne dualizme koji isključuju perspektive i ograničavaju pun djelokrug mogućih komunikacijskih ponašanja.

Teoretičari na području etike i morala nastoje pružiti racionalnu osnovu za moralno prosuđivanje i etično ponašanje, kao i implikacije koje neke od tih teorija imaju na odnose s javnošću.

Kognitivizam nam omogućava iznošenje čvrste tvrdnje o tome je li određeno djelovanje ili vjerovanje dobro ili loše, ispravno ili pogrešno. Nekognitivizam ističe kako je moralnost posve subjektivna ili vezana za određeni kulturni kontekst pojedinca.

Kognitivizam i nekognitivizam

Najosnovnije je pitanje koje postavljaju etički teoretičari: je li moguće razlučiti ispravno od pogrešnoga? Riječ koju filozofi koriste kako bi definirali stav da postoje *stvarne* i *objektivne* moralne istine i apsoluti jest *kognitivizam*. Kognitivizam nam omogućava iznošenje čvrste tvrdnje o tome je li određeno djelovanje ili vjerovanje dobro ili loše, ispravno ili pogrešno. Suprostavljena škola mišljenja, *nekognitivizam* ističe kako je moralnost posve subjektivna ili vezana za određeni kulturni kontekst pojedinca. Nekognitivisti tvrde kako ne postoje moralni apsoluti, već samo vjerovanja, stavovi i mišljenja.¹⁵⁶

Tu kasniju nekognitivističku školu mišljenja, koja se snažno oslanja na rad Kennettha Burkea, u literaturi odnosa s javnošću predstavljaju teoretičari retorike poput R. Pearsona, E. L. Totha i R. L. Heatha (1992.) i R. L. Heatha (2004.). Oni tvrde kako istine nastaju u procesu dijaloga, dogovora i rasprave u kojima se pojedinci na kraju slože oko određene moralne istine. Ističu kako *proces* kojim se rasprava odvija određuje hoće li biti etična ili ne. Pearson tako tvrdi kako odnosi s javnošću imaju glavnu ulogu u upravljanju moralnom dimenzijom korporativnog ponašanja. Pravičnost procesa znači da ljudi dolaze do valjanog konsenzusa koji onda ima moralni autoritet.¹⁵⁷

Snažno naglašavaju pravila koja etičan dijalog mora poštovati kako bi očuvao svoj integritet i valjanost. J. Habermas (1984.) pružio je zanimljiv uvid u ono što naziva idealnom komunikacijskom situacijom. Zapravo ona zahtijeva da sudionici ispituju i istražuju ideje koje se predlažu, da imaju jednaku slobodu pokrenuti i nastaviti dijalog, postaviti redosljed rasprave i preispitivati i/ili objašnjavati. Kako bi to mogli na odgovarajući način uraditi, moraju biti slobodni od manipulacije i imati jednaku moć. Zauzvrat svi oni koji sudjeluju u dijalogu postaju odgovorni za razumljivost (nastojati da ih se razumije), istinu (činjeničnu točnost), primjerenost (u odnosu na one koji su primatelji komunikacije) i istinitost (iskrenost uz činjeničnu točnost). Za retoričare činjenica čiji argumenti na kraju odno-

se prevagu gotovo predstavlja agnosticizam, sve dok sam proces ima integritet.¹⁵⁸

Mnogi drže kako je ovo ideal kojemu treba težiti ili koji nema uporište u stvarnosti. Kao što ističe I. Somerville (2001.), iako je središnja uloga dijaloga privlačna ideja, moć je ipak glavno pitanje. Jednostavno nije točno da su svi sudionici u dijalogu jednaki. Osim toga, dijalog ne može trajati beskončno, a o prijedlogu o kojemu se raspravlja ne moraju se svi složiti (može odgovarati većini, dok ostali mogu biti snažno suprotstavljeni).

Vrijednost je Pearsonova pogleda ta da promiče ideju kako sudionici imaju jednaku vrijednost i da ih se ne smije koristiti kao sredstvo za ostvarenje nekog cilja. Drugim riječima, štiti *pravo* pojedinaca da imaju svoj glas, a činjenica da imaju glas daje im određeno poštovanje. A davanje poštovanja samo po sebi predstavlja moralno djelovanje.

Ovakav pristup podržavaju i drugi teoretičari odnosa s javnošću u retoričkoj školi poput R. L. Heatha. Njihovo je stajalište kako nema apsolutnih ili objektivnih standarda oko toga što je ispravno ili pogrešno. Ima samo subjektivnih mišljenja o tome što je ispravno i pogrešno, a do moralnih pravila može se doći jedino dijalogom i dogovorom. Komunikacija je stoga duboko etična funkcija jer je ispravno korporativno ponašanje proizvod tog dogovora.

Mnogi ljudi međutim žive s idejom da postoje objektivni standardi za određivanje toga što je dobro i loše, ispravno i pogrešno. Kognitivističke etičke teorije čine veliki dio literature i pružaju osnovu za najsuvremenije pristupe poslovnim i osobnim etičkim okvirima.

Konzekvcijalističke teorije

Konzekvcijalističke teorije usredotočuju se na rezultate, odnosno posljedice djelovanja. To se često naziva i teleološkim pristupom, što je izvedenica od grčkih riječi *telos* (cilj) i *logos* (proučavanje). Stoga je teleologija proučavanje ciljeva. Najpoznatija je teleološka teorija utilitarizam koja ističe kako djelovanje treba prosuđivati prema učinku koje ono ima ili, drugim riječima, prema njegovoj korisnosti. Zato osobe koje dono-

Konzekvcijalističke teorije usredotočuju se na rezultate, odnosno posljedice djelovanja.

se odluke moraju svjesno razmotriti učinke svog djelovanja. Ispravno je djelovanje ono koje donosi više koristi (ili sreće) nego štete. Etičke odluke zapravo bi trebale biti takve da nastoje maksimalizirati korist i minimalizirati štetu u društvu.¹⁵⁹

Međutim kad je riječ o utilitarizmu, postoje tri važna problema. Prvi pretpostavlja mogućnost točnog predviđanja učinka našeg djelovanja i na osnovi toga donošenje presudbe. U stvarnosti to najčešće nije slučaj. Ima situacija u kojima je samo prikupljanje činjenica dovoljno teško. Na primjer ako radite za građevinsku tvrtku čiji klijent želi izgraditi novu cestu kroz neki dio grada, možete li zaista znati kako će ona utjecati na sve uključene i koji će biti dugoročni učinak njezine izgradnje? Osim toga, praktičari odnosa s javnošću najčešće rade pod vremenskim pritiskom i tako nešto je jednostavno nemoguće doznati. Treba donijeti pragmatične odluke unutar kratkih vremenskih rokova.

Drugi je važan problem to što neki sudionici mogu biti u sukobu, a realnost je kako mišljenja i interesi nekih ciljnih javnosti imaju više težine, bez obzira predstavlja li većinu ili ne, od drugih. Tako primjerice neki menadžeri mogu ustvrditi da korporativno darivanje, koje je samo po sebi dobro, treba ograničiti kako bi dioničari dobili veću dividendu, a radi toga da se zadrži njihovo ulaganje i očuva odanost.

Treći argument protiv utilitarizma vodi razmišljanju da *cilj opravdava sredstvo*. Tako će utilitaristi reći da je prihvatljivo lagati o stanju programa za istraživanje i razvoj tvrtke kako bi se očuvala radna mjesta tisuća zaposlenika. Razmišljanje da *cilj opravdava sredstvo* može voditi i prema žrtvovanju pojedinaca ili skupina za *veće dobro*. Tako se tvrdi da je raseljavanje autohtonih skupina radi dobivanja poljoprivrednog zemljišta etično zato što će se hranom koja se tamo proizvodi moći zadovoljiti potrebe većih zajednica kojima je ona potrebna – korist većeg broja.

Nekonzekventijalističke teorije

Drugi skup kognitivističkih teorija čine *ne-konzekventijalističke teorije*. To se često naziva

deontološkim pristupom, prema grčkoj riječi *deontos*, što znači dužnost. Deontologija je etika zasnovana na dužnosti i usredotočuje se na obveze, načela i prava. Naglašava dužnost koju ljudska bića imaju u pogledu tretiranja drugih s dostojanstvom i poštovanjem, zato što je riječ o ljudskim bićima koja imaju prava. Deontolozi vjeruju kako se o djelovanjima kao takvima može prosuđivati kao o ispravnima ili pogrešnim. Svoje odlučivanje zasnivaju na općim načelima ili vrijednostima koje nadilaze vremenske i kulturne perspektive. M. Josephson (1993.)¹⁶⁰ je identificirao sljedećih deset načela koja čine osnovu etičkog odlučivanja:¹⁶¹

- 1) poštenje
- 2) integritet
- 3) ispunjenje obećanja
- 4) vjernost
- 5) pravičnost
- 6) skrb za druge
- 7) poštovanje prema drugima
- 8) odgovorna uloga građanina
- 9) težnja izvrsnosti
- 10) odgovornost.

I Opća povelja Ujedinjenih naroda o ljudskim pravima i Europska konvencija za zaštitu prava čovjeka i temeljnih sloboda (1950.) oslanjaju se na deontološka načela i jamče da pojedinci imaju određena prava koja se ne smiju kršiti, poput prava na život, slobodu, sigurnost i jednakost pred zakonom. Očuvanje tih prava obveza je i društva i pojedinaca.

Neki deontolozi više se fokusiraju na dužnosti koje bi osoba trebala ispunjavati, nego na prava. Ističu kako se prava mogu očuvati jedino ako građani shvaćaju svoje dužnosti ozbiljno.

Kao što je filozofkinja s Cambridgea Onora O'Neil rekla u Reithovu predavanju za BBC 2002. godine, pojedinci su spremni, čak gorljivo, tražiti svoja prava, no znatno su manje spremni ispunjavati svoje dužnosti vezane za poštivanje prava drugih.

Deontologija je etika zasnovana na dužnosti i usredotočuje se na obveze, načela i prava. Naglašava dužnost koju ljudska bića imaju u pogledu tretiranja drugih s dostojanstvom i poštovanjem.

Neki deontolozi više se fokusiraju na dužnosti koje bi osoba trebala ispunjavati, nego na prava. Ističu kako se prava mogu očuvati jedino ako građani shvaćaju svoje dužnosti ozbiljno.

Mnogi deontolozi primjenjuju i ono što se naziva zlatnim pravilom koje ističu mnoge religije u izrazima kao što je „čini drugima samo ono što bi želio da oni čine tebi“.

Deontologija je snažno povezana s njemačkim filozofom Immanuelom Kantom koji je iznio *načelo kategoričkog imperativa*.¹⁶² To je navelo ljude da se zapitaju može li se njihovo ponašanje pretočiti u opći zakon ili načelo koje bi mogao slijediti svatko tko bi se našao u istoj situaciji. Tako bi, ako lažete kako biste se izvukli iz neke teške situacije, kategorički imperativ¹⁶³ od vas tražio da se zapitate: je li laganje u tim okolnostima načelo koje bi svatko trebao prihvatiti. Deontolog donosi odluku o tome što je moralni zakon tako da primjenjuje opća načela. Mnogi deontolozi primjenjuju i ono što se naziva *zlatnim pravilom* koje ističu mnoge religije u izrazima kao što je „čini drugima samo ono što bi želio da oni čine tebi“.

U deontološkom načinu razmišljanja postoje tri glavna problema. Prvi je pitanje što se događa ako se dva moralna zakona nađu u sukobu. Na primjer *možete* imati moralnu dužnost govoriti istinu, ali i moralnu dužnost skrbiti o drugima. Što ćete onda odlučiti ako vas novinar upita da potvrdite ime uposlenika koji je nastradao u nesreći na poslu prije nego što je o tome obaviještena njegova obitelj – kojeg ćete se zakona držati?

Drugi je problem to što I. Kant govori kako se moralne obveze moraju ispunjavati bez obzira na posljedice. Tako bi primjerice Kant rekao da ovdje morate reći istinu, bez obzira što će to nekome donijeti patnju.

Treći je problem to što ne postoji slaganje oko toga što je moralni zakon. Društva se razvijaju, a i gledišta na moral se od jednog do drugog društva razlikuju. Europska kultura smatra kako ubijanje ubojice nije prihvatljivo. Sjevernoamerička *mainstream* kultura vjeruje da načelo *život za život* predstavlja moralni imperativ.

Etika vrline

Etiku vrline zanima više motivacija pojedinca, a ne njegovo djelovanje *per se* ili posljedice njegova djelovanja. Karakter je jedino što je važno. To ne znači kako su načela ili posljedice nevažni, nego da se promatraju u svjetlu karaktera pojedinca. Na primjer je li pojedinac djelovao pošteno? Je li slijedio određeno načelo, recimo profesionalni ko-

deks ponašanja? Je li nastojao ne nanijeti nikakvu štetu?¹⁶⁴

Naravno karakter nije lako definirati i usko je povezan sa zajednicom koju pojedinac nastanjuje. Ono što je za neku zajednicu hrabrost, u drugoj se može smatrati barbarstvom. Za praktičare odnosa s javnošću to znači kako moraju detaljno ispitati zajednice u kojima djeluju. Možete biti članovi crkve, pripadati profesionalnoj udruzi ili raditi za tvrtku koja ima poslovni kodeks ponašanja. U svakoj situaciji trebate se zapitati koja bi zajednica imala najviše standarde i onda primijeniti ta pravila. Želite li biti pošten praktičar odnosa s javnošću, morate se pridržavati najviših standarda udruge koja predstavlja zajednicu praktičara odnosa s javnošću.

Vrijednost etike vrline je u tome što omogućava usvajanje odgovarajućih standarda, a da se pritom ne mora prolaziti kroz teleološke ili deontološke argumente. Ideja je da se oslanjate na mudrost svojih kolega koji su za vas već odradili to razmišljanje.

Etika uvjerenja i etika odgovornosti

M. Weber pravi razliku između *vrijednosno racionalnog* i *svrhovito racionalnog* društvenog djelovanja. *Svrhovito racionalno djelovanje* isključivo se orijentira na ostvarivanje cilja najučinkovitijim sredstvima uz odmjeravanje mogućih popratnih posljedica. M. Weber vjeruje kako svrhovito racionalno djeluje onaj tko svoje djelovanje usmjeri prema svrsi, sredstvima i popratnim posljedicama i pri tome racionalno *odmjerava* odnos sredstava i svrhe, svrhe i popratnih posljedica te na kraju i različitih mogućih svrha. Vrijednosno racionalno društveno djelovanje određeno je, nasuprot tome, isključivo i neovisno o mjerilu uspjeha, svjesnom vjerom u bezuvjetnu vrijednost vlastitih etičkih, religioznih, političkih i dr. uvjerenja. Prema M. Weberu vrijednosno racionalno djeluje onaj tko, bez obzira na predvidljive posljedice, djeluje u službi svojeg uvjerenja kako mu nalaže dužnost, dostojanstvo, ljepota, religiozna zapovijed, pijetet ili važnost *njegove stvari*, bez obzira na usmjerenje.¹⁶⁵

Vrijednost etike vrline je u tome što omogućava usvajanje odgovarajućih standarda, a da se pritom ne mora prolaziti kroz teleološke ili deontološke argumente.

U etičkom je djelovanju M. Weber razlikovao *etiku odgovornosti* i *etiku uvjerenja*. *Etika odgovornosti* prosuđuje ispravnost djelovanja prvenstveno prema predvidljivim posljedicama, a ne prema inherentnim motivima.¹⁶⁶ *Etika uvjerenja* nasuprot tome vrjednuje ispravnost djelovanja prije svega na temelju uvjerenja. Karakterističan element je apsolutna obveza prema istini. Odgovornost za posljedice svojeg djelovanja odbija čovjek koji zastupa etiku uvjerenja.¹⁶⁷

Etika dužnosti

Prema Kantovu mišljenju etika nije znanost o sreći, nego o tome kako možemo postati *dostojni* sreće. U pogledu definiranja moralnosti Kant želi biti do kraja jasan naglašavajući kako i svi pravimo vrijednosnu razliku između onoga inače pozitivnoga čina, djela koje netko čini radi toga što od njega očekuje korist bilo za sebe, bilo za druge, i onoga čina koji je nastao iz poštovanja moralnoga zakona koji nam takvo ponašanje nalaže iz osjećaja *dužnosti* da tako treba postupiti.¹⁶⁸

Prijeko potrebni uvjet ljudskog dostojanstva čini dobra volja jer bez načela dobre volje unutarnje vrijednosti osobe mogu postati opasne. Moralan je karakter koji čini dobro ne iz poriva, nego iz dužnosti, a dužnost je *nužnost* nekoga djelovanja iz poštovanja prema zakonu. To znači kako djelovanje iz dužnosti posve isključuje utjecaj nagnuća, a s njime i svaki predmet volje. Ne postoji ništa što bi moglo odrediti volju osim objektivno zakon i subjektivno *čisto poštovanje tog praktičnog zakona*.¹⁶⁹

Za Kanta moralnost počiva na slobodnoj volji uma pa je sama sebi svrha i cilj. *Mjerilo moralnog djelovanja ne može biti ovaj ili onaj učinak, nego motiv kojim je ono pokretano. Njezin je motiv dužnost, te po njoj čovjek ostvaruje svoju vrijednost i dostojanstvo. Kantova je etika – etika čiste dužnosti*.¹⁷⁰

Situacijska etika

Postoji još jedna škola mišljenja koju vrijedi istražiti i koja, prema Prattu (1993.), prevladava u praksi odnosa s javnošću u SAD-u. Situacijska etika tvrdi kako nijedan moralni zakon ili načelo nisu apsolutni. Sama situa-

cija zapravo mijenja pravila. Zato je dio naše moralne odgovornosti da radi većeg dobra pravila ostavimo po strani i činimo ono što situacija zahtijeva.

U prvi tren to se čini kao razuman i pragmatičan pristup. Suvremeni život je tako kompleksan da je teško postaviti pravila koja se mogu stalno primjenjivati. Međutim stvari nisu tako jednostavne. Ako etički sustav ovisi o situacijama ili kontekstima i svaki je od njih različit, gubi svoju vrijednost sustavnosti. Mogli bismo reći kako etika kao takva nema važnosti. Svatko se u životu može ravnati prema onome što mu se u sadašnjoj situaciji događa. Međutim između situacijske etike i razmatranja situacije pri donošenju etičkih odluka postoji velika razlika. Suvremena etička teorija navodi da pri donošnju odluke o tome je li neko djelovanje etično, treba promotriti sljedeće tri odrednice:¹⁷¹

- sam čin onoga što netko radi (objekt)
- motive zašto to netko radi (cilj)
- okolnosti, odnosno kako, gdje, kada itd. to netko radi.

Teorija međukulturalne komunikacije

Međukulturalna komunikacija se događa kad god se poruka koja je stvorena u jednoj kulturi tumači u drugoj kulturi. Da bi se razumjela dinamika međukulturalne komunikacije, prvo se moraju razumjeti koncepti *kulture* i *komunikacije*. Koncept kulture ima više različitih definicija. Ipak većina definicija prihvaća da je *kultura kolektivni ili grupni proces koji je vezan za komunikaciju*. Komunikacija je, najjednostavnije, proces gradnje značenja.¹⁷²

Poznato je kako je 21. stoljeće vrijeme brzih promjena u tehnologiji, trgovini i komunikaciji. I velike i male organizacije sada djeluju u međukulturalnim okruženjima. Npr. američke korporacije sada imaju podružnice diljem svijeta. Slično kompanije iz drugih dijelova svijeta imaju poslovne odnose sa SAD-om. Praktičari odnosa s javnošću moraju razumjeti temeljne važnosti međukulturalne komunikacije. Praktičari i u SAD-u i u inozemstvu trebaju se upoznati s tim kako odnosi

Etika odgovornosti prosuđuje ispravnost djelovanja prvenstveno prema predvidljivim posljedicama, a ne prema inherentnim motivima.

Prema Kantovu mišljenju etika nije znanost o sreći, nego o tome kako možemo postati dostojni sreće.

Praktičari odnosa s javnošću moraju razumjeti temeljne važnosti međukulturalne komunikacije.

Teorija konteksta je temelj za razumijevanje raznih kulturnih razlika koje utječu na međusobnu komunikaciju.

s javnošću mogu biti objašnjeni i usavršeni razmatranjem teorija međukulturalne komunikacije. Načini na koje organizacije mogu učinkovito komunicirati s međunarodnim javnostima ovise o raznolikosti kulturnih i društvenih snaga. Ove kulturne i društvene varijacije utjecat će na komunikaciju između međunarodnih organizacija i javnosti (nacijama) domaćina. Opsežno istraživanje pokazuje sličnosti i razlike između kultura, a mnogi istraživači se slažu da je *kontekst* jedna od najkorisnijih teorija za razumijevanje međukulturalne komunikacije.¹⁷³

Teorija *konteksta* je temelj za razumijevanje raznih kulturnih razlika koje utječu na međusobnu komunikaciju. Kontekst se najlakše razumije kao situacija ili okruženje koje obuhvaća komunikativnu interakciju. Razumijevanjem konteksta situacije strane dobivaju značenje i signale koji vode ljude u tome kako djelovati i reagirati u međusobnom susretu. E. Hall (1984.) je prepoznao dvije vrste konteksta.¹⁷⁴

Kulture visokog konteksta, kao što su one u Aziji, arapskim zemljama i Latinskoj Americi, karakterizira komunikacija koju pokreću te situacija i odnos između uključenih strana. U visokom kontekstu strane procjenjuju okruženje i shvaćaju značenje situacije bez izgovaranja suvišnih riječi. Osobni i profesionalni odnosi u ovim društvima visokog konteksta imaju vrlo malo prostora za pregovore. Ove uloge (superiorna, podređena, partner, član) diktiraju ton i sadržaj komunikacije; kada ljudi ne poznaju jedni druge dobro, oslanjaju se na vrlo uljudnu i formalnu komunikaciju.

U kulturama niskog konteksta, kao što su Njemačka, SAD, Kanada, Australija i skandinavske kulture, ton i sadržaj komunikacije je doslovno što se piše ili govori. Ljudi iz kultura niskog konteksta općenito traže sigurnost u svom razumijevanju situacije oslanjanjem na izgovorene riječi, pisane dokumente i formalne dogovore. U kulturama niskog konteksta značenja koja vode ljudska razumijevanja situacije su u riječima, ne situaciji.

Teorija za razumijevanje dinamike međukulturalne komunikacije je *kulturna varijacija*. Rad G. Hofsteda je središnja teoretska

osnova u literaturi istraživanja međunarodnih odnosa s javnošću. Hofstede (1984.) je stvorio pet dimenzija kulture uključujući:¹⁷⁵

- a) moć udaljenosti
- b) izbjegavanje neizvjesnosti
- c) individualizam – kolektivism
- d) muškost – ženskost (muško-ženski poslovi)
- e) konfucijanski dinamizam.

Istraživači odnosa s javnošću primijenili su ove dimenzije u kvalitativnim i kvantitativnim studijama međunarodnih odnosa s javnošću. *Moć udaljenosti* se odnosi na otvorenost komunikacije na višoj razini u društvu.¹⁷⁶ Druga dimenzija, *izbjegavanje neizvjesnosti*, odnosi se na toleranciju dvosmislenosti članova organizacije. Izbjegavanje neizvjesnosti mjeri sposobnost ljudi da se nose s neizvjesnošću. Postoji tendencija za postojanjem više pisanih pravila, propisa i naglaska u izbjegavanju neizvjesnosti u visokim kulturama. Treća dimenzija, *muškost*, objašnjava kako se radni zadatci raspodjeljuju po kulturama i ustanovljuje raspodjeljuju li se ovi zadatci jednako muškarcima i ženama.¹⁷⁷ Četvrtu dimenziju, *individualizam – kolektivism*, karakterizira kako ljudi vrjednuju sebe u odnosu prema većim grupama ili zajednici. Individualizam – kolektivism istražuje odnose između pojedinca i grupe. Kulture s visoko individualističkim vrijednostima, kao što su SAD i Australija, nastoje imati obzira za samoaktualizaciju i napredovanje karijere u organizaciji. Kulture s kolektivističkim vrijednostima nastoje vrjednovati koristi prema organizaciji više od interesa i prava pojedinca. Najnovija dimenzija, *konfucijanski dinamizam*, opisuje kulture koje se temelje na idejama štednje, ustrajnosti i želje za urednim odnosima s drugima.¹⁷⁸

Prema Hofstedu (1984.) ovih pet varijabli je nazočno u svim kulturama, a stupanj njihove nazočnosti će utjecati na unutarnju i vanjsku komunikaciju bilo koje organizacije. Kulturna varijacija utječe na praksu međunarodnih odnosa s javnošću na dvije razine.

Prva može utjecati na odnose komunikacije *unutar* organizacije. Npr. dimenzija moći udaljenosti može nam reći o iskustvu prak-

Individualizam – kolektivism, karakterizira kako ljudi vrjednuju sebe u odnosu prema većim grupama ili zajednici. Individualizam – kolektivism istražuje odnose između pojedinca i grupe.

tičara odnosa s javnošću s njihovim supervizorima ili menadžerima. U studiji indijskih organizacija¹⁷⁹ zaključeno je da moć udaljenosti može imati jak utjecaj na aktivnosti odnosa s javnošću. Kasnije istraživanje¹⁸⁰ je ustanovilo kulturnu dimenziju kolektivismu kao glavni utjecaj na japanske odnose s javnošću; koncept *wa*, što znači *harmonija*, i *amae*, što znači *dobrota drugih*, utječe na aktivnosti odnosa s javnošću koji stvaraju *uzajamnu solidarnost* u organizaciji.

Druga kulturna varijacija može utjecati na razvoj prakse međunarodnih odnosa s javnošću na *društvenoj razini*. Nacije koje imaju visoko izbjegavanje neizvjesnosti nisu tolerantne prema riziku ili prijatni od krize. Organizacije što djeluju u nacijama visokog izbjegavanja neizvjesnosti moraju prepoznati situacije koje se mogu činiti kao situacije niskog rizika i situacije koje mogu biti potencijalno krizne za članove druge kulture. Nedovoljna komunikacija za vrijeme mogućeg rizika negativno će utjecati na javno prihvaćanje organizacijskih poruka. Baš kao što je kulturna varijacija važna za razumijevanje međunarodnih odnosa s javnošću, tako su važni i društveni čimbenici. Različita društva će reagirati različito na poruke odnosa s javnošću.

Odnosna međukulturalna teorija s jasnim implikacijama za odnose s javnošću je zabrinutost/neizvjesnost menadžmenta (AUM).¹⁸¹ AUM teorija nudi okvir za razumijevanje međusobnih, organizacijskih i društvenih razina tolerancije rizika.¹⁸²

Teorije međukulturalne komunikacije su također pod utjecajem neverbalne komunikacije. Hallova (1984.) međukulturalna *teorija vremena* pokazuje da različite kulture organiziraju i doživljavaju vrijeme na različite načine. *Polikronične* kulture su one koje vjeruju da je vrijeme fleksibilno i da može uključiti obavljanje više stvari odjednom. U polikroničkim kulturama uključenost i kompletiranje zadatka su važniji nego pridržavati se unaprijed dogovorena raspoređa. *Monokronične* kulture, s druge strane, vjeruju da planirani događaji i pravovremenost moraju biti ispunjeni. Ljudi u ovim kulturama rade na jednoj stvari u jednom

trenutku i prestaju raditi na zadatku ako je drugi sastanak ili dogovor zakazan (planiran). Vremenska orijentacija može utjecati na posao, komunikaciju i odnose. Uspješni praktičari odnosa s javnošću trebaju prepoznati pretpostavke njihove vlastite vremenske orijentacije i biti spremni razumjeti i prilagoditi se orijentaciji drugih.¹⁸³

Teorija feminizma

Feminističke analize odnosa s javnošću pojavile su se krajem 80-ih godina prošlog stoljeća u trenutku kada je broj žena u ovoj profesiji prvi put premašio broj muškaraca. Danas u većini zemalja oko 70% praktičara odnosa s javnošću čine žene.¹⁸⁴

Feministička istraživanja na području odnosa s javnošću razvila su se kao odgovor na dva široka interesa. Jedan je učinak na područje odnosa s javnošću u trenutku kada je broj praktičara žena veći od broja muškarca. Druga tema je motivirana željom za pozitivnom i konstruktivnom ulogom žene u odnosima s javnošću. Brojni teoretičari koji se bave ulogom žene u profesiji odnosa s javnošću smatraju da feministička perspektiva povećava kvalitetu istraživanja i prakse odnosa s javnošću te potiče odnose s javnošću da bolje i kvalitetnije služe društvu.¹⁸⁵

Feminističke analize profesije osobito se bave razlozima neravnoteže kao i feminističkim interpretacijama aktivnosti odnosa s javnošću. Njihovi rezultati ističu ulogu stereotipa koji oblikuju percepciju ne samo žena praktičara i samih odnosa s javnošću kao feminizirane profesije već i tehničku ulogu koju većina žena u njoj ima i relativno nizak status te uloge u strukturi organizacije.¹⁸⁶

Nekoliko feminističkih istraživača stvorilo je na temelju ovih metoda začetke feminističke teorije odnosa s javnošću. Neki autori nude sveobuhvatni feministički pogled na ovo polje. Uzimajući u obzir djelovanje institucionalnog seksizma i organizacijske stereotipe, zagovaraju promjene na četiri razine:¹⁸⁷

- društvenoj
- organizacijskoj
- profesionalnoj
- individualnoj.

Međukulturalna teorija vremena pokazuje da različite kulture organiziraju i doživljavaju vrijeme na različite načine.

Danas u većini zemalja oko 70% praktičara odnosa s javnošću čine žene.

Koncept dogovorenog odustajanja opisuje kako se žene praktičari mire s postojanjem diskriminacije na radnom mjestu na način koji im omogućava da vrjednuju kako vlastiti položaj tako i strukture u organizaciji i profesiji te procese koji tu diskriminaciju podržavaju.

Pored kvantitativnih analiza teoretičari i istraživači na ovom području bave se i *feminističkim vrijednostima i stavovima* koji se tradicionalno povezuju sa ženama u praksi odnosa s javnošću. L. A. Grunig bavi se ulogom žena i smatra da žene u odnosu na muškarce imaju karakteristike, kvalitete i vrijednosti koje idealno pristaju uz praksu odnosa s javnošću. Ove izražajne crte bi trebale voditi žene do prakse i modela odnosa s javnošću kojeg karakterizira dvosmjerna komunikacija i jednaka briga za sve organizacijske javnosti (dionike) svake organizacije. Pod uvjetom da bude podržana, ova hipoteza bi nas trebala dovesti do zaključka da žene ili ljudi s feminističkim vrijednostima mogu zauzvrat biti socijalno najodgovorniji praktičari. Ako je tako, ovi bi ljudi povećali i profesionalizam i učinkovitost na području odnosa s javnošću.¹⁸⁸

Prema L. A. Grunig primjeri takvih feminističkih vrijednosti uključuju altruizam, predanost, jednakost, pravičnost, etiku, nepristranost, sklonost opraštanju, integritet, pravdu, lojalnost, moralnost, njegovanje, savršenstvo, kvalitetu života, standard, toleranciju i omiljenost među djecom.¹⁸⁹

Intelektualna analiza može imati i prednosti i nedostatke, smatraju teoretičari. S jedne strane pospješuje promjenu, dok s druge sprječava ili usporava promjenu *podizanjem prašine* u svezi pitanjima kojima se javnost ne želi baviti. Prepoznajući rezultate, više autora se složilo u konstataciji kako brza feminizacija područja, koja se još razvija, može biti i prijetnja na putu uspjeha, posebno na najvišoj razini organizacijskog donošenja odluka.¹⁹⁰

Neki autori su proučili i upravljačke stavove deset žena i otkrili da one u pravilu imaju osobni, interaktivni pristup svojoj ulozi koristeći *transformacijski* (vodstvo koje je sposobno mijenjati situaciju, a ne samo prilagođavati se situaciji) i *interakcijski* stil upravljanja, prilagođavajući svoj pristup i jeziku koji koriste u skladu sa situacijom u kojoj se nalaze te nastojeći motivirati i inspirirati svoje suradnike kroz suradnju i savjetovanje.

Neki od tih teoretičara navode koncept *dogovorenog odustajanja* koji opisuje kako se žene praktičari mire s postojanjem dis-

kriminacije na radnom mjestu na način koji im omogućava da vrjednuju kako vlastiti položaj tako i strukture u organizaciji i profesiji te procese koji tu diskriminaciju podržavaju.

Procesi selekcije u kojima se daje prednost muškim vrijednostima povećavaju postojeću neravnotežu između žena i muškaraca na menadžerskoj razini.

Drugi istraživači feminizma otkrili su da pristanak žena na stereotipe pri stvaranju slike o samom sebi, kao i opisu drugih praktičara, predstavlja prijetnju ne samo njihovoj karijeri nego i ugledu profesije u cjelini. Međutim potvrđeno je da žene koje dosegnu menadžment razinu nemaju znatnih rodni razlika u utjecaju organizacije.

Iako statistika američkog Ministarstva trgovine iz 1998. ukazuje da su žene *odgovorne* za gotovo dvije trećine svih poslova odnosa s javnošću u SAD-u,¹⁹¹ ipak muškarci nastavljaju dominirati područjem jer drže više seniorske (upravljačke) pozicije koje su tradicionalno povezane s moći, prestižom i odgovornosti.

Kako smo vidjeli, činjenica je kako više žena nego muškaraca stječe formalno obrazovanje u odnosima s javnošću, ali to ne podrazumijeva da se sve više žena pozicionira na upravljačku (menadžment) razinu. Istraživači tom neravnotežom *prijete* organizacijama koje ne razumiju procese i trendove ili su diskriminirajući. Vjeruju da će organizacije koje *blokiraju* napredak žena imati za posljedicu gubitak potencijala za izvrsnost u odnosima s javnošću.

Jedno od pitanja rodne strukture je i pitanje tzv. *efekta staklenog plafona* (*glass ceiling effect*) kao imaginarne granice koja sprječava žene da budu uspješnije, iako ne postoje stvarni propisi i pravila koja bi ih zaustavila.¹⁹²

Stakleni plafon u odnosima s javnošću se prepoznaje pomoću analiza koje upućuje da se žene u praksi više nalaze u ulozi tehničara, a manje u menadžerskoj ulozi. Teoretičari ukazuju da se već godinama izraz *stakleni plafon* koristi da objasni nevidljive barijere s kojima se žene suočavaju u pokušaju svoje promocije. Iako žene čine 70% zaposlenih u odnosima s javnošću, one čine i veliki po-

Drugi istraživači feminizma otkrili su da pristanak žena na stereotipe pri stvaranju slike o samom sebi, kao i opisu drugih praktičara, predstavlja prijetnju ne samo njihovoj karijeri nego i ugledu profesije u cjelini.

stotak na višim menadžment pozicijama u odnosima s javnošću.

Istraživači su otkrili da su žene plaćene 68 centi za svaki dolar plaćen muškom poslovnom službeniku, a muškarci zarađuju u prosjeku gotovo \$ 23.000 godišnje više nego što žene zarađuju u odnosima s javnošću. Ova analiza vodi do zaključka da *stakleni plafon* postoji za žene u odnosima s javnošću i komunikacijskom menadžmentu unatoč sve većoj feminizaciji profesije.

Ima teoretičara i istraživača koji ne vjeruju da je feminizacija profesije dobra. Takvi tvrde kako je feminizacija negativno utjecala na odnose s javnošću i njezinu reputaciju. Drugi pak vjeruju i tvrde da je feminizacija otvorila vrata feminističkim istraživačima, ženskim idealima i željenoj transformaciji profesije. Zagovornici feminizacije idu i dalje tvrdeći kako feminizacija čini odnose s javnošću više etičkim, ne samo u pojavi nego i u praksi.

Teorija društvene razmjene

Teorija društvene razmjene prilagođava se mikroekonomskoj teoriji i zapravo nije riječ o jednoj teoriji nego o nekoliko teorija koje opisuju nove osobine društvene interakcije. Najsveobuhvatnija primjena socijalne razmjene je bila u području interpersonalnih odnosa. Teorija društvene razmjene je *pozvana* objasniti kako se društveni odnosi formiraju, šire i nestaju. U novije vrijeme ove teorije su bile korištene da okarakteriziraju odnose između pojedinih javnosti i organizacija.¹⁹³

Društvena razmjena razlikuje se od ekonomske razmjene po tome što je socijalna razmjena relativno neformalna. Uključuje obveze koje nisu unaprijed određene; razmjena je manje vremenski vezana od ekonomske razmjene. Za razliku od ekonomske razmjene elementi društvene razmjene su sasvim raznoliki i ne mogu biti reducirani na jednu kvantitativnu stopu razmjene. Društvena razmjena zahtijeva od nekoga da vjeruje drugom i da poštuje njegove obveze. Odnosi nastaju iz *milo za drago* (*tit-for-tat*) reciprociteta u manjim društvenim transakcijama jer obje strane pokazuju svoju pouzdanost. Društvena raz-

mjena stoji u opreci s ekonomskom razmjenom zato što nastoji njegovati osjećaj osobne obveze i zahvalnosti.¹⁹⁴

Jednostavni modeli društvene razmjene pretpostavljaju da naplata i troškovi pokreću odluke i odnose. Kada naplate odnosa premašuju troškove, osoba se pokreće da proširi razmjenu u odnosu. Naprotiv, kad troškovi premašuju naplate, osoba će zaustaviti napredovanje odnosa ili čak prekinuti odnos. U međusobno korisnoj razmjeni svaka strana ostvaruje želje druge strane po nižoj cijeni za sebe nego što vrijede resursi koje druga strana nudi. U takvom modelu uzajamni odnos zadovoljstva (*win-win*) osigurava stabilnost odnosa.

Ipak se ljudi često mire s manje zadovoljavajućim odnosom. J. Thibaut i H. Kelley (1959.) su predložili dva standarda usporedbe kako bi pokazali razliku između zadovoljstva odnosa i stabilnosti odnosa.

Zadovoljstvo odnosa se povećava kada ravnoteža naplata i troškova u odnosu premašuje razinu usporedbe osobe.¹⁹⁵ Kada ravnoteža naplata/trošak padne ispod ovih očekivanja, osoba će biti nezadovoljna odnosom. Neki ljudi traže veće profite iz njihovih odnosa nego što drugi ljudi čine. Što je zadovoljavajuća razmjena za jednu osobu, može biti nezadovoljavajuća razmjena za drugu.

Stabilnost odnosa je određena time kako se trenutni odnos poredi s usporedbom razina alternativa ili razina naplata koje osoba misli da može dobiti u drugim odnosima. Ukoliko je trenutni odnos viđen kao isplativiji od alternative, odnos treba zadržati, neovisno o zadovoljstvu osobe. Kombinirajući ova dva standarda, možemo razlikovati četiri vrste odnosa:¹⁹⁶

- a) *promašeni odnos* – u njemu asocijacija pada ispod razine usporedbe osobe i alternativnih odnosa koji su na raspolaganju¹⁹⁷
- b) *nestabilan odnos* – u njemu se odnos uspoređuje povoljno s nečijim očekivanjima, ali zaostaje iza viđenih alternativa odnosa¹⁹⁸
- c) *neželjeni odnos* – u njemu se odnos uspoređuje nepovoljno s razinom usporedbe, ali kotira bolje nego alternative

Ima teoretičara i istraživača koji ne vjeruju da je feminizacija profesije dobra. Takvi tvrde kako je feminizacija negativno utjecala na odnose s javnošću i njezinu reputaciju.

Teorija društvene razmjene je *pozvana* objasniti kako se društveni odnosi formiraju, šire i nestaju.

Jedna naročito korisna verzija teorije društvene razmjene je nađena u modelu investiranja.

d) *blaženi odnos* – u njemu ciljani odnos premašuje nečija očekivanja i razinu usporedbe alternativa.

Jedna osobito korisna verzija teorije društvene razmjene je nađena u modelu investiranja C. Rusbulta (1987.). Ovaj model predlaže da ulaganje također služi stabilizaciji odnosa. Što više neprenosivih (na drugoga) investiranja osoba ima u danom odnosu, vjerojatno će odnos biti stabilniji. U ovoj formulaciji stabilnost odnosa ili predanost je funkcija zadovoljstva odnosa plus investiranje odnosa. Ljudi ponekad zaključuju da su previše investirali da bi prekinuli odnos ili poduzetnost. Zbog toga ulijevaju dodatne resurse u odnos kako bi pokušali vratiti ugrožena investiranja.

Model investiranja prilagođava se raznolikim odnosima kao što su zaposlenički odnosi i odnosi s kupcem ili klijentom. Važnost odnosa ulaganja je pokazana u načelima marketinškog odnosa. Marketinški odnos zagovara izgradnju raznolikih i jedinstvenih odnosa sa svakim potrošačem (klijentom) preko korištenja računalne baze podataka i informatičkih tehnologija. Prema D. Peppersu i M. Rogers klijent govori firmi što ona želi; firma onda to čini i sjeća se preferencija klijenta za sljedeći put.

Ljudi nastoje izaći iz odnosa kada imaju niska investiranja i kada uoče mnoge alternative.

Odnos učenja između klijenta (potrošača) i tvrtke postaje sve pametniji sa svakom pojedinačnom interakcijom definirajući u detalje više nego ikad individualne potrebe i ukuse samih klijenata (potrošača).¹⁹⁹

Teorija društvene razmjene također istražuje kako ljudi odgovaraju kada osjete nezadovoljstvo odnosa. Primjerice ljudi mogu tražiti alternativne izvore resursa, reducirati naplate druge strane, pozvati na veću predanost druge osobe ili pokušati povećati uočenu vrijednost njihovih vlastitih resursa prema drugoj strani. U najgorem slučaju mogu sudjelovati u njima i obezvrijediti druge resurse zbog sebe. Kasnije istraživanje je pokazalo da ljudi nastoje izaći iz odnosa kada imaju niska investiranja i kada uoče mnoge alternative.²⁰⁰

Metafora upravljanja (*management*) odnosima postala je popularna u marketingu i odnosima s javnošću. Teorije nastavljaju pridonositi proučavanju odnosa organizacija – javnost. Za jednu metaforu koja karakterizira odnose s javnošću kao *upravljanje odnosima* treba priznati da svi dugoročni odnosi nisu zdravi ili uzajamno zadovoljavajući za strane koje su uključene. Perspektive kao što su *model investiranja* i *teorija ovisnosti resursa* podsjećaju nas da brojni odnosi imaju loše perspektive.

Sažetak

Pojam teorija

Pojam *teorija* danas se koristi na vrlo različite načine i nedovoljno precizno. O definiciji i uporabi nema suglasnosti. Znanstvena se teorija definira kao skup tvrdnji od kojih ona najmanje općenita mora biti provjerljiva. Ako se uspješno provjeri, teorija omogućava objašnjavaње i predviđanje događaja koji se mogu promatrati pod određenim uvjetima. Američki znanstvenici (R. L. Heath i W. T. Coombs) određuju teoriju kao sustavno tumačenje pojave koja određuje odnos između varijabli i objašnjava kako stvari djeluju uspostavljajući odnose između koncepta/varijabli. Iako se *teorija* može shvatiti na nekoliko načina u svojoj studiji, Sallot et al. navode da se za teoriju u odnosima s javnošću uglavnom mislilo da „obuhvaća skup znanstvenih generalizacija koje opisuju funkcionalne veze između empirijski izmjerenih ili izvedenih varijabli“.

Teorija sustava

Mnogi znanstvenici odnosa s javnošću teoriju sustava smatraju temeljem za odnose s javnošću. Teorija sustava raščlanjuje organizaciju na sastavne, međusobno ovisne dijelove poput upravnoga odbora, zaposlenika i odjela za odnose s javnošću, a organizacijski okoliš na raznolike dionike koji na neki način mogu utjecati na organizaciju. Ova je teorija usmjerena na odnose koje organizacija uspostavlja s okolinom. Ti odnosi stvoreni su da služe cilju organizacije – da je održe jakom. Teorija sustava opisuje organizacije kao skup podsustava koji utječu jedni na druge i zajednički djeluju s vanjskom okolinom. Organizacije se moraju prilagoditi unutarnjim promjenama i promjenama u okolini.

Teorija mreže

Teorija mreže je usko povezana s teorijom sustava. Vitalni je dio teorije sustava koja se bavi kanalima informacija koje teku unutar i između sustava. Teorija mreže ističe središnju premisu, koja je od vitalne važnosti za odnose s javnošću, da ljudi trebaju i žele informaciju. Način na koji dobivaju informaciju ili osjećaju nedostatak željene informacije može utjecati na njihov stav kao i na znanje o raznim temama koje su primjenljive na ciljnu javnost (potrošače, klijente) i uspjeh svake organizacije.

Teorija dionika

Teorija dionika nudi teoretsku osnovu za praktičare odnosa s javnošću u razumijevanju kako pojedinci, skupine i vanjske organizacije djeluju na njihovu organizaciju. Dionici su važni za profesionalce odnosa s javnošću jer su ove skupine zapravo *javnost* u odnosima s javnošću. Teorija dionika posljedica je općih sustava i perspektiva ovisnosti o resursu predlažući da organizacije moraju razviti jake veze s ciljnim javnostima kako bi stekli dragocjene resurse ili materijalni interes i smanjili neizvjesnost. Jedna od središnjih postavki teorije dionika je da se organizacije trebaju brinuti za potrebe dionika koje se nalaze izvan dosega dioničara. Iz perspektive odnosa s javnošću, teorija dionika nastoji prepoznati i upravljati različitim potrebama, vrijednostima i interesima raznih *stakeholdera* potencijalnim komunikacijskim tenzijama između ovih skupina.

Situacijska teorija javnosti

Praktičari u odnosima s javnošću često koriste termin *javnost* misleći na masovnu populaciju ili opću javnost. Ponekad koriste riječ u množini *javnosti* misleći na ciljne skupine za koje su programi odnosa s javnošću planirani – posebno novinare, zaposlenike, potrošače, ulagače, vlade, lokalne zajednice, članove udruženja i neprofitnih skupina. Praktičari također često koriste termine *stakeholders* i *javnosti* naizmjenično. J. E. Grunig uveo je razliku

između dionika (*stakeholdera*) i javnosti koristeći dva koncepta da podijeli *opću javnost*. Segmentiranje javnosti treba pomoći komunikacijskim stručnjacima u prepoznavanju strateške javnosti te planiranju i procjeni programa odnosa s javnošću.

Teorija korištenja i zadovoljenja

Teorija korištenja i zadovoljenja je teorija koja *tvrdi* da gledatelji, slušatelji i čitatelji biraju i koriste razne medijske opcije i programe da udovolje svojim potrebama. Ovo stajalište medijske teorije zaključuje da su javnosti aktivne i pozorne kada sadržaj medija služi nekoj funkciji za koju vjeruju da je korisna. Teorija korištenja i zadovoljenja ne fokusira se na ono što mediji čine javnosti, nego na ono što javnosti čine medijima.

Teorija pristupa rješavanju sukoba

Teorija sukoba ima podrijetlo u djelu M. Webera. Weber je odbacio shvaćanje da je podjela između vlasnika i nevlasnika jedina važna podjela među skupinama u društvu. Tvrdio je da postoje brojne podjele, ovisno o *tržišnoj situaciji* pojedinaca. Kako je u svaki problem ugrađeno i rješenje, tako nas spoznaja o sukobima dovodi do liste tehnika i vještina koje pregovarači smatraju korisnima u rješavanju sporova. Znanstvenici predlažu četiri načela koja treba imati na umu u nastojanju da se sukob riješi: odvojite ljude od problema, fokusirajte se na interese, a ne na položaj, osmislite mogućnosti za zajedničku dobit (*win-win*), inzistirajte na objektivnom kriteriju.

Teorija izvrsnosti

Teorija izvrsnosti objašnjava kako odnosi s javnošću mogu pridonijeti funkciji menadžmenta u cjelokupnoj učinkovitosti organizacije. Znanstvenici su dokazivali (glavna polazna pretpostavka teorije izvrsnosti) vrijednost komunikacija za organizaciju u pomoći izgradnje dobrih odnosa sa strateškom/ciljnom javnošću. Proučavajući izvrsnost u odnosima s javnošću, tim istraživača nastojao je prepoznati ključne čimbenike koji odnose s javnošću čine *izvrsnim* u svom doprinosu organizacijskoj učinkovitosti, u svojoj ulozi kao funkciji menadžmenta u unutarnjem sastavu kao i strukturi i funkciji idealnog odjela za odnose s javnošću. Analiza podataka otkrila je što su istraživači označili kao *čimbenik izvrsnosti*. Čimbenik izvrsnosti sadrži nekoliko karakteristika koje premošćuju veličinu i vrstu organizacije, kulturu i druge utjecaje dopuštajući im da budu označeni kao *generička* načela izvrsnosti.

Teorija postavljanja dnevnog reda

Mediji ne mogu nametnuti ljudima što će misliti. Međutim vrlo su uspješni u nametanju onoga o čemu misliti, dakle imaju funkciju tematizacije. Tijekom predsjedničke kampanje 1968. godine istraživači su pratili javno mišljenje i medijska izvješća o ključnim problemima u Chapel Hillu, Sjeverna Karolina. Istraživači su otkrili da je postojala jaka veza između onoga što glasači kažu da je važno i onoga što su mediji izvještavali da je važno. Neki znanstvenici bili su sigurni da su mediji postavili agendu, a ne obratno. Ono što je bilo zanimljivo jest to da su se glasači složili s medijskom agendom, a ne favoriziranom pozicijom kandidata.

Teorija ovisnosti o medijima

Istraživanja na području utjecaja medija pokazuju da masovni mediji mogu imati *umjeren* ili čak *snažan* utjecaj na formiranje javnog mišljenja ili stavova. Istraživanja polaze od toga kada osobe ne raspolazu prethodnim informacijama ili kada nemaju izgrađen stav o određenom pitanju, masovni mediji tada imaju važnu ulogu govoriti ljudima što trebaju misliti. Pojedini autori ukazuju da se utjecaj masovnih medija povećava kada ljudi nisu u stanju provjeriti informaciju vlastitim kanalima ili iskustvom. Oni u takvoj situaciju u velikoj mjeri ovisu o medijima u pogledu informacija.

Teorija okvira

Teorija okvira ili *framing* dobila je važnu pozornost u odnosima s javnošću kao način razumijevanja stvaranja i tumačenja argumenata. Teoriju *framinga* susrećemo i u novinarstvu. *Framing* tako predstavlja interpretativni okvir, kognitivni ustroj u svijesti novinara koji olakšava odabir i obradu informacija. Neki autori sugeriraju da u *framingu* treba razlikovati rutinsko izvješćivanje i izvješćivanje o neuobičajenim događajima. „Dok *framing* u normalnim uvjetima na ponudu vijesti djeluje stabilizirajuće jer se primjenjuju postojani kriteriji odabira, kod posebnih se zbivanja postavljaju novi okviri za temu ili se stari modificiraju. Autori pretpostavljaju da napadni događaji imaju ulogu *ključnih događaja* koji stvaraju ili mijenjaju okvir za sljedeće izvješćivanje.”

Teorija širenja

Teorija širenja (inovacija) razmatra kako nove ideje, prakse ili predmete prihvaćaju pojedinci, organizacije ili druge jedinice prihvaćanja. Ljudi prolaze kroz proces od pet koraka ili faza koje čine glavno načelo teorije širenja. Faze su: *svjesnost, interes, procjena, pokušaj, usvajanje*. Teorija širenja nudi nekoliko korisnih ideja za praktičare jer razvija strategije za programe i kampanje odnosa s javnošću.

Teorija društvenog učenja

Teorija društvenog učenja pokušava objasniti i predvidjeti ponašanje gledajući kako pojedinci procesuiraju informacije. Ta teorija pomaže nam razumjeti kako osobna iskustva i masovni mediji mogu biti važni pri stvaranju novog ponašanja.

Teorija slučajnosti

Teorija slučajnosti odnosi se na upravljanje sukobom između organizacije i njezine javnosti. Bez obzira koliko su dobri odnosi s javnošću, doći će do sukoba koji proizlaze između različitih javnosti i organizacije. Sukob je prepoznat kao prirodna i pozitivna snaga u odnosu javnost – organizacija. Organizacije i javnosti imaju različite ciljeve, vrijednosti itd. Ključ je način kako su te razlike premoštene, što opet implicira međusobnu suradnju.

Interpersonalna komunikacijska teorija

Povijesno gledano odnosi s javnošću su usko povezani s masovnom komunikacijom. Dje lom jer su praktičari odnosa s javnošću bili educirani i radili kao novinari prije nego što su ušli u odnose s javnošću. Također odnosi s javnošću često imaju za cilj masovne medije kao najvažniji kanal u prijenosu svoje poruke stavljajući veliki naglasak na aktivnosti ostvarivanja odnosa s medijima i publicitet. Ipak odnosi s javnošću obično koriste interpersonalnu komunikaciju u provođenju svog istraživanja i planiranja. Zbog toga se nameće potreba da praktičari odnosa s javnošću trebaju dobro proučiti teoriju interpersonalne komunikacije kako bi stekli vještinu u tehnikama međusobne komunikacije te povećali svoju vjerojatnost u praksi.

Situacijska krizna teorija komunikacije

Situacijska krizna teorija komunikacije razvijena je kako bi praktičarima poslužila za krizno komuniciranje u odnosima s javnošću. Usredotočuje se na uporabu strategija kao odgovor na krizu u cilju očuvanja reputacije organizacije. Situacijska krizna teorija komunikacije se razvila iz konvergenijskih crta komunikacijskog istraživanja koje tvrde da je učinkovitost komunikacijskih strategija ovisna o karakteristikama situacije. Argument je da situacija pomaže odrediti prikladan odgovor. Razumijevanjem krizne situacije krizni menadžer može izabrati najprikladniji odgovor.

Teorija komunikacije rizika

Zbog stalnog nastajanja kriza društvo danas kolektivno upravlja rizikom. Policija i vatrogasno osoblje osposobljeni su i opremljeni odgovoriti na određene žurne situacije. Istraživači u medicini rade kako bi otkrili tajne bolesti. Za svaku osobu postoji rizik da pati od različitih bolesti. Liječnici se školuju da prepoznaju i liječe te bolesti. Inženjeri uče, izrađuju nacрте i grade ceste. Konstruiraju sve sigurnije automobile. Skandali i poslovne prijevare pokazali su rizike financijskog ulaganja i zapošljavanja. Neodgovorni izvršni direktori mogu uništiti kompaniju. U bilo kojoj od navedenih kriza, kada se dogode, potrebna je *krizna komunikacija* i angažman stručnjaka. Zbog stalnih kriza u društvu praktičari za odnose s javnošću najistaknutiji su dio komunikacije rizika.

Teorija obnove imidža

Teorija obnove imidža je nastala kako bi razumjela komunikacijske opcije dostupne onima, bilo organizacijama ili osobama, koji se suočavaju s prijetnjama njihovoj reputaciji. Ova teorija je naročito relevantna kao odgovor na krizu. Uspješna popravka imidža predlaže da oni koji su zapravo u krivu trebaju to odmah priznati i poduzeti odgovarajuću popravnu akciju. Ljudi žele da drugi preuzmu odgovornost za njihove akcije te da drugi počiste ono što su oni pogriješili (i/ili da spriječe buduće probleme). Nadalje *pogrešno je lagati* i ako (ili kada) istina izađe na vidjelo, možete biti optuženi ne samo zbog prvobitnog počinjenja krivice nego također i zbog laganja o tome.

Teorija uvjeravanja

Jedan od glavnih ciljeva odnosa s javnošću je uvjeriti unutarnju i vanjsku ciljnu javnost organizacije da prihvati izvjestan stav, mišljenje ili ponašanje. Bilo da organizacija (tvrtka) pokušava povećati broj klijentata ili potrošača, pokušava pridobiti nove stručne kadrove ili povećati svoj imidž u javnosti, korištenje uvjeravanja je nužno ili ključno. *Uvjeravanje* nije negativan pojam i praksa. Poznato je kako je tanka crta između uvjeravanja i propagande. Stoga praktičari odnosa s javnošću moraju razumjeti razlike i implementirati taktike uvjeravanja na etički način. Jedan od najvažnijih elemenata uvjeravanja je da informacija mora biti *istinita*. Za razliku od propagande, koja iskrivljuje činjenice i pretjeruje u izjavama, uvjeravanje treba biti temeljeno na informaciji da organizacija iskreno vjeruje da je nešto točno i istinito.

Teorija igre

Ova teorija se pokazala korisnom za praktičare u odnosima s javnošću. Teorija igre i njezini modeli pomažu praktičarima da unaprijede proces donošenja odluka i strategija kao i vještine održavanja odnosa. *Igra* je znanstvena metafora za široko područje ljudskih interakcija koje ovise o tome kako se dvije ili više osoba izravno i strategijski odnose jedna prema drugoj. Teorija igre je puna značenja teorije i prakse odnosa s javnošću jer je razumijevanje ravnoteže utjecaja između organizacije i njezine ključne javnosti od glavne važnosti za uspješno obavljanje odnosa s javnošću.

Teorija međukulturalne komunikacije

Međukulturalna komunikacija se događa kad god se poruka koja je stvorena u jednoj kulturi tumači u drugoj kulturi. Da bi se razumjela dinamika međukulturalne komunikacije, prvo se moraju razumjeti koncepti *kulture* i *komunikacije*. Koncept kulture ima više različitih definicija. Ipak većina definicija prihvaća da je kultura znanstveni kolektivni ili grupni proces koji je vezan za komunikaciju. Komunikacija je, najjednostavnije, proces pravljenja značenja. U skladu s navedenim općim značenjima pojmova, međukulturalna komunikacija bila bi sve vezano za stvaranje značenja poruka u različitim kulturama.

Teorija feminizma

Feminističke analize odnosa s javnošću pojavile su se krajem 80-ih godina prošlog stoljeća, u trenutku kada je broj žena u ovoj profesiji prvi put premašio broj muškaraca. Danas u većini zemalja oko 70% praktičara odnosa s javnošću čine žene. Teoretičari i istraživači na ovom području bave se i feminističkim vrijednostima i stavovima koji se tradicionalno povezuju sa ženama u praksi odnosa s javnošću. Žene u odnosu na muškarace imaju karakteristike, kvalitete i vrijednosti koje idealno pristaju uz praksu odnosa s javnošću. Primjeri takvih feminističkih vrijednosti uključuju altruizam, predanost, jednakost, pravičnost, etiku, nepristranost, sklonost opraštanju, integritet, pravdu, lojalnost, moralnost, njegovanje, savršenstvo, kvalitetu života, standard, toleranciju i omiljenost u djece.

Teorija društvene razmjene

Teorija društvene razmjene prilagođava se mikroekonomskoj teoriji i zapravo nije riječ o jednoj teoriji, nego o nekoliko teorija koje opisuju nove osobine društvene interakcije. Ova teorija je *pozvana* objasniti kako se društveni odnosi formiraju, šire i nestaju. U novije vrijeme ove teorije su bile korištene kako bi okarakterizirale odnose između pojedinih javnosti i organizacija.

Pitanja za provjeru znanja

1. Kako se definira pojam *teorija*?
2. Što je otvoreni sustav?
3. Petlja unosa informacija?
4. Pet organizacijskih podsustava?
5. Vrste mreža prema Klausu Krippendorffu?
6. Što je dionik?
7. Četiri taktike za analizu dionika?
8. Zadovoljenja javnosti prema teoriji korištenja i zadovoljenja mogu se poticati iz najmanje tri istaknuta izvora. Koji su to izvori?
9. Četiri načela koja treba imati na umu pri rješavanju sukoba?
10. Čimbenici izvrsnosti?
11. Što je teorija dnevnog reda?
12. Vrste dnevnog reda?
13. Osnovno polazište teorije ovisnosti o medijima?
14. Što je *framing*?
15. Sedam različitih modela oblikovanja koji imaju potencijalne primjene na odnose s javnošću?
16. Pet faza koje čine glavno načelo teorije širenja?
17. Kritičke primjedbe teorije širenja?
18. Što objašnjava teorija društvenog učenja?
19. Značajke teorije slučajnosti?
20. Značajke interpersonalne komunikacijske teorije?
21. Tri različite kategorije odnosa u interpersonalnoj komunikacijskoj teoriji?
22. Vrste krize po kriznim skupinama?
23. Strategija kao odgovor na krizu?
24. Značajke komunikacije rizika?
25. Teorija obnove imidža kao odgovor na krizu?
26. Značenje teorije igre za odnose s javnošću?
27. Što je međukulturalna komunikacija?
28. Pet dimenzija kulture prema Hofstedu?
29. Što je feministički pristup odnosima s javnošću?
30. Feminističke vrijednosti u odnosima s javnošću?
31. Što je teorija društvene razmjene?



Dodatna literatura

- Baskin, O., Aronoff, C., Latimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Carden, A. R.: *Persuasion Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Choo, G.: *Audiences, Stakeholders, Publics*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT, Harlow, 2006.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- De Bussy, N.: *Primjena razmišljanja o interesnoutjecajnim skupinama na odnose s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010.
- DeSanto, B. J.: *Uses and Gratifications Theory* in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), 2005.
- Fischer, R.: *A Teoretical Basic for Public Relations*, in: Public Relations – The Profession and the Practice, O. Baskina, C. Aronoffa i D. Latimorea, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Freeman, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Freeman, R. E., Phillips, R. A.: *Stakeholder Theory: A libertarian Defense*, Business Ethics Quarterly, 12(3), 2002.
- Gibson, K.: *The Moral Basis of Stakeholder Theory*, Journal of Business Ethics, 26(3), 2000.
- Gregory, A.: *Management and Organization of Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Grunig, J. E. Repper, F.: *Strategic Management, Publics, and Issues*, in: Excellence in Public Relations and Communication Management, J. E. Grunig (ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1992.
- Grunig, J. E. Hunt, T.: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984.
- Grunig, L. A.: *Feminist Values in Public Relations*, Journal of Public Relations Research, 12(1), 2000.
- Guth, D. W., Marsh, C.: *Public Relations: A Values-Driven Approach*, Pearson Allyn & Bacon, Boston, 2006.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Heath, L. R.: *Network Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Jelen, A.: *Narav znanstvenih nastojanja u odnosima s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić, (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010.
- Kleinnijenhuis, J.: *Empirijska istraživanja u suvremenim društvenim znanostima koja su važna za odnose s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.): HUOJ, Zagreb, 2010.
- Krippendorff, K.: *Information Systems Theory and Research: An overview*, in: Communication yearbook 1., B. D. Ruben (ed.), New Brunswick, Transaction Books, NJ, 1977.
- Papinchak, K. M.: *Feminization Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Rühl, M.: *Metodologija odnosa s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010.
- Sallot, L. M., Lyon, L. J., Acosta-Alzuru, C. & Jones, K. O.: *From Aardvark to Zebra: A New Millennium Analysis of Theory Development in Public Relations Academic Journals*, Journal of Public Relations Research, 15(1), 2003.
- Sellnow, T. L., Ulmer, R. R., Seeger, M. W.: *Stakeholder Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Starik, M.: *Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-human nature*, Journal of Business Ethics, 14(3), 1995.
- Street, J.: *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Suchman, M. C.: *Managing Legitimacy: Strategic and institutional Approaches*, Academy of Management Review, 20(3), 1995.
- Szondi, G.: *International Context of Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- <http://www.prsa.org/AboutPRSA/Ethics/CodeEnglish/>

Bilješke

- 1 *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, 2003., 1319.
- 2 M. Vujević: *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti*, Informator, Zagreb, 1990., 19.-20.
- 3 M. Haralambos, M. Holborn: *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002., 1032.
- 4 M. Rühl: *Metodologija odnosa s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010., 44.

- 5 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 198.
- 6 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 7.
- 7 Isto.
- 8 M. Haralambos, H. Holborn, *n. dj.*, 1032.
- 9 E. Weintraub Austin, B. E. Pinkleton, *n. dj.*, 267.
- 10 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 198.
- 11 Isto.
- 12 L. M. Sallot, L. J. Lyon, C. Acosta-Alzuru, K. O. Jones: *From aardvark to zebra: A new millennium analysis of theory development in public relations academic journals*, *Journal of Public Relations Research*, 15(1), 2003., cit. pr. A. Jelen: Narav znanstvenih nastojanja u odnosima s javnošću, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010., 63.
- 13 O. Baskin, C. Aronoff, D. Latimore, *n. dj.*, 64.
- 14 J. Kleinnijenhuis: *Empirijska istraživanja u suvremenim društvenim znanostima koja su važna za odnose s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010., 98.
- 15 A. Gregory (a), *n. dj.*, 27.
- 16 K. D. Plowman: *System Theory*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 840.
- 17 Isto.
- 18 R. Fischer: *A Theoretical Basis for Public Relations, Public Relations – The Profession and the Practice*, in: O. Baskin, C. Aronoff, D. Latimore, *n. dj.*, 55.
- 19 K. D. Plowman, *n. dj.*, 840.
- 20 A. Gregory (a), *n. dj.*, 27.
- 21 R. L. Heath: *Network Theory*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 566.
- 22 Isto.
- 23 Isto, 565.
- 24 B. A. Fisher: *The Pragmatic Perspective of Human Communication: A View from Systems Theory*, in: *Human Communication Theory, Comparative Essays*, F. E. X. Dance (ed.), Harper&Row, NY, 1982., 199., cit. pr. R. L. Heath: *Network Theory*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 565.
- 25 R. L. Heath, *n. dj.* 565.
- 26 K. Krippendorff: *Information Systems Theory and Research: An Overview*, in: *Communication yearbook 1.*, (ed.) B. D. Ruben, New Brunswick, NJ, Transaction books, 1977., cit. pr. R. L. Heath: *Network Theory*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 565.-566.
- 27 T. L. Sellnow, R. R. Ulmer, M. W. Seeger: *Stakeholder Theory*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 808.-809.
- 28 Isto.
- 29 N. de Bussy: *Primjena razmišljanja o interesnoutjecajnim skupinama na odnose s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010., 337.
- 30 Npr., R. L. Heath (1997.) je opisao aktivističke javnosti, intraindustrijske aktere, interindustrijske aktere, potencijalne aktivističke javnosti, klijente, uposlenike, zakonodavce, regulatore, sudstvo, ulagače, susjede i medije kao gubitak potencijalnih javnosti.
- 31 M. Starik: *Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature*, *Journal of Business Ethics*, 1995., 14(3), cit. pr. N. de Bussy: *Primjena razmišljanja o interesnoutjecajnim skupinama na odnose s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010., 337.
- 32 T. L. Sellnow, R. R. Ulmer, M. W. Seeger, *n. dj.*, 809.
- 33 Isto.
- 34 R. L. Heath, *n. dj.*, 119.
- 35 T. L. Sellnow, R. R. Ulmer, M. W. Seeger, *n. dj.*, 810.
- 36 Robert R. Ulmer (2001.) objasnio je kako je Malden Mills, tekstilno proizvodno poduzeće, investiralo u primarne javnosti tijekom vremena. Poduzeće se uveliko okoristilo ovim ulaganjima nakon što je požar 1995. gotovo uništio organizaciju. Ovo istraživanje predlaže da organizacije mogu steći korist ne samo iz traženja potencijalnih potreba od dionika i rješavanja tenzija između njih nego ulaganjem u dionike za koje vjeruju da su odlučni u njihovim poslovnim pothvatima. Ova ulaganja ne mogu odmah biti korisna za organizaciju, ali tijekom vremena organizacija može ostvariti učinke kada su joj najpotrebniji. Iako dionici mogu biti izvor nagrada za organizaciju, također mogu stvoriti tenzije, naročito u smislu potencijalnih problema među grupama dionika.
- 37 R. R. Ulmer, M. W. Seeger, T. L. Sellnow, *n. dj.*, 810.-811.

- 38 C. T. Christen: *Two-Step Flow Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand oaks, 2005., 867.
- 39 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 180.
- 40 C. T. Christen, *n. dj.*, 867.
- 41 Isto, 868.
- 42 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 181.
- 43 C. T. Christen, *n. dj.*, 868.
- 44 Isto.
- 45 J. E. Grunig (c): *Situational Theory of Public*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 778.
- 46 Isto.
- 47 Isto.
- 48 Isto, 779.
- 49 G. M. Broom, *n. dj.*, 202.
- 50 J. E. Grunig, *n. dj.*, 779.
- 51 Isto.
- 52 E. L. Toth: *Building Public Affairs Theory*, in: Public Relations Theory II., C. Bolton, V. Hazleton (ed.), LEA Pub., Mahwah, 2006., 509.
- 53 J. E. Grunig, (c) *n. dj.*, 779.
- 54 B. J. DeSanto: *Uses and Gratifications Theory in*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), 2005., 880.
- 55 I. Šiber (b): *Politički marketing*, Politička kultura, Zagreb, 2003., 198.
- 56 G. Choo: *Audiences, Stakeholders, Publics*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 238.
- 57 B. J. DeSanto, *n. dj.*, 880.
- 58 Isto, 881.
- 59 *The Use of Mass Communication: Current Perspectives on Gratifications Research*, Sage Pub., New York.
- 60 Isto.
- 61 R. Fisher, *n. dj.*, 62.
- 62 http://en.wikibooks.org/wiki/Communication_Theory/Uses_and_Gratifications
- 63 M. Haralambos, M. Holborn, *n. dj.*, 1049.
- 64 R. Fischer, *n. dj.*, 56.
- 65 Isto.
- 66 Cit. pr., O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 56.-57.
- 67 Isto, 57.
- 68 S. A. Bowen: *Excellence Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 306.
- 69 Isto, 307.-309.
- 70 Isto, 308.
- 71 I. Šiber (b), *n. dj.*, 198.
- 72 R. Fisher, *n. dj.*, 63.
- 73 B. DeSanto: *Agenda Setting Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 22.
- 74 G. Szondi: *International Context of Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 118.
- 75 B. DeSanto, *n. dj.*, 23.
- 76 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 221.
- 77 Isto.
- 78 Isto.
- 79 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 103.
- 80 Isto, 104.
- 81 J. Street: *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb, 2003., 42.
- 82 Isto, 34.
- 83 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 105.
- 84 K. Hallahan (a): *Framing Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005, 340.
- 85 Isto.
- 86 Isto, 341.
- 87 Isto, 343.
- 88 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 60.

- 89 Vidi: D. L. Wilcox, *n. dj.*, 42.
- 90 K. Hallahan (b): *Diffusion of Innovations Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 253.
- 91 E. M. Rogers: *The diffusion of innovations*, Free Press, NY, 2003., cit. pr. K. Hallahan (b): *Diffusion of Innovations Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 253.
Cit. pr. K. Hallahan (b), *n. dj.*, 253.
- 92 Isto.
- 93 Isto, 254.
- 94 Isto.
- 95 K. Hallahan (b), *n. dj.*, 254.
- 96 I. Šiber (b), *n. dj.*, 197.
- 97 R. Fisher, *n. dj.*, 61.
- 98 R. L. Heath (b): *Learning Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005, 480.
- 99 Isto, 481.
- 100 Isto.
- 101 Isto.
- 102 W. McGuire: *Theoretical Foundations of Campaigns*, in: Public Communication Campaigns, R. E. Rice, J. Paisley (eds.), Sage Pub., CA, 1981., 41. – 70., cit., pr. R. L. Heath (b), *n. dj.*, 481.
- 103 R. L. Heath (b), *n. dj.*, 481.-482.
- 104 R. L. Heath, W. T. Coombs pojam MAP(s) koriste za *market, audiences i publics*.
- 105 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 199.
- 106 J. Strömbäck, S. Kioussis: *Public Relations: Defining and Mapping an Emergent Field*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011., 20.
- 107 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 201.-202.
- 108 Teorija komunikacija je zbirni pojam velikog broja različitih teorija koje tumače strukturu i funkciju tehničkog ponašanja signala kao i posredovanje putem znakova. Teoretičari navode da postoje opće i specijalizirane teorije komunikacije. Opće teorije se bave osnovnim mehanizmima komunikacije u cijelosti. Specijalizirane komunikacije se bave komunikacijom u posebnim područjima kao što su npr. novinarstvo, poslovno komuniciranje itd.
- 109 L. M. Sallot, *n. dj.*, 442.
- 110 Isto.
- 111 J. Bryant, R. L. Street, Jr. (1988.).
- 112 E. Toth (1992.), Timothy Coombs (2001.) i drugi.
- 113 L. M. Sallot, *n. dj.*, 442.-443.
- 114 Npr. Marcia Prior-Miller (1989.) je ispitala četiri teorijske perspektive ukorijenjene u „sociološko-organizacijske tradicije“ uključujući: a) simbolični interakcionizam (međusobno djelovanje), b) teoriju razmjene, c) teoriju sukoba i d) strukturalno-funkcionalnu teoriju te je zaključila da svaka od njih pomaže u objašnjava vanju raznih komunikacijskih pojava (fenomena) odnosa s javnošću pod različitim uvjetima.
- 115 Klasično retorička *post hoc* procjena namjere govornika, govora, okruženja i učinka seže barem do Grka, ali je od temeljne važnosti za mnoge različite vrste kampanja odnosa s javnošću koje se vrše danas.
- 116 Vincent Hazleton i Carl Botan (1989.) naveli su primjer da se pozitivni i negativni publicitet može odraziti na cijenu dionice u predvidljivim smjerovima – s pozitivnom medijskom pokrivenošću cijene dionice će vjerojatno rasti i obratno.
- 117 E. Weintraub Austin, B. E. Pinkleton, *n. dj.*, 271.-273.
- 118 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 203.
- 119 G. Bentele R. Fröhlich, P. Szyszka, (2005.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005., 604.
- 120 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 204.
- 121 Isto, 203.
- 122 Isto, 206.
- 123 Isto.
- 124 Isto, 207.
- 125 Isto, 209.
- 126 Isto, 210.
- 127 Isto, 211.
- 128 Isto, 212.
- 129 Ona je integrirala (i elaborirala) prethodni rad na *apologiji* B. L. Warea i Wila A. Linkugela (1973.); zbog znanstvenika kao što su Marvin H. Scott i Sanford M. Lyman (1968.); zbog otkupa od krivnje, znanstvenika kao što je Kenneth Burke (1970.).
- 130 W. L. Benoit: *Image Restoration Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), 2005., 407.

- 131 Isto.
- 132 Npr. uzmite u obzir kompaniju optuženu za zagađivanje okoline. Postoji više potencijalnih javnosti u ovoj situaciji: optužitelji (stručnjaci za pitanja čovjekove okoline i/ili izvjestitelji), ljudi koji žive blizu objekta zagađivanja, klijenti, dioničari, vladini regulatori. Kompanija mora odlučiti koja je publika bitna (možda treba napraviti prioritet između nekoliko publika). Prvo, neke grupe imaju više moći nad kompanijom. Treba biti jasno da vlasnici dionica ne mogu biti ignorirani. Oviseci o prirodi navodnog zagađenja i zakona koji su relevantni mjerama, vladini regulatori mogu biti druga grupa koja ne može biti ignorirana. Drugo, ove grupe imaju različite interese. Dioničari bi zasigurno bili zabrinuti za profitabilnost kompanije; vladini regulatori bi po svojoj prilici bili najviše zainteresirani za stupanj zagađenosti i relevantni zakon. Ekološke grupe bi mogle željeti da kompanija smanji zagađenje na nulu; međutim zakon vjerojatno nije tako ekstremno, a potpuno eliminiranje zagađenja može biti previše skupo (i moguće tehnički neizvedivo). Dakle kompanija mora odlučiti koja je javnost najvažnija ili mora napraviti prioritet publika te koju publiku treba pokušati uvjeriti.
- 133 Npr. ukoliko kompanija smatra da su vladini regulatori važni, ključno pitanje je smatraju li *oni* navodni problem dovoljno ozbiljnim da bi opravdali akciju. Ukoliko regulatori vjeruju da je zagađenost na prihvatljivoj razini, kompanija možda ne treba razvijati poruke radi njih (ili možda samo poruke da bi se oni uvjerili). S druge strane, ukoliko regulatori misle da postoji ozbiljno kršenje zakona, kompanija će se trebati uvjerljivo pozabaviti tim problemom.
- 134 W. L. Benoit, *n. dj.*, 408.
- 135 Isto, 410.
- 136 A. R. Carden: *Persuasion Theory*, in: Encyclopedia of Public Relation, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 614.
- 137 Npr. glazbenik popularan među tinejdžerima može biti odgovarajući glasnogovornik za tu dobnu grupu, ali će vjerojatno imati manje utjecaja u starijih građana.
- 138 A. R. Carden, *n. dj.*, 614.
- 139 Isto.
- 140 Npr. priziv za prikupljanje novca da se nahrane gladna djeca ne može se samo fokusirati na lica tužnih dječaka i djevojčica; mora priopćiti koliki je broj djece u potrebi, zašto su u potrebi i što može biti učinjeno da se olakša ta potreba.
- 141 A. R. Carden, *n. dj.*, 615.
- 142 Npr. ljudi koji žele kupiti novi auto bit će privučeni oglasima za automobile više nego ljudi koji ne kupuju novi auto.
- 143 A. R. Carden, *n. dj.*, 615.
- 144 Tinejdžeri, koji se naravno bore da *pripadaju*, bit će privučeni porukama koje će im obećati kako će postati *cool*. Mladi profesionalci, koji se uspinju poslovnom ljestvicom, bit će privučeni porukama koje obećavaju uspjeh. Majke će biti privučene porukama koje obećavaju da će učiniti njihovu djecu sretnom i zdravom.
- 145 Uzmite npr. ciljnu javnost koja se sastoji od roditelja sveučilišnih bruceša. Njih će brinuti njihova djeca koja odlaze od kuće prvi put i željet će osigurati njegovu ili njezinu sreću i zdravlje. Sveučilište koje šalje poruku ovim roditeljima, koja se odnosi na dostupnost hladnjaka u studentskom domu, može izabrati jednu od nekoliko navedenih uvjeravačkih taktika. Ukoliko se koristi poziv *ethosa*, poruku bi mogli prenijeti trenutni studenti koji će podijeliti svoja iskustva o potrebi za hladnjakom u studentskom domu. Poziv *logosa* može se fokusirati na činjenice koje okružuju studentski način života te ponuditi statistike koliko bruceša obično ima hladnjak. *Pathos* poziv može naglasiti kako će mogućnost pristupa hladnjaku omogućiti studentima da jedu zdravu hranu, što bi pozivalo na brigu roditelja.
- 146 Ukoliko tvrtka tvrdi da je pilula za dijete zaslužna što su njezini korisnici izgubili 20 kg u četiri tjedna, ta tvrdnja mora biti istinita, inače, tvrdnja vara.
- 147 A. R. Carden, *n. dj.*, 616.
- 148 Isto.
- 149 <http://www.prsa.org/AboutPRSA/Ethics/CodeEnglish/>
- 150 D. Pompper, *n. dj.*, 359.
- 151 Isto, 359.-360.
- 152 Dvoboj (černobilska eksplozija 1986.), kategorija (Ford Pinto 1973.), eskalacija (A. H. Robin Dulkon zaštita u 1980-ima) i kooperativni sporazum (opoziv Proctor&Gamble Rely tampona 1980.). Vidi: *D. Pompper, n. dj.*, 360.
- 153 Predloženo je da komunikacijski rezultat eksplozije u tvornici Union Carbide u Bophalu (Indija, 1984.) može biti klasificiran kao igra *čistog konflikta* (igra s nultim zbrojem) na lijevoj strani, da je *Procter&Gamble Rely* opoziv tampona 1980. pokazao *igru mješovitog motiva* u središtu i da je Johnson&Johnson opoziv Tylenola iz 1982. bio *čista simetrična igra* (koordinacija) prema desnoj strani.
- 154 D. Pompper, *n. dj.*, 360.
- 155 Isto.
- 156 A. Gregory (c): *Etics and Professionalism in Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 292.

- 157 Isto.
- 158 Isto, 292.-293.
- 159 Isto, 293.
- 160 Vidi: M. Josephson: *Taking Ethical Decision Making and Principled Reasoning*, Business Ethics, Annual ed., 1993. – 1994.
- 161 A. Gregory (c), n. dj., 294.
- 162 Isto.
- 163 Vidi: S. Juka: *Etika postavke i teorije*, FFHZ, Mostar, Fram-Ziral, 2006., 267.-268.
- 164 A. Gregory (c), n. dj., 295.
- 165 M. Kunczik, A. Zipfel, n. dj., 113.-114.
- 166 Vidi: S. Juka, n. dj., 267. – 268.
- 167 M. Kunczik, A. Zipfel, n. dj., 114.
- 168 S. Juka, n. dj., 187.
- 169 Isto, 188.
- 170 <http://www.besplatniseminarskiradovi.com>
- 171 A. Gregory (c), n. dj., 295.
- 172 M. Taylor, n. dj., 428.
- 173 Isto.
- 174 Isto, 429.
- 175 Isto.
- 176 U moći udaljenosti visokih kultura, kao što su narodi u Aziji, praktičari odnosa s javnošću mogu oklijevati pri izražavanju svoga mišljenja svojim supervizorima.
- 177 Npr. u visoko ženskim kulturama, kao što je Švedska, i muškarci i žene rade kao predškolski učitelji, tajnice i njegovatelj. Visoko muška kultura je karakteristična za nacije gdje žene obnašaju jedne poslove, a muškarci rade druge.
- 178 Denise Fernandez, Dawn Carlson, Lee Stepina i Joel Nicholson (1997.) su izveli prateće istraživanje i ažurirali dimenzije kulture u 14 nacija.
- 179 K. Sriramesh (1992.).
- 180 K. Sriramesh, Y. Kim i M. Takasakij (1999.).
- 181 W. Gudykunstova (1995) teorija: Anxiety/Uncertainty Management (AUM) theory: Current status.
- 182 M. Taylor, n. dj., 430.
- 183 Isto.
- 184 L. Edwards, n. dj., 171.
- 185 K. M. Papinchak: *Feminization Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 323.
- 186 L. Edwards, n. dj., 172.
- 187 Isto, 176.-177.
- 188 L. A. Grunig (d): *Feminist Values in Public Relations*, Journal of Public Relations Research, 12(1), 2000., cit. pr. K. M. Papinchak: *Feminization Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 324.
- 189 Isto.
- 190 K. M. Papinchak, n. dj., 324.
- 191 Izvješće američkog Ministarstva trgovine iz 1998. (L. A. Grunig, E. L. Toth, L. C. Hon: *Feminist Values in Public Relations* 2000, 50.), cit. pr. K. M. Papinchak, n. dj., 324.
- 192 <http://www.zorantomic.net>
- 193 G. Leichty, n. dj., 783.
- 194 Isto.
- 195 Razina usporedbe se temelji na prošlom iskustvu osobe ili socijalnom opažanju.
- 196 G. Leichty, n. dj., 783.-784.
- 197 Nisko zadovoljstvo i nisko viđene alternative.
- 198 Zadovoljan, ali privučen drugim odnosima.
- 199 U teoriji ovaj sve veći stupanj praktičnosti predstavlja investiranje u klijente. Peppers i Rogers su istaknuli da odnos učenja stvara, što je zapravo barijera koja čini težim za klijenta da bude izbirljiva nego lojalna. Netko može povećati utjecaj odnosa sporim širenjem ulaganja druge strane u odnos. Povećana ovisnost u odnosu povećava način utjecaja koji druga strana može vršiti unutar odnosa. Teorije ovisnosti resursa primjenjuju ovaj princip da bi istražili dinamičku moć odnosa. Ravnoteža ovisnosti u odnosu određuje moć koju strana ima u odnosu. Ovo je navedeno u načelu najmanjeg interesa koje kaže da osoba koja ima najmanji interes u asocijaciji (tj., manje je ovisna o odnosu) ima najveći utjecaj nad putanjom odnosa.
- 200 Albert Hirschman (1991.) je razvio tipologiju izlaska, lojalnosti i glasa da objasni kako ljudi u organizacijama odgovaraju na propadanje organizacije. Caryl Rusbult i kolege su dodali kategoriju zanemarivanja ovom modelu.

11. MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU

Osim teorija i modeli nas upućuju u bolje razumijevanje odnosa s javnošću. Rasprava o modelima u odnosima s javnošću vodi nas do Grunig – Huntovih modela odnosa s javnošću koji su danas najrelevantniji za analizu primjene modela u profesiji odnosa s javnošću. J. E. Grunig i T. Hunt četiri modela odnosa s javnošću predstavili su u svojoj knjizi *Managing Public Relations* koja je objavljena 1984. godine. Oni polaze od modela tiskovne agenture, modela javnog informiranja, dvosmjernog asimetričnog modela i dvosmjernog simetričnog modela. Osim četiri najcitiranija modela važno je ukazati i na S. M. Cutlipov *model otvorenih sustava*.

Što su modeli?

Modelom (lat. *modulus* – obrazac, mjera) smatramo materijalnu ili misaonu reprodukciju nekog originala (objekt, proces, pojava, mišljenje i sl.). M. Kunczik i A. Zipfel citiraju G. Maletzhea (1986.) prema kojemu se model može definirati kao „pojednostavljenu, apstrahiranu reprezentaciju područja zbilje radi isticanja relevantnih aspekata za neki određeni postavljeni problem kako bi se učinio preglednim“.²⁰¹ S tim u svezi modeli ispunjavaju dvije funkcije:

1. *funkciju organizacije* (integrira pojedinačne oblike u ukupni kontekst)
2. *heurističku funkciju* (stjecanje novih uvida; heuristika=skup znanja o metodama otkrivanja i utvrđivanja novih činjenica i spoznaja).

Proces modeliranja je star koliko i ljudski rod, a korijeni modeliranja temelje se na spoznajama o sličnosti pojava i stvari u prirodi.²⁰² Budući da se modeli sustava mogu izraditi na različite načine, iz raznovrsnih

elemenata i za posebne svrhe, njihovo se sistematiziranje može provesti s različitih gledišta.

S tim u svezi modeli se mogu podijeliti.²⁰³

- *prema svojstvima modela* (fizički, grafički, verbalni i formalni modeli)
- *prema odnosu s originalom* (modeli funkcije, modeli strukture i modeli ponašanja)
- *prema namjeni modela* (demonstracijski model, eksperimentalni i model odlučivanja).

Grunig – Huntovi modeli odnosa s javnošću

Povijesno gledano odnosi s javnošću razvijaju se kroz četiri modela koja se mogu promatrati i kao povijesni razvitak propagande, javnog informiranja, asimetričnih i simetričnih odnosa s javnošću. Ta klasifikacija potječe od američkih znanstvenika J. E. Gruniga i T. Hunta. Prema njima postoje četiri povijesna, ali i danas aktualna i u praksi primijenjena modela odnosa s javnošću. To su:²⁰⁴

1. model tiskovne agenture i publiciteta
2. model javnog informiranja
3. dvosmjerni asimetrični model
4. dvosmjerni simetrični model.

Ta četiri modela mogu se gledati kao pojednostavljena prezentacija vrijednosti, ciljeva i ponašanja organizacije kada prakticiraju odnose s javnošću.

Model tiskovne agenture i publiciteta (*The Press Agency/ Publicity Model*)

Povijesni razvitak modela komuniciranja može se promatrati još od Amosasa Keddalla koji je bio namještenik u Andrewa

Povijesno gledano odnosi s javnošću razvijaju se kroz četiri modela koja se mogu promatrati i kao povijesni razvitak propagande, javnog informiranja, asimetričnih i simetričnih odnosa s javnošću.

Četiri modela mogu se gledati kao pojednostavljena prezentacija vrijednosti, ciljeva i ponašanja organizacije kada prakticiraju odnose s javnošću.

Phineas T. Barnum je izjavio kako ne postoji loš publicitet i bio je to njegov osobni credo.

Jacksona,²⁰⁵ što odgovara dužnosti današnjeg predsjedničkog tajnika za tisak/medije. Bilo je u to vrijeme 1830-ih kada su prvi formalni stručnjaci (predstavnici za tisak – press agenti) počeli obavljati praksu odnosa s javnošću, iako je povjesničar novinarstva Alfred Mclung Lee tvrdio da press agenti postoje otkada postoje i novine.

Press agenti stvorili su brojne popularne američke junake. Daniel Boone bio je poznati zemljoposjednik koji je želio promovirati naseljenje u *Kentuckyu*, a kao takav bio je proizvod press agenata. Junake divljeg zapada, kao što su Buffalo Bill Cody, Wyatt Earp, Calamity Jane i Wild Bill Hickock, također su zapravo stvorili njihovi press agenti koji su pisali za razne novine. Osim toga publicisti su nastavili dalje s fantastičnim pričama o zemlji, klimi i zlatu u Kaliforniji i na teritoriju Oregona. Iako su press agenti (možda) postojali otkada postoje i novine, tek im je rađanje *penny* tiska 1830-tih dopustilo da dožive procvat. Kada je Benjamin Day stvorio njujorški *Sun* 1834., prodavao ga je za jedan *penny*, u vrijeme kada se većina novina prodavala za šest centi, što je bilo preskupo za obična čovjeka. *Sun* je međutim *briljirao za svakoga*. Bio je unutar kupovne mogućnosti obična čovjeka. Bio je to poziv press agentima da stvore priče *velikog formata* koje su bile uglavnom izmišljene. Najistaknutiji među njima bio je Phineas T. Barnum.²⁰⁶

Phineas T. Barnum – ne postoji loš publicitet

Phineas T. Barnum se između ostalog proslavio promovirajući svoje atrakcije u cirkuskim predstavama. E. L. Bernays ispričao je priču o Joice Heth, crnoj robinji koja je prema pisanjima P. T. Barnuma navodno njegovala Georgea Washingtona sto godina. Dakle gospođa Joice Heth bila je povod da Barnum pokrene vrlo uzbudljivu priču koja je dobila jak publicitet. Novine su davale prostor priči u uvodnicima i kolumnama, a Barnum je držao priču vrućom pišući pisma novinama pod brojnim pseudonimima. Neka od ovih *pisama* tvrdila su da je Barnum bio varalica, drugi su ga hvalili do neba kao nekog tko je obavljao golemu jav-

nu korist privlačeći pozornost javnosti. Odgovarajući na brojne upite, Barnum je kazao da ga nije briga ako ga novine napadaju sve dok ispravno pišu njegovo ime. Izjavio je kako *ne postoji loš publicitet* i bio je to njegov osobni credo.²⁰⁷

Barnum je također osmislio termin *jumbo*, koji je potjecao od njegova Jumbo slona, i *si-jamski blizanci*, ime koje je dao paru spojenih blizanaca. Među Barnumovim promocijama bili su patuljak – general Tom Thumb; *Jenny, švedski slavuj* – Jenny Lindi; izmišljen lik 1869., *Kardijski Div*; *Zip – što je to?*; *Najveći show na Zemlji* lansiran 1871. i dr. Barnum je čak imao svog vlastitog predstavnika za tisak zaduženog za publicitet. Zvao se Richard F. „Tody“ Hamilton.²⁰⁸ Barnumova poznata izjava: *Svake se minute rađa jedan naivac*, nastavlja živjeti. *Mjuzikl Barnum* se izvodi na Broadwayu i diljem zemlje, a majice kratkih rukava s poznatim sloganom prodaju se u kazalištima.²⁰⁹

Većina press agenata općenito je tražila medijski prostor zbog interesa svojih klijenata, ali mnogi drugi agenti tražili su izloženost medijima zbog društvenih razloga. Tehnike tiskovne agenture i publiciteta počele su poprimiti važnost i u političkim kampanjama, posebno u posljednjem desetljeću 19. stoljeća.²¹⁰

Neka je javnost prevarena

Eric Goldman u maloj knjizi o pojavi savjetnika odnosa s javnošću, napisanoj 1948. godine, nazvao je eru tiskovne agenture erom: *Neka je javnost prevarena* (*The public be fooled*). U poslovnim krugovima ovo je slijedila era: *Neka je javnost prokleta*. Tehnike odnosa s javnošću bile su slične u obje ere. U razdoblju od 1875. do 1900. posao u SAD-u zvao se *veliki posao* ili *veliki biznis* (*Big Business*). Menadžeri su bili javni heroji, *kapetani industrije*. Željezničke i telegrafске linije su položene duž kontinenta, a dogodila se i velika industrijska ekspanzija. Ovi *kapetani industrije* uglavnom nisu imali obzira prema javnosti i slabo su komunicirali s njom priklanjajući se doktrini *što javnost manje zna o njihovu poslovanju, to će učinkovitije i profitabilnije* – čak i društveno korisnije – djelovanje biti.²¹¹

Kapetani industrije uglavnom nisu imali obzira prema javnosti priklanjajući se doktrini: što javnost manje zna o njihovu poslovanju, to će učinkovitije i profitabilnije – čak i društveno korisnije – djelovanje biti.

Neka je javnost prokleta

Fraza *neka je javnost prokleta* (*The public be damned*) navodno potječe od sina predsjednika njujorške željeznice koji je to izjavio u jednom intervjuu medijima.²¹² Ova izjava točno opisuje filozofiju odnosa s javnošću u tzv. velikom biznisu (poslu) krajem 19. stoljeća. Kako se 20. stoljeće približavalo, vlada i radničke skupine počele su napadati menadžment, a menadžeri su odgovorili publicitetom. U isto vrijeme tvrtke (biznis) su koristile tehnike tiskovne agenture promovirajući svoje proizvode.

Željeznice su koristile publicitet još od 1870. godine. George Westinghouse je 1889. godine formirao prvi odjel odnosa s javnošću u svojoj tek osnovanoj korporaciji.²¹³ Westinghouse je stupio u poznatu *bitku struja* promovirajući Westinghouseovu naizmjeničnu struju naspram istosmjernje Edisonove struje *General Electric Company*.

U to vrijeme poraslo je i oglašavanje. Oglašavači su koristili tehnike publiciteta da dobiju prostor koji bi popratili svojim plaćenim oglasima. S druge strane urednici su reagirali nepovoljno prema eklatantnim nastojanjima predstavnika za tisak da dobiju slobodan medijski prostor.²¹⁴

Vatrena borba za prostor

Jedna stvar koju je većina predstavnika za tisak imala – i ima – konstantni je napor dobivanja besplatna prostora u medijima za njihove klijente koristeći sve tehnike i trikove da bi ostvarili dominaciju nad novinama. Iako često dobiju publicitet koji su tražili, mediji i javnost nikada nisu zaboravili kako publicitet dolazi iz odnosa s javnošću.²¹⁵ To je razlogom zašto nazivaju ljude iz odnosa s javnošću *vatra* – publicisti koji pucaju iz svega oružja na tisak u nadi da će pogoditi cilj.²¹⁶

S obzirom na praksu, model tiskovne agenture i publiciteta odnosa s javnošću može se ilustrirati odnosom subjekta i javnosti. Budući da je *princ prijekare* koristio tisak i publicitet za postizanje svojih ciljeva (S), javnost (J) je bila podređena. Izostanak povratne informacije dovodio je javnost u položaj objekta u komunikaciji. Komunikacija je jednosmjerna.



S je subjekt komunikacije (pres-agent).

J je javnost (objekt komunikacije).

Slika 17. Model tiskovne agenture i publiciteta

George Westinghouse je 1889. godine formirao prvi odjel odnosa s javnošću u svojoj tek osnovanoj korporaciji.

Model javnog informiranja (*The Public Information Model*)

U 20. stoljeću Sjedinjene Američke Države su tek prošle kroz doba velikog poslovanja (biznisa). Tzv. veliko poslovanje je povećalo blagostanje zemlje postavljajući željeznicu duž kontinenta, podižući urbane centre, izgrađujući proizvodne pogone, priskrbljujući struju koja je davala bolju svjetlost, naftu za bolje grijanje i energiju. Ali bogatstvo je bilo zgušnjuto (koncentrirano). „(...) 1900-te jedna polovica ljudi nije posjedovala praktički ništa, a jedna osmina ljudi je posjedovala sedam osmina bogatstva. Zapravo, 1% populacije je posjedovalo 54% bogatstva.“²¹⁷

Veliki američki biznis također je uspješno kontrolirao vladu, a glas običnih ljudi je „(...) često bio rasprodan ili manipuliran u rukama političkih šefova koji su i sami bili oruđe ljudi koji su posjedovali tvornice. Nažalost, veliki biznismeni su se više brinuli za profite nego za zdravlje i sigurnost zaposlenih.“²¹⁸ Biznis ipak nije izbjegao kritike i pozive na reformu. Zakoni su bili izglasani da bi ograničili sukobe u poslovanju. Radnici su se organizirali u sindikate. Protivnici tako neosjetljivog biznisa naučili su da bi publicitet mogao biti učinkovito oružje protiv svakodnevnih problema i kriza.

Ivy Lee – recite istinu

Ivy Ledbetter Lee, novinar koji je pisao za njujorške novine, prepoznao je tu potrebu. Bio je jedan od prvih i vjerojatno najpoznatiji praktičar odnosa s javnošću – modela javno informiranje. Ovaj model u odnosu na prethodni temeljio se na posve drugom pristupu. I. L. Lee, predstavljajući svoj način rada, kazao je kako treba reći istinu o

Jedna stvar koju je većina predstavnika za tisak imala – i ima – konstantni je napor dobivanja besplatna prostora u medijima za njihove klijente koristeći sve tehnike i trikove da bi ostvarili dominaciju nad novinama.

Kad bi publicitet bio korišten tako učinkovito da naštetiti biznisu, zar ne bi mogao biti korišten s jednakim uspjehom da objasni i obrani biznis?

postupcima organizacije. Ako je ta istina štetna za organizaciju, onda promijenite ponašanje organizacije tako da bi istina mogla biti iznesena bez straha.

Ivy (Ledbetter) Lee (1887.-1934.) rođen je u Cedartownu, američkoj saveznoj državi Georgiji. Sin ministra Georgije diplomirao je na Princetonu i upisao se na harvardski Pravni fakultet. Nakon jednog semestra ostao je bez novca i početkom 1899. otišao je u New York tražiti posao kao novinar. Započeo je u Hearstevu *Journalu*, zatim je radio za *New York Times* i *New York World*. Kao i mnogi tradicionalni novinari nije smatrao sebe istinskim profesionalcem sve dok nije radio za troje novine.

Kao reporter (izvjestitelj) Lee je pokrивao brojne rutinske zadatke, ali je najbolje obavljao posao pišući o bankarstvu i poslovanju. Godine 1902. također je prodao nekoliko članaka o *Wall Streetu* u poslovne časopise. Uspjeh ga je ohrabrio da piše kao slobodan novinar. Njegov prvi posao vezan za publicitet bio je posao tiskovnog predstavnika za Njujorški građanski sindikat, političku reformsku grupu koja se usprotivila političkoj mašineriji Tammany Halla u njujorškoj gradonačelničkoj kampanji.

Ova iskustva poslužila su Leeu za novi pogled na javnu komunikaciju, a pokazalo se da su to bile ideje i za novi model odnosa s javnošću.²¹⁹ U tom kontekstu Lee se pitao je li politika čuvanja poslovne tajne stvarno bila mudra. Kad bi publicitet bio korišten tako učinkovito da naštetiti biznisu, zar ne bi mogao biti korišten s jednakim uspjehom da objasni i obrani biznis?

U međuvremenu Lee je upoznao George Parkera koji je radio kao publicist za Demokratsku stranku tijekom svog rada u njujorškoj političkoj kampanji. Godine 1904. ova dvojica su otvorila *Parker&Lee*, nacionalnu treću agenciju odnosa s javnošću.²²⁰

Leejevi vodeći klijenti i ideje

I. L. Lee je predstavljao brojne istaknute klijente za vrijeme svoje karijere. Najpoznatiji su bili vlasnici antracit ugljena²²¹ za vrijeme štrajka 1902., Pennsylvanija želje-

znica te obitelj Rockefeller. Tijekom Prvog svjetskog rata radio je kao direktor publiciteta Američkog crvenog križa. Potom je radio na kampanji za priznanje Sovjetskog Saveza. Vodio je odnose s javnošću za volonterske organizacije poput Riverside Church, Episkopalne crkve, Park Avenue Baptist Church, Prezbiterijanske crkve i dr. Volontirao je za humanitarne organizacije poput Židovske humanitarne udruge, Skloništa za beskućnike, Sjedinjenog bolničkog fonda, Udruge za hendikepiranu djecu i dr.

Važniji od kronike njegovih usluga svojim klijentima bio je popis njegovih ideja. Prvi je put glasno izgovorio te ideje u prikazu o putovima antracitnog ugljena i bugarske kompanije 1906. Sindikat ujedinjenih rudara (*United Mine Workers*) 1902. postao je dovoljno snažan da predvodi 150.000 rudara u štrajk u Pennsylvaniji. Štrajk je počeo u svibnju. U listopadu kada je zima zaprijetila, predsjednik Theodore Roosevelt je intervenirao u namjeri da postigne nagodbu u ime zemlje koja je ovisila o ugljenu za grijanje. Sindikat je postigao važnu pobjedu u toj nagodbi. Za vrijeme ovog štrajka sindikat je bio otvoren prema tisku, a vlasnici rudnika ugljena nedostupni.²²²

Neka je javnost informirana

Četiri godine kasnije, 1906. godine, nazirao se još jedan štrajk. Vlasnici rudnika u međuvremenu su naučili svoju lekciju. Da ne bi ponavljali pogreške, angažirali su Ivy L. Leea da potakne publicitet vlasnicima rudnika ugljena. U njihovo ime Lee je razvio politiku publiciteta poznatu kao: *neka je javnost informirana* (*The public be informed*) kako bi zamijenio politiku: *neka je javnost prokleta*. Lee je poslao priopćenje medijima navodeći da će im ponuditi sve moguće informacije, „shvaćajući zanimanje opće javnosti za uvjete u rudarstvu“. Kada je poslao priopćenje tisku, poslao je i jedan primjerak njegove *Deklaracije načela* (*Declaration of Principles*), izjavu koja bi još uvijek mogla izvrsno poslužiti kao opis modela javnog informiranja.²²³

Lee je razvio politiku publiciteta poznatu kao: *neka je javnost informirana* kako bi zamijenio politiku: *neka je javnost prokleta*.

Ovo nije tajni press biro. Naš posao je otvoren. Naš cilj je ponuditi vam vijest. Nismo reklamna agencija. Naš materijal je precizan i točan. Detalji o bilo kojem predmetu koji se obrađuje bit će poslani blagovremeno i svakom uredniku će se pomoći na najbolji način da izravno provjeri činjenice svake izjave. Na traženje potpune informacije bit će dane bilo kojem uredniku na kojeg se odnose informacije u čije ime je članak poslan. Ukratko, naš plan je iskreno i otvoreno, u ime poslovnih interesa i javnih institucija, ponuditi tisku i javnosti SAD-a blagovremenu i točnu informaciju o temama koje su vrijedne i zanimljive da ih javnost zna. Korporacije i javne institucije oglašavaju većinu informacija u kojima je smisao vijesti izgubio svrhu. Ništa manje nije važno za javnost da ima ovu vijest, kao što je važno za ustanove da je stave u opticaj. Ja samo šaljem stvar gdje sam siguran da svakom uredniku mogu pomoći u potvrđivanju svakog detalja iste. Stojim vam uvijek na raspolaganju u svrhu omogućavanja da dobijete potpuniju informaciju koja se odnosi na bilo koju temu koju iznosim u svojem primjerku.

Radeći za Pennsylvanijsku željeznicu, Lee se usprotivio korporativnoj hijerarhiji kada je pennsylvanijski vlak imao nesreću u Pennsylvaniji. Menadžment je želio obustaviti sve vijesti o nesreći, kao što je bila politika do tada. I. Lee je preokrenuo tu politiku pozivajući reportere na mjesto nesreće i potpuno im da izvještavaju o priči.²²⁴

Za Leeja dobar tisak, koji je od ključne važnosti za dobre odnose s javnošću, postiže se ne podmićivanjem reportera propusnicama nego pružajući im informacije koje su im potrebne da bi napisali svoje priče i obavili svoj posao. Također od temeljne važnosti je da organizacija kaže i svoju stranu priče.

Leejeva politika odnosa s javnošću također se može promatrati kroz korištenje pomoćnog materijala ili priopćenja za tisak kako to danas nazivamo. Lee je napravio korištenje pomoćnog materijala ekstenzivnijim više nego bilo tko prije njega. Učinio je priopćenje za tisak respektabilnim. Njegovi pomoćni materijali su uvijek bili jasno označeni da bi pokazali tko ih je napisao i u čije ime. Prije su pomoćni materijali bili bez imenovanog izvora ili je informacija procurila od anonimnih izjava.

Rehabilitacija Rockfellerera

Najdramatičniji rezultati Leejeve politike otvorenosti dolazili su iz njegova rada za obitelj Rockefeller. Njegova služba je započela 1914. kada je John D. Rockefeller Jr. tražio savjet o tome kako izaći na kraj s negativnim publicitetom koji se nagomilao oko njega zbog takozvanog Ludlowa pokolja (Ludlow Massacre) u Coloradu.

Devet tisuća rudara ugljena stupilo je u štrajk u južnom Coloradu u rujnu 1913. Rockefellerovi su bili glavni vlasnici dionica u najvećoj kompaniji koja je bila obuhvaćena *Colorado Fuel and Iron Company* (Kompanijom za željezo i gorivo). U travnju 1914. slučajna pucnjava je rezultirala borbom u kojoj je nekoliko rudara, dvije žene i jedanaestoro djece ubijeno. Rockefellerovi su bili okrivljeni, a „Rockefellerovo ime je bilo osuđivano širom zemlje“. Lee je savjetovao mlađeg Rockfellerera da provodi praksu otvorene politike. Nakon štrajka Lee je savjetovao Rockfelleru da posjeti rudarske kampove te da pozorno promotri uvjete iz prve ruke, što je Hiebert opisao kao „prekretnicu u odnosima s javnošću“.²²⁵ Od tada Lee počinje raditi za Rockfellerera kojem postaje (1915.) osobni savjetnik.

Lee je kasnije savjetovao i John D. Rockefeller Sr. koga su borci protiv korupcije nazvali kapitalistom bez etike. Novinari su ga nazvali *industrijskim magnatom –pljačkašem*, a nazivan je i *Velikom hobotnicom*. Međutim Rockefeller je bio također darežljiv, poglavito kad je riječ o novcu u dobrotvorne svrhe, ali nikada nije govorio javnosti o tome. Lee je uvjeravao Rockfellerera da pro-

Ovo nije tajni press biro. Naš posao je otvoren. Naš cilj je ponuditi vam vijest. Nismo reklamna agencija. Naš materijal je precizan i točan.

Lee je savjetovao mlađeg Rockfellerera da provodi praksu otvorene politike, što je Hiebert opisao kao „prekretnicu u odnosima s javnošću“.

Leejeve izjave za tisak u ime vlasnika rudnika 1906. i njegova Deklaracija načela bile su „prekretnice u razvoju poslovnog publiciteta“.

mijeni svoju politiku *šutnje i rezerviranosti*. Kada je *progovorio*, javnost je počela gledati obitelj drugačije te i danas obitelj Rockefeller uživa istaknutu javnu reputaciju.²²⁶

Iako su praktičari modela javnog informiranja posvetili većinu svog rada davanju publiciteta svojim organizacijama, većina ih to čini s idejom da organizacija treba biti odgovorna prema javnosti. Ivy L. Lee nije bio izuzetak. Njegov posao „(...) bio je tumačenje Pensilvanijske željeznice javnosti i tumačenje stavova javnosti Pensilvanijskoj željeznici. Javnost je bila njegov primarni interes“.²²⁷ Također je imao ulogu u razvoju politike menadžmenta kada je još uvijek bila u fazi rasprave ukazujući na to kada bi mogla biti u sukobu s javnim mišljenjem.²²⁸

Javnost, praktičar i klijent

I. Lee je vjerovao da su praktičari u odnosima s javnošću racionalna ljudskih bića koja će, ako im se pruži potpuna i točna informacija, donijeti ispravnu odluku. Gledao je na praktičara odnosa s javnošću kao na odvjetnika na sudu javnog mišljenja. Lee je međutim vjerovao da odvjetnik uvijek ne provjerava motivacijsku ispravnost njegova klijenta. Umjesto toga predstavljao je interese svoga klijenta koliko god je bilo moguće unutar granica zakona. Isto tako publicist uvijek ne ispituje motivaciju njegovog klijenta, nego promiče interes klijenta koliko god to dopušta javno mišljenje.²²⁹

Lee je pretrpio znatnu kritiku za vrijeme svog života jer je predstavljao brojne nepopularne klijente. E. Bernays je tvrdio da je Lee ponekad skrenuo s puta njegove deklarirane politike do mjere da je nastojao rehabilitirati svoje klijente. Bernays je smatrao da su Leejeve izjave za tisak u ime vlasnika rudnika 1906. i njegova Deklaracija načela bile „prekretnice u razvoju poslovnog publiciteta“.²³⁰

Lee je umro u nemilosti 1934. godine. U određenom smislu bio je žrtva svojih vlastitih politika odnosa s javnošću. Leeja su dugo zanimali problemi međunarodne komunikacije vjerujući da bi otvorenost i iskrenost između zemalja mogli pridonijeti međunarodnom razumijevanju.²³¹

Još početkom 1930-ih Lee je pružao savjete *Interessen Gemeinschaft Farben Industrie*, poznatijoj kao I. G. Farben. Nacisti su preuzeli kontrolu nad trustom, a kompanija je tražila od Leeja savjet o tome kako unaprijediti njemačko-američke odnose. Dao je Nijemcima isti savjet koji je dao i Rockefellerima: *budite otvoreni i iskreni* i promijenite njemačku politiku ako je ona neprihvatljiva za ljude. Nijemci nisu poslušali njegov savjet. Novine su objavile senzacionalistički naslov da je *Lee razotkriven kao Hitlerov propagandni predstavnik*, a njegovo ime je bilo ocrnjeno diljem Sjedinjenih Američkih Država. Prema Hiebertu Lee je gledao na njemački eksperiment kao način testiranja njegovih načela odnosa s javnošću.²³²

Treba reći da je model javnog informiranja najpopularniji u vladinim organizacijama, a posebno u agencijama. U međuvremenu *Bell system* 1925. godine počeo je koristiti ankete i ispitivanje javnog mišljenja pomičući kompaniju prema dvosmjernom modelu odnosa s javnošću.



O je organizacija (subjekt u komunikaciji).

J je javnost (objekt komunikacije).

Slika 18. Model javnog informiranja

Prije nego ukažemo na karakteristike druga dva komunikacijska modela, ukazat ćemo na razmišljanje Jamesa E. Gruniga koji u radu *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory* (1989.) ističe kako su modeli tiskovne agencije (model propagande i publiciteta) i model javnog informiranja modeli *jednog puta*. Praktičari koji ih slijede daju informacije za javnost o organizaciji, ali ne traže informaciju od javnosti istraživanjem ili neformalnim metodama. J. E. Grunig agenturu i dvosmjerno asimetrični model alternativno opisuje kao *zanat*, a model javne informacije kao *novinarski model*.

Lee je dao Nijemcima isti savjet koji je dao i Rockefellerima: budite otvoreni i iskreni i promijenite njemačku politiku ako je ona neprihvatljiva za ljude.

Dvosmjerni asimetrični model (*The Two-Way Asymmetric Model*)

Za vrijeme Prvog svjetskog rata propaganda je prvo igrala važnu ulogu u poticanju SAD-a da uđe u rat, a potom je uvjeravala javnost da podrži ratnu akciju. Sjedinjene Američke Države su ušle u rat na strani Saveznika nakon velike propagandne akcije Britanaca uvjerivši Amerikance u ispravnost njihove strane i negativnost njemačkog zla. Kasnije kada se za većinu ove propagande doznalo da je bila lažna, u Amerikanaca se razvio veliki strah od moći propagande. Samo tjedan dana nakon što su SAD ušle u rat, predsjednik Wilson je imenovao bivšeg novinara G. Creela da bude na čelu Povjerenstva za javne informacije (*Committee on Public Information*), tj. Američke propagandne agencije (*U. S. propaganda agency*). Ta organizacija je imala jedinstven uspjeh u masovnom nagovaranju.²³³

Creel je izvršio 'možda najuspješniji posao ratne propagande velikih razmjera kojoj je svijet ikada bio svjedok', pisali su dobri poznavatelji ovog vremena. Intelektualno i emocionalno bombardiranje je potaknulo Amerikance na vrhunac entuzijazma. Bombardirana je javnost sa svih strana i svim sredstvima i tehnikama: oglasi, jambo oglasi, vijesti, volonteri govornici, škole, kazališta i dr. Rezultat takve propagandne psihoze bila je činjenica da su milijuni domova izvjesili vojne zastave. Ratni ciljevi i ideali su bili konstantno prikazivani 'očima i ušima' populacije. Ove metode visokog pritiska bile su nove u to vrijeme.²³⁴

Iako su metode koje je koristilo Creelovo povjerenstvo bile prilično standardna oruđa modela javnog informiranja, povjerenstvo je postiglo veliki uspjeh jer je iskoristilo psihološka načela masovnog uvjeravanja. Zapravo oni i drugi propagandisti plasirali su poruke koje pozivaju na ono što ljudi vje-

ruju i žele čuti. Povjerenstvo, kako pišu J. E. Grunig i T. Hunt, „nije bila unutarnja klika koja je nametala neželjena mišljenja o općoj javnosti“. Povjerenstvo je promoviralo ideje koje je većina Amerikanaca prihvaćala prije nego što je rat bio objavljen. Povjerenstvo je samo povezalno i standardiziralo već prihvaćene ideje u javnosti. U te ideje unesena je moćna emocionalna snaga.²³⁵

Bernays predvodi novu generaciju

Creelovo povjerenstvo je ukazalo novoj generaciji praktičara odnosa s javnošću da je masovno uvjeravanje bilo moguće i da bi moglo imati svoj temelj u društvenoj znanosti. Uz ideju Creelovo povjerenstvo je također pomagalo novoj generaciji praktičara odnosa s javnošću, koji su napustili povjerenstvo nakon rata, da s iskustvom uđu u praksu. Najistaknutiji među ovom generacijom je bio C. Byoir, utemeljitelj agencije odnosa s javnošću koja još uvijek nosi njegovo ime i Edward L. Bernays, praktičar čiji rad najbolje ilustrira dvosmjerni asimetrični model.²³⁶

E. L. Bernays pridružio se Povjerenstvu za javne informacije kako bi iskazao domoljublje. Odbijen je za služenje vojnog roka pa i volontiranje za vojnu službu. Razlog je bio što je imao ravna stopala i oštećen vid na jedno oko. U Komitetu je radio za *Foreign Press Biro* pružajući informacije i tumačenja kako bi se nadzirali mediji u naglašavanju američkog prinosa ratnom planu.

Edward L. Bernays je rođen u Beču (Austrija) 1891. godine i proslavio je svoj prvi rođendan ukrcaj na emigrantski brod za New York. U New Yorku je njegov otac radio kao izvoznik žita u poljoprivrednoj razmjeni. Bernays je bio nećak poznatog bečkog psihologa Sigmunda Freuda i s očeve i majčine obiteljske strane (Bernaysov otac je oženio Freudovu sestru, a Freud je oženio sestru Bernaysovog oca).²³⁷ Bernaysovi roditelji su ga poslali na Koledž poljoprivrede Cornell Sveučilišta u Ithaci, New York, djelom jer je predsjednik Theodore Roosevelt bio pobornik ruralnog života i uvjerio je Bernaysova oca da je „poljodjelstvo velika budućnost za mlade ljude“. Bernays nije mnogo razmišljao o poljoprivrednom živo-

Bombardirana je javnost sa svih strana i svim sredstvima i tehnikama: oglasi, jambo oglasi, vijesti, volonteri govornici, škole, kazališta i dr.

Edward L. Bernays je rođen u Beču (Austrija) 1891. godine i proslavio je svoj prvi rođendan ukrcaj na emigrantski brod za New York.

Odnosi s javnošću bili su vještina za Ivy L. Leeja, a znanost za E. L. Bernaysa.

tu i opisao je svoje četiri godine na Cornellu kao „uzaludne godine na Cornell koledžu poljoprivrede“. Njegov akademski stupanj na poljoprivrednom koledžu doveo ga je do novinarskog posla u *National Nurseryman* u Danvilleu, New York, gdje je uglavnom pisao o jabukama, breskvama i kruškama. Zatim je preuzeo uređivački posao u New Yorku u dva medicinska časopisa koji su izlazili mjesečno: *Medical Review of Reviews* (*Medicinska revija nad revijama*) *Dietetic and Hygienic Gazette* (*Dijetetske i higijenske službene novine*).²³⁸

Jednog dana 1913. jedan rukopis je došao u *Medical Review of Reviews*, što je na kraju utjecalo da se Bernays okrene odnosima s javnošću. Liječnik je poslao članak o kazališnom komadu francuskog dramatičara. Nazvao ga je *Oštećena roba* i u njemu je napao pretjeranu seksualnu stidljivost i ignoriranje spolnih bolesti. E. Bernays je objavio članak jer je mislio da će koristiti čitateljima revije, čak je pomislio da je to bio hrabar urednički pothvat za to doba. Kasnije je pomagao da se predstavi *komad* u New Yorku. Iskustvo promoviranja kazališne predstave učinilo je da se *medicinsko novinarstvo* čini oplemenjenim u odnosu na glamur tiskovne agenture. Nakon putovanja u Europu i posjeta ujaku Sigmundu Freudu Bernays se okrenuo kazalištu, glazbi i filmu tiskovne agenture. Bernays je promovirao glazbu, a kasnije je osnovao *Metropolitan glazbeni ured* (*Metropolitan musical bureau*). U ovoj fazi njegova života posebno se ističe promoviranje Enricea Carusa, velikog talijanskog tenora. Zatim je stigao Prvi svjetski rat i Bernays se pridružio Creelovu Povjerenstvu.²³⁹

Nakon rada u *Povjerenstvu za javne informacije* (*Committee for Public Information*) Bernays je započeo samostalan konzultantski rad, prvo da pomogne Litvanskom nacionalnom vijeću da dobije potporu američke politike i javnosti za priznanje Litve, a potom je pomagao Ministarstvu obrane da razvije program zaposlenja bivših pripadnike vojne službe. Sredinom ljeta 1919. godine Bernays je otvorio svoj vlastiti ured i „privukao je svoju mladu prijateljicu, asistenticu u New York Tribuneu, Doris E. Fleischman“

da radi s njim. Bernays i Fleischman su se vjenčali 1922. godine.²⁴⁰

Intelektualiziranje koncepta odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću bili su vještina za Ivy L. Leeja, a znanost za E. L. Bernaysa. Bernays je bio intelektualac i praktičar odnosa s javnošću.²⁴¹ Napisao je prvu knjigu o odnosima s javnošću 1923. godine i nazvao je *Kristaliziranje javnog mišljenja*. U njoj je artikulirao koncept vijeća u odnosima s javnošću. Godine 1928. napisao je svoju drugu knjigu *Propaganda*, a 1952. godine *Odnose s javnošću*.

Bernays je također prvi predavao odnose s javnošću na Sveučilištu New York 1922. godine. Bio je honorarni predavač na novinarstvu i držao je seminar u Školi trgovine i financija. Analizirajući njegov rad, Bernays ne samo da je bio vodeći protagonist dvosmjernog asimetričnog modela odnosa s javnošću, nego je bio jedan od onih koji su pomagali da se razvije dvosmjerni simetrični model. Kao što je činio Ivy L. Lee, Bernays je naglašavao važnost komunikacije gledišta javnosti prema menadžmentu. U praksi međutim obojica su činila znatno više da objasne gledišta menadžmenta javnosti.

E. L. Bernays je ušao u odnose s javnošću u vrijeme kada je većina ljudi vjerovala u moć masovnog uvjeravanja. Mnogi su vjerovali da bi se javnosti mogle uvjeriti u kojem god smjeru je propagandist želio, ali Bernays je znao da bi javnosti mogle biti uvjerene ako se djeluje u njihovu najboljem interesu. Također je znao da mora uvjeriti menadžment da djeluje i u interesu javnosti prije nego je mogao uvjeriti javnost da prihvati organizaciju.²⁴²

Bernays je konstantno i iskreno naglašavao ulogu odnosa s javnošću u zaštiti javnosti. Ali kao i drugi praktičari dvosmjernog asimetričnog modela, najčešće je prakticirao svoju ulogu doznajući što se javnosti svidjelo u svezi organizacije. Potom bi naglašavao taj aspekt ili određujući koje vrijednosti i stavove je javnost imala da bi opisao organizaciju na način koji je udovoljavao vrijednostima i stavovima javnosti.

Bernays je znao da bi javnosti mogle biti uvjerene ako se djeluje u njihovu najboljem interesu. Također je znao da mora uvjeriti menadžment da djeluje i u interesu javnosti prije nego je mogao uvjeriti javnost da prihvati organizaciju.

Bernays je nazvao ove strategije *kristaliziranje javnog mišljenja* i *organiziranje pristanaka*,²⁴³ što je politika klasičnog dvosmjernog asimetričnog modela.

Moć uvjeravanja

Bernaysova vjera u moć uvjerljive komunikacije može se vidjeti u uvodniku njegove *Propagande*. Smatrao je kako je svjesna i inteligentna manipulacija masama važan element u demokratskom društvu. Oni koji manipuliraju ovim mehanizmom društva, konstituiraju nevidljivu vladu koja je istinska vladajuća moć zemlje.²⁴⁴ Bernays je također iskoristio teorije društvenih znanosti. Njegov pristup je bio intuitivan i neformalan. Čitao je istraživanje i koristio znanje koje je stekao da bi razmišljao o problemima odnosa s javnošću. Također je vršio neformalne ankete javnosti, menadžmenta i uposlenika. Kao što je rekao, „znanstveno istraživanje je stiglo znatno kasnije“.²⁴⁵

Rad za klijente

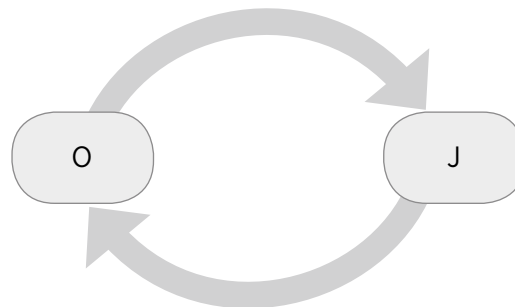
E. L. Bernays i D. Fleischman imali su puno klijenata. Na kraju njegove autobiografije Bernays ih je naveo 200 u raznim područjima: umjetnost, građevina, industrija, komunikacije, obrazovanje, izložbe, financije, vlada, hoteli, skupine, trgovci na malo, trgovinske asocijacije, prijevoz, sindikati i pojedinci.

Jedan od ovih klijenata, iako naizgled nevažan, nudi dobar primjer dvosmjernog asimetričnog pristupa – *Venida Hairnet Company* (tvrtka *Venida mrežice za kosu*). Nakon Prvog svjetskog rata žene su počele skraćivati svoju kosu, a tržište mrežica za kosu je slabilo. Bernays se raspitivao zašto su žene nosile mrežice za kosu i doznao je tri moguća razloga: 1. ona je pojačavala ljepotu žene, 2. bila je higijenska zaštita koja je pridržavala kosu žene za vrijeme kuhanja i serviranja hrane i 3. štitila je kosu ženskih radnika u tvornici od opasnosti i strojeva.

E. L. Bernays je razvio strategiju reklamiranja tri prednosti mrežica za kosu i uspio je u usporavanju dugotrajnog otklanjanja njihove uporabe. Bernays je vjerovao da je pomagao organizaciji koju je predstavljao kao i javnosti, nudeći koristan proizvod:

Prepoznao sam moć procesa (postupaka) s kojima sam radio: u svakom slučaju primjer preklapanja interesa između javnosti i privatnog interesa. Pojedinac je surađivao zbog onoga u što je vjerovao da je bio javni interes. Mirenje takvih interesa ubrzava promjenu u društvu. Takvi procesi bi mogli biti primijenjeni na mrežice za kosu ili važne socijalne probleme.²⁴⁶

Bernays je promijenio koncept odnosa s javnošću iz *neka je javnost informirana* u ono što je opisao kao *javnost treba biti shvaćena, a njezina potreba razmotrena*. E. L. Bernaysa je najviše slavila treća generacija praktičara odnosa s javnošću, možda zbog toga što je branio i što se zalagao za profesiju odnosa s javnošću gotovo 60 godina.²⁴⁷



- je organizacija (subjekt u komunikaciji).
- ⌋ je javnost (objekt komunikacije).

Slika 19. Dvosmjerni asimetrični model

U radu *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Theory* J. E. Grunig navodi osnovne pretpostavke na kojima se temelje asimetrični odnosi s javnošću:²⁴⁸

- *interna orijentacija* – gleda se samo iz perspektive organizacije prema van, a ne vidi se organizacija iz perspektive vanjske javnosti
- *zatvorenost sustava* – informacije teku samo iz organizacije, a ne i u organizaciju
- *djelotvornost* – niski troškovi i djelotvornost važniji su od inovacija

Oni koji manipuliraju ovim mehanizmom društva, konstituiraju nevidljivu vladu koja je istinska vladajuća moć zemlje.

Bernays je promijenio koncept odnosa s javnošću iz “neka je javnost informirana” u ono što je opisao kao “javnost treba biti shvaćena, a njezina potreba razmotrena.”

U Kristaliziranju javnog mišljenja E. L. Bernays napisao je da savjetnik odnosa s javnošću služi kao konzultant u tumačenju javnosti klijentu kao i da se protumači njegov klijent u javnosti.

- *elitizam* – pretpostavlja se da je vodstvo organizacije najbolje upućeno u sve probleme
- *konzervativizam* – promjene se smatraju nepoželjnim
- *tradicija* – pretpostavlja se da tradicija organizacije djeluje stabilizirajuće i da pomaže održavanju kulture i identiteta
- *centralizacija autoriteta* – moć treba biti koncentrirana u nekolicine vrhunskih menadžera; zaposlenici trebaju imati malu autonomiju, što znači da organizaciju treba organizirati hijerarhijski.

Temeljne pretpostavke asimetričnog modela održavaju konzervativne vrijednosti. No J. E. Grunig smatra da će i liberalne skupine i organizacije prakticirati asimetrični model kada je riječ o zastupanju njihovih interesa.²⁴⁹

Dvosmjerni simetrični model (*The Two-Way Symmetric Model*)

Znatno je teže za bilo kojeg individualnog praktičara ući u trag povijesnim korijenima dvosmjernog simetričnog modela nego u korijene drugih modela. Velikim dijelom ovo se događa zato što praktičari kasnije počinju prakticirati ovaj model. Kao što se vidjelo pri definiranju odnosa s javnošću, većina teoretičara i praktičara odnosa s javnošću iz 20. stoljeća definirala je odnose s javnošću u simetričnim uvjetima, iako su obavljali praksu i drugih modela. I. L. Lee npr. rekao je Rockefellerovim da kažu istinu, „(...) zbog toga jer će prije ili kasnije javnost saznati za nju. Ako se javnosti ne sviđa što radite, promijenite svoje politike i postavite ih u skladu s time što javnost očekuje ili želi“²⁵⁰

U *Kristaliziranju javnog mišljenja* E. L. Bernays napisao je da savjetnik odnosa s javnošću služi kao konzultant u tumačenju javnosti klijentu kao i da se protumačiti klijent u javnosti. Pomaže oblikovati akciju svog klijenta kao i oblikovanje javnog mišljenja. J. Hill je izjavio: „(...) isto je onoliko važno za menadžment kompanije da razumije probleme i gledišta zaposlenika, susjeda i drugih kao što je važno za ove javnosti da razumiju probleme i gledišta menadžmenta.“²⁵¹

Scott M. Cutlip – Zagovarajući novi pristup

Jedan od prvih profesora, edukatora koji je ozbiljno koncipirao simetrični model odnosa s javnošću, bio je S. M. Cutlip sa Sveučilišta Wisconsin, a potom sa Sveučilišta Georgija. Zajedno s A. H. Centerom Cutlip je napisao prvi od pet izdanja udžbenika koji su zagovarali dvosmjerni simetrični model. Veći dio udžbenika opisivao je kako su praktičari obavljali praksu drugih modela. U njihovu prvom izdanju, objavljenom 1952. godine, S. M. Cutlip i A. H. Center su iskoristili termin *odnosi s javnošću* da opišu „načela i praksu komunikacija koje su upotrijebili u izgradnji dobre prakse odnosa s javnošću“²⁵²

Međutim nisu svi znanstvenici i učitelji poučavali dvosmjerni simetrični model. Jedan dio udžbenika naglašava tehnike nužne za model javnog informiranja. Neki edukatori u behaviorističkim i socijalnim znanostima poučavaju dvosmjerni asimetrični model.²⁵³

Edukatori s područja odnosa s javnošću tek osamdesetih godina prošlog stoljeća počinju razvijati teorije i tehnike za simetrični model. Učinili su to dijelom jer su komunikacijska istraživanja bacila ozbiljnu sumnju na moć masovnog uvjeravanja – *sine qua non* dvosmjernog asimetričnog modela.

Razvojem dvosmjernog simetričnog modela komuniciranja javljaju se i suvremeni odnosi s javnošću. To je vrijeme širenja globalne informacije koje započinje sredinom 1960-ih godina. Od tada odnosi s javnošću postaju sve složeniji i važniji. Javni poslovi postaju najvažnijom zadaćom odnosa s javnošću. U dvosmjernom simetričnom, u odnosu na treći asimetrični model, još jače su naglašene povratne (*feedback*) veze. Komunikacija se dakle izvodi u oba smjera i ravnopravno. Uloga stručnjaka za odnose s javnošću u tom modelu praktički je uloga medijatora između organizacije i njezine javnosti. Osnovni je cilj međusobno razumijevanje između javnosti i institucije ili organizacije, pri čemu se češće koristi *komunikacija* u odnosu na *persuaziju*. Zbog toga je dvosmjerno simetrični model *moral-*

U dvosmjernom simetričnom, u odnosu na treći asimetrični model, još jače su naglašene povratne (*feedback*) veze. Komunikacija se dakle izvodi u oba smjera i ravnopravno.

niji i učinkovitiji u praksi odnosa s javnošću, smatra J. E. Grunig.

Isti autor piše i o temeljnim pretpostavkama simetrične koncepcije odnosa s javnošću. Prema njemu to su:²⁵⁴

- *Holizam*. Sustavi se s jedne strane sastoje od podsustava, a s druge se strane interpretiraju kao sastavni dijelovi nadsustava. Pretpostavlja se da je cjelina viša od zbroja njezinih dijelova i da svaki dio sustava utječe na sve druge njegove dijelove.
- *Uzajamna ovisnost*. Kako sustavi imaju granice, drugi sustavi prelaze te granice, što znači da se sustavi međusobno prožimaju.
- *Otvorenost sustava*. Informacije se razmjenjuju s drugim sustavima.
- *Tekuća ravnoteža*. Pretpostavlja se da sustavi teže ravnoteži s drugim sustavima, iako se to rijetko ostvaruje.
- *Jednakost*. Ljudi se trebaju jednako tretirati. To znači da se pretpostavljaju funkcionalni autoriteti, tako da svatko svojim sposobnostima može pridonijeti postizanju cilja sustava.

- *Autonomija*. Ljudi su inovativniji i konstruktivniji kada mogu autonomno određivati svoje ponašanje.
- *Inovacija*. Naglašene su nove ideje i fleksibilno mišljenje, suprotno tradiciji i učinkovitosti.
- *Decentralizacija menadžmenta*. Menadžment nastave na kolektivnoj osnovi – smisao je da menadžeri više koordiniraju, a manje kontroliraju.
- *Odgovornost*. Ljudi i organizacije moraju se baviti posljedicama svog ponašanja na druge i nastojati izbjeći, odnosno minimizirati negativne učinke.
- *Rješavanje sukoba*. Sukobi se trebaju rješavati pregovorima, komunikacijom ili kompromisima, a ne silom, manipulacijom ili prisilom.
- *Liberalizam internih skupina*. Političkim sustavom upravlja natjecanje između internih skupina. Građanske inicijative smatraju se skupinama koje zastupaju interese običnih građana u odnosu prema upravljačkim strukturama vlasti i poduzeća.

Dvosmjerno simetrični model moralniji je i učinkovitiji u praksi odnosa s javnošću.

Jednakost. Ljudi se trebaju jednako tretirati. To znači da se pretpostavljaju funkcionalni autoriteti tako da svatko svojim sposobnostima može pridonijeti postizanju cilja sustava.

Tablica 23. Karakteristike četiri modela odnosa s javnošću

Model				
Značajka	Press agent/ publicitet	Javno informiranje	Dvosmjerni asimetrični model	<i>Dvosmjerni simetrični model</i>
Svrha	Propaganda	Širenje informacije	Znanstveno uvjerravanje	Obostrano razumijevanje
<i>Priroda komunikacije</i>	Jednostrana: potpuna istina nije bitna	Jedan govor, istina važna	Dvosmjerna, neuravnoteženi učinci	Dvosmjerna, uravnoteženi učinci
<i>Komunikacijski model</i>	Izvor → primatelj	Izvor → primatelj	Izvor ↔ primatelj reakcija	Skupina ↔ skupina
<i>Priroda istraživanja</i>	Malo, <i>poslovnica</i>	Malo, zanimljivost, čitateljstvo	Formativni, procjenjivanje stavova	Formativni, procjenjivanje razumijevanja
<i>Vodeće povijesne osobe</i>	P. T. Barnum	I. Lee	E. L. Bernays	E. L. Bernays
<i>Gdje se koriste danas</i>	Sport, kazalište, promocija proizvoda	Vlada, neprofitna udruženja, biznis	Natjecateljski biznis, agencije	Regulirani biznis, agencije
<i>Procijenjeni postotak organizacija koje ih koriste danas</i>	15%	50%	20%	15%

Dvosmjerni simetrični model sastoji se u većoj mjeri od dijaloga nego od monologa. Dakle polazi od međusobnog razumijevanja i tu se nedvojbeno približava i postaje model suvremenih odnosa s javnošću.

Kao što se vidi, dvosmjerni simetrični model sastoji se u većoj mjeri od dijaloga nego od monologa. Dakle polazi od međusobnog razumijevanja i tu se nedvojbeno približava i postaje model suvremenih odnosa s javnošću.



O/S Organizacija je pošiljatelj, ali i primatelj poruke. Dakle, subjekt komunikacije (odnosi s javnošću).

J/S Javnost je primatelj poruke, ali i pošiljatelj, tj. subjekt komunikacije. Nalaze se u međusobnom, istovrijednom odnosu.

Slika 20. Dvosmjerni simetrični model

Četiri navedena modela odnosa s javnošću J. E. Grnig i T. Hunt analizirali su s obzirom na značajke, svrhu, prirodu komunikacije, komunikacijske modele, prirodu istraživanja, gdje se upotrebljavaju danas, postotak organizacija koje ih danas koriste te s obzirom na protagoniste tih modela.²⁵⁵

Zašto organizacije prakticiraju modele?

Istraživanje J. E. Gruniga i L. A. Grunig iz 1989. godine pokazalo je da četiri modela točno opisuju praksu odnosa s javnošću u realnom svijetu. Međutim starija istraživanja nisu zadovoljavajuće objasnila zašto organizacije prakticiraju četiri modela. U početku je J. E. Grunig (1984.) razvio *teoriju nepredvidivosti* koja je ukazivala da bi organizacije trebale prakticirati model javnih odnosa koji najbolje pristaje njihovoj sredini. Naime ideja nepredvidivosti nije funkcionalna. J. E. Grunig i L. A. Grunig zaključili su da modeli više funkcioniraju kao *normativna teorija* što bi organizacija trebala činiti, nego kao *deskriptivna teorija* što one zapravo čine.

Najnovija istraživanja J. E. Gruniga i L. A. Grunig pokazala su da organizacije koriste model na dva načina. Prvo, modeli funkcioniraju kao *situacijske* strategije koje organizacije koriste za različite probleme javnosti i odnosa s javnošću. Drugo, preferiranje određenih modela u funkciji je ideologije organi-

zacije. Grunigovi pokazuju da se razlozi zašto ti modeli postaju dio ideologije organizacije i zašto su ih organizacije izabrale kao situacijske strategije mogu objasniti *konceptima moći organizacije, kulture organizacije i vještine menadžera za odnose s javnošću*.

Istraživanje Grunigovih kazuje da *dominantna koalicija* organizacije, njezina elita moći, identificira stratešku javnost u okolini. Dominantna koalicija tada predaje problem menadžeru za odnose s javnošću i nameće model odgovarajuće strategije. Model koji dominantna koalicija bira ovisi o tome podudara li se taj model s organizacijskom kulturom i ima li menadžer za odnose s javnošću sposobnost realiziranja modela.

Vjerojatnije je da će menadžer za odnose s javnošću koji radi sa sofisticiranijim dvostranim modelima biti dio dominantne koalicije koja može utjecati na kulturu, izabranu stratešku javnost i situacijski model koji treba primijeniti.

Sada kad su ideologija i kultura postale primarne, predviđene varijable preferiranja modela poprimaju veću važnost. Danas još uvijek mali broj organizacija prakticira *dvosmjerni simetrični model* jer njihov pogled na svijet odnosa s javnošću ne uključuje taj model i rijetko imaju stručnjake za odnose s javnošću s iskustvom da bi ga mogli provoditi. Na kraju je važno naglasiti, da bi došlo do promjene načina na koji organizacija prakticira odnose s javnošću, moraju se promijeniti dominantna shvaćanja o važnosti i ulozi odnosa s javnošću.

Model otvorenih sustava

Svi sustavi (mehanički, organski i društveni) mogu se, prema S. M. Cutlipu i sur., klasificirati prema prirodi i količini razmjene s okolinom. Neprekidnost (kontinuum) varira od zatvorenog do otvorenog sustava. Zatvoreni sustavi imaju nepropusne membrane, što znači da ne mogu razmjenjivati materiju, energiju ili informaciju sa svojom okolinom. Otvoreni sustavi razmjenjuju *inpute* i *outpute* propusnih membrana. Treba reći da društveni sustavi ne mogu biti sasvim zatvoreni ili potpuno otvoreni, pa su oni relativno otvoreni ili relativno zatvoreni.²⁵⁶

Zatvoreni sustavi imaju nepropusne membrane, što znači da ne mogu razmjenjivati materiju, energiju ili informaciju sa svojom okolinom.

Stupanj zatvorenosti nekog sustava označava njegovu neosjetljivost na okolinu. Zatvoreni sustavi, smatraju Cutlip i sur., ne prilagođavaju se vanjskim promjenama. Otvoreni sustavi pak reagiraju na promjene u okolini. Prilagođavaju se kako bi se suprotstavili promjenama u okolini ili kako bi im se prilagodili.²⁵⁷

Odnosi s javnošću koriste i otvorene i zatvorene sustave. S obzirom na programe koje koriste, djelatnici odnosa s javnošću koriste termin *reaktivni* i *proaktivni* odnosi s javnošću. *Reaktivni programi* odnosa s javnošću oni su koji podrazumijevaju pristupe relativno zatvorenih sustava u planiranju programa i u menadžmentu. Proizvodnja brojnih priopćenja za javnost i ostalih tradicionalnih reakcija upućuje da neka organizacija koristi način razmišljanja zatvorenog sustava. *Reaktivni* odnosi s javnošću aktiviraju se samo u slučaju uznemiravanja. Prema S. M. Cutlipu i sur. reaktivni programi odnosa s javnošću temelje se na dvjema pretpostavkama:²⁵⁸

- 1) odnosi s javnošću imaju jednu jedinu svrhu (izazivanje promjena u okolini) i još gore od toga
- 2) organizacije imaju moć promijeniti svoju okolinu, čime se lišavaju potrebe promijeniti same sebe.

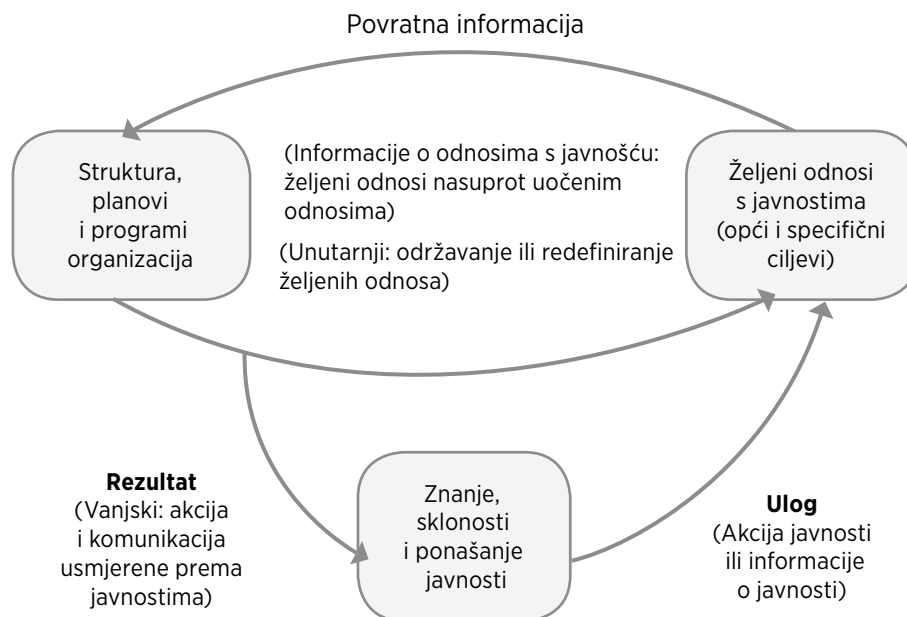
Djelatnici u odnosima s javnošću koji koriste model zatvorenog sustava nastoje održati *status quo* u organizaciji i istovremeno pokušavaju promijeniti okolinu.

Suprotno reaktivnom *proaktivni programi* koriste svoje *radare* za rano upozoravanje kako bi prikupili informacije, prilagodili se i inicirali unutarnje i vanjske aktivnosti te spriječili ili izbjegli probleme. Takav odnos spram promjena i okoline čini model otvorenog sustava odnosa s javnošću. Taj model koristi pristup dvosmjerne simetrije, što znači da je komunikacija dvosmjerna.

Pristup modela otvorenog sustava s javnošću podrazumijeva svrhovitu prosudbu okoline radi predviđanja i otkrivanja promjena koje utječu na odnos organizacije i njezine javnosti. S. M. Cutlip i sur. ističu da otvoreni model može potaknuti i popravne akcije unutar organizacije i usmjeravati programe kojima se utječe na znanje, sklonosti i ponašanje unutarnjih i vanjskih javnosti. Dakle organizacije koje provode model odnosa s javnošću otvorenog sustava održavaju svoje odnose prilagođavajući se i adaptirajući sebe i svoje javnosti na društvenu, političku i ekonomsku okolinu podložnu stalnoj promjeni.²⁵⁹

Otvoreni sustavi reagiraju na promjene u okolini. Prilagođavaju se kako bi se suprotstavili promjenama u okolini ili kako bi im se prilagodili.

Proaktivni programi koriste svoje radare za rano upozoravanje kako bi prikupili informacije, prilagodili se i inicirali unutarnje i vanjske aktivnosti te spriječili ili izbjegli probleme.



Slika 21. Model otvorenih sustava za odnose s javnošću prema S. M. Cutlipu i sur., 2003.

Sažetak

Što su modeli?

Modelom (lat. *modulus* – obrazac, mjera) smatramo materijalnu ili misaonu reprodukciju nekog originala (objekt, proces, pojava, mišljenje i sl.). Model se može definirati kao pojednostavljena, apstrahirana reprezentacija područja realiteta radi isticanja relevantnih aspekata za neki određeni postavljeni problem kako bi se učinio preglednim.

Grunig – Huntovi modeli odnosa s javnošću

Povijesno gledano odnosi s javnošću razvijaju se kroz četiri modela koja se mogu promatrati i kao povijesni razvitak propagande, javnog informiranja, asimetričnih i simetričnih odnosa s javnošću. Ta klasifikacija potječe od američkih znanstvenika Jamesa E. Gruniga i Todda Hunta. Prema njima postoje četiri povijesna, ali i danas aktualna modela odnosa s javnošću. To su: *model tiskovne agenture i publiciteta*, *model javnog informiranja*, *dvosmjerni asimetrični model* i *dvosmjerni simetrični model*.

Model tiskovne agenture i publiciteta (*The Press Agency/Publicity Model*)

Povijesni razvitak modela komuniciranja može se promatrati još od Amosasa Kendalla koji je bio namještenik u Andrewa Jacksona, što odgovara dužnosti današnjeg predsjedničkog tajnika za tisak/medije. Press agenti stvorili su mnoge popularne američke junake. Iako su press agenti (možda) bili prisutni sve otkada postoje novine, tek im je rađanje *penny* tiska 1830-ih dopustilo da dožive procvat. Najistaknutiji među njima bio je Phineas T. Barnum.

Phineas T. Barnum

Phineas T. Barnum se proslavio promovirajući svoje atrakcije na predstavama. Barnum je također osmislio termin *Jumbo*, koji je potjecao od njegova Jumbo slona, i *sijamski blizanci*, ime koje je dao paru spojenih blizanaca. Većina press agenata općenito je tražila medijski prostor radi interesa svojih klijenata, ali mnogi drugi agenti tražili su izloženost medijima iz društvenih razloga. Tehnike tiskovne agenture i publiciteta počele su poprimiti važnost i u političkim kampanjama, posebno u posljednjem desetljeću 19. stoljeća.

Neka je javnost prevarena

Eric Goldman u maloj knjizi o pojavi savjetnika u odnosima s javnošću, napisanoj 1948., nazvao je eru tiskovne agenture erom: *neka je javnost prevarena*. Press agenti priklanjali su se doktrini: *što javnost manje zna o njihovu poslovanju, to će učinkovitije i profitabilnije – čak i društveno korisnije – djelovanje biti*.

Neka je javnost prokleta

Fraza *neka je javnost prokleta* navodno potječe od sina predsjednika Njujorške željeznice, iz intervjua s novinskim reporterom. Ova izjava točno opisuje filozofiju odnosa s javnošću u tzv. *velikom poslu* krajem 19. stoljeća. Kako se 20. stoljeće približavalo, vlada i radničke skupine počele su napadati posao, a menadžeri su odgovorili publicitetom. U isto vrijeme biznis je koristio tehnike tiskovne agenture promovirajući svoje proizvode.

Model javnog informiranja

Veliki američki biznis uspješno je kontrolirao vladu, a glas običnih ljudi je često bio rasprodan ili manipuliran u rukama političkih šefova koji su i sami bili oruđe ljudi koji su posjedovali tvornice. Nažalost, veliki biznismeni su se više brinuli za profite nego za zdravlje i sigurnost. Biznis ipak nije izbjegao kritike i pozive na reformu. Zakoni su bili izglasani da bi ograničili sukobe u poslovanju. Radnici su se organizirali u sindikate. Protivnici tako

neosjetljivog biznisa naučili su da bi publicitet mogao biti učinkovito oružje protiv svakodnevnih problema i kriza. Bilo je to vrijeme kada na scenu stupa Ivy Ledbetter Lee.

Recite istinu – Ivy Lee

Ivy Ledbetter Lee, novinar koji je pisao za njujorške novine, prepoznao je tu potrebu. Bio je jedan od prvih i vjerojatno najpoznatiji praktičar odnosa s javnošću – modela javno informiranje. Ovaj model, u odnosu na prethodni, temeljio se na posve drugom pristupu. I. Lee, predstavljajući svoj način rada, kazao je kako treba reći istinu o postupcima organizacije. Ako je ta istina štetna za organizaciju, onda promijenite ponašanje organizacije tako da bi istina mogla biti iznesena bez straha, savjetovao je Lee.

Neka je javnost informirana

Lee je razvio politiku publiciteta poznatu kao: *neka je javnost informirana* kako bi zamijenio politiku: *neka je javnost prokleta*. Lee je poslao priopćenje medijima navodeći da će im ponuditi sve moguće informacije „shvaćajući zanimanje opće javnosti za uvjete u rudarstvu“.

Deklaracije načela

Kada je Lee slao priopćenje tisku, poslao je i jedan primjerak svoje *Deklaracije načela*, izjavu koja bi još uvijek mogla izvrsno poslužiti kao opis modela javnog informiranja. „Ovo nije tajni press biro. Naš posao je otvoren. Naš cilj je ponuditi vam vijest. Mi nismo reklamna agencija. Naš materijal je precizan i točan. Detalji o bilo kojem predmetu koji se obrađuje bit će poslani blagovremeno i svakom uredniku će se pomoći na najbolji način da izravno provjeri činjenice svake izjave...“

Dvosmjerni asimetrični model

Bernays ne samo da je bio vodeći protagonist dvosmjernog asimetričnog modela odnosa s javnošću nego je bio i jedan od onih koji su pomagali da se razvije dvosmjerni simetrični model. Kao što je činio Ivy Lee, Bernays je naglašavao važnost komunikacije gledišta javnosti prema menadžmentu. U praksi međutim obojica su činila znatno više da objasne gledište menadžmenta javnosti. Bernays je ušao u odnose s javnošću u vrijeme kada je većina ljudi vjerovala u moć masovnog uvjeravanja. Mnogi su vjerovali da bi javnosti mogle biti uvjerene u kojem god smjeru da je propagandist želio, ali Bernays je znao da bi javnosti mogle biti uvjerene ako se djeluje u njihovim najboljim interesima. Također je znao da mora uvjeriti menadžment da djeluju i u interesu javnosti prije nego je mogao uvjeriti javnost da prihvati organizaciju.

Edward L. Bernays

Odnosi s javnošću bili su znanost za E. L. Bernaysa. Bernays je bio intelektualac i praktičar odnosa s javnošću. Napisao je prvu knjigu o odnosima s javnošću 1923. godine i nazvao je *Kristaliziranje javnog mišljenja*. U njoj je artikulirao koncept vijeća u odnosima s javnošću. Godine 1928. napisao je drugu knjigu *Propaganda*, a 1952. godine udžbenik *Odnosi s javnošću*. Bernays je također držao prvi tečaj o odnosima s javnošću na sveučilištu, a 1922. godine na Sveučilištu New York gdje je bio honorarni predavač na novinarstvu, a držao je i seminar u Školi trgovine i financija.

Moć uvjeravanja

Bernaysova vjera u moć uvjerljive komunikacije može se vidjeti u uvodnom odlomku *Propagande*: „Svjesna i inteligentna manipulacija navika i mišljenja masa je važan element u demokratskom društvu. Oni koji manipuliraju ovim mehanizmom društva, konstituiraju nevidljivu vladu koja je istinska vladajuća moć naše zemlje.“ Bernays je također iskoristio teorije društvene znanosti. Njegov pristup je bio intuitivan i neformalan.

Promjena koncepta odnosa s javnošću

Bernays je promijenio koncept odnosa s javnošću iz: *neka je javnost informirana* u ono što je opisao kao: *javnost treba biti shvaćena, a njezina potreba razmotrena*. E. L. Bernaysa je najviše slavila treća generacije praktičara odnosa s javnošću, možda zato što je branio i što se zalagao za profesiju odnosa s javnošću gotovo šezdeset godina.

Dvosmjerni simetrični model

Razvojem dvosmjernog simetričnog modela komuniciranja javljaju se i suvremeni odnosi s javnošću. To je vrijeme širenja globalne informacije koje započinje sredinom 1960-ih godina. Od tada odnosi s javnošću postaju sve složeniji i važniji. Javni poslovi postaju najvažnijom zadaćom odnosa s javnošću. U dvosmjernom simetričnom, u odnosu na treći asimetrični model, još jače su naglašene povratne (*feedback*) veze. Komunikacija se dakle izvodi u oba smjera i ravnopravno. Uloga stručnjaka za odnose s javnošću u tom modelu praktički je uloga medijatora između organizacije i njezine javnosti. Osnovni je cilj međusobno razumijevanje između javnosti i institucije ili organizacije, pri čemu se češće koristi *komunikacija* u odnosu na *persuaziju*. Zbog toga je dvosmjerno simetrični model *moralniji i učinkovitiji* u praksi odnosa s javnošću.

Zašto organizacije prakticiraju modele?

Istraživanje J. E. Gruniga i L. A. Grunig iz 1989. godine pokazalo je da četiri modela točno opisuju praksu odnosa s javnošću u realnom svijetu. Međutim starija istraživanja nisu zadovoljavajuće objasnila zašto organizacije prakticiraju četiri modela. U početku je J. E. Grunig (1984.) razvio *teoriju nepredvidivosti* koja je ukazivala da bi organizacije trebale prakticirati model javnih odnosa koji najbolje pristaje njihovoj sredini. Međutim ideja nepredvidivosti nije funkcionalna. J. E. Grunig i L. A. Grunig zaključili su da modeli više funkcioniraju kao *normativna teorija* što bi organizacija trebala činiti, nego kao *deskriptivna teorija* što one zapravo čine.

Model otvorenih sustava (S. M. Cutlip i sur.)

Svi sustavi (mehanički, organski i društveni) mogu se klasificirati prema prirodi i količini razmjene s okolinom. Neprekidnost (kontinuum) varira od zatvorenog do otvorenog sustava. Zatvoreni sustavi imaju nepropusne membrane, što znači da ne mogu razmjenjivati materiju, energiju ili informaciju sa svojom okolinom. Otvoreni sustavi razmjenjuju *inpute* i *outpute* propusnih membrana. Treba reći da društveni sustavi ne mogu biti sasvim zatvoreni ili potpuno otvoreni, pa su oni relativno otvoreni ili relativno zatvoreni.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što su modeli?
2. Četiri Grunig – Huntova modela odnosa s javnošću?
3. Značajke modela tiskovne agenture i publiciteta?
4. Najistaknutiji press agent?
5. Za koga se veže izjava: *ne postoji loš publicitet*?
6. Tko je osmislio, lansirao *Jumbo slona* i *sijamske blizance*?
7. Za koga se veže izjava: *neka je javnost prokleta*?
8. Značajke modela javnog informiranja?
9. Najistaknutiji predstavnik drugog modela?
10. Što znači Leeova misao – *recite istinu*?
11. Za koga se veže praksa – *neka je javnost informirana*?
12. Deklaracija načela?
13. Značajke dvosmjernog asimetričnog modela?
14. Tko je Edward L. Bernays?
15. Što je Bernaysova vjera u moć?
16. Objasnite Bernaysovu promjenu koncepta odnosa s javnošću!
17. Značajke dvosmjernog simetričnog modela?
18. Zašto organizacije prakticiraju modele?
19. Tko je razvio teoriju nepredvidivosti?
20. Model otvorenih sustava?



Dodatna literatura

- Baskin O., Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Bernays, E. L.: *Cristallizing Opinion*, New York, Boni and Liveright, 1923.
- Bernays, E. L.: *Kristaliziranje javnog mišljenja*, „Kairos“, Zagreb, 2013.
- Bernays, E. L.: *The Engineering of Consent*, Norman, University of Oklahoma Press, OK, 1955.
- Bernays, E. L.: *Public Relations*, University of Oklahoma Press, Norman, 1952.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Ewen, S.: *PR! A Social History of Spin*, Basic books, New York, 1996.
- Grunig, J. E., Hunt, T.: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984.
- Grunig J. E.: *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory*, in: *Public Relations Theory*, C. Bolton, V. Hazleton (eds.), LEA Pub., Mahwah, 1989.
- Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Heath R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Kunczik, M.: *Odnosi s javnošću – koncept i teorije*, FPZ, Zagreb, 2006.
- Tench, R., Yeomans, L. (ed.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Bilješke

- 201 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 19.
- 202 M. Žaja, *n. dj.*, 63.
- 203 Isto, 65.-66.
- 204 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 13.
- 205 Andrew Jackson (Waxhaw, 15. ožujka 1767. – Nashville, 8. lipnja 1845.) američki je vojskovođa, političar i državnik, najpoznatiji po tome što je bio sedmi predsjednik SAD-a te osnivač današnje Demokratske stranke (http://hr.wikipedia.org/wiki/Andrew_Jackson).
- 206 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 27.-28.
- 207 Isto, 28.
- 208 Barnum je citiran kako govori da je Hamilton bio više odgovoran za njegov uspjeh nego bilo koji drugi čovjek.
- 209 Barnum nije bio jedini predstavnik za tisak zadužen za publicitet. Drugi su služili brojnim *celebrytima* (poznatim osobama) u godinama koje su slijedile.
- 210 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 29.
- 211 Isto.
- 212 William Vanderbilt.
- 213 Druge kompanije također otvaraju odjele odnosa s javnošću u ovo vrijeme. Henry Ford je reklamirao svoj Model T na početku 1900-ih i počeo je izdavati novine *Ford Times* 1908. General Motors je reklamirao kompaniju kao instituciju 1923., ali nije pokrenuo svoj prvi odjel odnosa s javnošću sve do 1931. U isto vrijeme mnoga sveučilišta, YMCA (Young Men's Christian Association/Kršćanska asocijacija mladih ljudi), Crveni križ, crkve, asocijacije i druge neprofitne agencije počele su reklamirati sebe. Predsjednici, naročito Theodore Roosevelt i Woodrow Wilson, također su bili vrlo vješti u korištenju publiciteta.
- 214 J. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 30.
- 215 Isto.
- 216 Filozofija press agenata može biti prepoznata iz izjava press agenta na prekretnici 19. i 20. stoljeća. Goldman je citirao *Ispovijesti* anonimnog predstavnika za tisak 1905. koji je rekao: „Obično posao predstavnika za tisak nije prorjeđivanje istine, nego izbjegavanje njenog otkrića u nezgodan čas.“ U svojoj autobiografiji Bernays je kazao sličnu priču o predstavniku za tisak koji je promovirao Obesitea (eng. Obesity=pretilost), čaj koji navodno pomaže ljudima da smršave. „Zašto nastavljate zbijati neslane šale s ljudima?“ Bernays je odgovorio: „Ne vidim da dobar falsifikat šteti ikome. Da sam imao posla s organizacijama koje su se držale istine, i ja bih im rekao istinu. Ali gledaj, Ed, govore li novine istinu? Zar one nemaju nešto nepovredivo, iznad svake kritike? Napadaju li korporacije u kojima njihovi vlasnici imaju dioničkog udjela? Nastavit ću poigravati se s njima. To je način kako zarađujem kruh; to je način kako oni zarađuju svoj.“
- 217 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 30.
- 218 Jedan novinar je procijenio da je 500.000 radnika bilo ubijeno ili osakaćeno svake godine. Željeznice su ubile tisuće ljudi svake godine na križanjima ceste i pruge, ali malo novca je bilo utrošeno na mijenjanje prijelaza gdje se cesta i pruga križaju ili na postavljanje potrebnih uređaja upozorenja.

- 219 Prema Hiebertu: „On je znao da nikad nije mogao biti ni lajav predstavnik za tisak ni novinar voda kampanje. Njegovi uspješni članci o bankarstvu, zakonima, ulaganjima i Wall Streetu su ga doveli do toga da se osjećao kako ima talenta za objašnjavanje kompliciranih i pogrešno tumačenih činjenica omiljenoj publici.“
- 220 Prva agencija je bila *Biro Publiciteta*, osnovana u Bostonu 1900-te, koja je uglavnom pružala tiskovnu agenciju poslovanja željnim da se bore protiv kritika boraca protiv korupcije. On je umro 1911. Druga agencija, koju je osnovao u Washingtonu novinar William Wolff Smith 1902., također je trajala oko 10 godina. Parker & Lee je trajala samo četiri godine jer je Parker još uvijek imao ideje predstavnika za tisak 19. st., a Lee je želio više. Lee je nastavio sam i 1916. je otvorio tvrtku nazvanu *Lee, Harris i Lee*.
- 221 Vrsta ugljena. Antracit je idealno gorivo za visoke peći u proizvodnji čelika i za rotacione peći za proizvodnju cementa. U Hrvatskoj nema ležišta antracita pa se uvozi za potrebe industrije (<http://hr.wikipedia.org/wiki/Antracit>).
- 222 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 32.
- 223 Isto, *n. dj.*, 33.
- 224 Isto.
- 225 Isto, 33.-34.
- 226 Isto, 34.
- 227 Isto.
- 228 Lee nikada nije vršio ispitivanje javnog mišljenja. Njegov savjet menadžmentu je dolazio iz intuitivnog osjećaja javnog mišljenja. Edward L. Bernays, uspoređujući, jednom je kazao da se njegov rad temelji na znanosti, a Leejev se temelji na vještini. Na ovaj način Leejev rad je bio tipičan za suvremene praktičare modela javnost – informacija. Savjetovali su menadžment o javnom mišljenju – i često su razumjeli javno mišljenje vrlo dobro – ali su rijetko vršili bilo kakvo znanstveno istraživanje da izmjere to mišljenje.
- 229 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 34.
- 230 Isto.
- 231 U 1920-im nastavio je osobnu kampanju da bi dobio razumijevanje Sovjetskog Saveza u SAD-u, što je bilo, barem djelomično, odgovorno za službeno priznanje Sovjetskog Saveza od SAD-a 1933.
- 232 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 35.
- 233 Isto, 37.
- 234 Isto, 37.-38.
- 235 Isto, 38.
- 236 Isto.
- 237 Početkom 1920-ih Bernays je pomogao Freudu da objavi engleske prijevode svoga rada, a često su i surađivali. Odnos s Freudom je stimulirao Bernaysov interes za biheviorističku i društvenu znanost.
- 238 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 38.
- 239 Isto, 39.
- 240 Doris E. Fleischman uvijek je koristila svoje djevojačko ime. Umrla je 1980.
- 241 Bernaysova obitelj je bila tradicionalno intelektualna, a Sigmund Freud, koji je bio Edwardov ujak, sigurno je produbio taj dojam.
- 242 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 39.-40.
- 243 Isto, 40.
- 244 Isto.
- 245 Isto.
- 246 Isto, 40.
- 247 Isto, 41.
- 248 J. E. Grunig (e): *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory*, in: *Public Relations Theory*, Bolton, C., Hazleton V. (eds.), LEA Pub., Mahwah, 1989., 32.
- 249 Isto, 33.
- 250 Isto, 41.-42.
- 251 Isto, 41.-44.
- 252 Isto, 42.
- 253 Dva primjera udžbenika koji naglašavaju takav pristup su *Komunikacija i odnosi s javnošću* Edwarda J. Robinsona i *Nacrti za uvjerljivu komunikaciju* Otta Lerbingera.
- 254 J. E. Grunig (e), *n. dj.*, 38.
- 255 J. E. Grnig, T. Hunt, *n. dj.*, 22.
- 256 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 234.
- 257 Isto.
- 258 Isto, 238.-242.
- 259 Isto.



UPRAVLJANJE U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

12. UPRAVLJANJE I PLANIRANJE U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Ako je umijeće pisanja stručnjaka za odnose s javnošću aktivnost zbog koje odnose s javnošću smatramo umjetnošću, onda je proces upravljanja i planiranja (zbog istraživačkih i drugih postupaka) znanstveni element odnosa s javnošću. Aktivnosti planiranja nevidljivi su dio odnosa s javnošću. Ako ga promatramo kroz *sindrom ledenog brijega*, onda se taj dio aktivnosti nalazi ispod vodene površine, tj. u *back officeu*.

U knjizi *Planning and Managing Public Relations Campaigns* A. Gregory navodi sedam razloga zašto je planiranje važno. Prema britanskoj znanstvenici planiranje

usmjerava napore i eliminira nepotrebno te poboljšava učinak (radom na ključnim stvarima lakše se ostvaruju postavljeni ciljevi). Organizacije planiranjem *potiču dugoročnu viziju* jer po samoj definiciji riječ planirati znači gledati naprijed. Isto tako *planiranje pomaže u prikazu odnosa vrijednosti i novca* (odnosi se na agencije i na odjel), *minimalizira nesreće, pomiruje nesuglasice i odražava proaktivnost*.¹

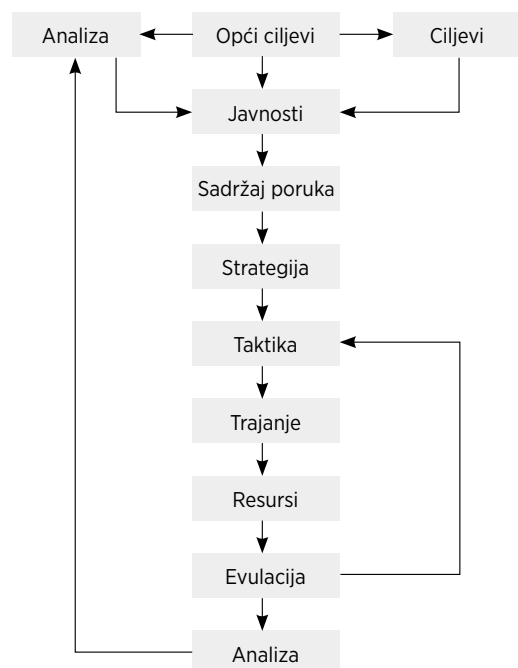
Osim razloga zašto je planiranje važno, A. Gregory navodi i *model planiranja*. (Slika 22.)

Neki teoretičari odnosa s javnošću smatraju da je proces planiranja složen, dok ga drugi smatraju vrlo jednostavnim. U svakom slučaju posao je potrebno podijeliti na nekoliko dijelova odgovarajući pri tom na pet pitanja:

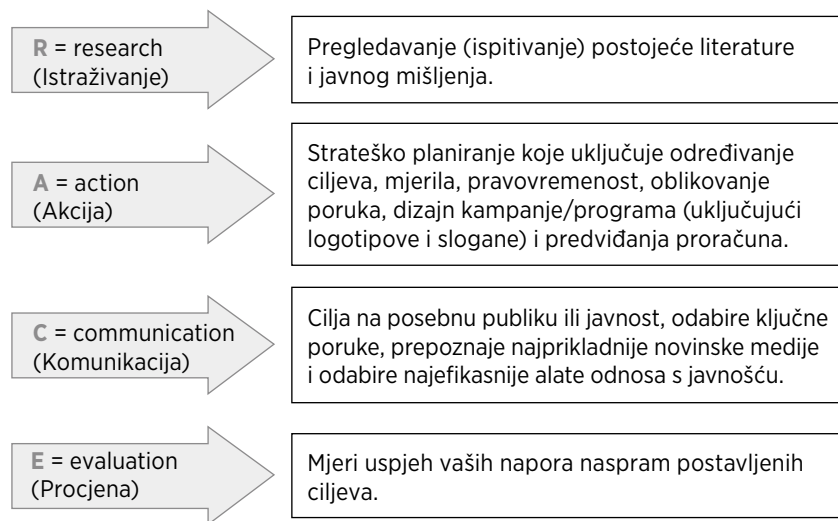
- *što želimo postići* (koji su moji ciljevi)
- *s kim želimo razgovarati* (koje su moje javnosti)
- *što želimo reći* (koju poruku želim poslati)
- *kako ćemo to reći* (kako ću tu poruku poslati)
- *kako ćemo znati da smo to dobro napravili* (kako ćemo napraviti evaluaciju).

Djelatnici u odnosima s javnošću, koji rade na procesima planiranja, raspolažu važnim iskustvom, teorijskim spoznajama i imaju sposobnost korištenja različitih podataka u četverofaznom procesu rješavanja problema:²

1. definiranje problema
2. planiranje i stvaranje programa
3. poduzimanje akcije i komunikacije
4. procjena programa.



Slika 22. Gregoryjev model planiranja, *Exploring Public Relations*, 2006.



Slika 23. Proces RACE

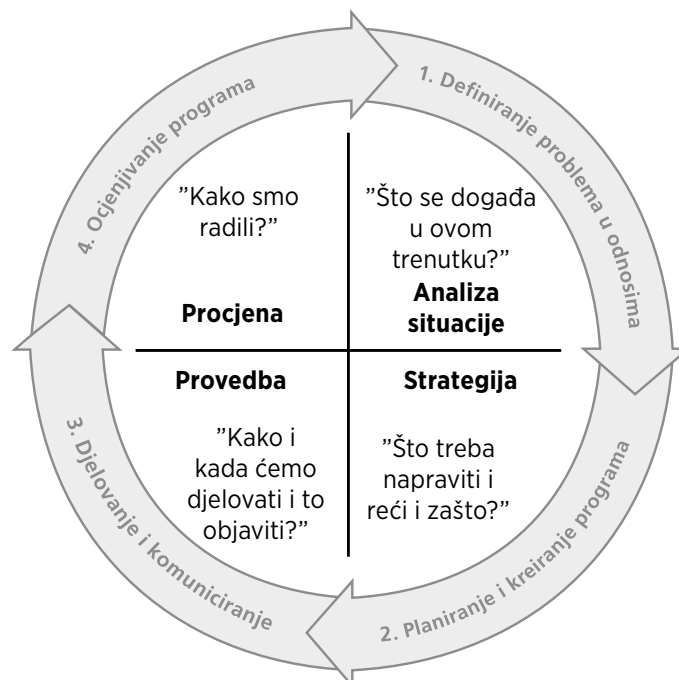
Proces istraživanje – akcija – komunikacija – procjena (RACE) opisuje odnose s javnošću kao opću multimjeru, sustavnu aktivnost koja otkriva ulogu i svrhu odnosa s javnošću.

Dakle planiranje odnosa s javnošću ima za nužnu posljedicu strateški proces RACE koji se sastoji od četiri faze. Taj je model prvi put objavljen u knjizi *Nature of Public Relations* J. Marstona 1963. godine.

Postoje neki *sveobuhvatni* pristupi u procesu planiranja kojima se daje prednost iz više razloga.³ Marstonov proces (1963.)

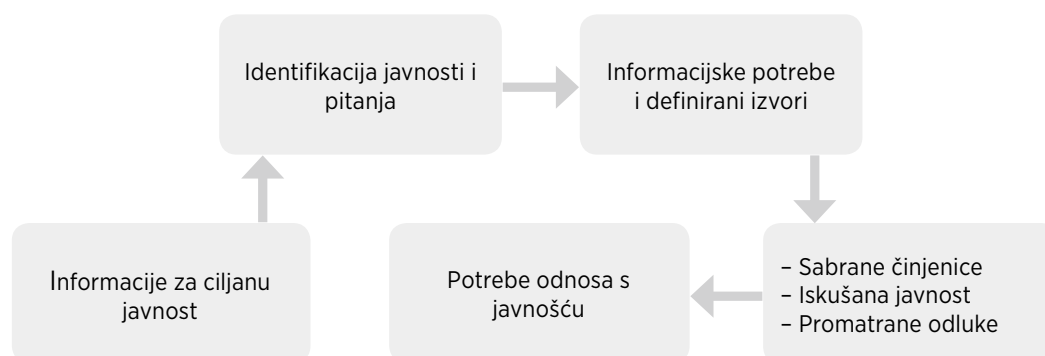
istraživanje – akcija – komunikacija – procjena (RACE) opisuje odnose s javnošću kao opću multimjeru, sustavnu *aktivnost* koja otkriva ulogu i svrhu odnosa s javnošću.

U skladu s Marstonovim procesom proces planiranja S. M. Cutlip i sur.⁴ vide kao *proces planiranja u četiri koraka* i ilustriraju ga slika 24.

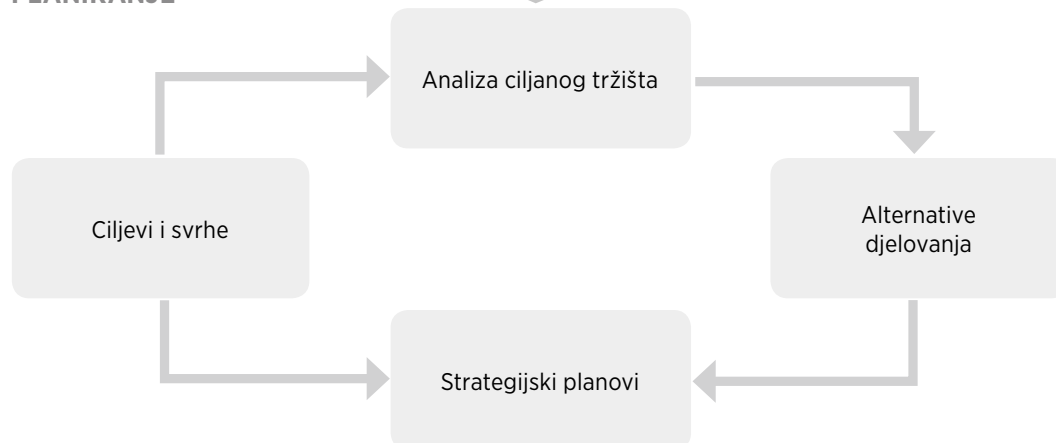


Slika 24. Proces planiranja u četiri koraka prema S. M. Cutlipu i sur., 2003.

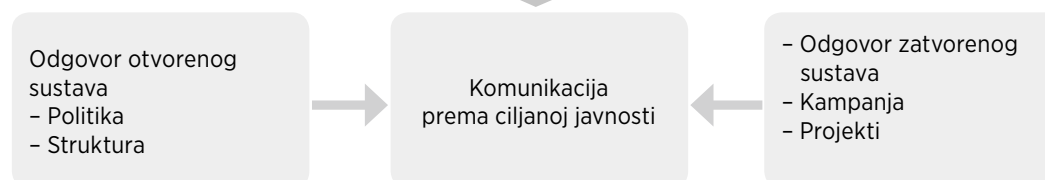
ISTRAŽIVANJE



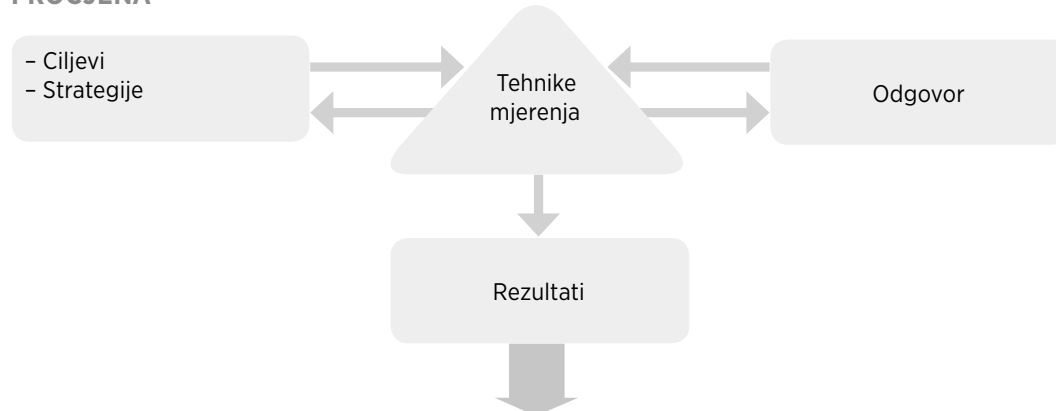
PLANIRANJE



DJELOVANJE/AKCIJA



PROCJENA



Slika 25. Proces planiranja u četiri koraka u odnosima s javnošću prema O. Baskinu i sur., 1997.

Definiranje (određivanje) problema počinje kada netko prosudi da nešto nije u redu ili bi uskoro moglo biti bolje.

Za uspjeh projekta potreban je sinergijski učinak. Stoga je svaka faza procesa planiranja jednako važna.

Prema O. Baskinu i sur. proces planiranja u četiri koraka može se prikazati kroz proces odnosa s javnošću prikazan na slici 25.⁵

Kao što se vidi u ilustraciji o četiri koraka planiranja u odnosima s javnošću, prvi korak započinje definiranjem problema.

Prvi korak: definiranje/određivanje problema u odnosima s javnošću

Definiranje (određivanje) problema počinje kada netko prosudi da nešto nije u redu ili bi uskoro moglo biti bolje. Početna je zamisao da vizija i misija organizacije, kao i ciljevi, daju kriterije za takve prosudbe. Ciljna stanja služe kao osnova za određivanje postoji li stvarni ili potencijalni problem.⁶ Spoznaja o potencijalnom problemu dovodi organizaciju do analize, što predstavlja prvi dio procesa planiranja. Analiza problema podrazumijeva prikupljanje najrelevantnijih informacija iz mikro i makro okruženja potrebnih za detaljan opis problema. Opis problema dakle sažima sve što se doznalo o problemskoj situaciji.⁷

1. *Piše se u sadašnjem vremenu i opisuje tekuću situaciju.* Ovdje treba izbjegavati fraze *bit će, moglo bi, trebalo bi* jer one govore o željama, a ne o „onome što se događa sada“.
2. *Opisuje situaciju u specifičnim i mjerljivim kategorijama* odgovarajući detaljno na većinu ili sva sljedeća pitanja: *što je uzrok zabrinutosti, gdje je to problem, kada je to problem, tko je uključen ili pogođen, kako je uključen ili pogođen, zašto je to briga organizacije ili njezinih javnosti.*
3. *Konstatacija problema ne implicira rješenje i ne određuje krivnju.* Kada bi to činili, strategije programa bi bile predodređene i ograničene.

Najčešće je opis problema sažet opis situacije koji se često sastoji od jedne rečenice. S druge strane situacijska analiza je zbroj podataka o trenutnoj situaciji, njezinoj po-

vijesti, silama koje u njoj djeluju te o svima, unutar i izvan organizacije, kojih se analiza tiče i koji su njome pogođeni.⁸

Kao što se vidi, situacijska analiza tiče se unutarnjih i vanjskih čimbenika. Unutarnji čimbenici bave se organizacijskom politikom, procedurama i djelatnostima vezanim za problemsku situaciju, dok analiza vanjskih čimbenika daje odgovore na pitanja tko je uključen u situaciju izvan organizacije.

Uloga istraživanja u strateškom planiranju

Istraživanje je sastavni dio upravljanja odnosima s javnošću, što znači da ga treba uključiti u svaku fazu procesa planiranja odnosa s javnošću. RACE model (*research, action, communication, evaluation*) sugerira da se istraživanje provodi u prvom i posljednjem koraku, tj. u fazi istraživanja i evaluacije.⁹ Međutim S. Cutlip i sur. u četverofaznom modelu procesa planiranja sugeriraju korištenje istraživanja u sve četiri faze: istraživanje radi definiranja problema odnosa s javnošću, istraživanje radi ocjene planova i prijedloga odnosa s javnošću, korištenje istraživanja za vrijeme provedbe istraživanja i korištenje istraživanja za učinak programa.¹⁰

Istraživanje radi definiranja problema odnosa s javnošću

Rezultati istraživanja radi definiranja problema ili javnosti ključni su *inputi* za planiranje programa. Neka organizacija može imati loš imidž u medijima i obratiti se agenciji za odnose s javnošću radi rješenja problema. Agencija će vjerojatno provesti istraživanje kako bi otkrila razlog problema s imidžom prije nego što osmisli strategiju za njegovo rješenje. Taj proces može se nazvati *definiranje problema* i *analiza situacije*, a u njemu bi trebalo postaviti sljedeća istraživačka pitanja:¹¹

- koji su čimbenici iz unutarnjeg i vanjskog okruženja koji utječu na organizaciju
- tko su javnosti
- što one znaju
- što javnosti misle o ključnim problemima

Istraživanje je sastavni dio upravljanja odnosima s javnošću, što znači da ga treba uključiti u svaku fazu procesa planiranja odnosa s javnošću.

- kako se mogu ocijeniti odnosi organizacije i javnosti
- koje medije koristi javnost, tj. kojim medijima daju prednost.

Istraživanje radi ocjene planova i prijedloga odnosa s javnošću

Prije provedbe plana razni njegovi elementi mogu se ispitati na nekoliko načina: stručnom procjenom, uz pomoć popisa kriterija, testiranjem mjera kroz rasprave u ciljnim skupinama, ispitivanjem među ključnim javnostima. Početna identifikacija javnosti, poruka, strategija ili taktika, koje se nalaze u planu, može biti podložna ponovnoj ocjeni. Ta ocjena može rezultirati izmjenama u programu.¹²

Istraživanje za vrijeme provedbe programa

Cilj je *procesnog istraživanja* poboljšanje funkcioniranja i ono se odvija za vrijeme ili u procesu djelovanja programa. Naziva se i *monitoringom*, odnosno *formativnom evaluacijom*.¹³ Omogućava praktičaru odnosa s javnošću modificiranje elemenata kampanje kao što su poruke (prekomplicirana, krivo shvaćena, nevažna), kanali (neodgovarajući izbor za određenu ciljnu javnost) te odabrane strategije i taktike. Istraživanja tijekom provedbe praktičaru omogućuju ispravljati stvari u skaldu s okolnostima i pitanjima koja nisu predviđena u procesu planiranja, naročito u složenim i dugoročnim programima. Ono može poslužiti i kao zapis kako se program provodi uključujući djelovanje samog praktičara, alocirane resurse, odnosno tajming programa.

Istraživanje radi učinka programa

Istraživanje se provodi radi mjerenja učinka programa, odnosno uspješnosti u ostvarivanju zadanih ciljeva. O tome će biti više riječi u četvrtom koraku.

Analiza situacije (okruženja)

Često se događa da menadžer za komunikaciju dobiva zahtjeve da osmisli kampa-

nju koja se temelji na inicijalnom predočavanju problema koje se sastoji od nekoliko elemenata neophodnih za potpuno definiranje problema. Da bi se predočio problem u potpunosti, predočavanje obično zahtijeva formativno istraživanje kako bi se istaknuli detalji. Takvi detalji su poznati kao *analiza situacije*.

Analiza situacije predstavlja detaljno objašnjavanje prilika i izazova (ponekad se nazivaju prilike i „prijetnje“) koji postoje unutar organizacije i u njezinom okruženju. Terminologija može varirati, ali se odnosi na isto: menadžer mora otkriti što je moguće više o određenom problemu, relevantnoj javnosti i okruženju.¹⁴

Konstatacija problema sažeti je opis situacije koji se često sastoji od jedne rečenice. Nasuprot tome analiza situacije zbroj je svega što se zna o situaciji, njezinoj prošlosti, o silama koje u njoj djeluju te o svima onima, iznutra i izvan organizacije, koji su uključeni u nju ili ona djeluje na njih. Analiza situacije sadrži sve temeljne informacije potrebne da bi se proširile spoznaje problema i detaljno opisalo njezino značenje. U procesu analize situacije moguće je jasno i konkretno odrediti i razraditi konstataciju problema. Analiza situacije rezultira onim što djelatnici za odnose s javnošću nazivaju svojom *knjigom činjenica* – informacijama skupljenim u mape s dokumentima ili u digitalnom obliku.¹⁵

Analiza kao prvi korak u procesu planiranja proces je ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem okoline. Analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja neki autori nazivaju *praćenje* okruženja (*environmental monitoring*). Danas je puno učestaliji naziv *skeniranje* okruženja (*environmental scanning*).¹⁶ Skeniranje okruženja važan je element za identifikaciju strateških poslovnih pitanja ili konkretnih problema na kojima će se program zasnivati.

Prije nego ukažemo na PEST i SWOT analizu, razmotrimo sadržaj analize situacije u tablici 24.

Cilj je procesnog istraživanja poboljšanje funkcioniranja i ono se odvija za vrijeme ili u procesu djelovanja programa. Naziva se i monitoringom, odnosno formativnom evaluacijom.

Analiza situacije predstavlja detaljno objašnjavanje prilika i izazova (ponekad se nazivaju prilike i „prijetnje“) koji postoje unutar organizacije i u njezinom okruženju.

Tablica 24. Sadržaj analize situacije

Unutarnji čimbenici	<i>Press clipping</i> o organizaciji i problemskoj situaciji
Izvešća o misiji organizacije, statutu, povijesti i strukturi	Analiza TV, radio i internet izvora
Liste, životopisi i fotografije članova uprave, nadzornog odbora, dioničara i dr.	Popis medija i novinara koji objavljuju vijesti o organizaciji i temama vezanim za problemsku situaciju
Opisi programa i usluga	Popisi ciljnih javnosti (interesno utjecajnih skupina) koji s organizacijom dijele problemsku situaciju
Statistika vezana za sredstva, proračun, kadrove, profit i dr.	Popisi ciljnih javnosti (interesno utjecajnih skupina) koje se suprotstavljaju interesima organizacije vezanim za problemsku situaciju
Opisi politike i procedura vezanih za problemsku situaciju	Istraživanja povezana s organizacijom u problemskoj situaciji
Izjave uprave vezane za situaciju	Raspored posebnih događaja i važnih datuma vezanih za organizaciju i problemsku situaciju
Opis na koji se način organizacija trenutno bavi problemskom situacijom	Popis vladinih agencija, zakonodavaca i drugih institucija koji imaju nadzornu i zanonodavnu moć, kojom utječu na organizaciju i problemsku situaciju
Opisi i liste nositelja interesa unutar organizacije	Kopije važnih propisa, zakona, vladinih publikacija i sl.
Popis medija koje organizacija koristi u komunikaciji	Kopija objavljenih istraživačkih radova na temu problemske situacije
Vanjski čimbenici	Popis važne literature, zapisnika, imenika kao i njihov položaj unutar organizacije

Analiza situacije omogućuje timu za komuniciranje postavljanje hipoteza o mogućim uzrocima i rješenjima problema.

Analiza situacije omogućuje timu za komuniciranje postavljanje hipoteza o mogućim uzrocima i rješenjima vašeg problema. Možda će tim iz svoje analize moći zaključiti da problem koji je inicijalno predočen kao loša komunikacija predstavlja informacijski nedostatak potpore javnosti za viziju kampanje. S druge strane istraživanje bi moglo otkriti da nedostatak potpore proizlazi iz glasnih pritužbi određene manjinske skupine, gdje većina nije svjesna problema, ali je spremna reagirati u korist organizacije. Navedena otkrića će utjecati na vrstu programa komuniciranja koji organizacija predstavlja.¹⁷

PEST analiza

PEST analiza poznata je po tome što dijeli okruženje na četiri područja:¹⁸

- *političko*
- *ekonomsko*
- *sociološko*
- *tehnološko*.

PEST analiza poznata je po tome što dijeli okruženje na četiri područja: političko, ekonomsko, sociološko, tehnološko.

Pri provođenju PEST analize nameću se tri glavna pitanja:

- koji čimbenici utječu na organizaciju u okruženju
- koji od njih su trenutačno najvažniji
- koji će od njih biti najvažniji u sljedeće četiri godine.

Ta pitanja neće nam (samo) pomoći da vidimo u kakvoj smo trenutačno situaciji, nego će nam pomoći u pronalaženju čimbenika potrebnih za daljnji razvoj. S tim u svezi moguće je pratiti potencijalno najvažnije teme za organizaciju. Ozbiljne tvrtke ulažu dosta vremena i napora da bi upravljale pitanjima važnim za svoju organizaciju. Kontinuirano skeniraju okruženje kako bi utvrdili kojim se pitanjima trebaju dodatno posvetiti. Problemi koji nisu prepoznati ili pak nisu shvaćeni ozbiljno vraćaju se u obliku kriza.¹⁹

Ograničenja PEST analize sve manje zadovoljavaju zahtjeve složenog modernog

Političko (Political)	Ekonomsko (Economic)
Zakonodavstvo Promjena državne uprave	Kamatna stopa Inflacija Dohodak Razina zaposlenosti Raspoloživa sredstva Poslovni/ekonomski ciklusi Svjetsko poslovanje Trošak energije
Sociološko (Social)	Tehnološko (Tehnological)
Migracija i rast populacije Stil života Razina edukacije Raspored sredstava Trendovi kupnje Društvena pitanja i stavovi	Nova otkrića Stopa promjene Investicije u tehnologiju Izdvajanja za istraživanja i razvitak Zastarijevanje Utjecaj novih tehnologija

Slika 26. PEST analiza

SWOT analiza je strategijski instrument pomoću kojeg se dinamički sučeljavaju snage/slabosti organizacije s prilikama/opasnosti okruženja radi identificiranja prilika/rizika za organizaciju.

okruženja. Proširenje PEST-a je EPISTLE koja uključuje sva četiri elementa PEST-a uz dodatak:

- informacijskog
- pravnog (*Legal*)
- zelenog (*Environment*) okruženja.

SWOT analiza

Druga analiza koja nam pomaže pri skeniranju unutarnjih i vanjskih čimbenika je SWOT analiza. SWOT analiza je strategijski instrument pomoću kojeg se dinamički sučeljavaju snage/slabosti organizacije s prilikama/opasnosti okruženja radi identificiranja prilika/rizika za organizaciju. SWOT analiza je akronim od:

- *strengths* – snage
- *weaknesses* – slabosti

- *opportunities* – prilike
- *threats* – opasnosti.

Prva dva elementa *strengths* (snage) i *weaknesses* (slabosti) vezane su za samu organizaciju i ona ih obično može izmijeniti. Treći i četvrti element *opportunities* (prilike) i *threats* (prijetnje) u pravilu su vanjskog karaktera i mogu se izdvojiti uz pomoć analize šireg okruženja, ali obično su povezani s onim čimbenicima koji na njega imaju izravan utjecaj.²⁰

Izvori informacija

Razvoj analize situacije zahtijeva potpuno razumijevanje pitanja ili problema, organizacije, klijenta, okruženja i relevantne javnosti. Često je potrebno izvorno istraživanje,

SNAGE	SLABOSTI
Financijska snaga Inovativnost Dobro vodstvo Dobra reputacija Odani radnici	Konzervativna ulaganja Limitirane linije proizvodnje Tradicionalnost i hijerarhija Samodopadnost Nefleksibilna radna traka
PRILIKE	PRIJETNJE
Jeftini dobavljači Širenje tržišta Preuzimanje konkurenata	Nestabilnost tržišta Opasnost od preistezanja Preuzimanje konglomerata

Prva dva elementa *strengths* (snage) i *weaknesses* (slabosti) vezane su za samu organizaciju. Treći i četvrti element, *opportunities* (prilike) i *threats* (prijetnje), u pravilu su vanjskog karaktera.

Slika 27. SWOT analiza

Djelatnici za odnose s javnošću moraju poznavati proces istraživanja i uz njega vezane pojmove. Jednostavno ne može se menadžmentu objasniti nešto što i sami ne razumijemo.

primjerice procjenjivanje ciljne javnosti, ali i istraživanje iz knjiga i provjeravanje podataka organizacije također može osigurati važne informacije. Sposobnost menadžera za komuniciranje da riješi određeni problem zavisi od dostupnih resursa (kao što su vrijeme i novac), dostupnih stručnjaka, političke stvarnosti i razloga nastanka određenog problema. Prema tome za menadžera je izazov prikupiti što je moguće više podataka, u što kraćem vremenu, da bi se definirao razmjer problema kao i izazovi i prilike koji će utjecati na rješavanje problema. Sile koje su za promjenu ili protiv promjene postoje i unutar organizacije, ali i izvana, u političkom i društvenom okruženju. Usporedo s unutarnjim i vanjskim čimbenicima praktičari bi mogli smatrati i *Hubellova korisna pitanja* (*Hubbell's Helpful Questions*), važnima (nastalim iz lekcija Neda Hubbela, upravitelja), kao niz pitanja koje treba postaviti prije nego što počnu planirati.²¹

Proces istraživanja

Istraživanja imaju bitnu ulogu u suvremenim odnosima s javnošću. Ponekad djelatnici za odnose s javnošću sami provode istraživanje. U drugim prilikama angažiraju stručne istraživačke agencije da oblikuju istraživanja, prikupe informacije i analiziraju podatke. U oba slučaja djelatnici za odnose s javnošću moraju poznavati proces istraživanja i uz njega vezane pojmove. Jednostavno ne može se menadžmentu objasniti nešto što i sami ne razumijemo.²²

Znanstvenici su razvili općeprihvaćen pristup istraživanju kao i istraživačke metode. G. Szondi, R. Theilmann donose svoj pristup istraživanju. Prema njima u istraživanju u odnosima s javnošću s vremenom su se razvile glavne istraživačke metode koje se koriste kako u istraživanju tako i u evaluaciji odnosa s javnošću. Najvažnije istraživačke metode po njima su:

1. *kvalitativne*: intezivni i dubinski intervjui te ciljne javnosti
2. *kvantitativne*: anketa i analiza sadržaja.²³

S. M. Cutlip i sur. navode kako se u procesu istraživanja koriste *formalne* i *neformalne*

metode istraživanja. Razlikuju se prvenstveno po izboru i veličini uzorka kao i po mogućnosti poopćavanja njihovih nalaza.²⁴

Pišući o istraživačkim tehnikama, D. L. Wilcox i G. T. Cameron navode podjelu na:

- *sekundarna istraživanja* (koriste se postojeće informacije iz knjiga, članaka u časopisima, elektroničkih baza podataka i dr.)
- *primarna istraživanja* (u njima se dobivaju *nove* i *originalne* informacije kroz istraživačke postupke).²⁵

Ukazujući na važnost istraživanja u odnosima s javnošću, J. E. Grunig navodi kvantitativne istraživačke metode: *promatranje, savjetodavne skupine, intervjui, ciljne javnosti, upitnici i istraživanja u obliku ankete, analiza medijskih sadržaja, analiza interneta, informacije koje dolaze prirodnim putem i baze podataka*.²⁶

Na važnost kvalitativnih metoda ukazuje L. A. Grunig nazivajući ih električnom metodologijom. Ona navodi sljedeće kvalitativne metode: *studija delfi, intervjui, grupni i osobni intervjui, studija slučaja*.

R. L. Heath i W. T. Coombs ukazuju na *formalne (objektivne)* i *neformalne* (subjektivne) metode. Pokazuju kako se *neformalne metode* istraživanja često spominju kao *kvalitativne metode* istraživanje, a *formalna istraživanja* često se naziva *kvantitativnim istraživanjima*.²⁷

Uvažavajući sve navedene pristupe, može se ukazati na najvažnije istraživačke metode u odnosima s javnošću.

Promatranje

Osoblje iz odnosa s javnošću može sudjelovati na sastanku skupina iz zajednice ili drugih tijela u kojima bi javnosti mogle biti zastupljene i promatrati što oni govore i čine u svezi s organizacijom ili raspravljati o problemima koji bi mogli utjecati na organizaciju, čak i ako pripadnici skupina ne povezuju izrijeckom te probleme s organizacijom.²⁸

Intervjui

Profesionalci u odnosima s javnošću često formalno intervjuiraju²⁹ čelnike zajednice,

Najvažnije istraživačke metode po njima su: kvalitativne – intezivni i dubinski intervjui te ciljne skupine, kvantitativne – anketa i analiza sadržaja.

aktiviste i druge ključne dionike ili su s njima u neformalnoj interakciji. Za planiranje i analiziranje tih intervjua mogu se koristiti načela strogog kvalitativnog intervjuiranja.³⁰

Osobni intervjui

Intervju, bio pojedinačan ili grupni, često je najuobičajnija vrsta kvalitativnog istraživanja u odnosima s javnošću. Obje su vrste posebno korisne za ocjenjivanje odnosa jer profesionalcima pomažu shvatiti čime su ljudi motivirani. Osobni intervjui često uključuju čelnike u zajednici, aktiviste, novinare, državne dužnosnike te zaposlenike jer su svi oni važni javnosti za organizaciju. Istraživači mogu analizirati podatke iz intervjua da bi objasnili što takvi dionici misle i čine. Time bi se sudionicima trebala zajamčiti prilika da govore na sebi svojstven način. Zato je citiranje sudionika, bilo pojedinačno bilo u skupinama, od presudne važnosti u iznošenju podataka iz intervjua.³¹

Intezivni ili dubinski intervjui

Dubinski intervjui specifičan su tip osobnog razgovora. Za razliku od ankete u njima se odgovori ne pokušavaju uopćiti. Glavna svrha dubinskih intervjua je istražiti stavove i sa stavovima povezane kontekste. Najveća im je prednost u bogatstvu detalja koje mogu osigurati. Loša im je strana to što su osjetljivi na pristranost osobe koja vodi intervjui. Na odgovore se lako može utjecati ponašanjem intervjuiista, tako da treba imati dobro uvježbane intervjuiiste kako bi se na minimum svela pristranost. Dubinske intervjue karakterizira: *manji uzorak, otvorena pitanja, prilagodljivost pitanja, bilježenje neverbalnog ponašanja* i dr.

Studija (tehnika) delfi

Studija *delfi* posebice je važna kvalitativna metoda jer obično povezuje prinose pedagoga i profesionalaca. U ovom se pristupu ispituje relativno malen broj stručnjaka, a njihovi se odgovori obično analiziraju kvalitativno, a ne kvantitativno. Istraživanje se ponavlja nekoliko puta i nadograđuje na osnovu mišljenja i iskustva stručnjaka. Una-

toč činjenici da bi zbog nove komunikacijske tehnologije tehnika *delfi* trebala postati znatno privlačnijom istraživačima diljem svijeta, još uvijek je slabo iskorištena u odnosima s javnošću.³²

Grupni intervjui

U grupnim intervjuiima osposobljeni voditelj vodi sudionike u raspravi koja se gradi od općeg do posebnog te postupno usmjerava na relevantno pitanje. Takve bi skupine mogle okupiti manje djelatnika, potrošača ili susjeda kojima se postavljaju pitanja o tome koliko su zadovoljni, kako se ponašaju pri kupnji, kakva su im stajališta i mišljenja ili kako opisuju odnose.³³

Anketa

Anketa je naziv za skup postupaka pomoću kojih se pobuđuju, prikupljaju i analiziraju izjave ljudi kako bi se doznali podatci o njihovom ponašanju ili o njihovim stavovima, mišljenjima, preferencijama i interesima radi statistike, tržišta ili kao temelj za potrebe medicinskog, sociološkog ili nekog drugog istraživanja. Provođe se poštom, osobno, telefonski, internetski i na druge načine. Prikladnost provedbene metode ovisi o postupcima odabira uzorka, postavljenim pitanjima i načinu njihova postavljanja.³⁴

Osobni kontakti

Djelatnici za odnose s javnošću svakodnevno prikupljaju podatke u razgovoru sa svojim javnostima, bilo unutarnjim (zaposlenici, uprava, sindikati i dr.) kao i onim vanjskima u svom okruženju. Takve informacije često im služe u procesu istraživanja kao sekundarni izvor.

Ključni informatori

Djelatnici za odnose s javnošću uobičajeno razgovaraju s ključnim informatorima. To je još jedan oblik osobnog kontakta pri kojem se za razgovor odabiru vođe javnog mišljenja i stručnjaci. Razgovor obično ima oblik neograničene rasprave u kojoj se potiče odabrane pojedince da govore o problemu ili pitanju po svom shvaćanju. Budući da temeljiti razgovori s ključnim informatorima

Dubinski intervjui specifičan su tip osobnog razgovora. Glavna svrha dubinskih intervjua je istražiti stavove i sa stavovima povezane kontekste.

Anketa je naziv za skup postupaka pomoću kojih se pobuđuju, prikupljaju i analiziraju izjave ljudi kako bi se doznali podatci o njihovom ponašanju ili o njihovim stavovima, mišljenjima, preferencijama i interesima radi statistike, tržišta ili kao temelj za potrebe medicinskog, sociološkog ili nekog drugog istraživanja.

Djelatnici za odnose s javnošću služe se fokusnim skupinama i forumima lokalnih zajednica da bi istražili kako će ljudi reagirati na neke prijedloge te da bi prikupili informacije potrebne za sastavljanje upitnika što će ih se koristiti u formalnim metodama istraživanja.

traju dugo i iziskuju vrlo pomnu analizu sadržaja, ova je tehnika ograničena na relativno mali broj sudionika.

Mnogi djelatnici za odnose s javnošću redovito konzultiraju utjecajne ljude kao što su autori knjiga, urednici, novinari, svećenici, vođe sindikata, profesori, društveni aktivisti, bankari i vođe posebnih interesnih skupina. Poneki konzultiraju konobare i vozače taksija. Osnovica za odabir ključnih informanata je očekivanje da posjeduju znanje o nekom pitanju i da su u stanju predstavljati mišljenja drugih. Naravno glavno im je ograničenje okolnost da, jer su odabrani zbog svog posebnog znanja i uloge vođe, po definiciji ne odražavaju sadašnja gledišta svojih sljedbenika. Unatoč tome temeljiti razgovori s ključnim informatorima često daju prve signale upozorenja na važna pitanja.

Fokusne skupine i forumi lokalnih zajednica

Metoda u kvalitativnom istraživanju koristi se kada je potrebno temeljitije razumijevanje stavova ispitanika. Najčešće uključuje 6 do 10 ispitanika čiju raspravu o odabranoj temi potiče i usmjerava moderator. U raspravi koja traje do dva sata cilj je postići interakciju među sudionicima te tako doći do odgovora koje je teško ili nemoguće dobiti u telefonskim i osobnim intervjuima. Ispitanici se vrlo pažljivo izabiru prema demografskim karakteristikama ili drugim navikama ovisno o temi istraživanja. Mogu biti praćene videosnimcima, a uobičajeno ih se koristi u odnosima s javnošću i marketinškim istraživanjima potrošača.

Djelatnici za odnose s javnošću služe se fokusnim skupinama i forumima lokalnih zajednica da bi istražili kako će ljudi reagirati na neke prijedloge te da bi prikupili informacije potrebne za sastavljanje upitnika što će ih se koristiti u formalnim metodama istraživanja.

Analiza medijskog sadržaja

Praćenje medija te prikupljanje i analiza *press clippinga* u odnosima s javnošću na široko se koristi za praćenje publiciteta,

tj. nazočnosti u medijima. Pojam se često primjenjuje pri analizi dokumenata ili vizualnih materijala. Analiza sadržaja je metoda analize medijske stvarnosti, verbalne i vizualne produkcije (sadržaja novina, časopisa, radija, televizije i interneta) koja dovodi do stvaranja zaključka o komunikatorima i korisnicima tih sadržaja. U medijima analiza sadržaja je primjena sustavnih procedura za objektivno utvrđivanje onoga o čemu se izvješćuje. Analiza sadržaja može se provoditi u osam odvojenih koraka:

- 1) formulacija istraživačkoga pitanja
- 2) definiranje populacije
- 3) odabir uzorka
- 4) definiranje jedinice analize
- 5) definiranje kategorije sadržaja koji se analiziraju
- 6) uspostava sustava kvantifikacije
- 7) provedba pilot studije
- 8) kodiranje sadržaja u odnosu na uspostavljene definicije.

Analiza interneta

Osooblje iz odnosa s javnošću može kvantitativno i kvalitativno pratiti i analizirati sadržaj pričaonica, foruma, blogova i elektroničke popise adresa ljudi s istim interesima (*list service*) koji su povezani s interesima neke organizacije te probleme i pitanja koji bi mogli biti spomenuti na tim stranicama.³⁵

Baze podataka

Indeksirane informacije pohranjene u računalu iz kojih korisnik najčešće besplatno može izdvojiti i preuzeti određeni materijal. Skup je to prikupljenih, međusobno povezanih i na određen način strukturiranih podataka koji imaju višestruku namjenu, što omogućuje različitim korisnicima da ih uporabljaju prema svojim potrebama. Svojevrsnu bazu podataka, na temelju kojih donosi odluke i posluje, ima svaki ekonomski subjekt. Veća poduzeća i gospodarska društva imaju i posebne službe (odjele) koje prikupljaju, selekcioniraju i pohranjuju podatke.

Osooblje iz odnosa s javnošću može kvantitativno i kvalitativno pratiti i analizirati sadržaj pričaonica, foruma, blogova...

Oblikovanje istraživačkih instrumenata

Pri oblikovanju istraživačkih instrumenata moguće je ukazati na kvantitativne i kvalitativne instrumente za ispitivanje stavova ili imidža.³⁶

Kvantitativni elementi za ispitivanje stavova ili imidža

Pri kvantitativnoj analizi elementa za ispitivanje stavova ili imidža posebno je važno ukazati na semantički diferencijal, Likertovu i Kuninovu skalu.

Semantički diferencijal

Jedan je od najčešće korištenih kvantitativnih instrumenata u ispitivanju imidža. Semantički diferencijal sastoji se od parova suprotstavljenih pojmova u odnosu na koje se predmet od interesa (organizacije, osobe i dr.) ocjenjuje. Ovaj pristup zasniva se na semiotici, pristupu proučavanja riječi, znakova i simbola, kojim je otkriveno da ljudi teže grupirati predmete u jednostavne i/ili kategorije.

Likertova skala

Likertova skala jedan je od kvantitativnih instrumenata za ispitivanje stavova ili imidža. Likertovom skalom ispituje se slaganje ili neslaganje s tvrdnjom o predmetu. Te tvrdnje trebale bi pokriti sva važna područja predmeta istraživanja.³⁷

Tablica 25. Primjer Likertove skale

Likertova skala				
<i>Koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom: BT je 'zelena' korporacija?</i>				
U potpunosti se slažem.	Slažem se.	Niti se slažem niti ne slažem.	Ne slažem se.	U potpunosti se ne slažem.

Rangiranje

U rangiranju ispitanici slažu predmete istraživanja u poredak od najboljeg do najgoreg: u potpunosti se slažem, slažem se, niti se slažem niti ne slažem, ne slažem se, u potpunosti se ne slažem. To se može kombinirati s otvorenim, kvalitativnim pitanjima kojima se ispituje što im se kod predmeta

najviše sviđa ili ne sviđa. Tako se istražuje koje su osobine bitne za njihovu ocjenu. Problem s rangiranjem je u činjenici da se svaki predmet ocjenjuje samo u odnosu na druge, ali ne i na apsolutnoj skali. Prednost je to što se predmet ocjenjuje u cjelini, a ispitanici imaju mogućnost sami odlučiti koje osobine određuju njihovo mišljenje.³⁸


Tablica 26. Primjer rangiranja

Rangiranje
Pred vama je 10 kartica na kojima se nalaze imena tvrtki pružatelja telekomunikacijskih usluga. Stavite karticu s onom tvrtkom koja vam se najviše sviđa na prvo mjesto, sljedeću na drugo mjesto i tako dalje.

Kuninova skala

Jedan od kvantitativnih instrumenata za ispitivanje stavova ili imidža. Kuninova skala predstavlja primjer kako ocjenjivati predmete neverbalno, što lakše razumiju djeca i starije osobe.³⁹

Tablica 27. Primjer Kuninove skale

Kuninova skala
Označite koliko vam se sviđa novi xy proizvod.


Kvalitativni elementi za ispitivanje stavova ili imidža

Kod kvalitativne analize elementa za ispitivanje stavova ili imidža ukazujemo na važnost slobodne asocijacije i test oblaka.

Slobodne asocijacije

Smatraju se kvalitativnim instrumentom za ispitivanje stavova ili imidža jer se ispitanici pri davanju odgovora ne rukovode zadanim kategorijama. Ako postoji opasnost da ispitanici neće priznati, odnosno iznijeti svoje stvarno mišljenje, može se koristiti tehnika projektiranih pitanja. Od ispitanika se traži odgovor na pitanja kao da odgovara u ime nekog drugoga. Ispitanik tako projicira svoje stvarne odgovore na tu osobu.⁴⁰

Semantički diferencijal sastoji se od parova suprotstavljenih pojmova u odnosu na koje se predmet od interesa (organizacije, osobe i dr.) ocjenjuje.

Likertova skala jedan je od kvantitativnih instrumenata za ispitivanje stavova ili imidža. Likertovom skalom ispituje se slaganje ili neslaganje s tvrdnjom o predmetu.

Tablica 28. Primjer slobodne asocijacije**Slobodne asocijacije**

Pitanje: Zapišite sve što vam padne na pamet kada čujete riječ *pošta*.

Mogući odgovori: pošta, skupa, konzervativna, pouzdana itd.

Ispitanike se može upitati još jedno pitanje – da ocijene sve svoje odgovore i navedu smatraju li ih pozitivnima (+), neutralnima (0) ili negativnima (-). Na taj način se izbjegavaju subjektivna tumačenja istraživača. Pošta (0), skupa (-), konzervativna (0), pouzdana (+).

**Slika 28.** Test oblaka

U testu oblaka, kao instrumentu konkretne projekcije, ispitanik dobiva crtež s dvije osobe i od njega se traži da ispuni prazan oblak.

Test oblaka

Jedan od kvantitativnih instrumenata za ispitivanje stavova ili imidža. U testu oblaka, kao instrumentu konkretne projekcije, ispitanik dobiva crtež s dvije osobe i od njega se traži da ispuni prazan *oblak*. Zamisao je da ispitanik projicira svoje misli u osobu iznad koje se nalazi prazan oblak.⁴¹

Drugi korak: planiranje i programiranje u odnosima s javnošću**Važnost planiranja**

Planiranje programa nakon istraživanja druga je faza u procesu upravljanja odnosa s javnošću. Dobar program odnosa s javnošću treba biti uspješno sredstvo potpore poslovanju, marketingu i komunikacijskim ciljevima organizacije. Stoga planiranje odnosa s javnošću mora biti strateško. Jer, kako ističu pojedini teoretičari odnosa s javnošću, strateško planiranje je od ključne važnosti kad određujete gdje želite biti u budućnosti (cilj) i kako tamo stići (strategi-

ja). Planiranjem se aktivno određuje pravac djelovanja organizacije i izbjegavaju *lutanja* i rutinska ponavljanja aktivnosti. Planiranje obuhvaća i koordinaciju više metoda kojim se ostvaruju konkretni rezultati.⁴²

Planiranje odnosa s javnošću osigurava i okvir koji može potaknuti razmišljanja. Djeluje kao poticaj za rješavanje problema i kreativnost te osigurava ciljne i smislene programe. Postoji nekoliko razloga za planiranje aktivnosti odnosa s javnošću:⁴³

- *planiranje služi za fokusiranje* tako što omogućava izbacivanje nepotrebnog posla ili posla niskog prioriteta
- *planiranje poboljšava djelotvornost* tako što planeru omogućava od početka djelovanja ostvariti dogovorene ciljeve
- *planiranje potiče dugoročno djelovanje* tako što od planera zahtijeva razmatranje budućih potreba organizacije pripremajući ga za promjene i pomažući mu upravljanje budućim rizicima
- *planiranje pomaže proaktivnosti* određivanje agende, znači da planeri mogu biti proaktivni i s *jednom nogom naprijed*

Planiranjem se aktivno određuje pravac djelovanja organizacije i izbjegavaju *lutanja* i rutinska ponavljanja aktivnosti. Planiranje obuhvaća i koordinaciju više metoda kojim se ostvaruju konkretni rezultati.

- *planiranje vodi rješavanju sukoba* – ako se sastavlja sveobuhvatni plan za odnose s javnošću, to znači da potencijalne sukobe i nesuglasice treba razriješiti u fazi planiranja
- *planiranje smanjuje mogućnost neplaniranih djelovanja*, razmišljanje o mogućim scenarijima znači da će biti moguće razriješiti većinu nepredviđenih situacija, odnosno primijeniti rezervne planove
- *planiranje pokazuje vrijednost za novac*, planeri mogu prikazati da su ostvarivi ciljevi programa unutar zadanog proračuna, a prošli rezultati planeru mogu pomoći u traženju sredstava u budućnosti.

Strateško promišljanje

Strateško promišljanje uključuje predviđanje ili postavljanje željenog budućeg ciljnog stanja, određivanje sila koje će pomagati ili ometati kretanje prema cilju i formuliranje plana za postizanje željenog stanja. Kad organizacija planira neki program, zapravo donosi sutrašnje odluke danas.⁴⁴ Ako se u fazi strateškog planiranja *škrtari*, mogu nastati programi odnosa s javnošću koji povećavaju sporove umjesto da ih rješavaju, troše novac na javnosti kojih nema ili stvaraju nerazumijevanje i zbrku umjesto da pridonose razumijevanju i razjašnjavanju. Planeri programa donose strateške odluke temeljene na adekvatnim analizama situacije i razumijevanju mogućih posljedica.

Strateško upravljanje

Strateško upravljanje pristup je odnosima s javnošću kroz otvoreni sustav. U širem smislu strateško upravljanje je skup upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročno funkcioniranje, odnosno dugoročnu poslovnu politiku poduzeća. To je proces istraživanja sadašnjih i budućih okruženja, formuliranje ciljeva poduzeća te pripremanja, primjene i kontrole odluka usmjerenih prema njihovu postizanju u sadašnjem i budućem okruženju.

Jedan savjetnik definira strateško upravljanje kao „proces koji omogućuje bilo kojoj organizaciji – kompaniji, udruzi, neprofitnoj ili državnoj agenciji – da identificira svoje

dugoročne prilike i opasnosti, da mobilizira svoja sredstva za bavljenje njima te da ostvari uspješnu provedbu strategije“.⁴⁵ Kako se poslovna politika orijentirala na donositelja poslovne odluke, a strateško je planiranje težište stavilo na sam proces odlučivanja, strateško upravljanje može se odrediti kao upravljanje cjelovitim procesom planiranja, formuliranja i alociranja resursa u vremenu i među strateškim poslovnim jedinicama, nadasve u multidimenzionalnom, često i transnacionalnom poduzeću, iako se koristi u poduzećima svih veličina i različitih vrsta ustroja njihovih organizacijskih struktura.

Strateško planiranje

U odnosima s javnošću strateško planiranje uključuje donošenje odluka o ciljevima programa, identificiranje ključnih javnosti, utvrđivanje pravila ili politike koja će upravljati odabirom strategije te određivanje strategija. Između općeg cilja programa, ciljeva postavljenih za svaku od javnosti i odabranih strategija mora postojati uska veza. Najvažnije je da se strategiju odabere radi postizanja određenog rezultata (koji je naveden kao cilj). S druge strane ako vas nije briga gdje ćete završiti, svaki će vas put odvesti tamo.

Djelatnici za odnose s javnošću razrađuju zajedno s drugim menadžerima planove za strateški program. Iako svaki program ima neke specifične i jedinstvene elemente, opći je pristup uglavnom sličan. Proces planiranja i programiranja u pravilu uključuje sljedeće korake:⁴⁶

- 1) *određivanje uloga i misija* – određivanje prirode i opsega posla što ga treba obaviti
- 2) *određivanje područja na kojima se očekuju ključni rezultati* – određivanje u što će se uložiti vrijeme, energija i sposobnosti
- 3) *identifikacija i specifikiranje pokazatelja učinkovitosti* – određivanje mjerljivih čimbenika u odnosu na koje se može postaviti ciljeve
- 4) *odabir i postavljanje ciljeva* – određivanje rezultata koje se želi postići
- 5) *pripremanje plana akcije* – određivanje načina na koji će se ostvariti konkretni ciljevi

Strateško promišljanje uključuje predviđanje ili postavljanje željenog ciljnog stanja, određivanje sila koje će pomagati ili ometati kretanje prema cilju i formuliranje plana za postizanje željenog stanja.

Strateško upravljanje je skup upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročno funkcioniranje, odnosno dugoročnu poslovnu politiku poduzeća.

Izjava jasno i jezgrovito navodi zbog čega neka organizacija postoji. Izjava o misiji odgovara na pitanje: „Po čemu se razlikujemo od naših konkurenata?“

- 6) *uspostavljanje kontrole* – osiguravanje učinkovitog ostvarivanja ciljeva
- 7) *komuniciranje* – određivanje komuniciranja unutar organizacije koje je potrebno da bi se postiglo razumijevanje i angažiranost u prethodnih šest koraka
- 8) *provedba* – osiguravanje suglasnosti svih ključnih osoba glede pitanja tko se i što treba posvetiti poslu, koji će pristup funkcionirati najbolje, tko treba biti uključen i koje je korake u akciji potrebno poduzeti odmah.

Izjava o misiji

Četverofazni proces odnosa s javnošću zasniiva se na pretpostavci da je organizacija jasno definirala svoju opću misiju te da su odnosi s javnošću dio plana za njihovo ostvarivanje. Izjava jasno i jezgrovito navodi zbog čega neka organizacija postoji. Izjava o misiji odgovara na pitanje: „Po čemu se razlikujemo od naših konkurenata?“ Zbog toga se katkad naziva i „izjava o konkurentijskim prednostima“.⁴⁷

Takvom se izjavom daju na znanje ciljevi, organizacijska struktura i strategija, legitimnost, vrijednosti, sudjelovanje zaposlenika i njihovo vlasništvo, vodstvo, odgovornost prema lokalnoj zajednici, etički prioritete te privrženost javnostima i zainteresiranim stranama. Iako su izjave o misiji i izjave o viziji slične, izjave o misiji su konkretnije i operativnije od izjava o viziji. Izjava o misiji pomaže zaposlenicima odrediti prioritete i ciljeve kako bi svi pripadnici organizacije bili privrženi ostvarivanju misije koja je navedena u izjavi.

Izjava o misiji burze u New Yorku
Podržavati uvećanje kapitala i proces upravljanja imovinom putem osiguranja najveće kvalitete i najekonomičnijeg, samoregulirajućeg tržišta za trgovanje financijskim instrumentima; promovirati ovaj tržišni proces i njegovo razumijevanje; biti forum za raspravu o važnim nacionalnim i međunarodnim političkim pitanjima.

Upravljanje pomoću ciljeva specificira rezultate koje treba postići te tako određuje kriterije za odabir strategija, za nadziranje uspješnosti i napretka te za ocjenjivanje učinkovitosti programa.

Upravljanje pomoću ciljeva (Management by Objectives – MBO)

Budući da su rukovoditelji postali sofisticiraniji kad je riječ o odnosima s javnošću, postali su i zahtjevniji. Većina organizacija zasniva svoju djelatnost na upravljanju pomoću ciljeva ili – kako ga drugi zovu – upravljanju pomoću ciljeva i rezultata. Jednostavno rečeno upravljanje pomoću ciljeva sustavno primjenjuje učinkovite tehnike upravljanja na vođenje organizacije. Upravljanje pomoću ciljeva specificira rezultate koje treba postići te tako određuje kriterije za odabir strategija, za nadziranje uspješnosti i napretka te za ocjenjivanje učinkovitosti programa. Onako kako se danas primjenjuje, upravljanje pomoću ciljeva djeluje na dvije razine rezultata: na razini općih i posebnih ciljeva. Opći su ciljevi zbrojne izjave koje jasno izriču ukupne rezultate programa. Takav se program može odnositi na mnoge različite dijelove organizacije, kao i na mnoge različite strategije. Opći ciljevi kazuju što se namjerava postići koordiniranim naporima i do kad se to namjerava postići. Ustanovljuju što će se postići ostvarivanjem posebnih ciljeva, postavljenih za svaku od javnosti.⁴⁸

Ciljevi

Jednom kad se shvati problem ili situacija, sljedeći je korak postaviti ciljeve programa. Iznoseni cilj treba provjeriti pitanjima:

1. govori li se stvarno o situaciji
2. je li cilj realističan i je li ga moguće postići
3. može li se uspjeh mjeriti na važnoj osnovi.

Cilj se obično iznosi u odnosu prema rezultatima programa, odnosno ciljevi ne bi trebali biti *sredstva* nego *posljedica*. Loš je cilj npr. „stvarati publicitet za novi proizvod“. Publicitet nije sam po sebi *posljedica*. Stvaran je cilj „stvoriti svijest potrošača o novom proizvodu“.⁴⁹

Naročito je važno da ciljevi odnosa s javnošću dopunjavaju i potkrepljuju ciljeve organizacije. Prof. dr. D. Dozier s državnog Sveučilišta San Diego u *Public Relations Review* iznio je sljedeću misao: „Razborit i strateški izbor ciljeva i svrhe odnosa s javnošću povezan s organizacijskim opstankom i rastom

služi opravdanju programa odnosa s javnošću kao održive aktivnosti menadžmenta.”⁵⁰

Vidjeli smo da je pri postavljanju ciljeva vrlo važno da ti ciljevi budu realni. S tim u vezi A. Gregory piše da se ciljevi postavljaju na jednu od tri razine:⁵¹

1. *upoznatost* – poticanje ciljne javnosti na razmišljanje i promoviranje određene razine razumijevanja; obično se nazivaju *kognitivnim* (misaonim) ciljevima
2. *stavovi i mišljenja* – poticanje javnosti na stvaranje stavova i mišljenja o nekoj temi; obično se nazivaju i *afektivnim* ciljevima
3. *ponašanje* – poticanje ciljne javnosti na određeno ponašanje; susrećemo ih i pod nazivom *konativni* ciljevi.

Načelno je znatno jednostavnije privoljeti nekoga na razmišljanje o nečemu nego na djelovanje. Zbog toga je većina ciljeva u odnosima s javnošću na kognitivnoj (misaonj) i afektivnoj (oblikovanje stava i mišljenja) razini.⁵²

Postoje dvije vrste ciljeva: *informativni* i *motivirajući*.⁵³ Velik broj planova odnosa s javnošću kreira se prvenstveno radi informiranja svoje javnosti i povećanja svijesti o nekom pitanju, događaju ili proizvodu. Brojni stručnjaci za komunikaciju i marketing smatraju da su glavni kriteriji za uspješnost odnosa s javnošću:

- 1) povećanje svijesti javnosti
- 2) odašiljanje ključnih poruka.

Motivacijski ciljevi usmjereni su na jasno mjerljive rezultate. Često programi odnosa s javnošću imaju i informativne i motivacijske ciljeve.

Što mogu biti ciljevi? Jedna organizacija može odrediti sljedeće ciljeve odnosa s javnošću: potaknuti upoznavanje, unaprijediti razumijevanje, informirati, premostiti nerazumijevanje i ravnodušnost, razviti znanje, preusmjeriti predrasude, potaknuti vjerovanje, utvrditi ili promijeniti percepciju, djelovati u nekom smjeru itd.⁵⁴

Prema J. E. Grunigu i T. Huntu (1984.) treba imati na umu tri stvari koje ostvarivanje ciljeva čine lakšim.⁵⁵

- razinu učinka, odnosno rezultat treba odabrati pažljivo
- pri odabiru ciljnih javnosti na umu treba imati zagovaranje; u istraživanju su trebale biti identificirane javnosti koje već podržavaju djelovanje organizacije, odnosno one koje je lakše moguće pridobiti za to
- i organizacije se mogu promijeniti; ponekad manje prilagodbe stava organizacije mogu dovesti do velikih, pozitivnih reakcija javnosti.

Ciljevi odnosa s javnošću trebaju slijediti akronim SMART.⁵⁶ To znači da trebaju biti:

- *stretching* – fleksibilni
- *measurable* – mjerljivi
- *achievable* – ostvarivi
- *realistic* – realni
- *time-bound* – u roku.

Pogledajmo što nam A. Gregory sugerira u svezi s osam pravila pri određivanju ciljeva koje stalno treba imati na umu.⁵⁷

1. *povezanost s organizacijskim ciljevima* – program odnosa s javnošću mora podržavati korporativne ciljeve
2. *odrediti ciljeve odnosa s javnošću* – stručnjaci za odnose s javnošću skloni su određivanju ciljeva koje odnosi s javnošću ne mogu ostvariti
3. *biti precizan i jasan* – ciljevi moraju biti jasni
4. *učiniti ostvarivim* – bolje je postaviti skromnije ciljeve pa ih postići, nego ciljati u nebo pa promašiti
5. *izmjeriti što je moguće* – nisu svi ciljevi mjerljivi, ali većina jest; mjerenje ciljeva olakšava evaluaciju
6. *raditi prema terminskom planu* – datumi određuju ritam i ukazuju na potrebnu pomoć
7. *raditi prema proračunu* – dobar organizator i menadžer zna točno koliko nešto košta i budno će pratiti trošenje novca
8. *raditi prema listi prioriteta* – ljudi u odnosima s javnošću imaju previše posla, a njihova lista zadataka se neprestano i u nedogled produžava; zbog toga je poruka praktičarima: postavite svoje prioritete i strogo ih se pridržavajte.

Jedna organizacija može odrediti sljedeće ciljeve odnosa s javnošću: potaknuti upoznavanje, unaprijediti razumijevanje, informirati, premostiti nerazumijevanje i ravnodušnost, razviti znanje, preusmjeriti predrasude, potaknuti vjerovanje, utvrditi ili promijeniti percepciju, djelovati u nekom smjeru itd.

Ciljevi odnosa s javnošću trebaju slijediti akronim SMART. To znači da trebaju biti: *stretching* – fleksibilni, *measurable* – mjerljivi, *achievable* – ostvarivi, *realistic* – realni, *time-bound* – u roku.

Pod strategijom se podrazumijeva dugoročno planiranje, dok je taktika više okrenuta provedbi strategije i “bitna je za rezultate, ali se zasniva na strategiji i planiranju”.

Strategija

Strategija opisuje način ostvarenja cilja i pruža smjernice i tematsko opredjeljenje cjelokupnog programa.⁵⁸ O odnosima s javnošću često se govori kako su *cijeli u taktici i bez strategije*. Zbog toga većina teoretičara odnosa s javnošću smatra da se razlikovanje pojmova strategija i taktika u praksi nepravilno koristi. Kako je potrebno uočiti razliku, kratko kazano, pod *strategijom* se podrazumijeva dugoročno planiranje, dok je *taktika* više okrenuta provedbi strategije i “bitna je za rezultate, ali se zasniva na strategiji i planiranju”.⁵⁹

Strategija je dakle opći plan igre, a taktiku čine odluke koje se donose tijekom bitke.⁶⁰ Pojam strategije objašnjava kako cilj treba postići osiguravajući smjernice i teme za sveobuhvatan program. Može se izložiti jedna opća strategija ili program može imati nekoliko strategija, što ovisi o ciljevima i javnosti.⁶¹

U svom originalnom smislu strategija (grč. *strategos*) je vojni izraz korišten za opisivanje vještine generala. Odnosi se na generalov plan za svrstavanje u bojne redove i manevriranje njegovih snaga radi poražavanja neprijateljske vojske. Carl von Clausewitz, teoretičar vještine ratovanja iz 19. stoljeća, opisao je strategiju kao „onu koja se odnosi na izradu plana ratovanja i oblikovanja individualnih pohoda i, unutar ovoga, odlučivanja o individualnim pothvatima”.

U novije vrijeme, u eri suprotstavljanja jedne države drugoj, koncept strategije je proširen. Povjesničar E. M. Earle opisuje je kao vještinu kontroliranja i iskorištavanja resursa nacije ili koalicije nacija, uključujući oružane snage, do kraja tako da će njezini vitalni interesi biti učinkovito promovirani i osigurani. Poslovni su ljudi uvijek voljeli vojne analogije tako da nije iznenađujuće što su prigrlili pojam strategije. Također su počeli misliti o strategiji kao planu za kontroliranje i iskorištavanje njihovih resursa (ljudskih, fizičkih i financijskih) s ciljem promoviranja i osiguravanja njihovih vitalnih interesa.⁶²

Strategije su planovi koji pokazuju mogućnosti ili ih opisuju te postižu postavljene ciljeve pomoću ciljno orijentiranog

djelovanja. G. M. Broom citira S. Robbinsa prema kojemu je strategija „određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva nekog poduzeća te prihvaćanje smjerova djelovanja i raspoređivanje resursa nužnih za ostvarenje tih ciljeva”.⁶³ J. Habermas u svojoj teoriji komunikativnog djelovanja *strateško djelovanje* definirao je kao tip socijalnog djelovanja. Strateško je, prema tome, ono djelovanje koje se orijentira prema uspješnosti, ukoliko se promatra pod aspektom pridržavanja pravila racionalnog izbora, ako stupanj učinka utjecaja na odluke racionalnog protivnika može biti izmjeren, i da se to jasno može razgraničiti od komunikativnog djelovanja.⁶⁴

K. Andrews bio je prvi koji je jasno izrekao ove ideje nastanka u svom klasičnom djelu *The Concept of Corporate Strategy (Koncept poslovne strategije)*, objavljenom 1971. godine. Andrews je opisao okvir koji je koristan i danas definirajući strategiju u smislu što posao može učiniti, tj. moći i slabosti strategije, te koje su mogućnosti otvorene prema njoj, tj. vanjska okolina, prilike i prijetnje. Desetljeće kasnije profesor na Harvardu Michael Porter izoštrio je ovu definiciju opisujući strategiju kao „široku formulu kako će posao konkurirati”. B. Henderson, osnivač *Bostonske konzultantske grupe (The Boston Consulting Group)*, povezo je pojam strategije s konkurentnom prednošću. *Konkurentna prednost* funkcija je strategije koja stavlja tvrtku u bolju poziciju od suparnika kako bi stvorila ekonomsku korist za klijente. Henderson je napisao da je „strategija namjerno traženje plana akcije koji će razviti poslovnu konkurentnu prednost i obuhvatiti je”. Konkurentna se prednost temelji na razlikama. „Razlike između vas i vaših konkurenata osnova su vaše prednosti.”⁶⁵

Kada je riječ o navedenim promišljanjima, R. Luecke smatra da je *strategija plan koji ima za cilj poduzeću dati konkurentnu prednost nad suparnicima kroz različitost. Strategija govori o razumijevanju onoga što činite, što želite postati i, najvažnije, fokusira se na vaš plan kako dospjeti tamo.*⁶⁶

Riječ *strategija* postala je jedna od najčešće i najlošije korištenih riječi u stručnom

Strategija je plan koji ima za cilj poduzeću dati konkurentnu prednost nad suparnicima kroz različitost. Strategija govori o razumijevanju onoga što činite, što želite postati i, najvažnije, fokusira se na vaš plan kako dospjeti tamo.

poslovnom rječniku, smatra P. Fifield.⁶⁷ U najužem smislu pod strategijom P. Fifield podrazumijeva sredstvo, a ne cilj. Strategija govori o tome kako će jedna organizacija postići uspjeh. Kako bi se razriješile najčešće zablude, najvažniji strategijski aspekti su:⁶⁸

Tablica 29. Najvažniji strategijski aspekti

Strategija ima dugoročan karakter	Strategija je vezana za upravljanje ukupnim resursima jedne organizacije da bi se zadovoljilo tržište i ostvario cilj. Stoga ne može biti kratkoročna aktivnost.
Strategija se ne mijenja svakog petka	Stalne promjene izazivaju nesigurnost, zbrku, pogrešno usmjeravanje i gubitak. Promjene taktike ne izazivaju nesigurnost jer strategija kao okvirno usmjerenje za poslovanje ostaje nepromijenjena.
Strategija nije druga riječ za taktiku	Taktika se može usporediti s manevriranjem na bojnopolju i može se mijenjati koliko je to potrebno. Bez obzira koliko je taktika važna i odlučujuća, ona se ne može nazvati strategijom.
Strategija nije vojna tajna	Strategija se mora predložiti onima koji je provode. Ona nije stroga vojna tajna i poznata samo nekolicini ljudi. Strategija je najdjelotvornija kada je oni koji je trebaju provesti ne samo razumiju nego i vjeruju u nju.
Strategija nije samo pravilo za odnose s javnošću	Strategija mora biti primjenjiva. To je jedno od osnovnih pravila za njezino postavljanje.
Strategija se zasniva na analizi, a ne na balonu od sapunice	Učinkovita taktika često zavisi od brzog sagledavanja situacije na tržištu i odmah zatim brzog djelovanja. Strategija je dugoročan proces i kod nje ne vrijedi brzo sagledavanje i reagiranje. Čvrsta strategija mora se osloniti na znatno dublju analizu tržišta.
Strategija je potrebna za preživljavanje	Ako ne znate kamo idete, onda možete ići bilo kojim putem. Dobro osmišljena strategija dopušta menadžerima provjeravanje poteza i predlaganje taktike.

Strategija je vezana za upravljanje ukupnim resursima jedne organizacije da bi se zadovoljilo tržište i ostvario cilj. Stoga ne može biti kratkoročna aktivnost.

Nakon najvažnijih aspekata, koji ukazuju na pozitivnu stranu strategije, ukazat ćemo i na manje *savršenu* ili, kako je Ph. Kotler⁶⁹ naziva, *lošu strategiju*. Loša je strategija:

Tablica 30. Što je loša strategija?

Jučerašnja strategija	“Ne možeš imati bolje sutra ako sve vrijeme razmišljaš o jučer”.
Protekcijonizam	Protekcijonizam je siguran način da izgubite posao.
Marketinški obračuni	Ratovi cijenama i uzajamno uništavanje ukazuju da nema strategije, a ne obratno.
Pretjerano fokusiranje na probleme	Peter Draker upozorio je da se ne smiju “pothranjivati problemi dok povoljne mogućnosti izgledaju”.
Nedostatak jasnih ciljeva	Ako ne znate kamo idete, teško će vam biti tamo stići.
Oslanjanje na preuzimanje	Kompanije koje grade svoje razvojne planove na preuzimanju, a ne na inovacijama, sumnjive su.
Strategija sredine puta	Biva pregažena.
Vjerovanje da ne treba popravljati ono što je pokvareno	To je jedno od najgorih pravila upravljanja. “U današnjoj ekonomiji, ako nešto nije pokvareno, najbolje da ga sami pokvarite, jer će se to uskoro i dogoditi”, kazao je glavni direktor Pepsi Cole.

Loša je strategija: jučerašnja strategija - “Ne možeš imati bolje sutra ako sve vrijeme razmišljaš o jučer”.

Tablica 31. Ciljevi, strategija i taktike

	Prvi primjer (jedan cilj, kratkoročna kampanja)	Drugi primjer (dugoročni program, strateško pozicioniranje)
Cilj	Objavi novi proizvod ili uslugu	Utemelji percepciju o vodstvu na tržištu
Strategija	Kampanja odnosa s medijima	Pozicionirati se kao glas autoriteta industrije
Taktika	<ul style="list-style-type: none"> - konferencija za novinare, - izvješće za tisak, - intervju, - natjecanje, - oglašavanje itd. 	<ul style="list-style-type: none"> - izvješća istraživanja, - kvalitetna literatura, - odnosi s medijima, - govornici, - industrijski forumi, - plan nagrađivanja itd.

Kada se govori o povezanosti odnosa s javnošću sa strategijom, treba reći da je najveći pojedinačni doprinos odnosa s javnošću u prikupljanju i tumačenju informacija, funkcija očiju i ušiju.

Strategija je ukupan pristup programu ili kampanji i posvećena je detaljima koji su vidljivi u analizi dostupnih informacija.⁷⁰ Strategiju ne treba poistovjećivati s ciljevima i treba je osmisлити prije taktike. Takav odnos cilja, strategije i taktike prikazan je u tablici 31.

Kada se govori o povezanosti odnosa s javnošću sa strategijom, treba reći da je najveći pojedinačni doprinos odnosa s javnošću u prikupljanju i tumačenju informacija, funkcija očiju i ušiju. Djelatnici odnosa s javnošću prikupljaju informacije kroz posjete raznim mjestima. Dobri se slušatelji (ili bi trebali biti) kreću horizontalno i vertikalno u organizaciji, a nastoje čuti i što građani misle. Izvan organizacije održavaju brojne kontakte s novinarima, klijentima potrošačima i drugim ciljnim javnostima. Tako prikupljeni podatci primjenjuju se u stratežskom razvoju.

Kada je riječ o strategiji odnosa s javnošću, mogu se razlikovati četiri strategijska tipa odnosa s javnošću:⁷¹

1. *kreativna strategija* (pomaže razviti imidž i reputaciju)
2. *strategija skupa* (cilj je povećanje konkurentske prednosti i učinka)
3. *adaptacijska strategija* (u smislu prihvatanja promjene i očuvanja vrijednosti)
4. *obrambena strategija* (svrha te strategije je suprotstaviti se netočnostima i neprijateljskim stavovima).

Kada je riječ o strategiji odnosa s javnošću, mogu se razlikovati četiri strategijska tipa odnosa s javnošću: kreativna strategija, strategija skupa, adaptacijska strategija, obrambena strategija.

Taktika u odnosima s javnošću važna je, ali se mora temeljiti na strategiji i planiranju. Ta strategija odnosa s javnošću može se strukturirati u 10 osnovnih faza. To su:⁷²

1. *vizija i misija* : znati što ne predstavljaju
2. *interna procjena* : vrsta kompetencija i sposobnosti
3. *eksterno skeniranje* cjelokupnog radnog okruženja
4. *konkurenti* : dubinska analiza svih raspoloživih informacija
5. *prilike* : utvrđuju se usporedbom internih i eksternih podataka
6. *percepcije* : postojeće mogućnosti koje zadovoljavaju viziju i misiju
7. *dugoročni ciljevi* koji su u skladu s odabranim opcijama
8. *kratkoročni ciljevi* : radi specifikacije mjerljivih postignuća
9. *strategija* koja je potrebna za realizaciju odabranih opcija
10. *kratkoročne podstrategije* (zasnivaju se na ciljevima za svaku ciljnu javnost) kao podrška strategiji.

Nakon strukturiranja strategije kroz navedene faze pozornost se usmjerava na detaljno planiranje programa, odlučivanje o resursima, zadatcima, ljudima, tehnologijama, strukturama i vremenskim skalama, potom na mjerenje i procjenu.

Program odnosa s javnošću za Macka Trucksa i Microsoft Windows 95 objašnjava osnovnu koncepciju formuliranja i pisanja strategije. Mack Trucks rezimirao je svoje strategije kako slijedi: 1. izgraditi dominantno jedinstvo kroz medije u prijevozu roba; 2. koristiti medije da se dođe do sadašnjih i budućih Mackovih kupaca i prodavača; 3. stimulirati ispitivanje kakvoće kroz Bulldog National Test Drive Tour; 4. unaprijediti prepoznavanje marke Mack preko tržišta koje ga je stvorilo. Strategije Microsofta bile su: 1. izgraditi trenutak i smisao uzbuđenja kroz aktivnosti medija s namjerom da eksplodiraju prilikom pokretanja; 2. održavati vezu tehničke nadmoćnosti i vodstva Windows 95 i njezine koristi; 3. pokazati snagu zamaha industrije i širinu potpore; 4. zaskočiti negativne vijesti refokusiranjem medija na pozitivne attribute Windowsa 95 kroz prolazno razdoblje prije pokretanja.

Ako odnosi s javnošću nisu strateški, dakle *proaktivni*, oni su *reaktivni*. Reaktivni odnosi s javnošću temelje se na inicijativi drugih (npr. na inicijativi medija), konkurenciji ili drugim upletenim javnostima. U takvoj reaktivnoj situaciji odnosi s medijima imaju pune ruke posla i najčešće su u ulozi vatrogasaca. Dobar primjer *proaktivnih* (strateških) i *reaktivnih* odnosa s javnošću priča je o prodavačima cipela na Pacifiku.

Menadžer tvrtke koja se bavila proizvodnjom cipela uputio je dva prodavača u izviđanje tržišta na jedan otok u Pacifiku. Nakon nekoliko dana prodavači su se javili centrali. Prvi je javio: Šefe, loše vijesti, domorodci ne nose cipele. Drugi je javio: Šefe, dobre vijesti, domoroci ne nose cipele.

Taktika

U pravilu svaku strategiju podržava konkretna taktika. Taktika je praktičan dio plana što opisuje aktivnosti koje stavljaju strategije u pogon i pomažu postići navedene ciljeve. Uključuje korištenje komunikacijskih alata kako bi se došlo do primarne i sekundarne javnosti s ključnim porukama. Taktike su bitne za rezultate, ali moraju se zasnivati na strategiji i planiranju, inače se izlažu riziku da njima upravlja prolazni oportunist bez usmjerenja. Taktika se oblikuje tako da na temelju strategije u potpunosti uzima u obzir trenutne okolnosti. Znati kada se i koja taktika ili alat treba primijeniti, dio je vještina koje praktičari odnosa s javnošću uče i stječu praksom.

Kada se osmišljavaju taktički koraci neke kampanje, trebalo bi postaviti sljedeća pitanja:⁷³

- *Je li taktika odgovarajuća?* Hoće li doprijeti do ciljnih javnosti? Je li vjerodostojna i utjecajna? Odgovara li sadržaju, u smislu kreativnog tretmana i kompatibilnosti s ostalim tehnikama koje se koriste?
- *Je li taktika ostvariva?* Može li se uspješno provesti? Postoji li potreban proračun? Jesu li vremenski okviri pravilno postavljeni? Postoje li pravi ljudi i znanja za njezinu provedbu?

Definiranje (prepoznavanje) javnosti

Pojam javnost vrlo je važan za odnose s javnošću.⁷⁴ Programi odnosa s javnošću trebaju biti usmjereni prema određenoj javnosti. Iako su neke kampanje usmjerene na *obične ljude*, takvi primjeri su izuzetak. Američka nacionalna kampanja *M&M's Chocolate Candies* pri odabiru nove boje (plave) za svoj poznati miks usmjerila se na potrošače koji su mlađi od 24 godine. Drugim riječima, praktičari odnosa s javnošću ciljaju na određenu javnost unutar *običnih ljudi*.⁷⁵

Do ciljne javnosti dolazi se istraživanjem tržišta koje može *otkriti* ključnu javnost. Do nje se može doći uz pomoć demografskih podataka kao što su dob, prihod, društveni sloj, obrazovanje, postojeće vlasništvo ili potrošnja određenih proizvoda, prebivalište itd.

Istraživanje tržišta na primjer ukazalo je tvornici bombona *M&M's Candies* da su mla-

Ako odnosi s javnošću nisu strateški, dakle *proaktivni*, oni su *reaktivni*. Reaktivni odnosi s javnošću temelje se na inicijativi drugih, konkurenciji ili drugim upletenim javnostima.

Taktika je praktičan dio plana što opisuje aktivnosti koje stavljaju strategije u pogon i pomažu postići navedene ciljeve. Uključuje korištenje komunikacijskih alata kako bi se došlo do primarne i sekundarne javnosti s ključnim porukama.

Neke organizacije definiraju i medije kao javnost. U programima koji traže potporu medija urednici i novinari postaju važna javnost. Oni su kanali kojima se dolazi do odabrane javnosti koja treba biti informirana, uvjerena i motivirana.

di ljudi glavni potrošači njihovih proizvoda. Na još jednostavnijoj razini kampanja zaštite voda određuje svoju ciljnu javnost pomoću konfiguracije – ljudi koji žive u određenom gradu ili području. U brojnim slučajevima potrebno je adekvatno odrediti ciljnu javnost. Uzmite primjerice program cijepljenja djece u dobi do dvije godine. Glavna javnost za poruku su roditelji. Druga javnost su trudnice i medicinsko osoblje koje liječi malu djecu.⁷⁶

Osnovne javnosti, koje se odnose na većinu komercijalnih organizacija, mogu se općenito svesti na:⁷⁷

- društvenu zajednicu
- potencijalne zaposlenike
- zaposlenike
- dobavljače dobara i usluga
- financijska tržišta
- distributere
- kupce
- vođe javnog mišljenja
- ostale javnosti.

Neke organizacije definiraju i medije kao javnost. U programima koji traže potporu medija urednici i novinari postaju važna javnost. Oni su kanali kojima se dolazi do odabrane javnosti koja treba biti informirana, uvjerena i motivirana.

Potpuno razumijevanje primarne i sekundarne javnosti bitno je ako se ciljevi programa trebaju izvršiti. Takvo znanje također osigurava upute za izbor odgovarajućih strategija i taktika koje bi dospjele do te određene javnosti.

Pisanje programa

Pisanje programa predstavlja izazov. Kada se program uklapa u ciljeve organizacije, poslodavac zna da djelatnik za odnose s javnošću shvaća što uprava pokušava činiti te da pripada upravljačkom timu. Zadaća pisanja cjelovitog programa ili prijedloga rijetko se povjerava mlađem djelatniku u odnosima s javnošću. No važno je da svi djelatnici shvate kako nastaju prijedlozi i prezentacije.⁷⁸

Plan programa

Prema G. M. Broomu plan za odnose s javnošću polazi od izjave o misiji organizacije.

Potom je na redu misija odnosa s javnošću koja izražava posebnu ulogu dodijeljenu toj djelatnosti. Ona obvezuje na sva preporučena traženja podataka. Precizan istraživački proces uključuje sljedeća četiri aspekta analize situacije:⁷⁹

1. *Istraživački pogled u prošlost.* Svaka organizacija, problem ili prilika imaju svoju prošlost. Prvi je korak poznavanje te prošlosti. U novostvorenoj instituciji važno je tko ju je utemeljio i s kojim ciljem. Pozadinske su informacije također važne kada se odnosi s javnošću uključuju u neku već uhodanu organizaciju radi bavljenja nekim problemima.
2. *Širok pogled uokolo.* Tamo gdje nije bilo stalnog praćenja odnosa javnog mišljenja prema organizaciji, to je sljedeći korak. Što zaposlenici misle o uvjetima rada i o svom vodstvu?
3. *Dubok pogled unutra.* Svaka organizacija ima karakter i osobnost. I jedno i drugo odraz je pojedinaca koji kontroliraju organizaciju svojim vlasništvom, upravljanjem, glasovima, članskim statusom, položajem ili na neki drugi način. Karakter organizacije može se odrediti ako se ispita važeća politika i ustanovi podudaraju li se svakodnevna djela i riječi.
4. *Dug, vrlo dug pogled unaprijed.* Je li misija organizacije realna? Mogu li se u nju uklopiti plan i program odnosa s javnošću? Mogu li odnosi s javnošću dati svoj praktični doprinos? Hoće li organizacija biti na životu za deset godina?

Elementi programskoga plana

Pisanje plana za program odnosa s javnošću nije ništa više od pripremanja dokumenta koji pokazuje što treba učiniti i kako to izvršiti. Pripremom takvog plana, bilo kao sažeta prikaza ili opširna dokumenta, praktičari odnosa s javnošću mogu biti sigurni da su svi elementi razmotreni na odgovarajući način i da svatko tko je uključen razumije *veliku sliku*.

Iako može biti nekog odstupanja, prema D. L. Wilcoxu i G. T. Cameronu planovi odnosa s javnošću uključuju osnovne elemente,⁸⁰ a to su:

Kada se program uklapa u ciljeve organizacije, poslodavac zna da djelatnik za odnose s javnošću shvaća što uprava pokušava činiti te da pripada upravljačkom timu.

- situacija
- ciljevi
- javnosti
- strategija
- taktika
- kalendar/raspored
- proračun/budžet
- evaluacija.

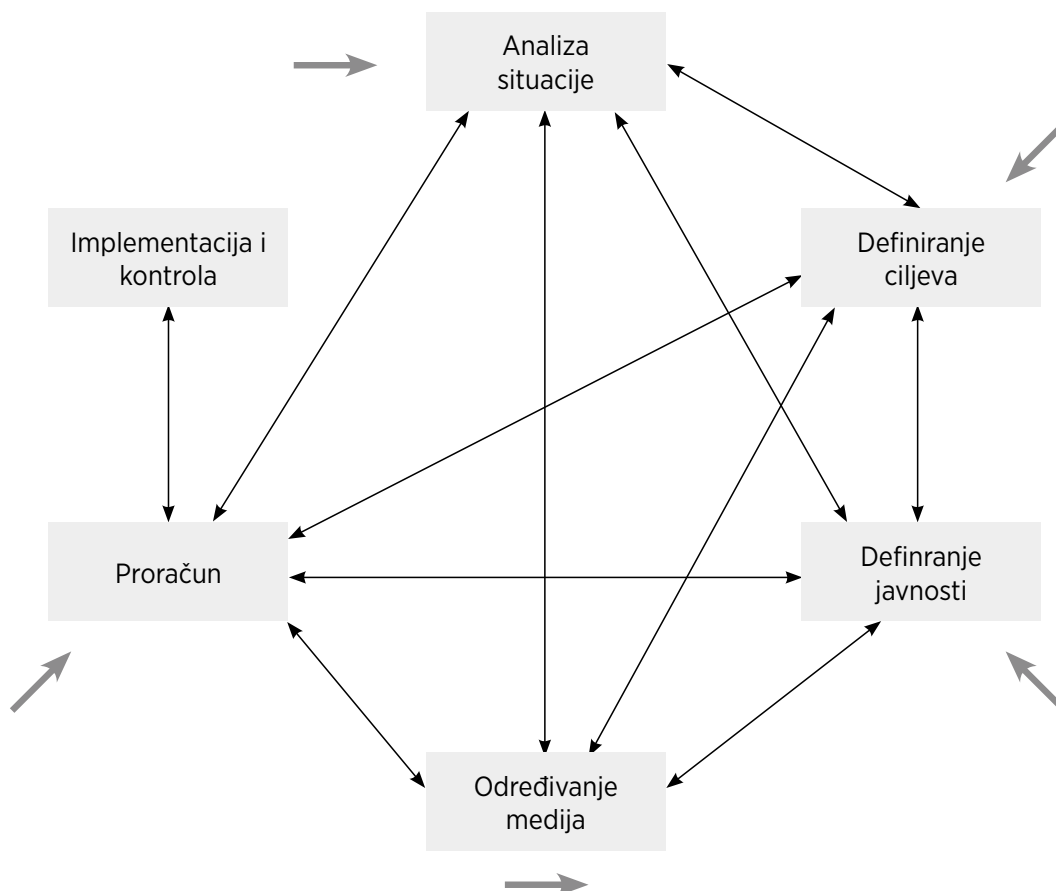
P. Baines, J. Egan i F. Jefkins, pišući o upravljanju planiranjem programa odnosa s javnošću, navode šest elemenata programa:⁸¹

1. analiza situacije
2. definiranje ciljeva
3. definiranje javnosti
4. određivanje medija
5. proračun
6. implementacija i kontrola programa.

Autori knjige *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques* međusobno povezan proces planiranja odnosa s javnošću ilustriraju na slici 29.

Proces može početi u tim točkama.

Proces planiranja odnosa s javnošću u šest točaka: analiza situacije, definiranje ciljeva, definiranje javnosti, određivanje medija, proračun, implementacija i kontrola programa.



Slika 29. Međusobno povezan proces planiranja odnosa s javnošću, P. Baines, J. Egan, F. Jefkins, 2004.

Da bi se osigurao povrat investicija uložениh u planiranje i programiranje, nužna je priprema i potpora u provedbi.

Pisanje planskih scenarija umijeće je predviđanja i opisivanja čitavog raspona budućih stanja. Scenariji daju iskaze o budućnosti radi planiranja.

Planiranje programske provedbe

Za učinkovitu provedbu planova potreban je nadzor na svakom koraku zadana puta. Da bi se osigurao povrat investicija uloženi u planiranje i programiranje, nužna je priprema i potpora u provedbi. Predviđanje i izvedba, koji su do kraja vezani za planove, jednako su važni u praksi odnosa s javnošću koliko i u sportu.⁸²

Scenarij

Pisanje planskih scenarija umijeće je predviđanja i opisivanja čitavog raspona mogućih budućih stanja. Scenariji daju iskaze o budućnosti radi planiranja. Izvori su pisanja scenarija više kvalitativni nego kvantitativni. Prema stručnjacima za pisanje scenarija najvažniji su dijelovi procesa jednostavno razmišljanje o problemu i angažiranje u *sustavnom nagađanju*.⁸³ Cilj je pomoći klijentima da predvide više od jednog mogućeg budućeg stanja i stvore planove za događaje u kojima se ne mogu osloniti na ranija iskustva. Neki iskusni planeri smatraju da bi scenarije trebalo imenovati po nekoj važnoj temi ili obilježju kako bi se izbjegao privid pripisivanja vjerojatnosti. Svrha je pisanja scenarija stvoriti opise mogućih budućih stanja kako bi planiranje bilo u stanju pomoći u pripremi za cijeli raspon mogućnosti.⁸⁴

Predviđanje kriza

Uobičajna vrsta planskog scenarija sadrži predviđanje najgorih stvari koje bi se uopće mogle dogoditi organizaciji – to je planiranje krize. Iako djelatnici za odnose s javnošću uglavnom ne mogu predvidjeti konkretnu katastrofu ili krizu, mogu predvidjeti da će se neočekivano dogoditi. To znači da djelatnici odnosa s javnošću moraju odrediti moguće vrste kriza jer odgovor dijelom ovisi i o vrsti i vjerojatnom trajanju određene krize.⁸⁵

Ozbiljniji pokušaj definiranja kriza također koristi vrijeme kao važnu varijablu:

1. *trenutačne krize* – događaju se iznenadno i neočekivano
2. *krize u nastajanju* – ostavljaju više vremena za istraživanje i planiranje
3. *trajne krize* – one koje dugo ne posustaju unatoč naporima menadžmenta.⁸⁶

Većina organizacija za uspješno suprotstavljanje krizama ima krizni komunikacijski plan i krizni komunikacijski tim, o čemu će biti više govora u poglavlju *Krizni odnosi s javnošću*.

Kalendar/raspored

Dvije stvari su sigurne kada je riječ o životu stručnjaka za odnose s javnošću.⁸⁷ Prva je da nikada nemaju dovoljno vremena za sve što treba napraviti. Zadatci i mogućnosti djelovanja uvijek su veći od raspoloživog vremena. Drugo, zadatci odnosa s javnošću obično uključuju druge ljude i koordinaciju nekoliko elemenata.

Prema D. L. Wilcoxu i sur. tri su aspekta pri izboru trenutka u programskom planu:⁸⁸

1. odlučivanje kada se kampanja treba izvoditi
2. određivanje odgovarajućeg slijeda aktivnosti
3. sastavljanje liste koraka koji moraju biti kompletirani da bi se došlo do završnog proizvoda.

Sva tri aspekta važna su kako bi se postigla maksimalna učinkovitost.

Treba uzeti u obzir dva međusobno povezana ključna čimbenika u terminskom planu:

1. mora se utvrditi rok kako bi se zadatci vezani za projekt završili na vrijeme
2. potrebno je pronaći sve izvore kako bi se zadatak uspio završiti.

Kada se planiraju rokovi, treba istaknuti da rokovi mogu biti nametnuti *izvana i iznutra*. Rokovi nametnuti iznutra uključuju važne događaje u korporaciji, kao što su umirovljenje glavnog menadžera i dr. Rokovi nametnuti izvana neki su fiksni događaji u kojima sudjelujete, na primjer sajam brodova ili različita natjecanja kao i određeni i fiksni vjerski i društveni datumi: Božić, Bajram, Dan državnosti, Valentinovo i dr.⁸⁹

Resursi

Postoje tri područja resursa koja služe kao potpora u radu odnosa s javnošću: ljudski resursi, oprema i troškovi provedbe. Osoblje

Uobičajna vrsta planskog scenarija sadrži predviđanje najgorih stvari koje bi se uopće mogle dogoditi organizaciji – to je planiranje krize.

s odgovarajućim vještinama i kompetencijama, kao i adekvatan proračun, elementi su o kojima ovisi uspjeh. Osposobljeno osoblje za odnose s ulagačima rjeđe je nego osoblje npr. za odnose s medijima. Iako za njihov rad nije potrebna posebno velika količina opreme, važno je da praktičari imaju na raspolaganju tehnologiju koja će im osigurati brz i lak pristup ključnim ciljnim javnostima na odgovarajući način. Kada se razmatraju troškovi provedbe nekog programa, praktičari odnosa s javnošću imaju obveze biti učinkoviti i djelotvorni.⁹⁰

Definiranje proračuna/budžeta

Programski plan nije kompletan bez proračuna. I klijenti i poslodavci pitaju: „Koliko će koštati ovaj program?” U brojnim slučajevima koristi se obrnut pristup. Organizacije odrede iznos koji mogu izdvojiti, onda traže osoblje u odnosima s javnošću ili PR agenciju da dizajnira plan programa, što se odražava na dodijeljeni iznos sredstava.

Evaluacija

Kako je istaknuto, evaluacija je stalan proces i o njoj treba razmišljati u fazi određivanja ciljeva: nije nešto što se događa samo po završetku programa. U svim pristupima planiranju naglašava se važnost stalnog praćenja. Sve dok praćenje traje, praktičari će biti u stanju redovito provjeravati ide li program u zacrtanom smjeru. I kada se program završi, treba ga evaluirati kako bi se otkrilo je li zadovoljio ukupne ciljeve. Evaluacija fokusira napor, pokazuje

učinkovitost i djelotvornost i potiče dobro upravljanje i odgovornost.⁹¹

Ima nekoliko načela koji evaluaciju mogu učiniti lakšom:⁹²

- određivanje SMART ciljeva
- ugrađivanje evaluacije od samog početka
- dogovaranje kriterija za mjerenje sa svima koji će ocjenjivati uspjeh
- evaluacija i praćenje kako program napreduje
- zauzimanje objektivnog i znanstvenog pristupa
- evaluacija procesa
- uspostavljanje otvorenih i transparentnih procesa praćenja.

Provjera elemenata programa

Nakon što je strateški plan oblikovan, potrebno ga je isprobati. Prethodna provjera plana akcije i komunikacije tek je u novije vrijeme postala uobičajena u odnosima s javnošću. Postoje mnoga kvalitativna i kvantitativna sredstva prethodne provjere: razgovori s vođama javnog mišljenja, fokusne skupine, kontrolirani laboratorijski eksperimenti i terenski eksperimenti u pokusnim lokalnim zajednicama. Nepovoljne povratne učinke moguće je izbjeći provedbom analize reakcije. To znači da se na uzorku javnosti promatra reakciju na određeni komunikacijski sadržaj. Prethodna provjera poruka može pridonijeti da postanu razumljive ciljnoj javnosti. Svi oni koji rade provjere programskih elemenata moraju znati da „struja javnog mnijenja teče brzo“.⁹³

Kada se razmatraju troškovi provedbe nekog programa, praktičari odnosa s javnošću imaju obveze biti učinkoviti i djelotvorni.

Postoje kvalitativna i kvantitativna sredstva prethodne provjere: razgovori s vođama javnog mišljenja, fokusne skupine, kontrolirani laboratorijski eksperimenti i terenski eksperimenti u pokusnim lokalnim zajednicama.

Studija slučaja 2. Firestone protiv Forda – bitka u sferi odnosa s javnošću

Uvod

Joshua Miller je 22-godišnji student, bodibilder, trener fitnesa. Ili je to bio sve do 15. kolovoza 2000. kada je njegovo vozilo Ford Branko II. s gumama marke Firestone proklizalo, četiri puta se prevrnuo i slupalo na autocesti u Arkanzasu. Prevrtnje je izazvalo oštećenje Millerove kralježnice i paraliziralo ga od struka na dolje. Ovaj događaj upozorio je na najveći i najopasniji problem sigurnosti automobila u američkoj javnosti. Događaj je ozbiljno narušio kredibilitet i reputaciju dviju velikih multinacionalnih kompanija Bridgestone/Firestone i Ford Motors. Samo šest dana prije Millerove nesreće Firestone je povukao iz prodaje 6,5 milijuna automobilskih guma, od kojih je više od 60% bilo korišteno na Fordovim vozilima, prije svega na Fordu Exploreru.

Postavljeno je i pitanje zašto nitko iz uprave nije nazočio press konferenciji na kojoj je priopćeno da se gume povlače iz prodaje. Posumnjalo se i u ispravnost odluke o postupnom povlačenju koje je dovelo do toga da pojedini potrošači na zamjenu guma čekaju mjesecima.

Drugo po veličini povlačenje guma iz prodaje u povijesti SAD-a

Firestone je povukao svoje gume iz prodaje u kolovozu 2000., tri mjeseca nakon što je vlada započela istragu o stanjivanju utora na dodirnoj površini guma te korporacije. Nacionalni ured o sigurnosti prometa na autocestama istraživao je izvješća o povezanosti između 46 smrtnih slučajeva i više od 300 prometnih nesreća i Firestoneovih guma. Kasnije je broj smrtnih slučajeva povezanih s tim gumama dosegao brojku 148, s još 525 ozlijeđenih osoba.

Priopćenje Firestonea da povuče gume iz prodaje počivalo je na osnovnim načelima odnosa s javnošću.

Korporacija je priopćila da blisko surađuje s regulatornim agencijama, ispričala se zbog pomanjkanja informacija i naglasila da im „ništa nije važnije od sigurnosti kupaca”. Ford je u međuvremenu objavio početak zasebne reklamne kampanje u kojoj je izvijestio kupce o mogućim problemima s gumama u automobila marke Ford Explorer, ali ih je uvjerio da su vozila u potpunosti sigurna. Često su citirane riječi predsjednika uprave Forda: „Ovdje se, bez sumnje, radi o problemima s gumama. Problem nije u vozilima.”

Strategija Forda bila je da se što je moguće više distancira od problema Firestonea, ali to nije uvjerilo istražitelje Kongresa i aktiviste za prava potrošača. Ford je već povukao Firestoneove gume iz prodaje u nekoliko zemalja u razdoblju od 1998., a venezuelanski istražitelji optužili su Ford i Firestone da prikrivaju probleme s Explorerom i Firestoneovim gumama. Mrežna stranica potrošača samo je dolila ulje na vatru. Prema riječima kritičara Ford je znao da je Explorer nestabilan i podložan prevrtanju. Firestoneove gume nisu bile najprikladnije za to vozilo, ali ih je Ford i dalje koristio jer su bile jeftinije.

Povlačenje iz prodaje nailazi na različite reakcije

U međuvremenu je Firestone izazvao različite reakcije svojim povlačenjem iz prodaje 6,5 milijuna guma.

Neki stručnjaci za odnose s javnošću optužili su korporaciju zbog zakašnjelog priznanja da postoje problemi jer su dokazi o pritužbama i sudske parnice datirali od 1994. godine.

Postavljeno je i pitanje zašto nitko iz uprave nije nazočio press konferenciji na kojoj je priopćeno da se gume povlače iz prodaje. Posumnjalo se i u ispravnost odluke o postupnom povlačenju koje je dovelo do toga da pojedini potrošači na zamjenu guma čekaju mjesecima.

Jedan stručnjak agencije odnosa s javnošću rekao je: „Tek treba čuti izjavu nekog člana uprave iz matične korporacije. To je ozbiljna pogreška u strategiji koja će ih na duži rok koštati milijune dolara.”

Prema tvrdnji pojedinih stručnjaka problem je djelomično posljedica razlika u poslovnoj kulturi. Bridgestone, Firesdorfova matična korporacija, japanska je korporacija, a najviši izvršni direktori u Japanu po pravilu ne daju izjave za medije prilikom većih skandala ili problema koji se tiču korporacije. Sagledavajući sve navedene okolnosti, kada je riječ o odnosima s javnošću, Firestone je počinio još jednu pogrešku prije dobrovoljnog povlačenja guma iz prodaje jer je pokušao optužiti potrošače.

Glasnogovornici korporacije rekli su da su se gume izlizale jer ih potrošači nisu propisano napuhali i jer su vozili po lošim cestama. Međutim jedan stručnjak odnosa s javnošću iz agencije Inside PR istaknuo je da „optužujući potrošače, korporacija je izgleda htjela izbjeći vlastitu odgovornost za problem”.

Fordova strategija odnosa s javnošću

Iako je Firestone zauzeo obrambeni stav, Ford se odlučio za proaktivnu strategiju odnosa s javnošću. Osim što je prvi glasnogovornik u kriznoj situaciji bio Fordov generalni direktor, oko 30 zaposlenih u odjelu za interne odnose s javnošću radilo je puno radno vrijeme na formiranju kriznog tima. Često su citirane riječi Fordova menadžera odnosa s javnošću, a Ford je objavio da novi kupci Ford Explorera mogu sami birati marku gume.

Ford se odlučio za proaktivnu strategiju odnosa s javnošću. Osim što je prvi glasnogovornik u kriznoj situaciji bio Fordov generalni direktor, oko 30 zaposlenih u odjelu za interne odnose s javnošću radilo je puno radno vrijeme na formiranju kriznog tima.

Svi se slažu, ulog u ovom problemu je bio prevelik kako za Ford, tako i za Firestone. Obje korporacije u međuvremenu su zabilježile pad prodaje, a cijene dionica znatno su pale nakon što su obje korporacije potrošile skoro 1,3 milijarde dolara na povlačenje guma iz prodaje. Dioničari Bridgestonea praktično su preko noći izgubili dvije trećine vrijednosti svojih dionica, a Fordove dionice pale su za ukupno 4 milijarde dolara.

To nije sve. Obje korporacije mogle su se suočiti s brojnim sudskim parnicama, a jedne novine objavile su naslov koji govori sve: „Parnice protiv Firestone mogu dosegnuti 50 milijardi dolara.”

Rješavanje mnogobrojnih problema

Fireston je konkretno morao riješiti mnogobrojne probleme u pogledu odnosa s javnošću pokušavajući spasiti reputaciju korporacije kao drugog po veličini proizvođača guma.

Ciljne skupine kojima se trebao oglasiti bile su između ostalih:

1. ljuti vlasnici Firestoneovih guma
2. drugi proizvođači automobila u SAD-u koji su koristili njihove gume
3. oko 8.500 nezavisnih prodavača Firestoneovih guma
4. glavni zastupnici i prodavači na malo
5. vladini zakonodavci koji su pripremali novi zakon o sigurnosti u prometu
6. burzovni analitičari koji su izrazili zabrinutost da će korporacija bankrotirati
7. odvjetnici koji su jedva čekali da podnesu tužbe
8. zaposleni u tvornicama za proizvodnju guma koji su otpušteni zbog pada prodaje od 40%.

Fordova strategija odnosa s javnošću bila je relativno jednostavna i jasna. Podrazumijevala je nužnim *iskazati zabrinutost* za interese potrošača, za interese istražitelja iz Kongresa, što je ukazivalo da pravni odjel Forda želi obilježiti Firestonea odgovornim.

Ford je istražiteljima iz Kongresa predočio internu dokumentaciju koja je pokazala kako se Fireston protivio povlačenju Fordovog Explorera s Firestoneovim gumama sa srednje-istočnog tržišta. Ford je prvi objavio podatke o nedostacima Firestoneovih guma na Exploreru, dok je istovremeno tvrdio da je samo vozilo savršeno.

Firestone napada Ford

U razdoblju šestomjesečne defenzive i znatnog opadanja ugleda stogodišnje marke Firestone se konačno usprotivio Fordovoj strategiji želeći sebe predstaviti kao *dobrog momka* u ovoj situaciji.

Firestoneov menadžment izvijestio je da raspolaže neospornim podacima kako je zbog osobina guma Explorer dvostruko skloniji prevrtanju od bilo kojeg drugog vozila. Tvrđili su i da Fordovi Exploreri u Venecueli s gumama marke Goodyear imaju problema s prevrtanjem.

Početkom 2001. stvorena je osnova za veliku PR bitku između dva giganta jer su obje korporacije morale uvjeriti Kongres i javnost da oni nisu krivi.

Firestoneov novi predsjednik uprave zadao je prvi udarac na konferenciji za novinare, dan prije nego što je Ford zakazao svoj susret s novinarima. Direktor je objavio da Firestone raskida odnos s Fordom star 95 godina i da s tim proizvođačem automobila ubuduće više neće surađivati. Predsjednik uprave Firestonea optužio je Fordove čelnike da ne govore potpunu istinu o problemima Fordova dizajna Explorer i rekao je kako su potrošačima dane netočne informacije u pogledu odgovarajuće razine napuhanosti guma.

Sljedećeg dana na konferenciji za novinare Ford je objavio da će potrošiti između 2 i 3 milijarde dolara na zamjenu 1,3 milijuna Firestoneovih guma na Fordovim vozilima. Ford je s druge strane optužio Firestone za sve probleme, ali se na polju odnosa s javnošću suočio s vlastitim problemima kada je pokušao pojasniti nove izmjene u dizajnu Explorera, a da pritom nije priznao da stariji model nije bio siguran.

Fordova strategija odnosa s javnošću bila je relativno jednostavna i jasna. Podrazumijevala je nužnim iskazati zabrinutost za interese potrošača, za interese istražitelja iz Kongresa, što je ukazivalo da pravni odjel Forda želi obilježiti Firestonea odgovornim.

Firestoneov novi predsjednik uprave zadao je prvi udarac na konferenciji za novinare, dan prije nego što je Ford zakazao svoj susret s novinarima.

Stručnjaci odnosa s javnošću diljem Amerike smatrali su neuspješnom strategiju upiranja prstom i prebacivanja krivice na drugoga koju su koristile obje korporacije. Ovo je bitka u kojoj nijedna strana ne može pobijediti. Što se više sukobljavaju, to je nepovjerenje i neizvjesnost u javnosti veća.

Rat bez pravog pobjednika

Stručnjaci odnosa s javnošću diljem Amerike smatrali su neuspješnom strategiju *upiranja prstom* i *prebacivanja krivice na drugoga* koju su koristile obje korporacije. Jedan stručnjak, veteran s područja odnosa s javnošću, rekao je: „Ovo je bitka u kojoj nijedna strana ne može pobijediti. Što se više sukobljavaju, to je nepovjerenje i neizvjesnost u javnosti veća.”

I uistinu prema anketama javnog mišljenja izgledalo je da je Firestone uspio smanjiti povjerenje potrošača Forda, ali je stručnjak odnosa s javnošću James Lukasevsky doveo u pitanje važnost takvog rezultata. Prema njegovim riječima: „Napad na Ford neće dovesti u Firestone-ovu radnju nijednog kupca.”

Godinu dana nakon što je Firestone dobrovoljno povukao gume iz prodaje, uspjeh i neuspjeh strategije odnosa s javnošću obje korporacije i dalje su bili teme rasprave među stručnjacima odnosa s javnošću. Anketa Organizacije agencija odnosa s javnošću pokazala je da 66% njihovih članova misli kako nije bila dobra odluka Firestonea da završi 95-godišnju suradnju s Fordom. Isti postotak (66%) smatrao je dobrom odluku Forda da zamijeni sve Firestoneove gume na svojim vozilima. Možda je još važniji podatak da 85% PR stručnjaka smatra da su Ford i Firestone mogli izbjeći narušavanje svog kredibiliteta i povjerenja potrošača da su surađivali i radili zajedno, umjesto što su se međusobno napadali u javnosti.

Način na koji su se Firestone i Ford ponašali u cijelom slučaju posjeduje i *pravnu i etičku* dimenziju.

Pravnici protiv odnosa s javnošću

Situacija je tipična. Korporacija je u nevolji zbog sigurnosti. Pravnici, u strahu od odgovornosti i tužbi, kažu da bi priznanje bilo kakvih pogrešaka ili ispričavanje zbog njih moglo otežati njihov rad i dovesti do problema u sudnici. Stručnjaci kriznog komuniciranja s druge strane ističu da bi uprava trebala javno preuzeti odgovornost, ispričati se svojim klijentima te najaviti rješenje problema.

Ova teška borba između pravnika i stručnjaka odnosa s javnošću je česta i u njoj obično *pobijede* pravnici. Ovo je bilo očigledno i u slučaju Firestone/Ford. Obje korporacije su se suočile s mogućim tužbama koje bi ih koštale milijarde dolara i zbog njih im je prijetio bankrot.

U isto vrijeme opadala im je prodaja i vrijednost dionica i zbog toga što je javnost bila uvjeren da se prikriva istina, a da se samo upire prstom u drugoga. Jedan PR stručnjak o tome kaže: „Javnost može nanjušiti komunikaciju koja izgleda kao da njome upravljaju odvjetnici.”

I zaista brojni stručnjaci kriznog komuniciranja kažu da je Firestone dobio udarac odmah na početku slučaja zato što je korporacija bila spora (reaktivna) u prihvaćanju odgovornosti. Čak su okrivili potrošače za probleme s gumama zato što ih nisu navodno dovoljno napuhali. Kasnije je Firestone prebacio krivicu na Ford i optužio ovog proizvođača automobila za izradu nesigurnih vozila koji se lako prevrću kad je guma ispuhana.

Potpredsjednik odjela PR Firestonea bio je odvjetnik koji je prethodno bio voditelj vijeća korporacije. Fordovu PR strategiju također je oblikovao pravni odjel. Od samog početka Ford se svim snagama trudio distancirati od problema Firestonea time što je predsjednik Uprave davao izjave poput: „Ovdje postoji problem s gumama, a ne s automobilima” i govorio je da Firestone nije bio dovoljno iskren u svezi s nesigurnošću guma.

Međutim stručnjaci odnosa s javnošću se slažu da je kredibilitet jedne organizacije znatno širi pojam nego puko slovo na papiru. John Frank iz *PR Weeka* primijetio je: „Neki stručnjaci kriznog komuniciranja kažu da osoblje zaduženo za odnose s javnošću u korporacijama treba utjecati na izvršno vodstvo da razmišlja dalje od kratkoročnih troškova sudskih parnica. Dugoročna šteta koju kriza može nanijeti imidžu i reputaciji korporacije znatno je veća i teža.”

Ova teška borba između pravnika i stručnjaka odnosa s javnošću je česta i u njoj obično pobijede pravnici.

Etički osvrt na slučaj Firestone/Ford

Je li odnosima s javnošću dopušteno zatvoriti oči pred pomanjkanjem korporativne odgovornosti? Kontroverzni slučaj Ford/Firestone pokreće neka ozbiljna etička pitanja o svakoj korporaciji koja ne poduzima ništa sve dok je publicitet ne natjera da prizna postojanje problema. Skoro dvije godine prije povlačenja guma iz prodaje Ford je imao pritužbe iz inozemstva koje su ukazivali na probleme s gumama marke Firestone. Prve pritužbe došle su iz Venecuele i Saudijske Arabije.

Unatoč tomu Ford je na američkom tržištu nastavio prodavati Explorer s Firestoneovim gumama. I Firestone je još 1994. god. raspolagao indikacijama da se utori na gumama prebrzo troše na nekim modelima automobila jer su pojedini kupci već tužili korporaciju zbog nastale štete.

Čak i kada je nakon brojnih izvješća o prometnim nesrećama i stradalima Nacionalna administracija za sigurnost na autocestama pokrenula istragu (svibanj 2000.), prošlo je tri mjeseca od Firestoneova dobrovoljnog povlačenja 6,5 milijuna guma iz prodaje. To je navelo brojne kritičare da optuže i Ford i Firestone da ih je više zanimalo očuvanje imidža i reputacije korporacije nego spašavanje ljudskih života.

Međutim *prikrivanje informacija, odnosno odbijanje brzog reagiranja u javnom interesu*, bez sumnje predstavlja najgoru strategiju u odnosima s javnošću.

I Firestoneova i Fordova reputacija ipak je ozbiljno narušena i prije nego se otkrilo ono što je njima već bilo poznato. Korporativni kredibilitet su im oslabile i međusobne optužbe.

Prof. Hanson, predavač poslovne etike, napisao je: „Dugoročno gledano, etičko ponašanje ima smisla u poslovanju jer omogućuje korporacijama da zaštite svoju reputaciju i financijski uspjeh.”

D. L. Wilcox, G. T. Cameron, F. H. Ault, W. K. Agee: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Allyn and Bacon, Boston, 2005.

Prikrivanje informacija, odnosno odbijanje brzog reagiranja u javnom interesu, bez sumnje predstavlja najgoru strategiju u odnosima s javnošću.

I Firestoneova i Fordova reputacija ipak je ozbiljno narušena i prije nego se otkrilo ono što je njima već bilo poznato. Korporativni kredibilitet su im oslabile i međusobne optužbe. „Dugoročno gledano, etičko ponašanje ima smisla u poslovanju jer omogućuje korporacijama da zaštite svoju reputaciju i financijski uspjeh.”

Treći korak: provedba plana/komunikacija u odnosima s javnošću

Treći korak u procesu planiranja i upravljanja odnosima s javnošću je provedba plana. Nakon što smo definirali problem, pristupili planiranju i pisanju programa određivši se prema situaciji, ciljevima, javnosti, strategiji, taktici, kalendaru i proračunu, sljedeća aktivnost je komunikacija. Već je istaknuto da svi koraci imaju jednaku važnost u procesu planiranja i upravljanja. Stoga komunikaciju treba promatrati kao proces koji će riječi pretvoriti u djela.

Uzmemo li u obzir činjenicu da je Svjetska zdravstvena organizacija definirala kvalitetu komunikacije kao jednu od pet vještina potrebnih za zdrav i sretan život, a u duhu Sokratovih nastojanja da se riječi pažljivo definiraju prije uporabe, na početku je korisno odrediti sam pojam komunikacije.

Pojam komunikacija

Pojam komunikacija potječe od latinskog pojma *communicatio* što znači priopćiti.

Komunikacija je stoga u društvenim znanostima pojam koji općenito označava sveukupnost različitih oblika veza i dodira između pripadnika društva, a posebno prenošenje poruka od jedne osobe ili skupine drugim osobama ili skupinama. Zbog toga je komunikacija društveno vrlo važna. Omogućava povezano djelovanje ljudi koje leži u osnovi svih društvenih pojava.

Mnogi autori bave se definicijom komunikacije. Prema jednim komunikacija je, najsažetije, individualna proizvodnja nekog simboličkog sadržaja u skladu s nekim kodom koji anticipira prijam tog sadržaja u drugih subjekata, u skladu s istim kodom. Pod pojmom komunikacija podrazumijeva se i mehanizam pomoću kojeg ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli duha sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i njihova očuvanja u vremenu. Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe.⁹⁴ U tom procesu važno je da se informacija razumije. Komunikolog P. Watzlawick

Pod pojmom komunikacija podrazumijeva se i mehanizam pomoću kojeg ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli duha sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i njihova očuvanja u vremenu.

i dr. (1974.) smatraju da je komunikacija *conditio sine qua non* ljudskog života i društvenog uređenja. I veliki broj drugih autora smatra komunikaciju funkcionalno nužnim preduvjetom za svaki društveni sustav te osnovnim društvenim procesom.

Kao što se uočava, pojam komunikacija u literaturi ne koristi se jednoznačno. Postoji zbujujuće mnoštvo definicija koje se podudaraju s drugim pojmovima kao što su npr. reakcija, interakcija ili ponašanje. Upravo iz tih i drugih razloga Kethleen K. Reardon svoju studiju *Interpersonalna komunikacija*⁹⁵ započinje navođenjem šest osnovnih karakteristika ljudske komunikacije:

1. ljudi komuniciraju iz mnogo različitih razloga
2. komuniciranje rezultira planiranim, ali i neplaniranim učincima
3. komunikacija je obično obostrana
4. komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri
5. komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna
6. komuniciranje uključuje uporabu simbola.

Navedene karakteristike ljudske komunikacije pomažu nam da bolje shvatimo sam pojam komunikacije.

R. Dimpleby i G. Burton (1992.) ističu da komunikacija ima tri temeljne odlike:

1. *Komunikacija je proces ostvarivanja veza među ljudima.* Te veze mogu biti između dvije osobe, između dvije ili više skupina i između pojedinca i skupine. Po svojoj strukturi te veze mogu biti izravne i neizravne.
2. *Komunikacija je aktivnost.* Čak i kada pasivno čita neku knjigu, sluša ili gleda, osoba je komunikacijski aktivna.
3. *Komunikacija se uči.* Ljudsko biće ne uči komunicirati, ono uči *kako* komunicirati u svrhu zadovoljavanja svojih potreba.

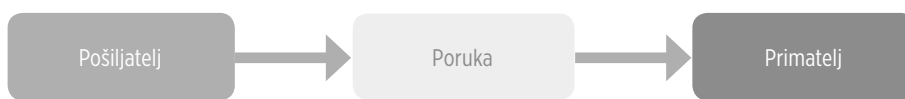
Američki teoretičar F. E. Dance još je 1976. godine nabrojao 126 definicija komunikacije. Taj broj jasno ukazuje ne samo na složenost i sveobuhvatnost pojma komuni-

kacije nego i na brojne poddiscipline i specijalističke teorije koje za predmet istraživanja imaju komunikaciju.

A. Bogdanić u knjizi *Komunikologija* citira F. Dancea⁹⁶ koji nudi 15 kriterija za razvrstavanje definicija komunikacije.⁹⁷ To su:

1. *simboli, riječi ili govor* (komuniciranje je verbalna razmjena ideja)
2. *razumijevanje* (proces u kojem razumijemo druge i trudimo se da oni nas razumiju)
3. *interakcija, odnos* (te definicije određuju komunikaciju kao *odnos* ili preciznije kao *suodnos*)
4. *smanjenje neizvjesnosti* (te definicije stavljaju težište na određivanje uzroka i/ili svrhe komunikacije)
5. *proces* (težište je stavljeno na dinamičku prirodu komunikacije)
6. *prenošenje, transmisija, razmjena* (u definicijama tog tipa težište je na kategoriji međurazmjene)
7. *vezivanje, povezivanje* (te definicije određuju komunikaciju kao integrativni proces)
8. *zajedništvo* (u definicijama tog tipa komunikacija se određuje kao čin objavlivanja neke poruke, čime ona postaje zajednička nekoj skupini)
9. *kanal, sredstvo, način, smjer, prijenosnik* (težište je na medijima preko kojih se odvija komunikacijski proces)
10. *replikacija pamćenja* (komunikacija se određuje kao proces oživljavanja pamćenja)
11. *diskriminacijsko djelovanje* (komunikacija se određuje kao *ciljani proces* promjene ponašanja u odnosu na početni poticaj)
12. *pobuda* (te definicije ukazuju na vrijednost i značenje cilja i motiva koji determiniraju izvjesnu komunikacijsku situaciju)
13. *namjera* (ukazuje se na trenutak svjesne namjere da se utječe na ponašanje i mišljenje primatelja)
14. *moć* (definicije tog tipa ukazuju na ideološki trenutak koji strateški različito pozicionira pošiljatelja, odnosno primatelja poruke)
15. *vrijeme, situacija* (te definicije ukazuju na element vremena, odnosno konteksta u kojemu se komunikacija odvija).

Komunikacija ima tri temeljne odlike: komunikacija je proces ostvarivanja veza među ljudima, komunikacija je aktivnost, komunikacija se uči.



Slika 30. Jednostavan model komuniciranja

Proces komunikacije

Komuniciranje je oblik sporazumijevanja između živih bića, dakle prijenos poruka između komunikacijskih partnera. Proces komuniciranja, prema F. Vregu, pretpostavlja komunikacijsko djelovanje najmanje dva partnera u komunikaciji „koji pokušavaju u svojoj komunikativnoj interakciji postići (spo)razumijevanje”⁹⁸

Elementi procesa komunikacije

U svezi s takvim shvaćanjem procesa komunikacije dolazimo do ključnih elemenata tog procesa kao što su *pošiljalac*, *poruka* i *primalac poruke*.

Pošiljalac je osoba koja želi nešto priopćiti i pokušava postići (spo)razumijevanje. Dakle to je osoba koja šalje poruku drugoj strani. Naziva se i komunikator ili izvor.

Poruka je informacija ili više informacija, činjenica ili mišljenje. Poruka je riječ, slovo, pokret, govor tijela, pogled ili bilo koji drugi signal čiji se smisao može protumačiti. Poruka može biti verbalna i neverbalna. Kada govorimo, govor je poruka. Kada pišemo, pisanje je poruka. Kada gestikuliramo, kretanje naših ruku i izrazi na našim licima također su poruka.⁹⁹ Komunikacijska poruka utječe na kognitivna (spoznajna) i afektivna (emotivna) stanja primalca komunikacijske poruke.

Primalac ili recipijent osoba je koja želi nešto razumjeti, tj. subjekt kojemu je poruka upućena. Ali prije nego što se poruka može primiti, simboli u njoj moraju se prevesti u oblik koji primalac može razumjeti.¹⁰⁰ Primalac poruke je implicitno nazočan u činu komunikacije od samog početka procesa enkodiranja poruke.

Ta tri osnovna elementa ili jednostavan model komuniciranja možemo slikovno prikazati na slici 30.

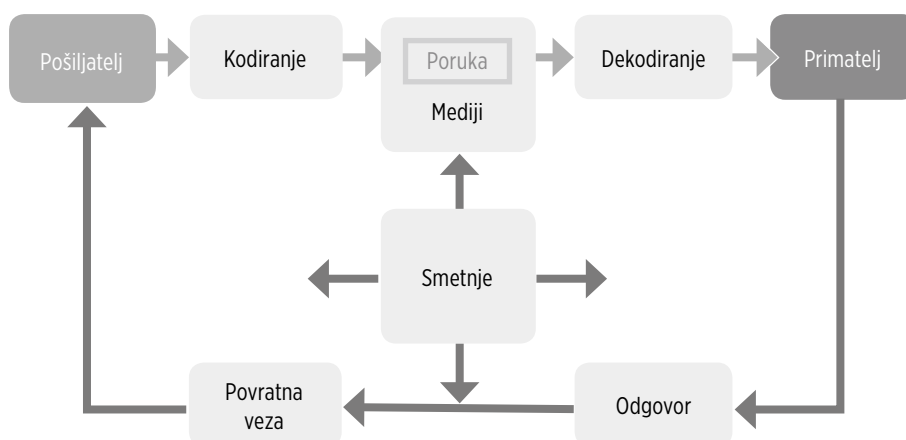
U elemente u procesu komunikacije Ph. Kotler¹⁰¹ ubraja: pošiljalca, kodiranje, poruku, medije, dekodiranje, primalca, odgovor, povratnu vezu i smetnje. Te elemente Kotler je slikovno povezao na slici 31.

Komunikacijski kanal

Komuniciranje je proces *posredovanja* značenja između živih bića. Nositelj poruke je *medij* koji je uvjet bilo kojeg komunikacijskog procesa. Kanal je *materijalan* nositelj poruka preko kojeg je moguć prijenos informacija. Bira ga izvor koji treba odrediti hoće li koristiti formalni ili neformalni kanal. Izbor kanala za prijenos informacija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primalcu, brzini, udaljenosti pošiljalca i primalca, vremenu, osobnom stilu komunikacije itd.

Proces komuniciranja, pretpostavlja komunikacijsko djelovanje najmanje dva partnera u komunikaciji „koji pokušavaju u svojoj komunikativnoj interakciji postići (spo)razumijevanje”.

Kanal je materijalan nositelj poruka preko kojeg je moguć prijenos informacija. Postoje dvije vrste komunikacijskih kanala: osobni, posredni.



Slika 31. Elementi procesa komunikacije prema Ph. Kotleru, 1994.

Dekodiranje predstavlja proces prijama, interpretacije, razumijevanja, prihvaćanja ili odbijanja poruke koju je poslao izvor informacije.

Postoje dvije vrste komunikacijskih kanala:

1. osobni
2. posredni.

Osobni komunikacijski kanali uključuju dvije ili više osoba koje međusobno izravno komuniciraju.

Posredni kanali komuniciranja prenose poruke bez osobnog kontakta ili interakcije. Uključuju medije, atmosferu i događaje. S tim u vezi komunikacijski kanali mogu biti:¹⁰²

1. *auditivni ili vokalni kanal* (govor jezika i neverbalni elementi)
2. *vizualni kanal* (izraz lica, govor tijela, habitus, prostorna komunikacija)
3. *taktilni kanal* (doticanje tijela, milovanje)
4. *olfaktivni kanal* (miris tijela)
5. *termalni kanal* (osjećaj tjelesne topline)
6. *gustacijski kanal* (osjetilo okusa).

Kodiranje, dekodiranje i interpretacija poruke

Za razumijevanje komunikacijskog procesa važno je ukazati na značenje enkodiranja, dekodiranja i interpretaciju poruke.

Kodiranje je proces oblikovanja informativnih sadržaja u poruku. To je proces u kojem pošiljatelj misli, ideje, pojmove pretvara u poruku. Najvažniji trenutak tog procesa prevođenje je određene ideje ili sadržaja u odgovarajući simbolički ekvivalent. Kodiranje je početna faza nastajanja poruke. U procesu kodiranja misli se pretvaraju u verbalne (jezik) i neverbalne znakove (govor tijela). Vrlo važan čimbenik kodiranja povratna je informacija primatelja poruke.

Dekodiranje predstavlja proces prijama, interpretacije, razumijevanja, prihvaćanja ili odbijanja poruke koju je poslao izvor informacije. Proces dekodiranja započinje u trenutku kada poruka počinje stizati do primatelja, što ne znači da je uloga primatelja započela u tom trenutku. Proces

dekodiranja poruke najstroženija je faza u komunikacijskom procesu jer na primanje poruke utječu mnogobrojni čimbenici koji određuju ponašanje, stav ili odnos primatelja prema dobivenoj poruci. Komunikacija se dogodila kada je poruka primljena i do neke mjere shvaćena. To ne znači da je primatelj poruke razumio u onom smislu koji joj je namijenio pošiljatelj. Razlika između ova dva značenja jedan je od pokazatelja koliko je komunikacija bila uspješna. Što je veće podudaranje smisla poslana i primljene poruke, to je komunikacija uspješnija.¹⁰³

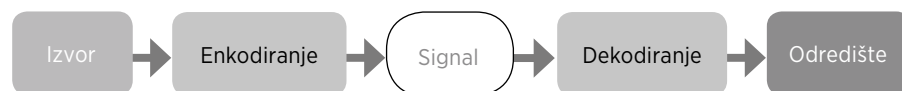
Interpretacija poruke završna je faza u procesu komunikacije. Primatelj odlučuje o značenju poruke, odnosno poslanih simbola. Unatoč nastojanjima pošiljatelja da poruku optimalno formulira, na poruku utječe i primateljeva sposobnost primanja i interpretacije. Interpretacija je dio procesa dekodiranja poruke.

Elementi enkodiranja i dekodiranja poruke najjasnije se mogu ilustrirati pogledom na Shramov proces komunikacije. Naime profesor W. Schram sa Sveučilišta Stanford proces komunikacije razumijeva kao situaciju koja je slična telefonskom ili radijskom krugu. (Slika 32.)

Povratne informacije – feedback

Povratna informacija reakcija je primatelja. Pošiljatelj preko prihvaćenog medija komunikacije šalje poruku primatelju koji je dekodira. O utjecaju ili odsutnosti utjecaja poruke na recipijenta pošiljatelj dobiva povratnu (*feedback*) informaciju. Dakle povratni tijek ili *feedback* nas informira o tome koji je utjecaj imala komunikacija na vanjski svijet, a također upozorava na deformacije informacija na putu od izvora prema cilju. Uz povratnu informaciju proces postaje razgovor ili dvosmjerna komunikacija.

Povratna informacija reakcija je primatelja. Pošiljatelj preko prihvaćenog medija komunikacije šalje poruku primatelju koji je dekodira.

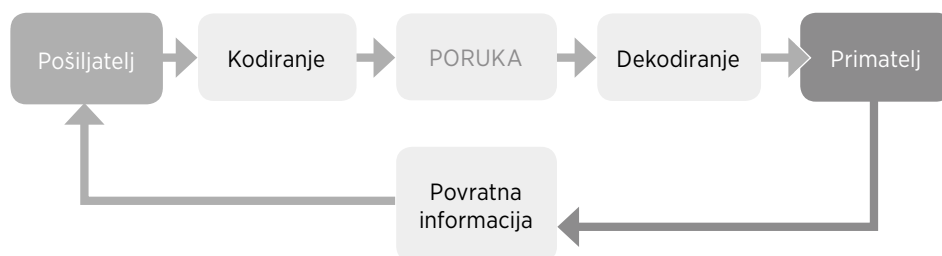


Slika 32. Shramov proces komunikacije

Tablica 32. Poboljšanje umijeća povratne informacije, S. P. Robbins, 1995.

1.	Usredotočite se na specifična ponašanja	Povratna veza treba prije biti specifična nego općenita.
2.	Povratna informacija mora biti impersonalna	Povratna informacija mora biti vezana za posao. Nemojte nikada nekoga kritizirati osobno zbog neprikladne akcije. Ljudima govoriti da su glupi, nekompetentni ili tome slično gotovo uvijek ima suprotan učinak.
3.	Usmjerite povratnu informaciju prema cilju	Ukoliko menadžer treba reći nešto negativno, mora to usmjeriti prema ciljevima primatelja. Menadžer se mora zapitati kome bi ta povratna informacija trebala pomoći.
4.	Povratnu vezu dobro vremenski uskladite	Povratna informacija postiže najbolji učinak na primatelja kada je razmak između njegova ponašanja i primitka povratne informacije o takvom ponašanju vrlo kratak.
5.	Osigurajte razumijevanje	Je li povratna informacija dovoljno sažeta i iscrpna da primatelj može jasno i potpuno razumjeti komunikaciju? Menadžeri bi se trebali pobrinuti da primatelj ponovi svojim riječima sadržaj povratne informacije kako bi vidjeli je li u potpunosti shvatio željeno značenje.
6.	Usmjerite negativnu povratnu informaciju prema ponašanju koje primatelj može kontrolirati	Nema mnogo koristi od podsjećanja neke osobe na nedostatke koje ne može kontrolirati.

Povratna informacija mora biti vezana za posao. Nemojte nikada nekoga kritizirati osobno zbog neprikladne akcije. Ljudima govoriti da su glupi, nekompetentni ili tome slično gotovo uvijek ima suprotan učinak.

**Slika 33.** Proces komuniciranja, P. Shmit, 2002.

Feedback može biti jednostavan refleks ili kompliciran sustav pokreta koji se temelji na prethodnim iskustvima. Ako su informacije u tom procesu komuniciranja sposobne promijeniti način djelovanja, to možemo nazvati procesom učenja.¹⁰⁴

Pošiljalac prati *povratne informacije* (npr. mijenja li primatelj svoje ponašanje, izraz lica, uvjerenja ili stavove) kako bi mogao izmijeniti ili zamijeniti poruku (odnosno kanal kojim se šalje).¹⁰⁵

Šumovi u komunikacijskom kanalu

Velika je zasluga kanadskog sociologa M. McLuhana što je ukazao na ulogu *šumova* u kanalu. Oni mogu ometi informacijski tijek do te mjere da poslana informacija uopće ne stigne na željeno odredište. Dakle *šum* je čimbenik komunikacijskog procesa koji ome-

ta otvoren i nesmetan protok informacija od izvora do primatelja. Može se pojaviti u obliku *psiholoških, semantičkih ili mehaničkih smetnji*.

M. Rouse i S. Rouse pišu o zaprekama u komunikaciji, s tim da je zapreka u njihovu poimanju sinonim za šum. Dakle, zapreka je sve što sprječava primanje i shvaćenje poruke. Rouseovi smatraju da zapreke uglavnom imaju ljudsko podrijetlo, a ne tehničko. Prema njima ljudske zapreke su podvrsta šuma.¹⁰⁶ Mogu biti: *sociokulturalne, psihološke i organizacijske*.

Sociokulturalne zapreke

U komunikaciji uvijek sudjeluje više ljudi. Kultura je grupni ili društveni fenomen i vrlo je moćna. Ključni sociokulturalni elementi koji mogu postati zapreke navedeni su u tablici 33.¹⁰⁷

Šum je čimbenik komunikacijskog procesa koji ometa otvoren i nesmetan protok informacija od izvora do primatelja. Može se pojaviti u obliku psiholoških, semantičkih ili mehaničkih smetnji.

Filtriranje: ljudi često čuju samo ono što žele čuti i vide samo ono što žele vidjeti. Često su filteri rezultat osobnih vrijednosti ili podrijetla. Mogu se izbjeći pozornim slušanjem i čitanjem.

Tablica 33. Sociokulturalne zapreke

Skupno mišljenje	Skupno mišljenje je društveni fenomen koji se javlja kada skupno ponašanje dominira i guši proces odlučivanja.
Sukob vrijednosti i uvjerenja	Kultura se temelji na zajedničkim uvjerenjima i vrijednostima. Kada se komunikacija odvija preko kulturoloških granica, da bi se izbjegli sukobi, potrebno je voditi računa o kulturološkim vrijednostima i uvjerenjima.
Stereotipi i etnocentrizam	Stereotip je pokušaj predviđanja čovjekova ponašanja na osnovi njegove pripadnosti određenoj skupini. Obično se vežu za površno ponašanje i netočne informacije. Prestavljaju zapreku u komunikaciji. Etnocentrizam je povezan sa stereotipima. Etnocentrični ljudi na svoju kulturu gledaju kao na jedinu valjanu.
Jezik i žargoni	Jezik može postati zapreka u komunikaciji. Jezik je specifičan način kodiranja značenja poruke. Status i klasne razlike mogu utjecati na različito korištenje jezika. Mnoge profesije imaju vlastiti žargon koji određuje granicu između stručnjaka i njihovih klijenata.

Psihološke zapreke

Psihološke se zapreke odnose na pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje. Ključne psihološke zapreke su prikazane u tablici 34.¹⁰⁸

Tablica 34. Psihološke zapreke

Filtriranje	Ljudi često čuju samo ono što žele čuti i vide samo ono što žele vidjeti. Često su filteri rezultat osobnih vrijednosti ili podrijetla. Mogu se izbjeći pozornim slušanjem i čitanjem.
Percepcija	Proces je primanja i selekcije informacija iz okolnog svijeta preko čovjekovih osjetila, vida, sluha, dodira, njuha, okusa. Svi mi imamo svoje percepcije ili način na koji promatramo svijet. Posjedujemo percepcije stvarnosti kojima vjerujemo i ponašamo se prema uvjerenjima koja istovremeno utječu na naše ponašanje. Stoga naše percepcije mogu postati zapreke u komunikaciji.
Manjkava memorija	Pamćenje ima važnu ulogu u uspješnoj komunikaciji. Treba se usredotočiti na informaciju koja se želi zapamtiti, zatim je treba izdvojiti i spremiti, tj. prebaciti iz kratkoročnog u dugoročno pamćenje. Ključni elementi za bolje pamćenje su: razumijevanje, širina znanja, aktivno prisjećanje i asocijacije.
Loše slušanje	Loše pamćenje može biti posljedica lošeg slušanja. Loše slušanje može biti uzrokovano vanjskim smetnjama ili nedostatkom zanimanja. Ponekad izgleda da vas sugovornik sluša, no osjeća se da to nije tako. Nekoliko je tipova slušatelja: lažni slušatelji, ograničeni slušatelji, pozitivni ili aktivni slušatelji.
Emotivno upletanje	U komunikacijskom procesu emocije mogu predstavljati zapreke u slanju i primanju poruka. Kada ste ljuti, možete reći stvari koje zapravo ne mislite ili odbiti razgovarati o stvarima koje je potrebno izbjeći. Pozitivni osjećaji mogu predstavljati zapreku. Zbog previše humora vaša se poruka neće doimati toliko važnom i ozbiljnom. Najbolje rezultate dat će staložen pristup.

Emotivno upletanje: u komunikacijskom procesu emocije mogu predstavljati zapreke u slanju i primanju poruka. Kada ste ljuti, možete reći stvari koje zapravo ne mislite ili odbiti razgovarati o stvarima koje je potrebno izbjeći. Pozitivni osjećaji mogu predstavljati zapreku. Zbog previše humora vaša se poruka neće doimati toliko važnom i ozbiljnom. Najbolje rezultate dat će staložen pristup.

Organizacijske zapreke

U organizacijama postoje neki specifični komunikacijski problemi. Organizacijske zapreke prije svega odnose se na organiza-

cijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tijekove. Najčešće organizacijske zapreke:¹⁰⁹

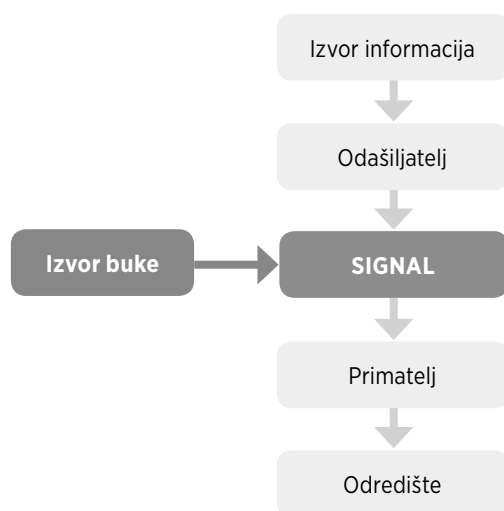
Tablica 35. Organizacijske zapreke

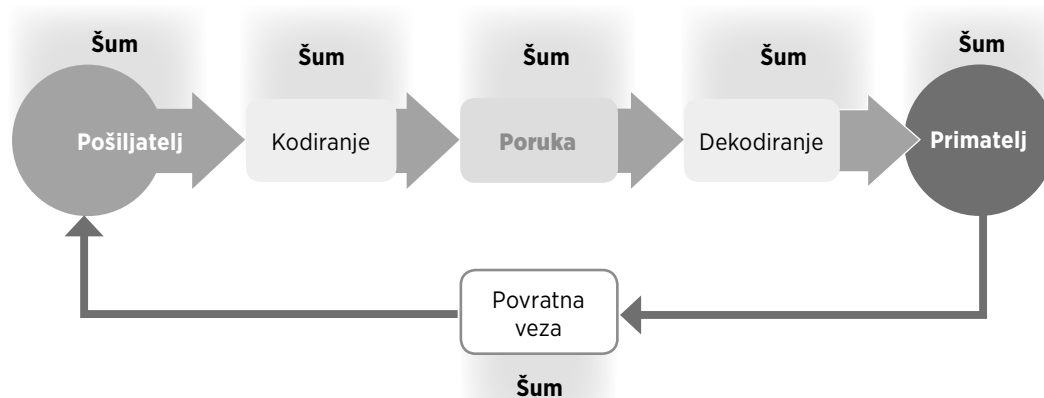
Preopterećenost informacijama	U ovom informacijskom društvu ljudi su često preopterećeni informacijama. Nove komunikacijske tehnologije nisu zamijenile stare, nego su ih samo nadopunile. Uspješni komunikatori danas se moraju daleko više truditi da bi javnost čula njihovu poruku.
Konkurencija poruka	Preopterećenost informacijama vodi do natjecanja poruka. Količina informacija s kojima se svakodnevno suočavamo tjera nas da biramo između onog što nam je važno i onog manje važnog.
Iskrivljavanje informacija	U višim organizacijskim strukturama informacija mora proći više odjela i ljudi prije nego što stigne na odredište. U takvim okolnostima i zbog pogrešnog shvaćanja može doći do iskrivljavanja informacija. Ponekad iskrivljavanje može biti štetno pa i opasno.
Filtriranje poruka	Menadžeri filtriranjem ili pregledavanjem biraju komunikacije na koje će obratiti pozornost. Kada se prosjeđuje informacija, menadžeri je još jednom filtriraju ili je reproduciraju u skraćenom obliku. Filtriranje poruka znači da se komunikacija često može iskriviti ili smanjiti. Svaki filter i razmjena informacija može udvostručiti šum i prepoloviti poruku.
Kontradiktornost poruka	Proturječna, oprečna poruka. Menadžeri trebaju biti sigurni da su njihove poruke dosljedne, a ne jedan dan jednog, a drugi dan drugog sadržaja. Kontradiktorne poruke mogu potkopati komunikaciju i vjerodostojnost.
Komunikacijska klima	Dobra komunikacija u mnogočemu ovisi o stilu menadžmenta ili organizacijskoj klimi koja je relativno slobodna i otvorena za komunikaciju. Organizacija treba otvoriti vertikalne i horizontalne komunikacijske kanale, kanale <i>prema gore</i> i kanale <i>prema dolje</i> .
Razlike u statusu	Razlike u statusu postoje u većini organizacija, a mogu postati zapreke kada menadžeri slušaju podređene bez pozornosti. Podređeni porukama nadređenih često pridaje veću važnost nego je to možda potrebno. Stoga se događa da poruke koje dolaze s vrha postaju vrijednije no što to jesu, a ne slušaju se poruke s dna. Tako status može biti zapreka u komunikaciji.
Strukturalni problemi	Proces strukturiranja organizacije na specijalizirane odjele može stvoriti koordinacijske probleme zbog sukoba svojstvenih različitim funkcionalnim ulogama unutar organizacije. U kontekstu zemljopisne metafore, što je veća udaljenost (fizička, društvena ili kulturna) između dvije točke, informaciji će duže trebati da stigne od jedne do druge točke.

Iskrivljavanje informacija: u višim organizacijskim strukturama informacija mora proći više odjela i ljudi prije nego što stigne na odredište. U takvim okolnostima i zbog pogrešnog shvaćanja može doći do iskrivljavanja informacija. Ponekad iskrivljavanje može biti štetno pa i opasno.

Komunikacijska klima: dobra komunikacija u mnogočemu ovisi o stilu menadžmenta ili organizacijskoj klimi koja je relativno slobodna i otvorena za komunikaciju. Organizacija treba otvoriti vertikalne i horizontalne komunikacijske kanale, kanale prema gore i kanale prema dolje.

„Izvanjski čimbenici mogu dovesti do razlika između odaslane i primljene poruke.“¹¹⁰ C. Shannon i W. Weaver to ilustriraju na sljedeći način:

**Slika 34.** Komunikacijski model Shannona i Weavera



Slika 35. Adaptacija modela komuniciranja Shannona i Weavera

Usmena komunikacija je važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu. Ova vrsta komunikacije ima više prednosti nad ostalim oblicima. Najvažnija prednost je što ljudi razgovorom, pitanjima i odgovorima mogu odmah primiti povratnu informaciju.

Jedna od ilustracija šumova u komunikacijskom kanalu je Harrisova adaptacija modela Shannona i Weavera.¹¹¹ Ilustrirani model jasno ukazuje kako u procesu komunikacije može doći do šumova već od primaoca, preko procesa kodiranja, poruke, dekodiranja, primaoca i konačno u povratnoj vezi, u reakciji. Adaptirani model J. Fawkesa izgleda kao na slici 35.

Razumijevanje i poznavanje ciljnog primaoca poruke ili javnosti (publike) pomažu da se utvrdi što je za tu javnost važno i kako tumači simbole, znakove i riječi. Poruka se na odgovarajući način *dotjeruje* ili kodira, šalje se medijima i, ukoliko se probije kroz sve šumove, primalac je na kraju dekodira. U procesu brižljivog slanja i dekodiranja prisutni su dakle *šumovi*, vanjski čimbenici koji odvlače pozornost ili izvrću smisao poslanih poruka kao što su drugi oglasi, slab prijam, bljesak svjetlosti, zvono na vratima, sirena ambulansnih kola itd.¹¹²

Oblici komunikacije

Svaki se oblik komunikacije može oslanjati na različite kodove te može biti izložen različitim kanalima. Oblici komunikacije mogu biti: *usmena, pisana i neverbalna komunikacija*.¹¹³

Usmena komunikacija

Usmena komunikacija¹¹⁴ odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su tele-

fon, razgovori licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu. Usmena komunikacija je važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu. Ova vrsta komunikacije ima više prednosti nad ostalim oblicima. Najvažnija prednost je što ljudi razgovorom, pitanjima i odgovorima mogu odmah primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li ih sugovornici razumjeli. Također mogu ustanoviti razumiju li poruku svojih sugovornika.

Pisana komunikacija

Komunikacije u kojima su sredstvo prenošenja poruke napisane riječi nazivamo pisanom komunikacijom. Pisane komunikacije odvijaju se između osoba, unutar poduzeća ili između poduzeća i okoline, a mogu se izvoditi u papirnatom ili elektroničkom obliku. *Pisano komuniciranje*, za razliku od usmenog, ostavlja pisani trag u poslovnim aktivnostima. Važna prednost pisanog komuniciranja je u tome što ostavlja dokument koji se može čuvati i koji služi kao dokaz u ostvarivanju prava ili u međusobnom odnosu (poslovnih) partnera. Poslovni iskaz se može dotjerivati i dopunjavati sve dok konačno ne bude poslan poslovnom partneru.

U *pisane komunikacije na papiru* ubrajamo pisma i memorandume, a u *elektroničke pisane komunikacije* ubrajamo e-mail, web, chat komunikacije i dr. Postoji i skupina kombiniranih komunikacija u kojoj se pisane komunikacije prenose elektronički i nju čine *telefaks komunikacije*.¹¹⁵

Važna prednost pisanog komuniciranja je u tome što ostavlja dokument koji se može čuvati i koji služi kao dokaz u ostvarivanju prava ili u međusobnom odnosu (poslovnih) partnera.

Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi. Neverbalna komunikacija obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina među sugovornicima i ton glasa. Neverbalna komunikacija iznimno je snažna. Psiholog A. Mehrabian napominje da neverbalni dijelovi poruke mogu biti važniji od značenja izgovorenih riječi. Mehrabian je poruku podijelio na tri komponente: *vizualna, glasovna i verbalna*.¹¹⁶

Vrste (razine) komunikacije

Pojmu vrste komuniciranja autori pristupaju na različite načine. Neki koriste termin vrste, drugi razine, treći tipovi, načini, oblici komuniciranja itd. No bez obzira na različit terminološki pristup, ti termini s obzirom na kvantitetu komunikacijskog procesa, vrijeme i način potreban za povratnu informaciju (*feedback*) sugeriraju četiri razine:

1. intrapersonalna komunikacija
2. interpersonalna komunikacija
3. skupna komunikacija
4. masovna komunikacija.

Intrapersonalna komunikacija

Vrsta je komunikacije koju osoba čini sama sa sobom. Dakle, osoba intrapersonalno komunicira kada o nečemu razmišlja, rješava (u glavi) neki problem, pravi plan aktivnosti itd. Kod takve vrste komunikacije osoba/subjekt je istovremeno i pošiljatelj i primatelj/recipient informacije/poruke. Najčešće *intrapersonalna* komunikacija prethodi *interpersonalnoj*, skupnoj ili masovnoj komunikaciji, ali i ne mora.

Interpersonalna komunikacija

Interpersonalna komunikacija interakcija je ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutnog (za razliku od odgođenog) dobivanja povratnih informacija. K. K. Reardon navodi *sedam ključnih značajki* po kojima se može prepoznati interpersonalna komunikacija. To su:¹¹⁷

1. Interpersonalna komunikacija uključuje verbalno, ali i neverbalno ponašanje.
2. Interpersonalna komunikacija uključuje spontano, uvježbano i planirano ponašanje ili neku njihovu kombinaciju.
3. Interpersonalna komunikacija nije statična nego razvojna.
4. Interpersonalna komunikacija uključuje izravnu povratnu vezu, interakciju i suvislost ili koherentnost.
5. Interpersonalna komunikacija odvija se u skladu s nekim unutarnjim i vanjskim pravilima.
6. Interpersonalna je komunikacija aktivnost.
7. Interpersonalna komunikacija može uključivati uvjeravanje i persuaziju.

Interpersonalna komunikacija, kao što se vidi, može biti *verbalna i neverbalna*. *Neverbalna komunikacija* predstavlja primaran i dominantan komunikacijski model. To potvrđuje i istraživanje A. Mehrabiana koji je utvrdio da se poruka sastoji od verbalnog (govornog) i neverbalnog dijela (pokreti tijela). U tom kontekstu govori o tri razine poruke. Prva je razina *vizualna* (kako je osoba odjevena, je li odgovarajuće odjevena i uredna za tu situaciju), druga je *glasovna* (vokal, čist zvuk, boja glasa) i treća je razina *verbalna* (to je sadržaj poruke). Prof. dr. Mehrabian utvrdio je i postotak važnosti tih oblika komunikacije i njihov utjecaj na poruku. Prema njemu vrijednost vizualnog aspekta poruke (govor tijela) je 55%, glasovnog (kako kažemo) 38% i verbalnog (što kažemo) 7%. Dakle i po tom često citiranom istraživanju dominira neverbalna komunikacija.

Za uspješnost komunikacije potrebno je znati prenijeti svoju poruku kao ideju ili sustav ideja od najjednostavnijih tvrdnji i konstatacija pa do najslženijih misaonih konstrukcija. Svaka takva poruka treba imati svoj sadržaj i oblik. Sadržaj poruke obično su neke konstatacije, obećanja, zaključci, obrazloženja i brojne druge ideje. Oblik poruke vanjski je izraz kojim se neki sadržaj prenosi. Osim pisanih poruka najvažnija je govorna poruka koja se prenosi riječima. Dakle riječ je o *verbalnoj komunikaciji*.

Neverbalna komunikacija obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina među sugovornicima i ton glasa.

Interpersonalna komunikacija interakcija je ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutnog (za razliku od odgođenog) dobivanja povratnih informacija.

Skupna komunikacija se odvija u okviru jedne, dvije ili više skupina. S obzirom na tipove skupina možemo ih podijeliti na običajne, institucionalne i društvene.

Skupna komunikacija

Skupna komunikacija se odvija u okviru jedne, dvije ili više skupina. S obzirom na tipove skupina možemo ih podijeliti na običajne, institucionalne i društvene. Osnovna odlika običajnih skupina njihova je ukorijenjenost u strukturu društva jer se njima pripada samim rođenjem, a ne uključivanjem. Takve su skupine obitelj, pleme, kasta, etnička skupina i dr. Institucionalne skupine su dio vladina aparata koji pokušava utjecati na javnost. Birokracija i vojska najizrazitiji su primjeri institucionalnih skupina. Društvene skupine osnivaju ljudi koji se ujedinuju radi „ostvarenja zajedničkih, ograničenih ciljeva”.¹¹⁸ Ako te skupine razlikujemo po broju sudionika u komunikaciji, evidentno je da mogu biti veće ili manje. U manjim se skupinama komunikacija razlikuje od komunikacije u većim skupinama. Naime, manje skupine još uvijek mogu komunicirati interaktivno, licem u lice, dok je kod većih skupina ta vrsta komunikacije otežana.

Masovna komunikacija

Pod pojmom masovne komunikacije razumiju se izjave koje se javno, tehničkim distribucijskim sredstvima, izravno i jednostrano prenose širokoj publici. Dakle masovne komunikacije uključuju masovne medije. R. Lorimer¹¹⁹ ističe da su „masovni mediji podskup masovnih komunikacija”. Masovne medije P. Trowler¹²⁰ definira kao „metode i organizacije pomoću kojih specijalističke društvene skupine prenose poruke širokoj, društveno mješovitoj i raspršenoj publici”.

Masovne medije P. Trowler definira kao „metode i organizacije pomoću kojih specijalističke društvene skupine prenose poruke širokoj, društveno mješovitoj i raspršenoj publici”.

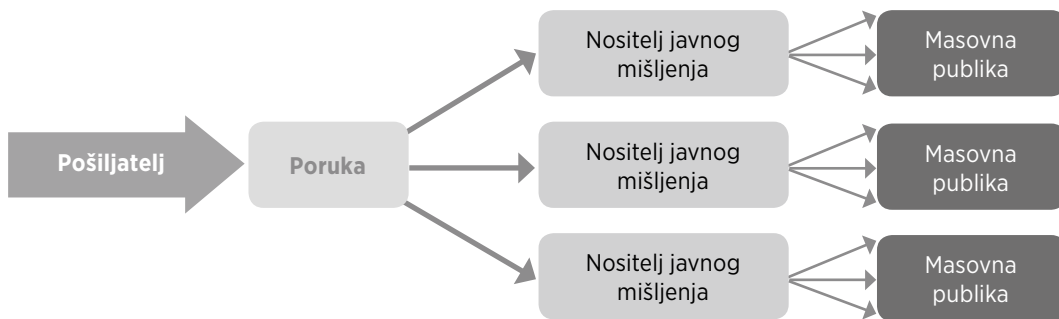
publici”. Ta definicija razlikuje *masovne medije* (komunikacija iz jedne točke u smjeru više točaka) od *interpersonalnih medija* (komunikacija iz jedne točke u smjeru druge točke) i *umreženih medija* čija fleksibilnost omogućava permutiranje komunikacije između jedne točke i malog ili velikog broja točaka u svim smjerovima.

U obraćanju masovnoj javnosti (publici) poruka dolazi do brojne publike i gotovo je nemoguće jednako utjecati na sve. Ljudi odabiru informacije na temelju različitih spoznaja i predispozicija. Primatelji komentiraju međusobno, a na njih utječu i vođe mišljenja i drugi čimbenici. Te spoznaje dovela su do razvijanja modela *u dva koraka* u kojem informacije primaju *čuvari*, nositelji javnog mišljenja koji dalje interpretiraju poruku masovnoj publici.¹²¹

Oblikovanje poruke

Oblikovanje poruke u procesu planiranja također je složena aktivnost. Stručnjaci odnosa s javnošću na tom području moraju poznavati klijentovo stajalište kao i ukupnu situaciju u kojoj se nalazi cijeli proces planiranja. I zbog oblikovanja poruke još jednom se potvrđuje vrijednost istraživanja. Bez istraživanja teško je znati stavove ciljne javnosti, a bez tih stavova poruka neće pogoditi u pravu *metu*.

U svjetlu opće komercijalizacije i brzine medija, činjenica je da se mediji sve manje bave strategijama ili dubinom društvenih problema. Ta činjenica dovodi do izričita pojednostavljivanja poruka. To s druge pak strane implicira činjenicu da je teško



Slika 36. Model komuniciranja 'u dva koraka'

utvrditi jedinstven model za oblikovanje sadržaja poruke. Iako se neka pravila, koja ćemo prikazati, doimaju savršeno, ne moraju nužno dovesti do uspjeha. Jednostavno se može pogriješiti u tempiranju poruke. Stoga uspješna komunikacija mora biti osmišljena ovisno o samoj situaciji, vremenu, mjestu i sastavu javnosti. To znači da i mediji i tehnike moraju biti pozorno odabrani.¹²²

S. M. Cutlip i sur. sugeriraju da je pri oblikovanju poruke za medije i medijske *gatekeepere* važno paziti na vrijednost poruke kao vijesti. *Vratari* koji smatraju da djeluju u ime medijske publike tradicionalno primjenjuju sljedeće kriterije:¹²³

1. *Učinak* – broj ljudi koji je pogođen, ozbiljnost posljedica, izravnost uzorka i učinka te trenutačnost učinka.
2. *Blizina* – udaljenost između javnosti i problema. Djelatnici u odnosima s javnošću moraju znati da vrijednost neke vijesti pada ukoliko raste udaljenost između mjesta i događaja. To ilustrira cinična, ali istinita formula: za jednu redakciju koja se nalazi u Zagrebu važi sljedeća jednadžba: sto mrtvih u Indiji=deset mrtvih u Beču=jedan mrtav u središtu Zagreba.
3. *Pravodobnost* – aktualnost je najvažnije mjerilo izbora. Novinari kažu da ništa nije tako staro kao jučerašnje novine. Stoga ni informacija ne smije biti starija od 24 sata. Točnije stručnjaci za odnose s medijima moraju ovladati formulom 24/7.
4. *Istaknutost* – prepoznatljivost i poznatost. Slavne osobe su gotovo po definiciji zanimljive velikom broju ljudi. Istaknutost znači da su novinari i njihove javnosti zainteresirani za privatne živote javnih organizacija i osoba.
5. *Neobičnost* – nesvakidašnjost, bizarnost, devijantnost i nekonvencionalnost. Neki čak definiraju vijest kao devijaciju od normalnog. Novinari i urednici znaju da ljude privlači i zanima ono što je novo, jedinstveno i neočekivano.¹²⁴
6. *Sukob* – štrajk, borbe, svade, ratovi, zločini, politika i sport. Prečesto je sukob glavni dio vijesti. Konfliktne situacije često sadrže teme koje nisu jasno definirane.

G. M. Broom ovim kriterijima pridodaje i *utjecaj na javnost* i stavlja ga na prvo mjesto. *Utjecaj na javnost* odnosi se na broj ljudi na koje poruka djeluje, ozbiljnost posljedica, izravnost uzroka i učinka te trenutačnost učinka. Ovaj kriterij vrijedi ne samo za vijest već i za druge informacije.¹²⁵

Pri oblikovanju poruke postoji nekoliko pristupa. Prije nego ukažemo na najvažnije modele i formule, ukazat ćemo na četiri temeljne činjenice koje nalaže strategija oblikovanja poruke. To su:¹²⁶

1. javnost čine ljudi
2. ljudi vole čitati, gledati ili slušati poruke koje se slažu s njihovim stajalištima
3. mediji stvaraju svoje odvojene zajednice
4. mediji imaju vrlo raznolike učinke na pojedinačno i opće znanje, predispozicije i ponašanje, a mnogi od tih učinaka nisu mjerljivi.

Stručnjaci za razvijanje poruka moraju voditi računa o ovim činjenicama bez obzira koji model primijene u oblikovanju poruke.

Modeli razvijanja poruke

U idealnom slučaju poruka mora privući pozornost, zadržati interes, izazvati želju i pokrenuti akciju. Razvijanje poruke po ovom modelu naziva se i modelom AIDA, što znači:¹²⁷

A – *attention* – pozornost

I – *interest* – interes

D – *desire* – želja

A – *action* – akcija.

Formiranje poruke prema Ph. Kotleru traži odgovor na četiri pitanja:

1. što reći (sadržaj poruke)
2. kako to logički reći (struktura poruke)
3. kako to simbolički reći (oblik poruke)
4. tko to mora reći (izvor poruke).

James D. Woolf¹²⁸ smatra da se ne može dalje razvijati i poboljšati već odavno iskupana formula za pisanje učinkovita teksta poruke. “Ja sam joj bio vjeran u toku pisanja ili redigiranja tekstova u vrijednosti od nekih 300 milijuna dolara oglasa. Evo te formule:

Pri oblikovanju poruke za medije i medijske *gatekeepere* važno je paziti na vrijednost poruke kao vijesti.

U idealnom slučaju poruka mora privući pozornost, zadržati interes, izazvati želju i pokrenuti akciju.

Pet kategorija potreba, po rasporedu za koji Maslow pretpostavlja da će pojedinac težiti njihovu zadovoljenju, sljedeće su: fiziološke potrebe, društvene potrebe, potrebe za ugledom, potreba za samoaktualizacijom.

Prvo: *Privucite pažnju* (zaustavite čitatelja ili slušatelja).

Drugo: *Pobudite zanimanje* (zagrijte ga).

Treće: *Stvorite želju* (izazovite neku čežnju).

Četvrto: *Ulijte povjerenje* (neka vam vjeruje).

Peto: *Navedite na akciju* (potaknite ga da djeluje odmah).

Drugi izraz iste formule, jednostavan i lakši za pamćenje glasi: *zaustaviti, obavijestiti, impresionirati, natjerati*.¹²⁹

Maslowljeva hijerarhija potreba

Pri razvijanju poruka može se u *pomoć* pozvati i Maslowljeva hijerarhija potreba. Naime prema američkom psihologu A. H. Maslowu (1908.-1970.) pojedinci su motivirani prema pet razina potreba. Kada osoba udovolji potrebama prve razine ili stupnja, prelazi na drugu razinu, potom treću pa četvrtu itd. Pet kategorija potreba, po rasporedu za koji Maslow pretpostavlja da će pojedinac težiti njihovu zadovoljenju, sljedeće su:

1. *Fiziološke potrebe* – hrana, odjeća, toplina, dom te slični zahtjevi nužnog opstanka: plaće koje su rezultat zaposlenja omogućavaju pojedincu da udovolji ovim potrebama.
2. *Sigurnosne potrebe* – sigurnost zaposlenja, sigurnost doma te zaštita protiv umanjivanja razine životnog standarda. Primjeri pokušaja zadovoljavanja tih potreba stjecanje su životnog osiguranja, osiguranje kuće, zdravstveno osiguranje itd.

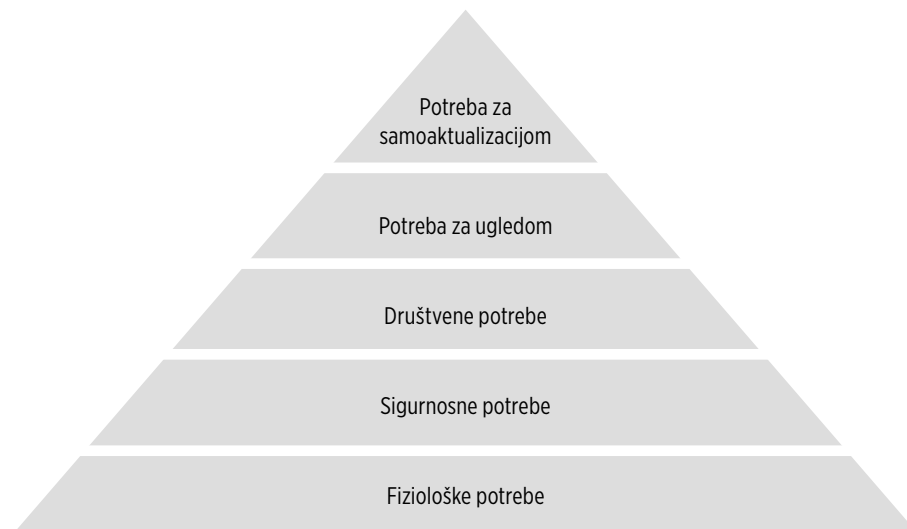
3. *Društvene potrebe* – potrebe za privrženošću, za pripadanjem određenoj zajednici i osjećaj da ste željeni. Pokušaji zadovoljavanja društvenih potreba rezultiraju pripadnošću društvenim, kulturnim, sportskim i rekreacijskim organizacijama i udjelom u formalnim i neformalnim sustavima komuniciranja.
4. *Potrebe za ugledom* – želja za fizičkim posjedovanjem dobara, za priznanjem drugih, za vlašću nad drugima te unutarnji psihološki zahtjevi za samopoštovanjem i samopouzdanjem.
5. *Potreba za samoaktualizacijom* – potraga za samoispunjenjem.

Ostvarivši sve druge potrebe, pojedinac će htjeti ostvariti sve što je sposoban ostvariti, razviti individualne vještine, talente i prirodne sklonosti.¹³⁰

Stručnjaci za razvijanje poruka i pripremanje medija ističu da postoji *sedam pretpostavki* o kojima se u poruci treba voditi računa.¹³¹ To su:

1. poruka treba biti kratka i jednostavna
2. poruka treba biti uvjerljiva
3. poruka treba za sve biti dovoljno široka
4. poruka treba biti realna
5. poruka treba biti emotivna
6. poruka treba biti učinkovita
7. poruku treba stalno ponavljati.

Ostvarivši sve druge potrebe, pojedinac će htjeti ostvariti sve što je sposoban ostvariti, razviti individualne vještine, talente i prirodne sklonosti.



Slika 37. Maslowljeva hijerarhija potreba

Schoenfeldova formula

Jedan od pristupa kreiranju poruke može biti i tzv. Schoenfeldova formula 30-3-30. Znanstvenik C. Schoenfeld razvio je poruku u kojoj broj 30 znači da vam brojni ljudi u javnosti neće dati više od 30 sekundi koliko god bila atraktivna i zanimljiva vaša poruka. U tih 30 sekundi morate prenijeti svoju poruku, što znači da ključni momenti moraju biti izloženi snažno, pozitivno i dominantno. Drugi broj 3 sugerira da će vam neki primatelj dati tri minute. To znači da u prijenosu poruke morate rabiti neke detalje iz poruke. Treći broj 30 odnosi se također na minute. Nekim recipijentima moći ćete govoriti pola sata kako bi usvojili sadržaj poruke. Istina, sve je manji broj primatelja poruke koji se koncentriraju na poruku dugu 30 minuta.¹³²

Iz političke komunikacije vrijedno je *posuditi* razmišljanje o poruci američkog senatora J. Kerryja. U knjizi *Poziv na služenje domovini – moja vizija bolje Amerike* Kerry piše da „svaka uspješna politička poruka sadrži tri stvari: vrijednosti i ciljeve, zatim ideje ili prijedloge za ostvarenje tih ciljeva. Drugim riječima, svi kandidati moraju objasniti tko su, što žele učiniti i kako to misle ostvariti“.¹³³

Razumijevanje poruke

Komunikacija predstavlja čin prenošenja informacija, ideja i stavova od jedne osobe prema drugoj. Međutim do komunikacije dolazi samo ako pošiljatelj i primatelj na određen način shvaćaju korištenje simbola. D. L. Wilcox i G. T. Cameron navode elemente koji utječu na razumijevanje poruke.¹³⁴

Efektivna uporaba jezika

Riječi su najčešći simboli. Stupanj međusobnog razumijevanja između dvije osobe u velikoj mjeri ovisi o njihovu značenju, o simbolima riječi.

Jasnoća pisanog izričaja

Karakter javnosti (publike) i njezina razina pismenosti predstavljaju važne čimbenike koje komunikator mora uzeti u obzir. Najvažnije je proizvesti poruku koja po svom sadržaju i strukturi odgovara karakteristici javnosti.

Korištenje simbola, akronima i slogana

Ovim sredstvima se pojačava jasnoća i jednostavnost poruke. Svako sredstvo predstavlja oblik skraćenice kojom se brzo koncipiraju ideje i prolazi kroz proširene linije komunikacije. Akronim je riječ sastavljena od početnih slova drugih riječi, npr. SMART. Akronimi su skraćenice kojima se prenose informacije.

Izbjegavanje žargona

Jedan od razloga blokade u komunikaciji jest tehnički i birokratski žargon. Kada se takva poruka prenese općoj javnosti, sociolozi je nazivaju semantičkom bukom. Žargon ometa poruku i umanjuje sposobnost primatelja da je shvati. Žargon je govor uže skupine ili profesije, manje razumljiv drugima, odnosno skup specifičnih, specijaliziranih termina koje upotrebljavaju različite društvene podgrupe u svojoj komunikaciji. Ponekad se smatra i kao primitivni tip jezika s jednostavnom gramatikom i ograničenim rječnikom koji se formira iz potrebe izravne komunikacije između ljudi različitih jezika bez formalnog jezičnog obrazovanja.

Izbjegavanje eufemizma

Eufemizam je ublažavanje, uporaba riječi s dobrim značenjem. To je neuvredljiva riječ ili izraz koji je manje izravan i manje neukusan od onoga koji predstavlja realnost, npr. zaobilaziti istinu=lagati. Profesionalci u odnosima s javnošću trebaju koristiti pozitivne, odgovarajuće riječi za prijenos poruke, ali imaju i moralnu odgovornost da ne koriste riječi koje skrivaju informacije ili obmanjuju javnost. Opasniji su eufemizmi koji mijenjaju značenje ili djelovanje riječi ili pojmova. Uporaba eufemizama radi prikrivanja ili manipuliranja u suprotnosti je s profesionalnim standardima u odnosima s javnošću i s javnim interesom.

Izbjegavanje diskriminirajućega govora

U današnjem svijetu uspješna komunikacija podrazumijeva nediskriminirajuću komunikaciju. Stručnjaci za odnose s javnošću trebali bi provjeriti svaku poruku kako bi eliminirali neželjene posljedice s aspekta spola, rase i dr.

Riječi su najčešći simboli. Stupanj međusobnog razumijevanja između dvije osobe u velikoj mjeri ovisi o njihovu značenju, o simbolima riječi.

Javnost bolje prihvaća poruku ukoliko vjeruje izvoru informacija. Biti vjerodostojan znači govoriti istinu i držati se etičkih načela.

Vjerodostojnost poruke

Ključni čimbenik u procesu komunikacije je kredibilitet poruke. Kredibilitet izvora (eng. *credibility of sources*) vjerodostojnost je izvora informacija. Javnost bolje prihvaća poruku ukoliko vjeruje izvoru informacija. Biti vjerodostojan znači govoriti istinu i držati se etičkih načela. Kredibilitet je posebno veliki izazov glasnogovornika i osoba koje rade u odnosima s medijima.¹³⁵

Problem kredibiliteta izvora glavni je razlog što organizacija koristi ugledne vanjske eksperte u zastupanju svojih stavova.

Učinak spavača (eng. *sleeper effect*) pojam je koji se susreće pri istraživanju vjerodostojnosti nositelja poruke, tj. kredibiliteta izvora informacija. Ovaj pojam je otkriće škole iz Yalea. Njime je pokazano da, bez obzira koliko se napora uložilo u osiguranje vjerodostojnog izvora, kada su publike ispitivane nekoliko tjedana nakon što su bile izložene poruci, sjećale su se poruke, ali su zaboravile izvor. Autor ovog pojma je C. Hovland koji je rekao: „Postoji opadajući trend da se s vremenom odbacuje materijal koji prezentira nepouzdan izvor.“¹³⁶

Drugi čimbenik koji se tiče vjerovanja poruci je kontekst poruke (*context of messages*). Poruka je uvjerljiva ukoliko je podržavaju čimbenici iz okruženja ili ako se prima u kontekstu drugih poruka i situacije s kojima je pojedinac upoznat.

Jedna od prepreka neuvjerljivosti poruke mogu biti stavovi publike. Stavovi su rezultat dugogodišnjeg iskustva i učvršćivanja, pa je stoga u pravilu potrebno duže razdoblje i više napora kako bi ih se promijenilo.

Korisno je ukazati i na *disonanciju poruke*. Ljudi neće povjerovati poruci koja je u suprotnosti s njihovim stavovima sve dok komunikator ne prezentira informacije kojima će dovesti u pitanje njihova uvjerenja. Disonancija je neugodna motivirajuća napetost koju ljudi osjećaju kada se ponašaju ili djeluju neusklađeno s vlastitim mišljenjima. Dakle neugodno stanje koje se javlja kada naše ponašanje nije sukladno našim stavovima.¹³⁷

Prema D. L. Wilcox u i G. T. Camerona uključenost je važna pretpostavka koja utječe na način obrade poruke u javnosti. Uključe-

nost se jednostavno može opisati kao zainteresiranost ili obraćanje pozornosti na neko pitanje ili proizvod. Oni koji su više uključeni, često pozornije, logičnije i detaljnije obrađuju persuazivne poruke (središnja obrada), dok one s nižom uključenosti u svezi s temom više zanimaju sporedni učinci, kao što je atraktivan glasnogovornik/ca, stil, humor ili argumenti. Stručnjaci za odnose s javnošću mogu iskoristiti uključenost kako bi osmislili poruke koje se fokusiraju na ono što je rečeno, kada je riječ o javnosti s višom uključenosti, odnosno na ono tko i kako to kaže, kada je riječ o javnosti s nižom uključenosti.¹³⁸

Pamćenje poruke

Brojne poruke koje pripremaju profesionalci u odnosima s javnošću stalno se ponavljaju, i to iz više razloga:

- *Ponavljanje* je nužno jer nisu svi pripadnici ciljne javnosti u stanju istovremeno vidjeti ili čuti poruku. Ne čita svatko novine isti dan niti gleda iste vijesti na televiziji.
- *Ponavljanjem* se javnost podsjeća pa se smanjuje mogućnost zaborava poruke.
- *Ponavljanjem* javnost pamti poruku. Istraživanja pokazuju da se reklamni oglasi brzo zaboravljaju ukoliko se ne ponavljaju.
- *Ponavljanje* može rezultirati učenjem i povećava vjerojatnost utjecaja na nezainteresiranu javnost ili smanjenje nekog otpora.

Istraživanja pokazuju da je ponavljanje ili redundantnost nužna i da bi neutraliziralo šum koji okružuje poruku.¹³⁹ Stručnjaci se slažu da je ključ za uspješnu komunikaciju i zadržavanje poruke u tome da se informacije prenesu na različite načine uporabom višestrukih komunikacijskih kanala. Time se ojačava pamćenje poruke u ljudi jer je primaju različitim medijima, a poruke stižu i do aktivne i do pasivne javnosti.

Širenje poruke

Kada se poruka razvila, tj. oblikovala, takvu poruku potrebno je proširiti do ciljne javnosti. Kako bi se postigao učinak, poruke moraju biti usmjerene precizno, a ne raspršene u svim smjerovima. Čak i nakon mnogih go-

Ponavljanjem javnost pamti poruku. Istraživanja pokazuju da se reklamni oglasi brzo zaboravljaju ukoliko se ne ponavljaju.

dina istraživanja još uvijek nema definitivnih naznaka o postojanju nekog jedinstvenog modela širenja ideja među ljudima.

Odnosi s javnošću, baš kao i druge stožerne i linijske funkcije, ocjenjuju se s obzirom na doprinos promicanju organizacijske misije i postizanju organizacijskih ciljeva. Voditelji u svim oblicima organizacija, od najvećih korporacija do najmanjih neprofitnih skupina, traže dokaze o djelovanju programa, osobito kada se revidiraju stari proračuni ili pregovora o novim proračunima, kada se organizacije smanjuju kako bi bile konkurentnije ili kada nova uprava preispituje i restrukturira operacije i prioritete.¹⁴⁰

Širenje poruke odnosi se na proces kojim se nove ideje i prakse šire među članovima društvenog sustava. Analizirajući studije slučaja u SAD-u, istraživači su došli do *procesa prihvaćanja poruke u pet faza*.¹⁴¹

1. *znanje* – ljudi doznaju za inovacije, a pritom neki shvate u čemu se inovacija sastoji
2. *uvjeravanje* – korisnici razvijaju interes za inovaciju, traže dodatne informacije
3. *odluke* – hoće li potencijalni korisnici prihvatiti ili odbaciti inovaciju
4. *primjena* – oni koji su spremni iskušati inovaciju, to i čine
5. *potvrda* – inovacija se još odlučnije prihvaća ili se odluka o prihvaćanju mijenja ovisno o evaluaciji.

Pošiljatelji mogu odlučiti kojim će komunikacijskim kanalima širiti poruku. U kontekstu procesa prihvaćanja poruke u pet faza treba reći da masovni mediji najučinkovitije oblikuju svijest tijekom prve faze (znanje). No kako proces prihvaćanja poruke odmiče, opada uloga masovnih medija i raste uloga interpersonalne komunikacije. Takav model istraživanja potvrdila su istraživanja.

O prihvaćanju poruke neće odlučiti samo specifičnost ili izbor komunikacijskog kanala. Na odluku će utjecati čuvenih *sedam C* u komunikaciji odnosa s javnošću. *Sedam C* čine:¹⁴²

1. *credibility* – *vjerodostojnost* (komunikacija započinje u ozračju povjerenja)

2. *context* – *kontekst* (komunikacijski program mora se suočiti s realnostima svog konteksta)
3. *content* – *sadržaj* (poruka mora imati značenje za primatelja i biti usklađena s njegovim vrijednosnim sustavom)
4. *clarity* – *jasnoća* (poruka mora biti jednostavna)
5. *continuity and consistency* – *kontinuitet i dosljednost* (komunikacija je beskonačan proces; kako bi mogla prodrijeti, valja je ponavljati)
6. *channels* – *kanali* (treba koristiti afirmirane kanale komuniciranja)
7. *capability of the audience* – *kapacitet publike* (komunikacija mora u obzir uzeti kapacitet publike).

Usvajanje poruke

Navesti ljude da djeluju u skladu s porukom nije jednostavan proces. Zapravo istraživanja pokazuju da je to često dug i složen proces koji ovisi o više međusobno povezanih utjecaja. Jedan od načina da se shvati kako ljudi usvajaju nove ideje ili proizvode jest da se analizira proces usvajanja kroz pet sljedećih faza:¹⁴³

- 1) *svijest* o nekoj ideji ili proizvodu
- 2) *zainteresiranost* – pojedinac traži više informacija
- 3) *evaluacija* – osoba vrjednuje ideju ili proizvod
- 4) *konzumacija* – probanje proizvoda ili ideje na eksperimentalnoj razini
- 5) *usvajanje* – pojedinac počinje redovito koristiti proizvod ili integrira ideju u svoj sustav vrijednosti.

Važno je znati da osoba ne mora nužno proći kroz svih pet faza u slučaju svake ideje ili proizvoda. Proces se može okončati nakon bilo koje faze. Na njega utječe, prema E. Rogersu, nekoliko čimbenika:¹⁴⁴

1. *relativna prednost* – stupanj u kojem se inovacija može iskusiti na ograničeno vrijeme
2. *kompatibilnost* – stupanj u kojem se inovacija percipira kao konzistentna s postojećim vrijednostima, iskustvima i potrebama potencijalnih usvajača

Odnosi s javnošću, baš kao i druge stožerne i linijske funkcije, ocjenjuju se s obzirom na doprinos promicanju organizacijske misije i postizanju organizacijskih ciljeva.

Sedam C čine: vjerodostojnost, kontekst, sadržaj, jasnoća, kontinuitet i dosljednost, kanali i kapacitet publike.

Jedan od načina da se shvati kako ljudi usvajaju nove ideje ili proizvode jest da se analizira proces usvajanja kroz pet sljedećih faza: svijest, zainteresiranost, evaluacija, konzumacija i usvajanje.

Kada praktičar odluči komunicirati s ključnim javnostima, započinje i planiranje medija. Cilj je prepoznati ili istražiti najbolje i najdjelotvornije kanale komuniciranja koji koriste javnosti.

3. *kompleksnost* – stupanj u kojem se inovacija percipira kao teška za razumijevanje i korištenje
4. *mogućnost isprobavanja* – stupanj u kojem se inovacija može iskusiti na ograničeno vrijeme
5. *mogućnost opservacije* – stupanj u kojem su rezultati inovacije vidljivi drugima.

Čimbenik vremena pri usvajanju poruke

Čimbenik vremena također je važan pri usvajanju nove poruke. Ovisno o pojedincu ili situaciji čitav proces usvajanja može se odigrati trenutno ukoliko rezultat nema značenje posljedice ili zahtijeva niži stupanj angažiranja. Istraživanja pokazuju da osobe inovacijama pristupaju različito ovisno o osobnim karakteristikama i rizicima koje one podrazmijevaju. *Inovatori* su prvi koji usvajaju nove ideje,¹⁴⁵ slijede ih *rani usvajatelji*, zatim *rana većina*, *kasna većina* i *spori*. Značajke pojedinaca u svakoj od ovih kategorija variraju u skladu s prirodom inovacije te s kontestom.¹⁴⁶

Strateški izbor komunikacijskih kanala

Stručnjacima za odnose s javnošću u današnje vrijeme stoji na raspolaganju asortiman komunikacijskih kanala i alata. Kada govorimo o tradicionalnim kanalima, onda prije svega mislimo na tisak, televiziju i radio. Danas odnosima s javnošću stoje na raspolaganju i novi komunikacijski kanali kao što su: internet, web stranice, multimedijalne prezentacije, telefaks, satelitske veze, CD ROM.

U planiranju komuniciranja s ciljnom javnošću praktičari odnosa s javnošću procjenjuju kvalitetu svakog odnosa i na temelju njega određuju koje poslove treba napraviti ili što reći kako bi se pojačao, izgradio ili popravio taj odnos. Kada praktičar odluči komunicirati s ključnim javnostima, započinje i planiranje medija. Cilj je prepoznati ili istražiti najbolje i najdjelotvornije kanale komuniciranja koji koriste javnosti. Praktičari kreiraju medijski plan procjenjujući koliki potencijal ili izloženost svaki medij može proizvesti u kontekstu ciljnih skupina.¹⁴⁷

Izbor kanala i alata razlikuje se u odnosu na funkcije odnosa s javnošću. Cilj odnosa

s javnošću morao bi biti uporaba alata koji maksimalno povećavaju vidljivost poruke u javnosti. Jedna od središnjih realnosti današnjih odnosa s javnošću potreba je razmišljati strateški prije početka komuniciranja. Dok ozbiljno razmišlja o medijima, praktičar će biti uključen u procjenu situacije kako bi odredio koji se retorički problemi trebaju riješiti. To rješenje može uključiti jednu ili brojne druge opcije razvoja poruke. Te opcije razvoja poruke mogu zahtijevati strateško razmatranje sadržaja poruke koja će se koristiti i alata koji će pritom biti uporabljeni.¹⁴⁸

Izbor komunikacijskog kanala strateška je odluka. Ponekad praktičari nemaju izbora. Ukoliko prime upit medija, odgovaraju na taj upit, često pitanjima koje izvijestitelj povjerljivo ili javno postavlja (*reaktivna pozicija*). Drugom prilikom praktičari stvaraju plan koji se treba implementirati (*proaktivna pozicija*). Nakon što je cilj prepoznat, iskusan stručnjak izabire najdjelotvornije komunikacije.

Da bi izabrao najdjelotvorniji komunikacijski kanal, nužno je znati što je moguće više o potencijalnim komunikacijskim kanalima dostupnim za program odnosa s javnošću. Neki će kanali biti skuplji ili će zahtijevati više vremena, ili će biti učinkovitiji, ili će privlačiti različitu javnost. Ljudi koji su zainteresirani potruditi će se da dobiju informaciju o određenom problemu, ali često organizacija mora shvatiti da ciljna javnost nije zainteresirana ili im lako mogu odvući pozornost konkurentske poruke i prioriteta. Ovo može varirati ovisno o tržištu i javnosti s kojom se želi komunicirati.

Nacionalni institut za tumor u SAD-u osmislio je korisnu tablicu karakteristika kanala masovnih medija koja može poslužiti kao vodič. Da bi se odabralo učinkovito sredstvo komunikacije, treba uzeti u obzir sljedeće:¹⁴⁹

1. *Kredibilnost*. Ovo se odnosi na pitanje do koje mjere ciljna javnost vjeruje izvoru poruka, vjeruje da je izvor nepristran i vjeruje da je izvor kompetentan ili stručan glede problema o kojem se raspravlja.
2. *Učestalost pristupa i izloženosti*. Je li ciljnoj javnosti lako pristupiti informacijama putem ovog kanala? Koliko izloženosti možete postići?

Da bi se odabralo učinkovito sredstvo komunikacije, treba uzeti u obzir sljedeće: kredibilnost, učestalost pristupa i izloženosti, učinkovitost, kontrolu, fleksibilnost, kontekst.

3. *Učinkovitost.* Moraju se razmotriti relativni troškovi u usporedbi s relativnim dobitcima. Troškovi uključuju troškove proizvodnje i distribucije u smislu monetarnih ulaganja i potrebu za radnicima i vremenom. Do koje mjere se možete doći do ciljne javnosti u usporedbi s javnošću koja je manje kritična prema programu?
4. *Kontrola.* Treba odrediti do koje mjere se može upravljati sadržajem i distribucijom poruke i koliko je kontrola važna za program odnosa s javnošću. U kriznim situacijama tvrtke često kupuju reklame da bi prenijele poruke bez ikakvih filtera. U drugim slučajevima, nedostatak kontrole je poželjan zbog povećane kredibilitnosti za poruku koja se pojavljuje kao urednička kopija, umjesto kao plaćeni oglas.
5. *Fleksibilnost.* Ovo se odnosi na to do koje mjere ciljna javnost može pristupiti poruci na način na koji im odgovara. Internet, primjerice, osigurava korisnicima fleksibilnost za dostupnost informacijama koliko god hoće i kada hoće, nasuprot televiziji gdje se mora čekati da bi se saznalo o određenoj temi do vijesti u 11.00 sati.
6. *Kontekst.* Ovo se odnosi na okruženje u kojem se poruka prezentira, kao što je sredina sportskog ili zabavnog programa, za vrijeme vijesti ili na stropu podzemne željeznice.

Analiza karakteristika komunikacijskih kanala često nas vraća na pitanje koji su kanali najbolji? E. Weintraub Austin, B. E. Pinkleton (2001.) ističu da je komunikacija složen proces koji se oslanja na nekoliko generalizacija primjenjivih na sve situacije. Potraga za najboljim rješenjima problema u komunikaciji može navesti menadžere da donesu šire zaključke na osnovi odabranih uspjeha koji su potvrđeni, dovodeći do raskantnog „jednog rješenja za sve probleme“. Prema S. H. Chaffeeu¹⁵⁰ (1982.) stručnjaci za komunikaciju ponekad smatraju da zato što su interpersonalni izvori uvjerljiviji od izvora masovnih medija, ili ih je barem teže odbiti, da to također znači da su kredibilniji. Kredibilitnost je iznimno važna osobina za izvor. Studije su pokazale da su interperso-

nalne mreže prilično nepouzdana, a i neke studije su pokazale da ljudi donose odluke samo na temelju informacija iz medija ignorirajući ili odbijajući interpersonalne izvore. Kako Chaffee ističe, smiješno je uspoređivati masovnu komunikaciju s interpersonalnom komunikacijom da bi se definiralo koja je od navedene dvije učinkovitija. Prema Chaffeeu stvarnost je takva da predstavnici određenog načina mišljenja – izvori iz kojih ljudi izvlače informacije ili ih smatraju utjecajnim – ovise o kontekstu. Što se tiče informacija o kvaliteti lokalnih centara za brigu o djeci tijekom dana, lokalni roditelji mogu biti stručni izvori. Što se tiče informacija o mirovnim pregovorima u nekoj stranoj zemlji, profesionalni reporteri će najvjerojatnije biti izvori. Međutim, Chaffee zamjećuje da je moguće navesti nekoliko generalizacija o komunikaciji koje mogu pomoći onome koji osmišlja program.¹⁵¹

1. *Ljudi traže informacije u izvorima koji su im najpristupačniji.* Istraživanja su pokazala da ako su ljudi prilično involvirani (uključeni) u temu, odnosno duboko zainteresirani za temu, potrudit će se da dobiju informacije iz najkredibilnijih izvora koji su im dostupni. U drugim slučajevima, međutim, neće se previše truditi. Neki ljudi razvijaju navike provjeravanja brojnih izvora informacija, dok drugi nisu u mogućnosti, nisu sposobni ili ne žele to raditi. To znači da bi programi za komunikaciju trebali pokušati učiniti informacije lako dostupnima ciljnoj javnosti umjesto da čekaju da ih javnost potraži.
2. *Ljudi mnogo češće izražavaju svoje mišljenje, nego što traže tuđe mišljenje.* Ljudi vole izražavati svoje mišljenje. Ne vole da im drugi ljudi nameću svoje mišljenje. Kao rezultat toga najučinkovitiji oblik uvjeravanja je *samouvjeravanje*, gdje ljudi donose vlastite zaključke pod utjecajem dostupnih informacija. Stupanj do kojeg programi za komunikaciju mogu postaviti agendu o tome što će ljudi misliti i osigurati osnovu prema kojoj će procjenjivati svoje probleme, (*framing – uokvirivanje*), veća je vjerojatnost da će ciljna javnost donijeti zaključke koji su

Ljudi mnogo češće izražavaju svoje mišljenje, nego što traže tuđe mišljenje.

Ljudi mnogo češće traže informacije, nego što traže nečije mišljenje.

Tablica 36. Karakteristike kanala masovnih medija, E. Weintraub Austin, B. E. Pinkleton, 2001.

Medij	Ciljna javnost	PSA Prilike za postavljanje	Kontekstualne prednosti i nedostatci	Prikladnost za emocionalne i informacijske poruke	Doseg	Stil korištenja	Trošak
Televizija	Potencijalno dug i širok niz, ali ne uvijek u vrijeme kada je najvjerojatnije emitiranje PSA. Također je tome izložena neciljna javnost.	Skupo za plaćeno postavljanje. Neplaćeno postavljanje je često nefrekventno i u neodgovarajuće vrijeme.	Može kombinirati informiranje i zabavu. Poruke mogu proći neopazeno zbog komercijalnog nereda.	Bolje za jednostavne, zabavne poruke, nego za kompleksne detalje. Može vizualno demonstrirati ponašanje.	Može doprijeti do javnosti s niskim primanjima, ali i do drugih koji nisu skloni okrenuti se specijaliziranim izvorima.	Gledatelji često posvećuju malo pozornosti. Gledatelji moraju biti nazočni kada se poruke prezentiraju, osim ako su motivirani da snime program. Izravne-mail videokasete su moguće.	PSA može biti skup za proizvodnju i distribuciju s konkurentnim proizvodnim vrijednostima. Postavljanje detalja zahtijeva veze.
Radio	Različiti formati pružaju više mogućnosti za ciljanje. Obično dopiru do manje ljudi nego TV.	Plaćeno postavljanje društvenih oglasa nije previše skupo. Mnogi drugi se natječu za besplatnu izloženost.	Prilike za izravno uključivanje javnosti putem emisija u kojima slušatelji pozivaju telefonom.	Samo zvuk može učiniti poruku manje nametljivom. Samo zvuk zahtijeva jednostavniji kontekst poruke.	Može doprijeti do javnosti kada nisu kod kuće i u žurnim situacijama. Koristan za širenje brzo-promjenjivih informacija u vrijeme krize.	Općenito pasivna primjena. Moguća je razmjena s javnošću, ali ciljna javnost mora biti nazočna kada se emitira poruka.	Prva snimka je fleksibilna i nije skupa. PSA mora odgovarati formatu stanice. Postavljanje detalja zahtijeva veze.
Časopisi	Mogu mnogo specifičnije utjecati na tržišne segmente.	Nemaju potrebu za korištenjem PSA; mnogo je teže postaviti PSA.	Mogu objasniti kompleksne probleme do određene razine.	Tisak može omogućiti činjenično i detaljno prenošenje poruke.	Javnost može ponovo čitati, razmatrati materijal. Zahtijeva pismenost.	Lakše je pružiti detaljnu pozornost materijalu. Mogu se prosljediti dalje. Mogu se čitati kad vam odgovara.	Oglasi javne usluge nisu skupi. Postavljanje oglasa ili članka može zahtijevati određeno vrijeme.
Novine	Mogu brzo dosegnuti široku javnost. Najbolja opcija za javnost koja je više uključena.	PSA su relativno rijetki. Plaćeno postavljanje obično nije potrebno.	Mogu prenijeti probleme detaljnije nego TV ili radio i brže nego časopisi. Moguće je postavljanje detalja.	Tisak omogućava stvarniju, detaljniju i racionalniju isporuku.	Lak pristup iscrpnoj pokrivenosti problema. Zahtijeva pismenost.	Kratko trajanje novina ograničava ponovno čitanje, podjelu s drugima.	Male novine mogu zahtijevati oglase javne usluge i prihvatiti sažetke vijesti. Pokrivenost zahtijeva pojednostavnost vrijednu vijesti.
Internet	Najbolji za doseganje iznimno uključenih potražitelja informacija, ali također može doseći tražilicu, ako je ispravno postavljena na alatima za pretraživanje.	Postavljanje PSA na druge internet stranice nije vjerojatno, ali koordinacija s relevantnim internet stranicama može stvoriti linkove između internet stranica da omogući posjete.	Može objasniti probleme ukratko, ali također može osigurati gotovo neograničen izvor. Kompletna izvješća se mogu učiniti dostupnim elektronički. Zaobilazi tradicionalne „vratara“.	Izvorna stranica korisna korisniku može pomoći da se privuku slabo uključeni korisnici. Unutarnje stranice mogu osigurati više dubine.	Omogućava prikladan pristup informacijama, ali zavisi od pismenosti i dostupnosti računala.	Moguća je interaktivna uporaba.	Jednostavne web stranice je lako i nije skupo napraviti, ali sofisticirane stranice su skupe za održavanje.

kompatibilni sa zaključcima sponzorske organizacije.

3. *Ljudi mnogo češće traže informacije, nego što traže nečije mišljenje.* Ljudi tragaju za informacijama umjesto za mišljenjem. Ako uspiju, mogu pokušati uvjeriti druge da se slože s njima. Kada program za komunikaciju može učiniti informaciju dostupnom prilikom postavljanja zajedničkog temelja zajedničkih vrijednosti ili mišljenja s ciljnom javnošću, javnost će vjerojatnije prihvatiti informacije kao kredibilne i iskoristiti ih na načine sukladne s gledištem sponzorske organizacije.
4. *Interpersonalni društveni kontakti nastoje biti slični.* Navedeno ima brojne primjene kod menadžera za komunikaciju. Ljudi se nastoje družiti sa sličnim ljudima zato što dijele referentni okvir. Uspostavljanje sličnosti s ciljnom javnošću nastoji potaknuti kredibilnost. Kredibilnost i bliskost mogu potaknuti promjenu i ljudi koji su bliski mogu osigurati jačanje kada nastupi promjena. Ovo čini interpersonalne izvore kritičnima za motiviranje i usklađivanje promjena ponašanja.
5. *Stručnost popraćena pouzdanošću su najuvjerljivije osobine izvora.* I stručnost i pouzdanost su aspekti kredibilnosti. Iako sličnost može pomoći poticanju otvorene komunikacije i može potaknuti kredibilnost, sama kredibilnost je još uvijek važnija. Rješenje je u definiranju po kojem kriteriju će primatelji poruke procjenjivati stručnost i pouzdanost izvora. Zapamtite da interpersonalni izvori nisu nužno stručniji ili pouzdaniji od izvora masovne komunikacije, što znači da neće nužno biti uvjerljivijima.
6. *Veća komunikacija ima više utjecaja na masovne medije.* Prethodne generalizacije zasigurno dovode do ovog zaključka. Ljudi dobivaju informacije iz dostupnih izvora i masovni mediji mogu učiniti poruku vrlo pristupačnom. Ljudi vole dobiti informacije umjesto mišljenja, tako da će mediji vjerojatno širiti kredibilne informacije umjesto mijenjanja mišljenja. Ljudi se nastoje družiti sa sličnim ljudi-

ma i često koriste dobivene informacije iz masovnih medija da bi uvjerali druge ljude da podijele njihovo mišljenje. Konačno, ljudi mogu motivirati sebi slične ljude na djelovanje i mogu podržati to njihovo djelovanje. Najveća snaga masovnih medija je u tome da mogu širiti informacije i potaknuti interpersonalnu komunikaciju koja može promijeniti mišljenja ljudi i potaknuti ih na djelovanje. Iako to znači da kampanje masovnih medija nisu dostatne za program zagovaranja stila društvenog marketinga, zasigurno su dobre za nešto. Ovo je inspiriralo razvoj medijskog zagovaranja.

Integrirana strategija komuniciranja

Izbor kanala može imati za posljedicu strategiju medijskog miksa koja će osigurati vidljivost i optimalno ponavljanje poruke. Izbor komunikacijskih kanala i strategijskog medijskog miksa treba se uvijek temeljiti na postignuću organizacijskih ciljeva. Takav izbor može biti napravljen i u koordinaciji sa stručnjacima marketinga i oglašavanja. To može rezultirati integriranom komunikacijom jer svaka od tih disciplina izrađuje poruke prema javnosti.¹⁵²

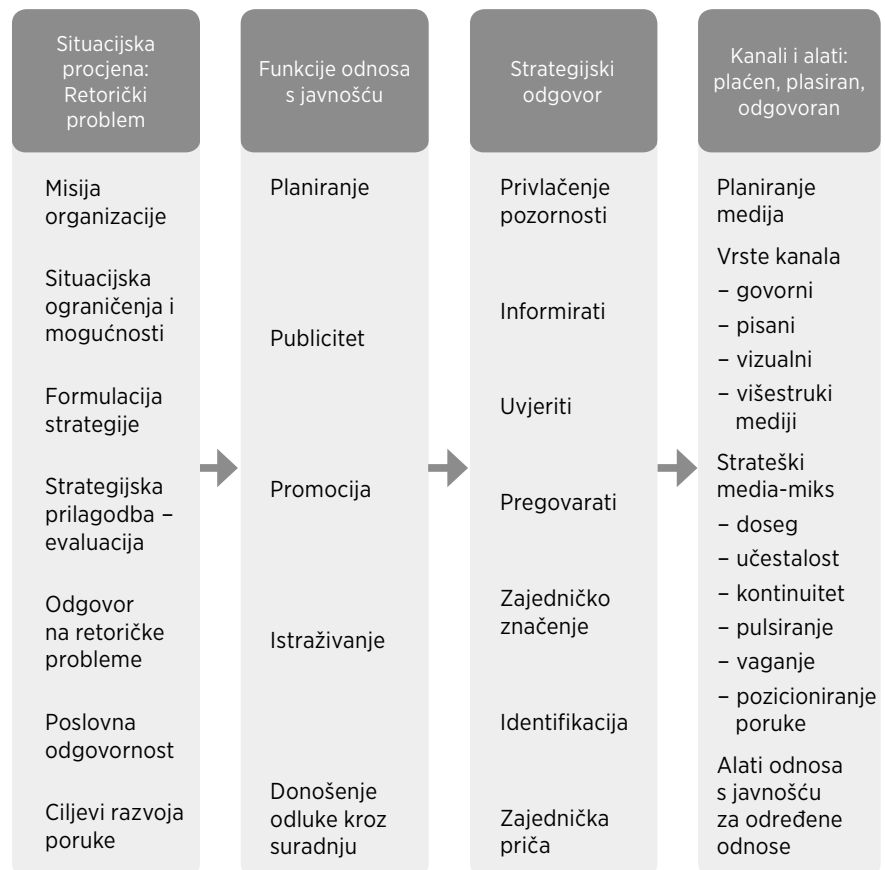
Integrirani model medija u odnosima s javnošću ukazuje na različitost glavnih komunikacijskih kanala, ali oni su u svojoj integraciji prikladni i nužni za ispunjavanje ciljeva postavljenog programa. Taj model nudi korisnu polaznu točku za planiranje medija u odnosima s javnošću fokusiranjem pozornosti na strateške razlike između medija. Strategija kanala pomaže stručnjacima odnosa s javnošću u odluci kojim će sredstvom prenijeti svoju poruku.¹⁵³ U izboru kanala u obzir treba uzeti i vrijeme, trošak i potrebu za zapisom komunikacije. Kada je zapis potreban, kao u ugovoru, u pravilu se koriste pisma. Ako je vrijeme važan čimbenik te je potrebno brzo reagirati, može se izabrati telefon ili e-mail. E-mail i faks su korisni kada je važan čimbenik trošak, kao i kod telefonskih razgovora s inozemstvom. Koji god kanal izabrali, profesionalci u odnosima s javnošću moraju ga prilagoditi ciljevima, javnosti i poruci.¹⁵⁴

Izbor komunikacijskih kanala i strategijskog medijskog miksa treba se uvijek temeljiti na postignuću organizacijskih ciljeva.

Strategija kanala pomaže stručnjacima odnosa s javnošću u odluci kojim će sredstvom prenijeti svoju poruku.

Tablica 37. Integrirani model medija u odnosima s javnošću

Javna komunikacija		Međusobna komunikacija			
	Javni mediji	Interaktivni mediji	Kontrolirani mediji	Komunikacija događaja/skupine	Komunikacija jedan na jedan
Ključna uporaba u programu odnosa s javnošću	Izgraditi svijest	Odgovoriti na pitanja: Razmijeniti informacije	Reklama: Osigurati detaljne informacije	Motivirati polaznike: Pojačati postojanje uvjerenja i stavova	Dobiti obveze: Riješiti probleme
Najvažniji primjeri	Novine Časopisi Radio Televizija Vanjski mediji Direktorij Oglašavanje Posebni mediji Filmski oglas	Telefon: Automatski sustav odgovora Audiotekst Računalo: Internet Intranet Ekstranet Baze podataka E-mail i programi s popisom adresa Novinske skupine Prostorije za chat i oglasne ploče Elektronski kiosci CD-ROM-ovi	Brošure Bilteni Sponzorirani časopisi Godišnja izvješća Knjige Izravna pošta Prodajna mjesta Posebni oglasi Videobrošure	Govori Trgovačke izložbe Sajmovi Sastanci Konferencije Demonstracije Skupovi Sponzorstvo Opažanja Godišnjice Klađenja Natjecanja Priznanja Programi s nagradama (podržani audio i vizualnim materijalima)	Osobni posjeti Lobiranje Osobna pisma Telefonski pozivi Tele-marketinško nagovaranje

**Slika 38.** Strategijsko planiranje i izbor kanala, R. L. Heath, W. T. Coombs, 2006.

Četvrti korak: ocjena/evaluacija u odnosima s javnošću

Svaki ozbiljan program mora se na kraju ocijeniti, tj. mora se provesti evaluacija. Tako je i s programima odnosa s javnošću jer bavljenje odnosima s javnošću nije rekreacija.¹⁵⁵ Tek u ovoj četvrtoj fazi djelatnici u odnosima s javnošću shvaćaju koliko je bilo važno planirati i postavljati realne ciljeve, tim više što danas postoje sofisticirani kriteriji za mjerenje rezultata odnosa s javnošću. Evaluacija je kontinuiran proces nadziranja i oživljavanja projekata kao i analiza krajnjih rezultata planiranog projekta. Kada je riječ o evaluaciji, treba praviti razliku između evaluacije i revizije. Istaknuto je da evaluacijom mjerimo uspjeh kampanje, dok revizija služi za pronalaženje mogućih promjena strategije.

Svrha evaluacije

Evaluacija nam pomaže utvrditi koliko jesmo ili nismo bili uspješni u programu. Prema A. Gregory¹⁵⁶ postoji pet razloga zašto evaluaciju treba uključiti u kampanju:

1. *fokusira napore* – usredotočit ćete se na važno u odnosu na sekundarno
2. *pokazuje učinkovitost* – možete dokazati postignutu vrijednost
3. *osigurava isplativost* – vrijeme i novac potrošit ćete na važne stvari i postići rezultate
4. *potiče dobro upravljanje* – upravljanje po ciljevima donosi preciznost
5. *olakšava odgovornost* – naglašena je odgovornost svih u programu.

Navedeni razlozi pridonijet će elaboraciji vrijednosti koje smo stvorili. Međutim postoje slučajevi kada odnosi s javnošću ne rade evaluaciju. Istraživači su utvrdili da se iza neevaluacije krije nesposobnost korištenja tehnika evaluacije, dakle neznanje, zatim nedostatak vremena, troškovi evaluacije u odnosu na zacrtani proračun.

Za one koji se ipak odluče određeni projekt završiti do kraja, a to znači uključiti i četvrti korak – evaluaciju, na raspolaganju stoje osnovna načela koja mogu pomoći u olakšavanju zadatka.

- *Ciljevi su najvažniji* – ciljevi moraju biti ostvarljivi i mjerljivi.
- *Evaluaciju treba razmotriti na samom početku procesa* – na početku treba uspostaviti mehanizme mjerenja.
- *Evaluacija je kontinuirana* – evaluacija se mora stalno odvijati duž komunikacijskog lanca. Ako jedan element ne štima, željeni rezultat može izostati.
- *Evaluacija mora biti znanstvena i objektivna.*
- *Evaluacija programa i procesa je evaluacija komunikacijskih aktivnosti i njihova upravljanja.*¹⁵⁷

Proces ocjeniteljskog istraživanja

Kao što je istaknuto, u prvom koraku procesa upravljanja u odnosima s javnošću istraživanje se može provesti i za potrebe strateškog ocjenjivanja programa. Profesionalci u odnosima s javnošću koji se bave ocjeniteljskim istraživanjem razlikuju povezane izraze ocjenjivanje, mjerenje i istraživanje.¹⁵⁸

1) *Ocjenjivanje (evaluation)* je riječ koja doslovno znači odrediti vrijednost nečega – često se odnosi na mjerenje obavljeno nakon provedbe programa. Međutim ocjenjivanje se može obavljati, i idealno bi ga trebalo obavljati, na više točaka tijekom cijele provedbe programa odnosa s javnošću. Ocjenjivanje se može vršiti za potrebe prijedloga, plana ideje ili kako bi se identificirale tekuće razine svijesti prije početka provedbe programa. Isto se tako ocjenjivanje može provoditi tijekom programa zbog ocjene napredovanja i privremenih rezultata. Prema tome ocjenjivanje nije pojedinačan korak poslije dovršenja programa, već proces koji se može i treba ostvarivati tijekom cijelog odvijanja programa.

Slično je s formativnim i sumativnim ocjenjivanjem. Iako ih se definira kao zasebne zbog njihovih različitih ciljeva, to nisu odvojene aktivnosti koje bi mogle stajati same za sebe, već su najučinkovitije uzajamo povezane. Formativno istraživanje (ocjenjivanje) ima za cilj poboljšanje funkcioniranja programa i ono se odvija za vrijeme djelovanja programa (proces). Naziva se i procesno

Evaluacija je kontinuiran proces nadziranja i oživljavanja projekata kao i analiza krajnjih rezultata planiranog projekta.

Ocjenjivanje nije pojedinačan korak poslije dovršenja programa, već proces koji se može i treba ostvarivati tijekom cijelog odvijanja programa.

Formativno istraživanje (ocjenjivanje) ima za cilj poboljšanje funkcioniranja programa i ono se odvija za vrijeme djelovanja programa (proces).

istraživanje. Odjeli za odnose s javnošću trebali bi provoditi formativno istraživanje kako bi utvrdili strateške javnosti, odredili najbolji način komuniciranja organizacije radi razvoja kvalitetnih odnosa s tim javnostima, ustrojili odjele koji će olakšavati komunikaciju sa strateškim javnostima te ustanovili kako će organizacija uskladiti svoje ponašanje s potrebama tih javnosti. Istraživanje koje se provodi na kraju nekog programa ili aktivnosti naziva se sumativna evaluacija (*summative evaluation*).

- 2) *Mjerenje (measurement)*. U procesu ocjeniteljskog istraživanja treba razlikovati nekoliko pojmova od kojih je jedan i pojam *mjerenje*. Mjerenje (često se koristi kao sinonim za ocjenjivanje) označava proces uzimanja mjere nekog definiranog kriterija ili pojave. Mjerenje je dio formativnog i sumativnog istraživanja te dio ocjenjivanja. Bez pouzdanih mjera planiranje i ocjenjivanje ne mogu se precizno odrediti.
- 3) *Istraživanje (research)*. Označava provedbu mjerenja u sustavnom i kontroliranom procesu koji koristi općeprihvaćene standarde znanstveog istraživanja i u oštrom je kontrastu prema neistraživačkim pristupima kao što su mišljenje djelatnika o odnosima s javnošću, usputna zapažanja i anegdotalna izvješća.

Istraživanje koje se provodi na kraju nekog programa ili aktivnosti naziva se sumativna evaluacija (*summative evaluation*).

Razine i modeli ocjene programa

Djelatnicima odnosa s javnošću ocjena služi za različite motive.¹⁵⁹ Dok se jedni *šminkaju* pred svojim menadžerima, drugi smatraju da jedinu smislenu evaluaciju predstavljaju znanstvene mjere za jačanje svijesti ili promjenu mišljenja, stavova i ponašanja. Ta učinkovita evaluacija može se provesti kroz tri razine ocjene programa: *priprema, planiranje i učinak*.

Svaka od navedenih faza programske ocjene pridonosi većem razumijevanju i osigurava dodatne informacije za procjenu djelotvornosti.

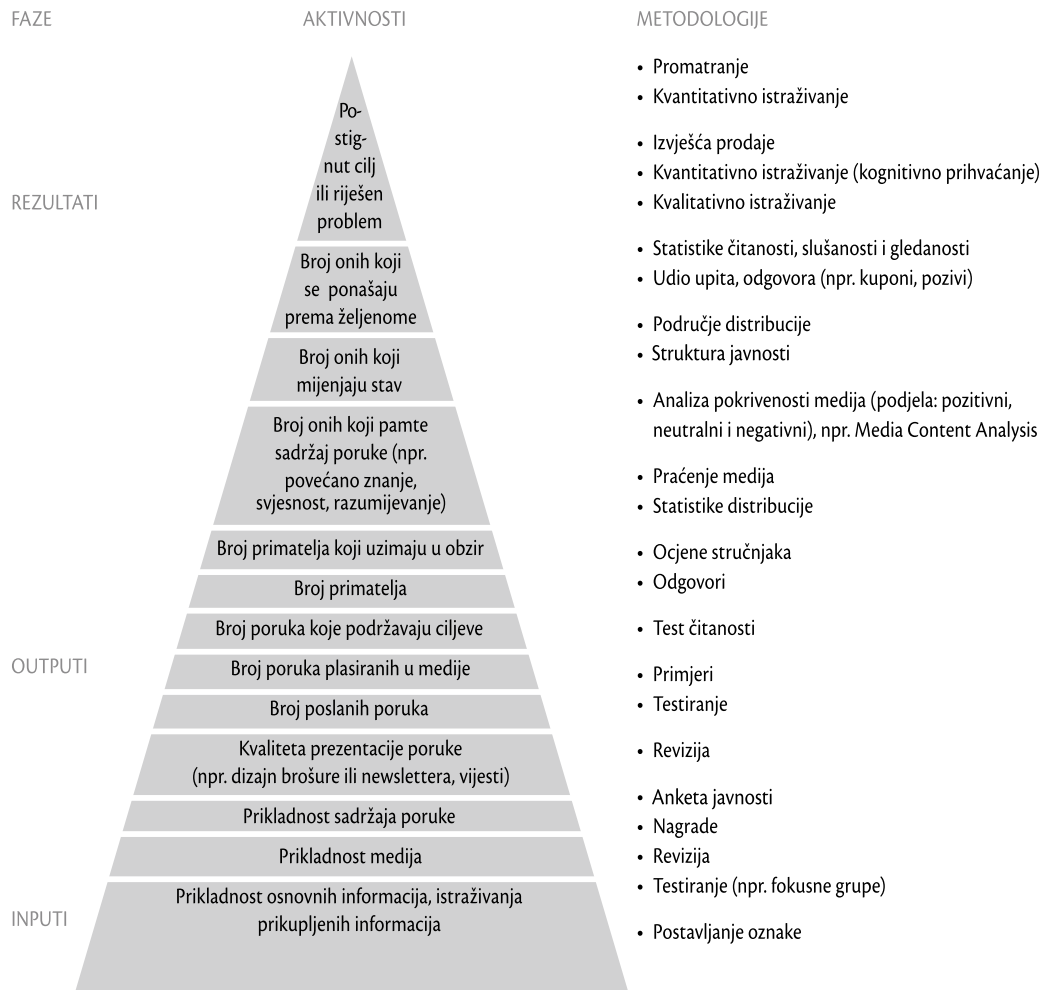
- *Ocjena pripreme* procjenjuje kakvoću i prikladnost informacije i strateškog planiranja.
- *Ocjena provedbe* dokumentira prikladnost taktika i nastojanja.
- *Ocjena učinka* pruža povratnu informaciju o posljedicama programa.

Prema S. M. Cutlipu i sur. nijedna ocjena nije potpuna ukoliko nisu ispunjeni kriteriji na svim razinama.¹⁶⁰

Jedan od mogućih modela (makro)evaluacije model je koji je predstavio J. Macnamara.¹⁶¹ Predstavio je model u obliku piramide. Na dnu piramide su *inputi* (informacije i planiranje), a na vrhu su rezultati. Aktivnosti su



Slika 39. Prikaz i razine za ocjenu programa odnosa s javnošću, S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, 2003.



Slika 40. Macnamarin model evaluacije

podijeljene na nekoliko koraka komunikacijskog procesa. Model prepoznaje *inpute* i traži od korisnika da ocijeni kvalitetu informacija, izbor medija i sadržaj komunikacije. Potom razmatra *outpute*, proizvedenu komunikaciju, tj. rezultat – učinke komunikacije.¹⁶²

Kriteriji i metode pripreme

U procesu evaluacije djelatnici za odnose s javnošću koriste i *prikladnost (adekvatnost) temeljnih informacija*. Ova metoda se koristi kada u tijeku programa djelatnici odnosa s javnošću shvate da u originalnoj analizi situacije nedostaju neke važne informacije.¹⁶³

Jedan od koraka u ocjenjivanju vezan je za *organizaciju i prikladnost sadržaja programa i poruke*. Ocjenjivanje prikladnosti poruke i sadržaja programa s prednošću naknadnog

uvida daje smjernice za buduće programске aktivnosti. Prethodna provjera sadržaja brošura, web stranica, govora, scenarija za videosnimke i drugih materijala omogućuje rano utvrđivanje je li to sve prikladno za ciljnu javnost.¹⁶⁴

Završni korak u ocjenjivanju pripreme je ocjenjivanje tehničke i produkcijske vrijednosti poruka i drugih elemenata programa. U ovu skupinu vrijednosti najčešće se ubrajaju kvaliteta godišnjih izvješća, najučinkovitiji ukupni program, najbolji grafički dizajn, najbolja web stranica, najbolja multimedijalna prezentacija itd. U ovom se koraku programskoga ocjenjivanja razmatra kvaliteta profesionalne izvedbe.

Radi objektivnog ocjenjivanja pripreme poruka ponekad se koriste tekstovi čitano-

U procesu evaluacije djelatnici za odnose s javnošću koriste i prikladnost temeljnih informacija. Ova metoda se koristi kada u tijeku programa djelatnici odnosa s javnošću shvate da u originalnoj analizi situacije nedostaju neke važne informacije.

Završni korak u ocjenjivanju pripreme je ocjenjivanje tehničke i produkcijske vrijednosti poruka i drugih elemenata programa. U ovu skupinu vrijednosti najčešće se ubrajaju kvaliteta godišnjih izvješća, najučinkovitiji ukupni program, najbolji grafički dizajn, najbolja web stranica, najbolja multimedijalna prezentacija.

Gunningova formula ili indeks magle R. Gunninga mjeri težinu čitanja prema prosječnoj duljini rečenice i postotku riječi s tri ili više slogova.

sti. Čitljivost podrazumijeva priopćavanje činjenice u obliku (novinarskog) teksta tako da je sadržaj jasan, razumljiv i nedvosmislen. Da bi se priprema poruke objektivno procijenila, često se koriste tekstovi čitljivosti.

Gunningova formula ili *indeks magle* R. Gunninga mjeri težinu čitanja prema prosječnoj duljini rečenice i postotku riječi s tri ili više slogova. Da bismo ga izračunali, moramo izbrojiti cijele rečenice u barem dva uzorka teksta od kojih svaki sadrži 100 riječi. Podijelite broj riječi u rečenicama s brojem cijelih rečenica. Pritom izbrojite riječi s tri i više slogova. Dobivene vrijednosti uvrstite u sljedeću formulu: $\text{indeks magle} = 0.04 \times (\text{prosječan broj riječi u rečenici} + \text{broj drugih riječi na 100 riječi})$.¹⁶⁵

Fleschova formula metoda je R. Flescha koja mjeri težinu nekog teksta kao i približnu razinu obrazovanja potrebnu za njegovo čitanje. Ova metoda podrazumijeva brojanje rečenica, riječi i slogova, računanje prosječne duljine rečenice dijeleći broj riječi te računanje indikatora čitljivosti. Ovaj indikator dijeli tekstove na ukupno sedam razina, od vrlo jednostavne do vrlo teške, pridodajući im razinu obrazovanja potrebnog za razumijevanje teksta, od petog razreda osnovne škole do završenog fakulteta.¹⁶⁶

Formula lakog slušanja (*Easy listening formula* – ELF) – formula I. Fanga je usporedbena mjera za procjenu *slušljivosti* nesnimljenih materijala, govora i tomu slično. Jednostavno izračunajte prosječan broj slogova po rečenici, ali brojeći samo slogove u višesloženim riječima.¹⁶⁷

Kriterij i metode provedbe programa

Ocjenjivanje programa za odnose s javnošću najčešće se objavljuje imajući u vidu fazu provedbe. Ova razina ocjenjivanja u pravilu podrazumijeva brojanje otisnutih publikacija, distribuiranih priopćenja za javnost itd. Kako bi se kompletirala ocjena provedbe, važno je ukazati na određene kriterije i neke metode ocjenjivanja komunikacijskih dijelova programa.

Distribucija – ova faza počinje vođenjem evidencije o broju distribuiranih poruka.

Ovdje je riječ o izravnom dokumentiranju količine sastavljenih i distribuiranih sadržaja. Evidentiranje uključuje i broj govora, TV i radijskih nastupa, audiovizualnih prezentacija i sl. Drugim riječima ovaj korak zahtijeva dokumentiranje svih proizvedenih i distribuiranih materijala i aktivnosti.¹⁶⁸

Plasman – bez obzira na količinu proizvedenog i distribuiranog materijala broj poruka plasiranih u medijima određuje postoji li mogućnost da program dopre do ciljnih javnosti. Izresci iz novina i registri radijskih i TV priloga već dugo služe kao pokazatelj koliko su mediji koristili alate i tehnike iz ureda za odnose s javnošću. Dakle kada je riječ o plasmanu, djelatnici odnosa s javnošću koriste se analizom medijskog sadržaja.

Analiza medijskog sadržaja – praćenje medija te prikupljanje i brojanje *press clippinga* u odnosima s javnošću naširoko se koristi za praćenje publiciteta, tj. prisutnosti u medijima. Pojam se često primjenjuje u analizi dokumenata ili audiovizualnih materijala. Analiza sadržaja je metoda analize medijske stvarnosti, verbalne i vizualne produkcije (sadržaja novina, časopisa, radija, televizije i interneta) koja dovodi do stvaranja zaključka o komunikatorima i korisnicima tih sadržaja. U medijima analiza sadržaja je primjena sustavnih procedura za objektivno utvrđivanje onoga o čemu se izvješćuje.

OTS (Opportunities To See) – prema *PR Weekiu* i njihovim istraživanjima među 200 praktičara odnosa s javnošću utvrđeno je da 60% njih za evaluaciju aktivnosti odnosa s javnošću koristi analizu medijskog sadržaja. Druga najčešća korištena metoda je *prilika da se vidi*, *OTS – Opportunities To See*. Ova metoda evaluacije označava broj prilika kad publika (javnost) ima mogućnost vidjeti poruku.¹⁶⁹

AVEs (Advertising Value Equivalents – AVEs) – mjera koja se prečesto koristi za ocjenjivanje medijskog plasmata kao publiciteta je ekvivalent vrijednosti oglašavanja, a naziva se i *vrijednost ekvivalentnog oglašavanja* ili jednostavno *ekvivalent oglašavanja*. Kod ekvivalenta vrijednosti oglašavanja izračunava se koliki bi novac organizacija morala platiti kako bi plaćenim oglašavanjem osigurala istu količinu prostora ili

Fleschova formula metoda je R. Flescha koja mjeri težinu nekog teksta kao i približnu razinu obrazovanja potrebnu za njegovo čitanje.

vremena u medijima. Ne postoji teorijska i empirijska osnova za skok s redakcijskog na plaćeno oglašavanje.¹⁷⁰

Određeni stručnjaci (W. Lindenmann i dr.) kažu kako neki djelatnici za odnose s javnošću primjenjuju multiplikatore u rasponu od dvostruke do trinaesterostruke cijene oglašavanja da bi izračunali tzv. *PR vrijednost*. K. Hallahan i G. T. Cameron su proučavali pridruživanja treće strane i vjerodostojnosti izvora kao temelj tvrdnji kako redakcijski publicitet može biti jednako vrijedan ili vrijedniji od oglašavanja. Utvrdili su da je malo istraživanja koja bi uspoređivala vjerodostojnost vijesti i oglašavanja, a proučavanja koja su našli ne pokazuju nikakvu postojanu prednost vijesti u odnosu na oglašavanje.¹⁷¹

Potencijalna javnost

Potencijalna javnost (potential audience) – jedan od koraka ocjenjivanja programske provedbe utvrđuje koliko je ljudi u ciljnim javnostima primilo poruke što ih program nastoji prenijeti. Utvrđuje se dakle broj ljudi koji su potencijalno izloženi programskim porukama. Ovdje je važno razlikovati čitatelje (gledatelje, slušatelje) kojima je poruka isporučena od onih koji su efektivni. Poruka je isporučena svim potencijalnim čitateljima, gledateljima, slušateljima ili sudionicima događanja. Efektivnu javnost (čitatelje, gledatelje, slušatelje, sudionike) čine samo oni koji pripadaju ciljnim javnostima. Veličina publike rijetko je najvažnija, a za ocjenjivanje programa važniji je njezin sastav. Primjerice plasiranje poruke u prestižnoj publikaciji može djelovati impresivno, ali vjerojatno neće baš pridonijeti uspjehu programa ako ciljnu javnost čine ljudi sa srednjim primanjima. Iako bi djelatnici za odnose s javnošću mogli izvući korist od članka u toj publikaciji, ako ga kopiraju (uz dopuštenje) i sami distribuiraju ključnim javnostima. Međutim zbog troškova takve materijale obično je isplativije plasirati na samom početku u odgovarajuće medije. Imajući u vidu efektnu publiku, u oglašavanju se govori o *sastavu publike* i ta je mjera relevantna za programe odnosa s javnošću. Određivanje ciljnog sastava publike jedan je

od prvih osnovnih koraka u analizi medij-ske publike.¹⁷²

Pozorna javnost

Sljedeći kriterij prilikom ocjenjivanja programa je broj ljudi koji posvećuju pozornost porukama. Važno je imati u vidu da neki ljudi voze kraj oglasnih panela, a ne vide ih, prelistavaju novine, a ne čitaju mnoge članke u njima ili imaju uključen televizor, a ne posvećuju pozornost svemu što se prikazuje ili onome o čemu se izvješćuje. Proučavanjem čitateljstva, slušateljstva i gledateljstva odnosi s javnošću mjere pozornost koju publika posvećuje medijima i porukama. Proučavanja čitanosti, koja se obično temelji na anketama ili razgovorima, utvrđuju koliko ljudi čita publikacije, kao i što čitaju, tko čita, a tko ne čita. Proučavanja radijske i televizijske publike daju slične podatke o slušateljima i gledateljima. Brojne tvrtke za mjerenje publike sada koriste nekoliko mjera kako bi utvrdile broj ljudi koji posvećuju pozornost internetskim medijima, blogovima i stranicama društvenih medija.¹⁷³

Vrlo poznata tehnika za utvrđivanje čitanosti novinskih oglasa je metoda prepoznavanja koju je stvorio D. Starch, a koristi je tvrtka *Starch INRA Hooper Inc.* S obzirom na rezultate razlikuju se tri razine čitanja: *čitatelji sa zapažanjem, čitatelji s povezivanjem i intezivni čitatelji.*

U istraživanju radijske i televizijske publike koriste se četiri primarne metode mjerenja:¹⁷⁴

- 1) *Dnevnik* metoda mjerenja u istraživanju radijske i televizijske publike. Metoda dnevnika iziskuje da neki pripadnik kućanstva (ili više njih) vodi svakodnevnu pisanu evidenciju o slušanju ili gledanju. Ova metoda sadrži ugrađenu neobjektivnost jer se pojedinci koji pristanu sudjelovati mogu znatno razlikovati od onih koji ne sudjeluju.
- 2) *Metar* – u istraživanju radijske i televizijske publike koriste se četiri primarne metode mjerenja. Jedna od njih je metar. Ovom se metodom elektronički evidentiraju pojedinačno paljenje radija i televizije i to prema učestalosti, kanalu i dobu dana. Informacije se telefonskim

Potencijalna javnost (potential audience) – jedan od koraka ocjenjivanja programske provedbe utvrđuje koliko je ljudi u ciljnim javnostima primilo poruke što ih program nastoji prenijeti.

Proučavanjem čitateljstva, slušateljstva i gledateljstva odnosi s javnošću mjere pozornost koju publika posvećuje medijima i porukama.

Specifični kriteriji za ocjenjivanje programskih učinaka trebali bi biti jasno navedeni u ciljevima koji usmjeravaju pripremu i provedbu programa.

- linijama šalju do središnjeg računala. Ovom se metodom služe tvrtke A. C. Nielsen i Arbitron u velikim gradovima kako bi utvrdile *noćne* rejtinge vodećih televizijskih programa. Glavni je problem ove metode u tome što metar ne može uvijek pouzdano utvrditi tko (ili koliko ljudi) gleda ili sluša neki program.
- 3) *Sofisticirani metar* – u istraživanju radijske i televizijske publike koristi se sofisticirani metar ili, kako se još naziva, *People meter*. Kompanije koje se bave ovakvim mjerenjima koriste sofisticirane metre u nastojanju da riješe problem informacija koje ne daju metri za mjerenje slušanosti i gledanosti. Svaki pripadnik kućanstva u kojemu se vrši mjerenje mora prilikom gledanja televizije pritisnuti svoje dugme. Metar registrira tko u kućanstvu gleda koji program i tu informaciju šalje putem telefonskih linija u središnje računalo. Ova se metoda koristi i u marketinškim istraživanjima kada je potrebno napraviti izvješće o ponašanju kupaca i potom korelirati kupnje s gledanjem televizije. Sasvim prirodno ljudi se brzo umore od *paljenja, gašenja* i davanja svih ostalih traženih informacija (npr. podataka o djeci koja su premalena kako bi ovladala navedenom tehnologijom). Daljnji je problem što mjerenje ne obuhvaća sve televizijske uređaje u kućanstvu pa i ovaj metar daje nepotpune podatke o gledanosti.
- 4) *Telefonska anketa* – veličina i sastav slušateljstva ili gledateljstva utvrđuje se telefonskim pozivima tijekom ili odmah nakon određenog programa. Najčešće se to radi istodobnom telefonskom anketom, što znači da se pozivi obavljaju dok program još traje.

Kriterij i metode djelovanja

Model uporišnih točaka u ocjenjivanju – ilustrira ciklus programskoga ocjenjivanja. Pokazuje kako sumativne ocjene djelovanja (vrijeme) služe kao formativne ocjene (vrijeme) za idući programski ciklus. Odjeljci u nastavku opisuju samo opće smjernice i metode za ocjenu učinaka jer su namjeravani rezultati jedinstveni za svaki program. Specifični kriteriji

za ocjenjivanje programskih učinaka trebali bi biti jasno navedeni u ciljevima koji usmjeravaju pripremu i provedbu programa. Pri ocjenjivanju učinaka ti isti kriteriji identificiraju prirodu i veličinu promjena (ili održavanja) u znanju, sklonosti i ponašanju unutarnjih i vanjskih javnosti. Ovi su kriteriji odabrani jer ih se smatralo bitnim koracima u ostvarivanju ukupnog programskog cilja (radna teorija).¹⁷⁵

Povećano znanje – prvo ocjenjivanje programskih učinaka utvrđuje broj ljudi koji su naučili sadržaj poruke. Ovo je očito logički sljedeći korak nakon utvrđivanja činjenice koliko je ljudi posvetilo pozornost poruci. Programi većinom nastoje prenijeti informacije radi povećanja znanja, svijesti i razumijevanja u unutarnjih i vanjskih ciljnih javnosti. Povećavanje znanja je često presudno kako bi se povećalo njihovu zainteresiranost ili motiviranost, čimbenike koji dovode do akcije. Ono što ljudi znaju, može biti čak presudnije. Dok je vladalo uvjerenje o svijetu kao ravnoj plohi, moreplovcu se nisu usuđivali otisnuti predaleko prema horizontu. Isto tako sve ono što ljudi znaju ili ne znaju o određenim pitanjima i događajima može utjecati na mišljenja i ponašanja relevantna za odnose organizacije i javnosti.¹⁷⁶

Promjena mišljenja – poduzeće za distribuciju plina i struje možda također želi doznati koliko je ljudi promijenilo svoje mišljenje o vrijednosti nastojanja da se štedi energija u domovima. Stručnjak za komunikaciju sa zaposlenicima, koji provodi program informiranja o sigurnosti, možda će htjeti povećati zanimanje zaposlenika za sigurnost na radnom mjestu. Ispitivanja koja služe za mjerenje promjena znanja, svijesti i razumijevanja mogu također služiti pri određivanju je li program utjecao na predispoziciju ljudi. Međutim u tom nam slučaju trebaju drugačija pitanja. Naime, povećano znanje i promjena mišljenja su različiti rezultati pa može doći do jednoga, a da ne dođe do drugoga. Slično tome promjene mišljenja o pojedinom pitanju ili situaciji mogu, ali ne moraju, održavati promjene u temeljnim stavovima.¹⁷⁷

Promjena stava – formiranje ili mijenjanje stavova ljudi je, usporedi li se s promjenama mišljenja, programski učinak višeg reda.

Povećavanje znanja je često presudno kako bi se povećalo njihovu zainteresiranost ili motiviranost, čimbenike koji dovode do akcije. Ono što ljudi znaju, može biti čak presudnije.

Stavovi tvore široku predispoziciju koja se odnosi na različite situacije. Oni su manje podložni kratkoročnim promjenama. Stavovi su rezultat dugogodišnjeg iskustva i učvršćivanja, pa je stoga u pravilu potrebno duže razdoblje i više napora kako bi ih se promijenilo. A ono što vidite izraženo u nekoj situaciji može, ali ne mora, predstavljati temeljni stav. Na primjer ako je neki kućevlasnik mišljenja kako će ugradnjom tavanske izolacije manje trošiti na struju, to ne znači nužno da je pristaša štednje energije *po samom svom stavu*. Da bismo utvrdili imaju li ljudi stav o štednji energije ili ne, moramo izmjeriti njihove sklonosti u odnosu na mnoga pitanja i situacije u svezi s uporabom energije.¹⁷⁸

Promjene ponašanja – promjene ponašanja, izražene brojem ljudi koji postupaju na željeni način, isto tako mogu, ali ne moraju, slijediti promjene znanja i sklonosti. Recimo, visoka žičana ograda uklanja potrebu za informativnom i uvjerljivom komunikacijom koja bi odvrtila ljude, osim možda one najodlučnije, od ulaska na zabranjeno područje. Programi za odnose s javnošću rijetko imaju takvu moć pa ljudi u pravilu moraju biti informirani i uvjereni kako bi promijenili ponašanje. Za ocjenjivanje utjecaja programa na ponašanje koriste se *ankete* (u kojima ljudi sami izvješćuju o svom ponašanju), *izravno promatranje* ljudskih postupaka te *neizravno promatranje* proučavanjem službenih evidencija ili drugih *tragova* koji svjedoče da je došlo ili da nije došlo do nekog ponašanja.

Ponavljano ponašanje – programi za odnose s javnošću obično nastoje povećati broj ljudi koji ponavljaju ili održavaju željeno ponašanje. Broj ljudi koji su prestali pušiti na dan održavanja velike kampanje protiv pušenja u Americi nije dovoljna mjera uspjeha te kampanje. Kao što će posvjedočiti svaki bivši pušač, uspješni se prestanak pušenja ne može potvrditi samo jednom provjerom koja je izvršena ubrzo nakon kampanje za prestanak pušenja.¹⁷⁹

Postignuti cilj – realno je očekivati da će se na nekoliko razina učinaka ostvariti cilj ili riješiti problem. Cilj programa jasno izriče

odgovarajuće kriterije sumativnog ocjenjivanja. Trebalo bi biti jasno kako se ocjenjivanje mora protegnuti do ove razine jer je moguće pojavljivanje nekih ili intermedijarnih rezultata, a da se opći programski cilj ne ostvaruje. Drugim riječima, iako svaka razina može biti ili ne biti *nužna* u procesu, ni jedna pojedinačna razina ili kombinacija nije *dovoljna* mjera za ostvarenje cilja.¹⁸⁰

Društvene i kulturne promjene – krajnje sumativno ocjenjivanje programa i prakse odnosa s javnošću odnosi se i na njihov doprinos pozitivnim društvenim i kulturnim promjenama. Ovim korakom zaključuje se spektar procjena učinka. Ocjenu na ovoj razini ometa protok vremena i nazočnost drugih uzročnih čimbenika te se obično prepusta sociolozima i antropolozima.¹⁸¹

Tumačenje i uporaba rezultata ocjenjivanja

Dva ključna koraka u nalaženju smisla i tumačenju podataka prikupljenih istraživanjem su *svođenje i prikazivanje podataka*. Neki teoretičari¹⁸² preporučuju bolji prikaz podataka kao glavni put do vanjske kvalitativne analize. Ovi istraživači imaju u vidu potrebu da se sadržaji golemih i nesavladivih statističkih baza podataka ili tabličnih izračuna prikažu u tablicama ili grafikoni- ma s glavnim kategorijama, temama, grupiranjima i najvažnijom statistikom.¹⁸³

Istraživači i djelatnici u odnosima s javnošću mogu početi u ovom pojednostavljenom obliku nalaziti smisao podataka i tumačiti taj smisao menadžmentu organizacije. Tumačenje je izazovno područje na kojem istraživači uče specijalne tehnike kako bi se smanjili rizici predviđanja i pretjeranog pojednostavljivanja važnih podataka.¹⁸⁴

Tumačenje i primjena rezultata ocjenjivanja jasno pokazuju kako podatci nisu završna točka istraživanja. Krajnji cilj je doznati što je funkcionalno, a što nije te zašto nije i što bi trebalo činiti. Podatci prikupljeni uporabom valjanih i pouzdanih metoda predstavljaju temelj činjeničnog materijala na osnovi kojeg menadžeri mogu objektivno donositi odluke i znanstveno upravljati odnosima s javnošću.¹⁸⁵

Za ocjenjivanje utjecaja programa na ponašanje koriste se ankete, izravno promatranje ljudskih postupaka te neizravno promatranje proučavanjem službenih evidencija ili drugih tragova koji svjedoče da je došlo ili da nije došlo do nekog ponašanja.

Dva ključna koraka u nalaženju smisla i tumačenju podataka prikupljenih istraživanjem su svođenje i prikazivanje podataka.

Sažetak

Četverofazni proces rješavanja problema

Djelatnici u odnosima s javnošću, koji rade na procesima planiranja, raspolažu s velikim iskustvom, teorijskim spoznajama i imaju sposobnost korištenja različitih podataka u četverofaznom procesu rješavanja problema: 1. definiranje problema, 2. planiranje i stvaranje programa, 3. poduzimanje akcije i komunikacije, 4. procjena programa.

Određivanje problema u odnosima s javnošću

Definiranje (određivanje) problema počinje kada netko prosudi da nešto ne valja ili bi uskoro moglo valjati, ili bi pak moglo biti bolje. Implicitna je zamisao da vizija i misija organizacije, kao i ciljevi, daju kriterij za takve prosudbe. Ciljna stanja služe kao osnova za određivanje postoji li stvarni ili potencijalni problem.

Uloga istraživanja u strateškom planiranju

Istraživanje je sastavni dio upravljanja odnosima s javnošću, što znači da ga treba uključiti u svaku fazu procesa planiranja odnosa s javnošću. RACE model (*research, action, communication, evaluation*) sugerira da se istraživanje provodi u prvom i posljednjem koraku, tj. u fazi istraživanja i evaluacije.

Istraživanje u cilju definiranja problema odnosa s javnošću

Rezultati istraživanja za definiranja problema ili javnosti ključni su *inputi* za planiranje programa. Neka organizacija može imati loš imidž u medijima i obratiti se agenciji za odnose s javnošću radi rješavanja problema. Agencija će vjerojatno provesti istraživanje kako bi otkrila razlog za problem s imidžom prije nego što osmisli strategiju za njegovo rješenje. Taj proces može se nazvati *definiranje problema* i *analiza situacije*.

Istraživanje radi ocjene planova i prijedloga u odnosima s javnošću

Prije provedbe plana razni njegovi elementi mogu se ispitati na nekoliko načina: stručnom procjenom, uz pomoć popisa kriterija, testiranjem mjera raspravama u fokus skupinama, ispitivanjem među ključnim javnostima. Početna identifikacija javnosti, poruka, strategija ili taktika, koje se nalaze u planu, može biti podložna ponovnoj ocjeni. Ta ocjena može rezultirati izmjenama u programu.

Istraživanje za vrijeme provedbe programa

Cilj je procesnog istraživanja poboljšanje funkcioniranja i odvija se za vrijeme djelovanja programa (u procesu). Naziva se i *monitoringom*, odnosno *formativnom evaluacijom*.

Istraživanje za učinak programa

Istraživanje se provodi radi mjerenja programskih učinaka, odnosno uspješnosti u ostvarenju zadanih ciljeva.

Analiza situacije (okruženja)

Analiza kao prvi korak u procesu planiranja proces je ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem okoline. Analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja neki autori nazivaju *praćenje okruženja* (*environmental monitoring*). Danas je puno učestaliji naziv *skeniranje okruženja* (*environmental scanning*). Skeniranje okruženja važan je element za identifikaciju strateških poslovnih pitanja ili konkretnih problema na kojima će se program zasnivati. Analizu okruženja (unutarnjeg i vanjskog) moguće je uspješno provesti kroz PEST i SWOT analizu.

PEST analiza

PEST analiza poznata je po tomu što dijeli okruženje na četiri područja: *političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko*.

SWOT analiza

Druga analiza koja nam pomaže skeniranju unutarnjih i vanjskih čimbenika je SWOT analiza. SWOT analiza je strategijski instrument pomoću kojeg se dinamički sučeljavaju snage/slabosti organizacije s prilikama/opasnosti okruženja radi identificiranja prilika/rizika za organizaciju. SWOT analiza je akronim od: *strengths* – snage, *weaknesses* – slabosti, *opportunities* – prilika, *threats* – opasnosti.

Proces istraživanja

Istraživanja imaju važnu ulogu u suvremenim odnosima s javnošću. Ponekad djelatnici za odnose s javnošću sami provode istraživanje. U drugim prilikama angažiraju stručne istraživačke agencije da oblikuju istraživanja, prikupe informacije i analiziraju podatke. U oba slučaja djelatnici za odnose s javnošću moraju poznavati proces istraživanja i uz njega vezane pojmove. Jednostavno ne može se menadžmentu objasniti nešto što i sami ne razumijemo.

Oblikovanje istraživačkih instrumenata

Pri oblikovanju istraživačkih instrumenata moguće je ukazati na kvantitativne i kvalitativne instrumente za ispitivanje stavova ili imidža.

Kvantitativni elementi za ispitivanje stavova ili imidža

U kvantitativnoj analizi elementa za ispitivanje stavova ili imidža posebno je važno ukazati na semantički diferencijal, Likertovu i Kuninovu skalu.

Kvalitativni elementi za ispitivanje stavova ili imidža

U kvalitativnoj analizi elementa za ispitivanje stavova ili imidža ukazujemo na važnost slobodne asocijacije i test oblaka.

Važnost planiranja

Planiranje programa nakon istraživanja druga je faza u procesu upravljanja odnosa s javnošću. Dobar program odnosa s javnošću treba biti uspješno sredstvo potpore poslovanju, marketingu i komunikacijskim ciljevima organizacije. Stoga planiranje odnosa s javnošću mora biti strateško. Jer kako ističu pojedini teoretičari odnosa s javnošću, strateško planiranje je od ključne važnosti kad određujete gdje želite biti u budućnosti (cilj) i kako tamo stići (strategija).

Strateško promišljanje

Strateško promišljanje uključuje predviđanje ili postavljanje željenog budućeg ciljnog stanja, određivanje sila koje će pomagati ili ometati kretanje prema cilju i formuliranje plana za postizanje željenog stanja. Kad organizacija planira neki program, donosi zapravo sutrašnje odluke danas.

Strateško upravljanje

Strateško upravljanje pristup je odnosima s javnošću kroz otvoreni sustav. U širem smislu strateško upravljanje je skup upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročno funkcioniranje, odnosno dugoročnu poslovnu politiku poduzeća. To je proces istraživanja sadašnjih i budućih okruženja, formuliranje ciljeva poduzeća te pripremanja, primjene i kontrole odluka usmjerenih prema njihovu postizanju u sadašnjem i budućem okruženju.

Strateško planiranje

U odnosima s javnošću strateško planiranje uključuje donošenje odluka o ciljevima programa, identificiranje ključnih javnosti, utvrđivanje pravila ili politike koja će upravljati odabirom strategije te određivanje strategija. Između općeg programskoga cilja, ciljeva postavljenih za svaku od javnosti i odabranih strategija mora postojati uska veza. Najvažnije je da se strategiju odabere radi postizanja određenog rezultata (koji je naveden kao cilj). S druge strane ako vas nije briga gdje ćete završiti, svaki će vas put odvesti tamo.

Izjava o misiji

Četverofazni proces odnosa s javnošću zasniva se na pretpostavci da je organizacija jasno definirala svoju opću misiju te da su odnosi s javnošću dio plana za njihovo ostvarivanje. Izjava jasno i jezgrovito navodi zbog čega neka organizacija postoji. Izjava o misiji odgovara na pitanje: „Po čemu se razlikujemo od naših konkurenata?“ Zbog toga se katkad naziva i *izjava o konkurencijskim prednostima*.

Upravljanje pomoću ciljeva (Management by Objectives – MBO)

Budući da su rukovoditelji postali sofisticiraniji kad je riječ o odnosima s javnošću, postali su i zahtjevniji. Većina organizacija zasniva svoju djelatnost na upravljanju pomoću ciljeva ili – kako ga drugi zovu – upravljanju pomoću ciljeva i rezultata. Jednostavno rečeno upravljanje pomoću ciljeva sustavno primjenjuje učinkovite tehnike upravljanja na vođenje organizacije.

Ciljevi

Jednom kad se shvati problem ili situacija, sljedeći je korak postaviti ciljeve programa. Izneseni cilj treba provjeriti pitanjima:

1. govori li se stvarno o situaciji, 2. je li cilj realističan i je li ga moguće postići, 3. može li se uspjeh mjeriti na znatnoj osnovi. Cilj se obično iznosi u odnosu prema rezultatima programa, odnosno ciljevi ne bi trebali biti *sredstva* nego *posljedice*.

SMART

Ciljevi odnosa s javnošću trebaju slijediti akronim SMART. To znači da trebaju biti: *stretching* – fleksibilni, *measurable* – mjerljivi, *achievable* – ostvarivi, *realistic* – realni, *time-bound* – u roku.

Strategija

Strategija opisuje način ostvarenja cilja i pruža smjernice te tematsko opredjeljenje cjelokupnog programa. Pojam strategije posuđen je iz vojne terminologije i tiče se ključnih odluka u ratu ili kampanji. Strategija je dakle opći plan igre, a taktiku čine odluke koje se donose tijekom bitke. Pojam strategije objašnjava kako cilj treba postići osiguravajući smjernice i teme za sveobuhvatan program. Može se izložiti jedna opća strategija ili program može imati nekoliko strategija, što ovisi o ciljevima i javnosti.

Taktika

Taktika je praktičan dio plana koji opisuje aktivnosti koje stavljaju strategije u pogon i pomažu postići navedene ciljeve. Ona uključuje korištenje komunikacijskih alata kako bi se došlo do primarne i sekundarne javnosti s ključnim porukama. Taktike su važne za rezultate, ali moraju se zasnivati na strategiji i planiranju, inače se izlažu riziku da njima upravlja prolazni oportunist bez usmjerenja. Taktika se oblikuje tako da na temelju strategije u potpunosti uzima u obzir trenutne okolnosti. Znati kada se i koja taktika ili alat treba primijeniti, dio je vještina koje praktičari odnosa s javnošću uče i stječu kroz praksu.

Prepoznavanje javnosti

Programi odnosa s javnošću trebaju biti usmjereni prema određenoj javnosti. Praktičari odnosa s javnošću ciljaju na određenu javnost unutar *običnih ljudi*. Do ciljne javnosti dolazi se istraživanjem tržišta koje može *otkriti* ključnu javnost. Do nje se može doći uz pomoć demografskih podataka kao što su dob, prihod, društveni sloj, obrazovanje, postojeće vlasništvo ili potrošnja određenih proizvoda, prebivalište itd.

Pisanje programa

Pisanje programa predstavlja izazov. Kada se program uklapa u ciljeve organizacije, poslodavac zna da djelatnik za odnose s javnošću shvaća što uprava pokušava činiti i da pripada upravljačkom timu. Zadaća pisanja cjelovitog programa ili prijedloga rijetko se povjerava mlađem djelatniku u odnosima s javnošću.

Elementi plana programa

Planovi odnosa s javnošću uključuju osnovne elemente, a to su: situacija, ciljevi, javnosti, strategija, taktika, kalendar/raspored, proračun/budžet, evaluacija.

Planiranje provedbe programa

Za učinkovitu provedbu planova potreban je nadzor na svakom koraku određena puta. Da bi se osigurao povrat investicija uložениh u planiranje i programiranje, nužna je priprema i potpora u provedbi. Predviđanje i izvedba, koji su do kraja vezani za planove, jednako su važni u praksi odnosa s javnošću koliko i u sportu.

Provedba programa

Treći korak u procesu planiranja i upravljanja odnosima s javnošću je provedba. Nakon što smo definirali problem, pristupili planiranju i pisanju programa određivši se prema situaciji, ciljevima, javnosti, strategiji, taktici, kalendaru i proračunu, sljedeća aktivnost je komunikacija. Svi koraci imaju jednaku važnost u procesu planiranja i upravljanja. Stoga komunikaciju treba promatrati kao proces koji će riječi pretvoriti u djela.

Pojam komunikacija

Pojam komunikacija potječe od latinskog pojma *communicatio* što znači priopćiti. Komunikacija je stoga pojam u društvenim znanostima koji općenito označava sveukupnost različitih oblika veza i dodira između pripadnika društva, a posebno prenošenje poruka od jedne osobe ili skupine na druge. Zbog toga je komunikacija društveno vrlo važna. Omogućava povezano djelovanje ljudi koje leži u osnovi svih društvenih pojava.

Elementi procesa komunikacije

Kada je riječ o takvom shvaćanju procesa komunikacije, dolazimo do ključnih elemenata tog procesa kao što su: *pošiljatelj, poruka i primatelj poruke*.

Komunikacijski kanal

Komuniciranje je proces *posredovanja* značenja između živih bića. Nositelj poruke je *medij* koji je uvjet bilo kojeg komunikacijskog procesa. Kanal je *materijalan* nositelj poruka preko kojeg je moguć prijenos informacija.

Povratne informacije – *feedback*

Povratna informacija reakcija je primatelja. Pošiljatelj preko prihvaćenog medija komunikacije šalje poruku primatelju koji je dekodira. O utjecaju ili odsutnosti utjecaja poruke na recipijenta pošiljatelj dobiva povratnu (*feedback*) informaciju.

Šumovi u komunikacijskom kanalu

Šum je čimbenik komunikacijskog procesa koji ometa otvoren i nesmetan protok informacija od izvora do primatelja. Može se pojaviti u obliku *psiholoških, semantičkih ili mehaničkih smetnji*.

Oblici komunikacije

Svaki se oblik komunikacije može oslanjati na različite kodove te može biti izložen različitim kanalima. Oblici komunikacije mogu biti: *usmena, pisana i neverbalna komunikacija*.

Vrste komunikacije

Pojmu razina komunikacije autori pristupaju na različite načine. Neki koriste termin razine, drugi vrste, treći tipovi, načini, oblici komuniciranja itd. No bez obzira na različit terminološki pristup, ti termini s obzirom na kvantitetu komunikacijskog procesa, vrijeme i način potreban za povratnu informaciju (*feedback*) sugeriraju četiri razine: 1. intrapersonalna komunikacija, 2. interpersonalna komunikacija, 3. skupna komunikacija, 4. masovna komunikacija.

Oblikovanje poruke

Oblikovanje poruke u procesu planiranja također je složena aktivnost. Stručnjaci odnosa s javnošću na tom području moraju poznavati klijentovo stajalište kao i ukupnu situaciju u kojoj se nalazi cijeli proces planiranja. I zbog oblikovanja poruke još jednom se potvrđuje vrijednost istraživanja.

Modeli razvijanja poruke

U idealnom slučaju poruka mora privući pozornost, zadržati interes, izazvati želju i pokrenuti akciju. Razvijanje poruke po ovom modelu naziva se i modelom AIDA, što znači: A – *attention* – pozornost, I – *interest* – interes, D – *desire* – želja, A – *action* – akcija.

Razumijevanje poruke

Komunikacija predstavlja čin prenošenja informacija, ideja i stavova od jedne osobe prema drugoj. Međutim do komunikacije dolazi samo ako pošiljatelj i primatelj na određen način shvaćaju korištenje simbola. Navode se sljedeći elementi koji utječu na razumijevanje poruke: efektivna uporaba jezika, jasnoća pisanog izričaja, korištenje simbola, akronima i slogana, izbjegavanje žargona, izbjegavanje eufemizama, izbjegavanje diskriminiranoga govora i dr.

Vjerodostojnost poruke

Ključni čimbenik u procesu komunikacije jest kredibilitet poruke. Kredibilitet izvora (*eng. credibility of sources*) vjerodostojnost je izvora informacija. Javnost bolje prihvaća poruku ukoliko vjeruje izvoru informacija. Biti vjerodostojan znači govoriti istinu i držati se etičkih načela. Kredibilitet je posebno veliki izazov glasnogovornika i osoba koje rade u odnosima s medijima.

Širenje poruke

Kada se poruka razvila, tj. oblikovala, takvu poruku potrebno je proširiti do ciljane javnosti. Kako bi se postigao učinak, poruke moraju biti usmjerene precizno, a ne raspršene u svim smjerovima. Čak i nakon mnogih godina istraživanja, još uvijek nema konačnih naznaka o postojanju nekog jedinstvenog modela širenja ideja među ljudima.

Usvajanje poruke

Navesti ljude da djeluju u skladu s porukom nije jednostavan proces. Zapravo istraživanja pokazuju da je to često dugačak i složen postupak koji ovisi o više međusobno povezanih utjecaja. Jedan od načina da se shvati kako ljudi usvajaju nove ideje ili proizvode jest da se analizira proces usvajanja u pet sljedećih faza: svijest, zainteresiranost, evaluacija, konzumacija ili isprobavanje proizvoda, usvajanje.

Strateški izbor komunikacijskih kanala

Stručnjacima za odnose s javnošću u današnje vrijeme stoje na raspolaganju brojni komunikacijski kanali i alati. Kada govorimo o tradicionalnim kanalima, onda prije svega mislimo na tisk, televiziju i radio. U planiranju komuniciranja s ciljnom javnošću praktičari odnosa s javnošću procjenjuju kvalitetu svakog odnosa i na temelju njega određuju koje poslove treba napraviti ili što reći kako bi se pojačao, izgradio ili popravio taj odnos. Kada praktičar odluči komunicirati s ključnim javnostima, započinje i planiranje medija. Cilj je prepoznati ili istražiti najbolje i najdjelotvornije komunikacijske kanale koji koriste javnosti.

Integrirana strategija komuniciranja

Integrirani model medija u odnosima s javnošću ukazuje na različitost glavnih komunikacijskih kanala, ali oni su u svojoj integraciji prikladni i nužni za ispunjavanje ciljeva postavljenog programa. Taj model nudi korisnu polaznu točku za planiranje medija u odnosima s javnošću fokusiranjem pozornosti na strateške razlike između medija.

Evaluacije

Svaki ozbiljan program mora se na kraju ocijeniti, tj. mora se provesti evaluacija. Tako je i s PR programima. Tek u ovoj četvrtoj fazi djelatnici u odnosima s javnošću shvaćaju koliko je bilo važno planirati i postavljati realne ciljeve. Tim više što danas postoje sofisticirani kriteriji za mjerenje rezultata odnosa s javnošću. Evaluacija je kontinuiran proces nadziranja i oživljavanja projekta kao i analiza krajnjih rezultata planiranog projekta. Kada je riječ o evaluaciji, treba praviti razliku između evaluacije i revizije. Istaknuto je da evaluacijom mjerimo uspjeh kampanje, dok revizija služi za pronalaženje mogućih strateških promjena.

Proces ocjeniteljskog istraživanja

Kao što je istaknuto, u prvom koraku procesa upravljanja u odnosima s javnošću istraživanje se može provesti i za potrebe strateškog ocjenjivanja programa. Profesionalci u odnosima s javnošću, koji se bave ocjeniteljskim istraživanjem, razlikuju povezane izraze: ocjenjivanje, mjerenje i istraživanje.

Razine i modeli programske ocjene

Djelatnicima odnosa s javnošću ocjena služi za različite motive. Dok se jedni “šminkaju” pred svojim menadžerima, drugi smatraju da jedinu smislenu evaluaciju predstavljaju znanstvene mjere za jačanje svijesti ili promjenu mišljenja, stavova i ponašanja. Ta učinkovita evaluacija može se provesti kroz tri razine programske ocjene: *priprema, planiranje i učinak*.

Kriterij i metode provedbe

Ocjenjivanje programa za odnose s javnošću najčešće se objavljuje imajući u vidu fazu provedbe. Ova razina ocjenjivanja u pravilu podrazumijeva brojanje otisnutih publikacija, distribuiranih priopćenja za javnost itd. Kako bi se kompletirala provedbena ocjena, važno je ukazati na određene kriterije i neke metode ocjenjivanja komunikacijskih dijelova programa.

OTS – Opportunities To See

Prema *PR Weekiju* i njihovim istraživanjima među 200 praktičara odnosa s javnošću utvrđeno je da 60% njih za evaluaciju aktivnosti odnosa s javnošću koristi analizu medijskog sadržaja. Druga najčešća korištena metoda je *prilika da se vidi*, OTS – *Opportunities to see*. Ova metoda evaluacije označava broj prilika kad publika (javnost) ima mogućnost vidjeti poruku.

AVEs

Mjera koja se prečesto koristi za ocjenjivanje medijskog plasmana kao publiciteta je ekvivalent vrijednosti oglašavanja (*AVEs*), a naziva se i *vrijednost ekvivalentnog oglašavanja* ili jednostavno *ekvivalent oglašavanja*.

Potencijalna javnost

Potencijalna javnost (*potential audience*). Jedan od koraka ocjenjivanja programske provedbe utvrđuje koliko je ljudi u ciljnim javnostima primilo poruke što ih program nastoji prenijeti. Utvrđuje se dakle broj ljudi koji su potencijalno izloženi programskim porukama.

Pozorna javnost

Pozorna javnost je jedan od kriterija pri ocjenjivanju programa. To je broj ljudi koji posvećuju pozornost porukama. Važno je imati u vidu da neki ljudi voze kraj oglasnih panela, a ne vide ih, prelistavaju novine, a ne čitaju mnoge članke u njima ili imaju uključen televizor, a ne posvećuju pozornost svemu što se prikazuje ili onome o čemu se izvješćuje. Proučavanjem čitateljstva, slušateljstva i gledateljstva odnosi s javnošću mjere pozornost koju publika posvećuje medijima i porukama.

Sofisticirani metar

U istraživanju radijske i televizijske publike koriste se četiri primarne metode mjerenja. Jedan od njih je sofisticirani metar ili kako se još naziva *People metar*. Kompanije koje se bave ovakvim mjerenjima koriste sofisticirane metre u nastojanju da riješe problem informacija koje ne daju metri za mjerenje slušanosti i gledanosti. Svaki pripadnik kućanstva u kojemu se vrši mjerenje mora prilikom gledanja televizije pritisnuti svoje dugme. Metar registrira tko u kućanstvu gleda koji program i tu informaciju šalje telefonskim linijama u središnje računalo.

Kriterij i metode djelovanja

Model uporišnih točaka u ocjenjivanju – ilustrira ciklus programskoga ocjenjivanja. Pokazuje kako sumativne ocjene djelovanja (vrijeme) služe kao formativne ocjene (vrijeme) za idući programski ciklus.

Tumačenje i uporaba rezultata ocjenjivanja

Dva ključna koraka u nalaženju smisla i tumačenju podataka prikupljenih istraživanjem su *svođenje i prikazivanje podataka*. Tumačenje i primjenjivanje rezultata ocjenjivanja jasno pokazuje kako podatci nisu završna točka istraživanja. Krajnji cilj je doznati što je funkcionalno, a što nije, zašto nije i što bi trebalo činiti. Podatci prikupljeni uporabom valjanih i pouzdanih metoda predstavljaju temelj činjeničnog materijala na osnovi kojeg menadžeri mogu objektivno donositi odluke i znanstveno upravljati odnosima s javnošću.

Pitanja za provjeru znanja

1. Četverofazni proces rješavanja problema?
2. Kakva je uloga istraživanja u strateškom planiranju?
3. Što je RACE model?
4. Istraživanje u cilju definiranja problema odnosa s javnošću?
5. Uloga istraživanja radi ocjene planova i prijedloga odnosa s javnošću?
6. Što je cilj procesnog istraživanja?
7. Istraživanje za učinak programa?
8. Objasnite analizu situacije (okruženja)!
9. Što je PEST analiza?
10. Što je SWOT analiza?
11. Proces istraživanja?
12. Oblikovanje istraživačkih instrumenata?
13. Što su kvantitativni i kvalitativni instrumenti za ispitivanje stavova ili imidža?
14. Koji su to kvantitativni elementi za ispitivanje stavova ili imidža?
15. Važnost planiranja?
16. Što je to strateško promišljanje?
17. Što je strateško upravljanje?
18. Što je to strateško planiranje?
19. Izjava o misiji?
20. Upravljanje pomoću ciljeva (*Management by Objectives* – MBO)?
21. Što su i kako se postavljaju ciljevi?
22. SMART ciljevi?
23. Što je strategija?
24. Što je taktika?
25. Razlika između strategije i taktike?
26. Kako se prepoznaje, *izolira* ciljna javnost?
27. Elementi programskoga plana?
28. Planiranje programske provedbe?
29. Provedba programa?
30. Što je komunikacija?
31. Elementi komunikacijskoga procesa?
32. Najvažniji komunikacijski kanali?
33. Povratne informacije – *feedback*?
34. Vrste šumova u komunikacijskom kanalu?
35. Oblici komunikacije?
36. Razine komunikacije?
37. Uloga istraživanja u oblikovanju poruke?
38. Modeli razvijanja poruke?
39. Razumijevanje poruke?
40. Vjerodostojnost poruke?
41. Modeli širenja poruke?
42. Faze usvajanja poruke?
43. Strateški izbor komunikacijskih kanala?





44. Integrirana strategija komuniciranja?
45. Evaluacije?
46. Što je sumativna evaluacija?
47. Što je formativna evaluacija?
48. Proces ocjeniteljskog istraživanja?
49. Razine i modeli ocjene programa?
50. Kriterij i metode provedbe?
51. Što je *s sofisticirani metar*?
52. Što je OTS – *Opportunities To See*?
53. Što je AVEs – *Advertising Value Equivalents*?
54. Model uporišnih točaka u ocjenjivanju?
55. Tumačenje i uporaba rezultata ocjenjivanja?

Dodatna literatura

- Baines, P., Egan, J. Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Baskin O., Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Bennett, R.: *Management*, Informator, Potecon, Zagreb, 1994.
- Bentele, G.: *Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen*, in: „Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen“, Donsbach, W., R. Fischer, München, 1997.
- Bogdanić, A.: *Komunikologija*, Radnička štampa, Beograd, 1996.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Bevanda, A.: *Marketinška komunikacija*, Sveučilište u Mostaru-Ekonomski fakultet, Mostar, 2013.
- Cropp, F., Pincus J. D.: *The Mistery of Public Relations*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, A.: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London, 2003.
- Fawkes, J.: *Public Relations and Communications* in: The Public Relations Handbook, Routledge, London and New York, 2002.
- Fifield, P.: *Strategije u marketingu*, Clio, Beograd, 2003.
- Gregory, A.: *Planing and Managing Public Relations*, IPR, London, 2000.
- Gregory, A.: *Public Relations and Management*, in: The Public Relations Handbook, A. Theaker (ed.), Routledge, London – New York, 2002.
- Gregory, A.: *Public relations as planned communication*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), Financial Times, Harlow, 2006.
- Haralambos, M., Holborn, M.: *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- Heath, R. L., Coombs W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Kotler, Ph.: *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994.
- Lorimer, R.: *Mass communications – A Comparative Introduction*, Manchester University Press, Manchester and New York, 1994.
- Luecke, R.: *Strategy – Create and Implement the Best Strategy for Your Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachuttes, 2005.
- Morrissey, G. L.: *Management by Objectives and Results of Business and Industry*, Reading, Addison-Wesley, MA, 1982.
- Reardon, K.: *Interpersonalna komunikacija*, Alineja, Zagreb, 1998.
- Robbins, S. P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, 1995.
- Rouse, M., Rouse S.: *Poslovne komunikacije-kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, 2005.
- Ruler, van B., Tkalac Verčić, A., Verčić, D. (ur.): *Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2010.
- Smith, P.: *Marketinškoj komunikaciji*, Clio, Beograd, 2002.
- Szondi, G., Theilmann, R.: *Public Relations Research and Evaluation*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), Financial Times, 2006.
- Theaker, A.: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York, 2002.
- Vreg, F.: *Demokratsko komuniciranje*, FPN, Sarajevo 1991.
- Weintraub Austin, E., Pinkleton, B. E.: *Strategic Public Relations Management-Planning and Managing Effective Communication Programs*, LEA pub., Mahwah, 2001.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Woolf, J. D.: *Pisanje teksta i naslova*, u: R. Barton: *Uspješna ekonomska propaganda*, Privreda, Zagreb, 1964.

Bilješke

- 1 A. Gregory (b), *n. dj.*, 35.-36.
- 2 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 340.
- 3 F. Cropp, J. D. Pincus: *The Mistery of Public Relations*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 191.
- 4 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 341.
- 5 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 109.
- 6 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 346.
- 7 G. M. Broom, *n. dj.*, 274.

- 8 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 347.
- 9 G. Szondi, R. Theilmann: *Public Relations Research and Evaluation*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 210.
- 10 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 342.
- 11 G. Szondi, R. Theilmann, *n. dj.*, 211.
- 12 Isto.
- 13 Isto.
- 14 E. Weintraub Austin, B. E. Pinkleton: *Strategic Public Relations Management-Planning and Managing Effective Communication Programs*, LEA pub., Mahwah, 2001., 22.
- 15 G. M. Broom, *n. dj.*, 275.
- 16 A. Gregory (d): *Public Relations as Planned Communication*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 188.
- 17 E. Weintraub Austin, B. E. Pinkleton, *n. dj.*, 23.
- 18 A. Gregory (c), *n. dj.*, 49.-50.
- 19 Isto, 54.
- 20 A. Gregory (c), *n. dj.*, 56.-57.
- 21 E. Weintraub Austin, B. E. Pinkleton, *n. dj.*, 23.
- 22 G. M. Broom, *n. dj.*, 279.
- 23 G. Szondi, R. Theilmann, *n. dj.*, 215.
- 24 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 352.-363.
- 25 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 130.
- 26 J. E. Grunig (f): *Konceptualiziranje kvantitativnoga istraživanja u odnosima s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, R. Van Betteke i sur., HUOJ, Zagreb, 2010., 137.-138.
- 27 R. L. Heath, T. Coombs *n. dj.*, 110.
- 28 J. E. Grunig (f), *n. dj.*, 137.
- 29 Isto, 138.
- 30 Intervju je metoda prikupljanja činjenica u kojoj se planski vodi razgovor između istraživača i ispitanika, pri čemu ovaj drugi iznosi svoje stavove i mišljenja o pitanjima u svezi s pojavama i događajima koji su predmet ispitivanja. Intervju se najčešće primjenjuje u takvoj vrsti ispitivanja gdje istraživač procjenjuje da će dobiti najbolje rezultate ako osobno ili njegov stručno osposobljen suradnik vodi neposredan razgovor s ispitanikom. Pogodan je utoliko što nema opasnosti da će ispitanik pogrešno shvatiti pitanje i tako dati pogrešan odgovor, iako nema tu namjeru. Nadalje, neposredno kontaktiranje omogućava uspostavljanje iskrene suradnje, što je jedan od bitnih uvjeta za pribavljanje uporabljivih podataka. Intervju može biti *pismeni* i *usmeni*, s tim što usmeni zahtijeva znatno duže vrijeme neposrednog angažiranja istraživača i ukupnog trajanja istraživanja. Intervju se također može voditi po unaprijed sastavljenom upitniku sa standardiziranim pitanjima ili tako da se postavljaju potpuno slobodna pitanja i daju isto takvi odgovori. S obzirom na vrijeme P. Mayer u svojoj knjizi *Preciznost u novinarstvu* preporučuje da se intervju vodi kasno popodne ili rano uvečer (između 16 i 21 sat) radnim danom, a vikendom ili praznikom tijekom cijelog dana. Prednosti su intervjua neposredni kontakti ispitivača s ispitanikom, a time se dobivaju znatno pouzdaniji odgovori. Nedostaci su intervjua što traje znatno duže i što traži angažiranje većeg broja ispitivača.
- 31 L. A. Grunig: *Upotreba kvalitativnog istraživanja za razvoj „misaonoga srca“ u organizaciji*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, R. Van Betteke i sur., HUOJ, Zagreb, 2010., 168.-169.
- 32 L. A. Grunig, *n. dj.*, 168.
- 33 Isto, 169.
- 34 Anketa je pogodna za prikupljanje podataka o masovnim pojavama jer su pitanja i odgovori vrlo kratki pa istraživanje brzo završava i daje potrebne rezultate o pojavi koja je predmet istraživanja. To je moguće zato što se sudionicima pojave i anketiranim osobama postavljaju pitanja tako da oni odgovaraju kratko s *da* ili *ne*. Anketu je moguće provesti tako da njome budu obuhvaćeni svi sudionici istraživanja. Takva anketa daje najpotpuniji činjenični materijal. Međutim kada to zbog velikog broja sudionika ili bilo kojih drugih razloga nije moguće, koristi se metoda uzorka pomoću koje se na objektivniji način obuhvaća samo dio ispitanika.
- 35 J. E. Grunig (f), *n. dj.*, 138.
- 36 G. Szondi, R. Theilmann, *n. dj.*, 220.-222.
- 37 Isto, 219.
- 38 Isto, 220.
- 39 Isto.
- 40 Isto, 220.-221.
- 41 Isto, 221.
- 42 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 151.
- 43 A. Gregory (d), *n. dj.*, 194.
- 44 G. M. Broom, *n. dj.*, 295.
- 45 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 373.

- 46 G. L. Morrissey: *Management by Objectives and Results of Business and Industry*, Reading, Addison-Wesley, MA, 1982., cit. pr. G. M. Broom, n. dj., 299.
- 47 Isto, 299.-300.
- 48 Isto, 301.-302.
- 49 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron, n. dj., 127.
- 50 Isto.
- 51 A. Gregory (b), n. dj., 93.
- 52 Isto, 94.
- 53 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, n. dj., 158.
- 54 A. Gregory (b), n. dj., 94.
- 55 A. Gregory (d), n. dj., 192.
- 56 P. Baines, J. Egan, F. Jefkins: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004., 188.
- 57 A. Gregory (b), n. dj., 95.-96.
- 58 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, n. dj., 161.
- 59 A. Davis, n. dj., 77.
- 60 U ratu pobjednički strateg traži bitku poslije pobjede, dok onaj koji je osuđen na poraz, prvo ide u bitku, a onda traga za pobjedom. Za rat prvo nacrtaj plan koji će osigurati pobjedu pa povedi vojsku u bitku. Ako ne počneš sa strategijom, nego se samo oslanjaš na голу snagu, pobjeda ti neće biti osigurana. Sun Tzu: *The Art of War*, 1981.
- 61 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron, n. dj., 129.
- 62 R. Luecke: *Strategy – Create and Implement the Best Strategy for Your Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005, xii.
- 63 S. P. Robbins: *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1990., cit. pr. G. M. Broom, n. dj., 296.
- 64 G. Bentele i sur., n. dj., 607.
- 65 R. R. Luecke, n. dj., XI.-XII.
- 66 Isto, XIV.
- 67 P. Fifield: *Strategije u marketingu*, Clio, Beograd, 2003., 16.
- 68 Isto, 17.-19.
- 69 Ph. Kotler (c), n. dj., 151.-152.
- 70 A. Gregory (b), n. dj., 118.-119.
- 71 A. Davis, n. dj., 76.
- 72 Isto, 102.
- 73 A. Gregory (c), n. dj., 197.
- 74 P. Baines, J. Egan, F. Jefkins, n. dj., 114.
- 75 D. L. Wilcox P. Ault, W. Agee i G. Cameron, n. dj., 128.
- 76 Isto.
- 77 P. Baines, J. Egan, F. Jefkins, n. dj., 116.
- 78 G. M. Broom, n. dj., 304.
- 79 Isto, 304.-305.
- 80 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, n. dj., 155.-156.
- 81 P. Baines, J. Egan, F. Jefkins, n. dj., 91.
- 82 G. M. Broom, n. dj., 312.
- 83 Isto, 312.
- 84 Isto.
- 85 Isto, 313.
- 86 Isto.
- 87 A. Gregory (b), n. dj., 147.
- 88 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron, n. dj., 132.
- 89 A. Gregory (b), n. dj., 148.
- 90 A. Gregory (c), n. dj., 199.-201.
- 91 Isto, 202.
- 92 Isto.
- 93 G. M. Broom, n. dj., 320.
- 94 M. Rouse, S. Rouse, n. dj., 40.
- 95 K. K. Reardon, n. dj., 13.-14.
- 96 *The Function of Human Communication: A Theoretical Approach* (1976.)
- 97 A. Bogdanić: *Komunikologija*, Radnička štampa, Beograd, 1996., 31.-32.
- 98 F. Vreg (a): *Demokratsko komuniciranje*, FPN, Sarajevo, 1991., 25.
- 99 S. P. Robbins: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, 1995., 117.

- 100 Isto.
- 101 Ph. Kotler (d), *n. dj.*, 711.
- 102 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 17.
- 103 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 44.
- 104 F. Vreg, *n. dj.*, 25.
- 105 P. Smith: *Marketinška komunikacija*, Clio, Beograd, 2002., 68
- 106 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 51.
- 107 Isto, 51.-54.
- 108 Isto, 54.-60.
- 109 Isto, 61.-63.
- 110 Cit. pr. P. Trowler: *Komunikacija i mediji*, u: *Sociologija – teme i perspektive*, M. Haralambos, M. Holborn, Golden marketing, Zagreb, 2002., 944.
- 111 J. Fawkes (c): *Public Relations and Communications* in: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York, 2002., 17.
- 112 P. Smith, *n. dj.*, 67.- 68.
- 113 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 45.
- 114 Isto, 46.
- 115 <http://www.centar-poslovanja.com/dopisi/pisana-komunikacija>
- 116 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 47.-48.
- 117 K. K. Reardon, *n. dj.*, 20.
- 118 A. Heywood: *Politika*, Clio, Beograd, 2004., 506.
- 119 R. Lorimer: *Mass communications – A Comparative Introduction*, Manchester University Press, Manchester and New York, 1994., 25.
- 120 M. Haralambos, M. Holborn: *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002., 936.
- 121 A. Gregory (b), *n. dj.*, 86.
- 122 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 410.
- 123 Isto, 411.
- 124 Vidi kako se razvijala kampanja Apple „Misli drugačije“, u: W. Isaacson: *Steve Jobs*, Jutarnji list, Zagreb 2011., 327-333.
- 125 G. M. Broom, *n. dj.*, 333.
- 126 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 413.
- 127 Ph. Kotler (d), *n. dj.*, 720.
- 128 J. D. Woolf: *Pisanje teksta i naslova*, u: *Uspješna ekonomska propaganda*, R. Barton, Privreda, Zagreb, 1964., 145.
- 129 Isto.
- 130 R. Bennett: *Management*, Informator, Potecon, Zagreb, 1994., 248.
- 131 Z. Tomić: *Izborni marketing*, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2000., 54.
- 132 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 412.-413.
- 133 J. Kerry: *Poziv na služenje domovini – moja vizija bolje Amerike*, Naklada Jurčić, Zagreb, 2005., 26.
- 134 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 179.-183.
- 135 Isto, 183.-184.
- 136 Isto, 183.
- 137 Isto, 183.-184.
- 138 Isto, 184.
- 139 Jedno istraživanje o komunikaciji među zaposlenicima otkrilo je da radnici na nižim razinama primaju samo 20% poruke koja je već prošla kroz četiri razine menadžmenta.
- 140 G. M. Broom, *n. dj.*, 342.
- 141 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 421.
- 142 Isto, 424.- 425.
- 143 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 184.
- 144 Isto, 186.
- 145 Vidi: C. Gallo: *Steve Jobs-tajne njegovih inovacija, potpuno drukčija načela za revolucionarni uspjeh*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., 87.
- 146 Isto, 186.-187.
- 147 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 306.
- 148 Isto, 307.
- 149 E. Weintraub Austin, B. E. Pinkleton, *n. dj.*, 55.
- 150 *Mass media and interpersonal channels: Competitive, convergent, or complementary?*
- 151 E. Weintraub Austin, B. E. Pinkleton, *n. dj.*, 325.-327.
- 152 Isto.
- 153 Vidi: W. Isaacson: *Steve Jobs*, Jutarnji list, Zagreb, 2011., 332.

- 154 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 106.
- 155 A. Davis, *n. dj.*, 35.
- 156 A. Gregory (b), *n. dj.*, 164.
- 157 Isto, 168.-169.
- 158 G. M. Broom, *n. dj.*, 352.
- 159 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 436.
- 160 Isto.
- 161 *Evolution of Public Relations: The Achilles'heel of the PR Profession*, International Public Relations Review, November, 1992., vol. 15.
- 162 A. Gregory (b), *n. dj.*, 171.
- 163 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 436.
- 164 Planeri političke kampanje koriste prateće ankete kako bi proučili reakciju medija i glasača na izjave svih kandidata u blogovima, govorima, TV raspravama itd.
- 165 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 440.
- 166 Isto, 439.
- 167 Isto, 441.
- 168 G. M. Broom, *n. dj.*, 361.
- 169 R. Theilmann, G. Szondi, *n. dj.*, 128.-129.
- 170 G. M. Broom, *n. dj.*, 362.
- 171 Isto, 363.
- 172 Isto, 365.
- 173 Isto.
- 174 Isto, 366.
- 175 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 446.-447.
- 176 G. M. Broom, *n. dj.*, 368.
- 177 Isto.
- 178 Isto.
- 179 Isto, 369.
- 180 Isto, 370.
- 181 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 452.
- 182 M. B. Miles i A. M. Huberman (Qualitative Data Analysis, 1994.).
- 183 G. M. Broom, *n. dj.*, 372.
- 184 Isto.
- 185 Isto.

IV.

PRAKSA ODNOSA S JAVNOŠĆU

13. PODRUČJA PRIMJENE ODNOSA S JAVNOŠĆU

U poglavlju knjige *Odnosi s javnošću i srodne discipline* vidjeli smo da suvremeni odnosi s javnošću nisu isto što i marketing, nisu ni oglašavanje, publicitet, a najmanje su propaganda. Imaju dodirnih točaka i rekli bismo najučinkovitiji su u integriranoj komunikaciji. Međutim najčešće iz neznanja, a često zbog pogrešna poimanja odnosa s javnošću, nastaju nejasnoće oko razgraničenja.

Američki znanstvenik Ph. Kotler promatra odnose s javnošću kao „još jedan instrument marketinga”.¹ Odjel za odnose s javnošću, piše dalje Kotler, obično je smješten uz sjedište korporacije. Odjel obavlja sljedećih pet aktivnosti, iako sve te aktivnosti ne pripadaju izravnoj potpori proizvoda:²

1. odnosi s tiskom
2. publicitet proizvoda
3. korporativna komunikacija
4. lobiranje
5. savjetovanje.

Zbog uska sagledavanja odnosa s javnošću (i Ph. Kotlera) F. Jefkins³ navodi kako osobe koje se bave marketingom često pogrešno shvaćaju odnose s javnošću. Preciznije kazano, pogled Ph. Kotlera i drugih stručnjaka i teoretičara marketinga pogled je na samo jedno područje primjene odnosa s javnošću, a to su korporacije i korporativno komuniciranje.

Prije nego ukažemo na područja primjene odnosa s javnošću treba naglasiti da se: *odnosi s javnošću bave komuniciranjem, točnije svim oblicima komuniciranja i na svim razinama organizacije, bile one profitne ili neprofitne.*

Nijemac M. Kunczik,⁴ pišući o područjima primjene odnosa s javnošću, navodi ta

područja kao aktere. Dakle prema M. Kuncziku klasifikacija *aktera odnosa s javnošću* može se provesti prema tome jesu li akteri orijentirani na dobit ili nisu, odnosno je li riječ o privatno ili javno organiziranom sustavu. Obje te dimenzije daju četiri tipa aktera:

1. *privatne sustave orijentirane na dobit (poduzeća)*
2. *privatne sustave koji nisu orijentirani na dobit (zaklade, udruge, organizacije kao što su Greenpeace, Robin Wood, Amnesty International itd.)*
3. *javne sustave orijentirane na dobit (državne zrakoplovne linije)*
4. *javne sustave koji nisu orijentirani na dobit (ministarstva, vlade, države, međunarodne organizacije).*

M. Kunczik priznaje da ta podjela nije savršena ili, kako kaže, *neproblematična* jer njome nisu obuhvaćeni *osobni* odnosi s javnošću.

Ukazujući na znatno širenje odnosa s javnošću posljednjih desteljeća, A. Davis ističe da se primjenjuju u:

- javnom
- privatnom
- neprofitnom sektoru.

Američki teoretičari odnosa s javnošću S. M. Cutlip, A. H. Center i G. M. Broom u svojim *Odnosima s javnošću* (2003.) u poglavlju *Praksa* navode područja primjene odnosa s javnošću. Prema njima odnosi s javnošću se primjenjuju u:

1. poslovnim i industrijskim organizacijama
2. vlasti i politici
3. neprofitnim organizacijama, zdravstvu i obrazovanju

Odnosi s javnošću bave se komuniciranjem, točnije svim oblicima komuniciranja i na svim razinama organizacije, bile one profitne ili neprofitne.

Ukazujući na znatno širenje odnosa s javnošću posljednjih desteljeća, A. Davis ističe da se primjenjuju u: javnom, privatnom i neprofitnom sektoru.

Kontekst u kojem se izražava praksa odnosa s javnošću može se sagledati u sljedećim područjima: turizam i putovanje, neprofitne organizacije, agencije za odnose s javnošću, odnosi s ulagačima/investitorima, integrirana marketinška komunikacija.

4. poslovnim udrugama, profesionalnim društvima i radničkim sindikatima.

Još jedna skupina američkih autora na području odnosa s javnošću, D. L. Wilcox i G. T. Cameron, slično kao i njihovi sunarodnjaci razmišljaju o područjima primjene odnosa s javnošću. U poglavlju *Application*⁵ autori navode pet područja primjene odnosa s javnošću. To su:

1. korporacije
2. politika i vlast
3. globalni (međunarodni) odnosi s javnošću
4. neprofitne organizacije
5. zabava, sport i turizam.

Robert L. Heath i W. Timothy Coombs⁶ smatraju da su odnosi s javnošću vrlo široko područje. Kontekst u kojem se izražava praksa odnosa s javnošću može se sagledati u sljedećim područjima:

1. turizam i putovanje
2. neprofitne organizacije
3. agencije za odnose s javnošću
4. odnosi s ulagačima/investitorima
5. integrirana marketinška komunikacija.

Više je različitih načina kojima se mogu predstaviti razlike u područjima primjene odnosa s javnošću. Jedan od načina podjele odnosa s javnošću je s obzirom na vrste

ulagača i njihove jedinstvene odnose i potrebe, a to su: odnosi s medijima, odnosi sa zajednicom, odnosi s ulagačem, odnosi s potrošačem, odnosi sa zaposlenikom, odnosi sa studentima i odnosi s članovima. Drugi način podjele je prema *industriji ili temi*: udruženje, hrana i piće, zdravlje, putovanje i turizam, okolina i tehnologija. Sljedeći je način prema *osnovnoj vrsti* odnosa s javnošću: neprofitni, poslovni sektor i agencije. Pokrivanje svih navedenih (vrsta) konteksta iznad je djelokruga ove knjige. Izabrano je nekoliko vrsta koje dominantno predstavljaju praksu suvremenih odnosa s javnošću.

Kao što se vidi, odnosi s javnošću danas *pokrivaju* gotovo sva područja ljudskog djelovanja. Tako široko područje primjene može se strukturirati na više načina, između ostaloga i na sljedeći način:

- korporacije
- vlasti i politika
- financije
- neprofitne organizacije
- agencije odnosa s javnošću
- međunarodni odnosi s javnošću
- poslovne udruge i profesionalna društva
- turizam i putovanja
- industrija zabave (*celebrity*) i filma
- sport
- mediji.

Odnosi s javnošću danas pokrivaju gotovo sva područja ljudskog djelovanja. Tako široko područje primjene može se strukturirati na više načina.

Sažetak

Ph. Kotler

Odjel za odnose s javnošću obavlja sljedećih pet aktivnosti, iako sve te aktivnosti ne pripadaju izravnoj potpori proizvoda: 1. *odnosi s tiskom*, 2. *publicitet proizvoda*, 3. *korporativna komunikacija*, 4. *lobiranje*, 5. *savjetovanje*.

M. Kunczik

Ovaj autor, pišući o područjima primjene odnosa s javnošću, navodi ta područja kao aktere. Dakle prema Kuncziku klasifikacija *aktera odnosa s javnošću* može se provesti prema tome jesu li akteri orijentirani na dobit ili nisu, odnosno je li riječ o privatno ili javno organiziranom sustavu. Obje te dimenzije daju četiri tipa aktera: 1. *privatne sustave orijentirane na dobit*, 2. *privatne sustave koji nisu orijentirani na dobit*, 3. *javne sustave orijentirane na dobit*, 4. *javne sustave koji nisu orijentirani na dobit*.

A. Davis

Ukazujući na znatno širenje odnosa s javnošću posljednjih desetljeća, A. Davis ističe da se primjenjuju u: *javnom, privatnom i neprofitnom sektoru*.

S. M. Cutlip, A. H. Center i G. M. Broom

Američki znanstvenici ističu da se odnosi s javnošću primjenjuju u: 1. *poslovnim i industrijskim organizacijama*, 2. *vlasti i politici*, 3. *neprofitnim organizacijama, zdravstvu i obrazovanju*, 4. *poslovnim udrugama, profesionalnim društvima i radničkim sindikatima*.

D. L. Wilcox i G. T. Cameron

U poglavlju *Application* autori navode pet područja primjene odnosa s javnošću. To su: 1. *korporacije*, 2. *politika i vlast*, 3. *globalni (međunarodni) odnosi s javnošću*, 4. *neprofitne organizacije*, 5. *zabava, sport i turizam*.

R. L. Heath i W. T. Coombs

Smatraju da su odnosi s javnošću vrlo široko područje. Kontekst u kojem se izražava praksa odnosa s javnošću može se sagledati kroz sljedeća područja: 1. *turizam i putovanje*, 2. *neprofitne organizacije*, 3. *agencije za odnose s javnošću*, 4. *odnosi s ulagačima/investitorima*, 5. *integrirana marketinška komunikacija*.

Pitanja za provjeru znanja

1. Navedite ključna područja primjene odnosa s javnošću!
2. Na kojem području se primjenjuje korporativna komunikacija?
3. Navedite područja primjene odnosa s javnošću u neprofitnim organizacijama!



Dodatna literatura

- Baines, P., Egan, J., Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issue and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Broom, G. M.: *Catlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, A.: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London, 2003.
- Fawkes, J.: *What is Public Relations*, in: *The Public Relations Handbook*, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York, 2002.
- Grunig, J. E., Hunt, T.: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- Pritchard, M., Fawkes, J., Tench, R.: *Role of the Public Relations Practitioner*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Prentice Hall, Harlow, 2006.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Bilješke

- 1 Ph. Kotler (d), *n. dj.*, 803.
- 2 Isto.
- 3 F. Jefkins (b), *n. dj.*, 341.
- 4 M. Kunczik, *n. dj.*, 21.
- 5 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, xvi-xvii.
- 6 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 436.

14. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE/ KORPORATIVNI ODNOSI S JAVNOŠĆU

Korporacije su jedno, ali vrlo važno područje primjene odnosa s javnošću. Odnos korporacije s unutarnjom i vanjskom javnošću izazov je modernog poslovanja. Danas gotovo da nema korporacije koja ovim izazovima ne pridaje ne samo veliku pozornost nego i stratešku ulogu. Organizacijsko komuniciranje unutar korporacije ima za cilj jačanje odnosa između same korporacije i njezinih ciljnih javnosti, dionika. Ma kako se odjel ili organizacijski ustroj službeno zvao, njihova zadaća i dalje će ostati ista. Stoga pojam korporativno komuniciranje, korporativni odnosi s javnošću ili drugi u praksi korišten termin neće promijeniti bit djelovanja ovog segmenta korporacijske organizacije. Da bi se shvatila širina ovog pojma i zadaće koji stoje pred praktičarima odnosa s javnošću, razmotrit će se i značenje identiteta, imidža, reputacije, kulture organizacije, integrirane komunikacije, međuorganizacijskih odnosa s javnošću i dr.

Što su korporacije?

Kako bismo mogli ispravnije razumijevati korporativne odnose s javnošću i korporativno komuniciranje, potrebno je definirati pojmove korporacija, poduzeće, tvrtka, firma i trgovačko društvo.

Korporacija (corporation) – jedan je od oblika trgovačkog društva. To je društvo kapitala koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Korporacija je najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća. Korporacija je jedan od pravnih oblika trgovačkih društava. Ima brojne prednosti u odnosu na druge pravne oblike

trgovačkih društava jer je uspjela otkloniti sve slabosti partnerskih društava, osobito one koje se odnose na rizik. Npr. u slučaju bankrota korporacije vlasnik dionica gubi samo ono što je uložio u dionice. Korporacija je društvo kapitala koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Iznos sredstava potreban za osnivanje i rad korporacije naziva se osnovnom glavnicom koja se dijeli na određeni broj dionica. Dionice su u vlasništvu dioničara, vlasnika korporacije. Korporacije se najčešće osnivaju kao dionička društva.

Poduzeće (enterprise) – ekonomska su i ljudska organizacija te pravna cjelina koja kombiniranjem čimbenika proizvodnje proizvodi proizvode, odnosno usluge koje se prodaju na tržištu radi ostvarivanja profita. Poduzeće čini određenu gospodarsku djelatnost koju obavlja trgovac kao nositelj takve djelatnosti u organizacijskom smislu tako da primjerice jedno trgovačko društvo može imati devet poduzeća.

Tvrtka – trgovačko je ime, tj. ime kojim se trgovac služi u obavljanju svoje trgovačke djelatnosti.

Firma (firm) – ime je pod kojim poduzeće posluje, odnosno obavlja svoju djelatnost i pod kojim je registrirano. Često se izraz firma koristi i kao sinonim za poduzeće, odnosno ustanovu u kojoj netko radi.⁷

Trgovačko društvo – samostalna je gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi proizvode ili usluge za potrebe tržišta koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik radi ostvarivanja dobiti i drugih eko-

Organizacijsko komuniciranje unutar korporacije ima za cilj jačanje odnosa između same korporacije i njezinih ciljnih javnosti, dionika.

Poduzeće - ekonomska je i ljudska organizacija te pravna cjelina koja kombiniranjem čimbenika proizvodnje proizvodi proizvode, odnosno usluge koje se prodaju na tržištu radi ostvarivanja profita.

C. B. M. van Riel definira korporativne komunikacije kao instrument menadžmenta koji pomaže da se svi oblici komunikacije (interni i eksterni) usklade na najuspješniji i najučinkovitiji način kako bi se stvorila povoljna osnova za odnose sa skupinama o kojima korporacija ovisi.

nomskih i društvenih ciljeva. Prema *Narodnim novinama* (RH) trgovačko društvo je trgovac – pravna osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku ili bilo koju drugu djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu, a čije je osnivanje i ustroj određen Zakonom o trgovačkim društvima.⁸

Korporativno komuniciranje

Kao što se vidi u poglavlju *Pojam odnosa s javnošću*, u 20% slučajeva odnosi s javnošću imaju naziv *korporativno komuniciranje*. Tim nazivom praktičari odnosa s javnošću nastoje komuniciranje staviti u središte organizacijskih i korporacijskih funkcija.

Pojam *korporativna komunikacija* je sinonim za komunikacijske aktivnosti jednog poduzeća: maloga, srednjega i velikoga, pa čak i obrta s obzirom na njihovu poduzetničku aktivnost. C. B. M. van Riel i C. J. Fombrun naglašavaju da se pojam *korporativno* u *korporativnoj komunikaciji* ne treba shvatiti kao pridjev, nego u kontekstu latinskog izraza *tijelo* (*corpus*) ili u figurativnom značenju kao *odnos prema cjelini*: „(...) korištenje riječi *korporativno* u *korporativnoj komunikaciji* – ne bi trebalo shvatiti kao pridjev koji se odnosi na *korporaciju*. Trebalo bi biti interpretirano u odnosu prema latinskoj riječi *tijelo* (...) ili u figurativnom značenju *odnosa prema cjelini*.”⁹

Jedan od pristupa definiranju korporativne komunikacije je taj da se opisuje kao komunikacija *korporativnih* vrijednosti, za razliku od promocije proizvoda i usluga prema *potrošačima*. Prema tome, marketing je komunikacija usmjerena prema potrošačima, a korporativna komunikacija je komunikacija usmjerena prema drugim javnostima i dionicima (ciljna javnost). Ovaj pristup povezuje korporativnu komunikaciju s pojmovima upravljanja *korporativnom reputacijom*, *korporativnim imidžom* i *upravljanja odnosima*.¹⁰

C. B. M. van Riel definira korporativne komunikacije kao instrument menadžmenta koji pomaže da se svi oblici komunikacije (interni i eksterni) usklade na najuspješniji i najučinkovitiji način kako bi se stvorila

povoljna osnova za odnose sa skupinama o kojima korporacija ovisi.¹¹

P. Argenti i J. Forman *korporativnu komunikaciju*¹² vide kao glas poduzeća i imidža koji poduzeće projicira o sebi prema svjetskoj pozornici koju tvore razne javnosti. Unutar toga uključena je korporativna reputacija, korporativno oglašavanje i *korporativna promidžba*,¹³ *komunikacija sa zaposlenicima*,¹⁴ odnosi s investitorima, odnosi s vladom, upravljanje medijima te krizna komunikacija.

Prema *Spem komunikacijskoj skupini* suvremeno i proaktivno korporativno, odnosno organizacijsko komuniciranje združuje brojne aktivnosti na različitim razinama u organizaciji. Tradicionalno su korporativne komunikacije bile vezane za komunikacijski ured organizacije, a u posljednje vrijeme sve su više u službi funkcionalne decentralizacije, s obzirom na to da su vodstva organizacija svjesna važnosti uravnoteženih i konstruktivnih odnosa sa sudionicima, kao što su primjerice: zaposlenici, korisnici, dioničari, društvo, vladine i nevladine organizacije.¹⁵

Neki autori korporativnu komunikaciju vide kao mehanizam dogovora s dionicima (ciljnom javnošću) radi ostvarivanja situacije koja koristi objema stranama, tako da se stvara *zona win-win*. Ti autori (npr. Grunig) korporativnu komunikaciju definiraju kao upravljanje odnosima.¹⁶

Zbog porasta važnosti komunikacija u njihovo se funkcioniranje sve češće uključuju stručnjaci iz drugih poslovnih područja, kao što su pravници, financijski stručnjaci ili trgovci. Multidisciplinarni pristup prvenstveno pomaže u pripremi i provođenju dugoročnog i ciljano usmjerenog programa komuniciranja te mjerenju i ocjenjivanju njihovih učinaka, kao i pri stvaranju dodatne vrijednosti za organizaciju i njezine sudionike. Neovisno o organizaciji komunikacijske funkcije pojedine organizacije, svaka organizacija razvija svoj spektar komunikacijskih aktivnosti.¹⁷

M. Kunczik¹⁸ navodi pristup autora R. Begera, H. – D. Gärtnera i R. Mathesa (1989.) koji korporativnom komuniciranju pripisuju dvije zadaće.¹⁹

M. Kunczik korporativnom komuniciranju pripisuje dvije zadaće: prema unutra i služi informiranju uprave poduzeća postajući istodobno sustavom za rano uzbuđivanje (*window-in*). Prema van ima posredničku zadaću (*window-out*).

1. prema *unutra* i služi informiranju uprave poduzeća postajući istodobno sustavom za rano uzbunjivanje (*window-in*)
2. prema *van* gdje ima posredničku zadaću (*window-out*).

Unutarnje i vanjske zadaće korporativnog komuniciranja *Spem komunikacijska skupina* je precizirala na sljedeći način:²⁰

- priprema komunikacijske strategije organizacije
- utemeljenje unutarnje i vanjske komunikacije kao potpore odlukama vodstva i djelovanju organizacije
- upravljanje problematikama, rizicima i kriznim situacijama
- aktivnosti za potporu aktivnostima vodstva (priprema govora i nastupa, video-produkcija, zaštita interesa, sudjelovanje u preuzimanjima...)
- upravljanje odnosima s vladom
- uspostavljanje odnosa s medijima
- potpora prodajnoj strategiji
- odnosi s potrošačima i korisnicima
- upravljanje financijskim i investicijskim odnosima
- izgradnja savezništava i suradnja s interesnim skupinama
- održavanje visoke razine suradnje s lokalnom zajednicom i razvoj društvene odgovornosti
- komuniciranje sa zaposlenicima...

U *teoriji korporativne komunikacije* A. Zerfaß korporativnu komunikaciju definira kao sve važne komunikacijske procese kojima se ostvaruje doprinos prema definiranim zadaćama i ispunjenju u profitno orijentiranim gospodarskim jedinicama, a koji posebno doprinose ispunjenju interne i eksterne koordinacije djelovanja, kao i usklađivanja interesa između poduzeća i njegovih dionika.²¹ Na temelju toga korporativnu komunikaciju dijeli na *internu* i *eksternu*: internu korporativnu komunikaciju zove *organizacijska komunikacija*,²² dok eksternu dijeli na *tržišnu komunikaciju* i *odnose s javnošću*. Z. Milas, oslanjajući se na Zerfaßovu teoriju, istraživao je model korporativnih komunikacija u poduzećima u Hrvatskoj. Z. Milas dijeli korporativnu komunikaciju na:²³

1. internu
2. tržišnu
3. odnose s javnošću
3. odnosi s investitorima.

Korporativni odnosi s javnošću

Vidjeli smo kako korporativne komunikacije pomažu da se svi oblici komunikacije usklade. J. Johnston i C. Zawawi²⁴ smatraju da se korporativni odnosi s javnošću bave cjelokupnim imidžom i ugledom korporacije kao entiteta u svojoj okolini. Marketinški odnosi s javnošću često se zanimaju za brend koji korporacije proizvode, a financijski odnosi s javnošću fokusirani su na financijske učinke i ulagače. Korporativni odnosi s javnošću mogu se odnositi na obje navedene aktivnosti i brojne druge, a sve radi održavanja i povećanja dobiti organizacije. To se može postići uzajamnim djelovanjem i otvorenom komunikacijom s različitim ciljnim javnostima.

Fenomen korporativnih odnosa s javnošću A. Borisovič Vasiljenko definira kao posebnu upravljačku funkciju koja:²⁵

- pridonosi učinkovitijem utjecaju i razumijevanju između krupnog kapitala i društva
- predstavlja najvažniji element povratne veze, potiče menadžment korporacije da maksimalno osjetljivo reagira na zahtjeve društva
- pridonosi uspostavljanju etičkog dijaloga između velike korporacije i društva
- osigurava upravljanje konfliktima u području odnosa između poslovnih subjekata i njihovih odnosa prema društvu i njegovim posebnim segmentima.

Ponekad se ta funkcija naziva *javni poslovi* (*public affairs*) i uključuje brojne aktivnosti: lobiranje vlade, sponzorstvo glavnih događaja, korištenje imena kompanije, organizaciju viših izvršnih dužnosnika da služe u javnim odborima i povjerenstvima, upravljanje poslovnim imidžom i poslovnim identitetom, oglašavanje i promocija imidža kompanije, formiranje udruženja ili partnerstva s drugim kompanijama i upravljanje cjelokupnim informacijama i dijalogom

Zerfaß korporativnu komunikaciju definira kao sve važne komunikacijske procese kojima se ostvaruje doprinos prema definiranim zadaćama i ispunjenju u profitno orijentiranim gospodarskim jedinicama, a koji posebno doprinose ispunjenju interne i eksterne koordinacije djelovanja, kao i usklađivanju interesa između poduzeća i njegovih dionika.

Korporativni odnosi s javnošću bave se cjelokupnim imidžom i ugledom korporacije kao entiteta u svojoj okolini.

Svaka organizacija mora komunicirati s brojnim javnostima pa se često događa da ono što javnosti poručuju jedna drugoj nije nužno ono što su željele poručiti.

itd. Sve su to funkcije koje se mogu staviti u rubriku korporativni odnosi s javnošću.²⁶

Uvažavajući i druge podjele te brojna promišljanja i poglede na korporativne odnose s javnošću, vidljivo je kako nema teorijskog suglasja i čvrste podjele između pojmova korporativna komunikacija i korporativni odnosi s javnošću. Vidjeli smo da u 20% slučajeva odnosi s javnošću imaju naziv *korporativno komuniciranje*. Prema nekim autorima odmak od pojma odnosi s javnošću prema korporativnoj komunikaciji nastao je zbog lošeg imidža odnosa s javnošću. Prema drugima razlog je što korporativna komunikacija uključuje širi poligon djelovanja, što znači da su korporativni odnosi s javnošću uži pojam od korporativne komunikacije. U tom kontekstu u velikim poduzećima (korporacijama) može se primijetiti da se pojam korporativne komunikacije tumači šire nego odnosi s javnošću, uglavnom korporativna komunikacija uključuje i marketinšku i tržišnu komunikaciju, što predstavlja koncept integrirane komunikacije. Naravno da će korporacije prihvatiti onaj termin koji je funkcionalno opravdan, a koji najbolje odgovara njihovoj kulturi, tradiciji, tržišnoj orijentaciji, javnom profitu i drugim potrebama.

Odnosi s javnošću i menadžment

Nijedan posao nije otok, izoliran od ostalih i neovisan o njima. U srcu svakog posla (i onog uspješnog i neuspješnog) leži komunikacija. A u toj komunikaciji postavljaju se pitanja ključna za svaki od njezinih oblika: *što, kako, zašto, kada, s kim*, a poseban je naglasak na *s kim*. Svaka organizacija mora komunicirati s brojnim javnostima pa se često događa da ono što javnosti poručuju jedna drugoj nije nužno ono što su željele poručiti. Također povratna informacija, koju dobiju od neke određene javnosti, često nema nikakve veze s onom koju dobiju od neke druge javnosti. Na primjer vanjske javnosti dobivaju nešto ljepšu sliku tvrtke nego javnosti unutar nje. Postoje, naravno, i oni koje će se morati informirati o nekim lošim vijestima ili poslovno osjetljivim podacima. Zato je upoznavanje svojih javnosti od iznimno velikog značenja za svaki poslovni subjekt jer je vrlo tanka crta

koja razdvaja pokazivanje nečega u dobrom svjetlu i davanja varljivih informacija.

Osim identificiranja ključnih javnosti, jednako je važno znati što im želimo poručiti i zašto im želimo to poručiti. Osim toga danas postoji velik broj mogućih komunikacijskih kanala pa i na to treba obratiti pozornost jer neki su dobri u određenim situacijama, ali u drugim situacijama ne dolaze u obzir. Komunikacija treba biti stalna, treba obuhvatiti svakoga i uzeti u obzir sve implikacije, inače je neuspješna. Nažalost, često je komunikacija u organizacijama zasnovana na slučajnim kontaktima i obavijestima, i to sve više što se više penjemo u hijerarhiji. Direktori i predsjednici uprava često su loši u prenošenju svojih misli i ideja nižim zaposlenicima. Misle da, ako je njima nešto jasno i očito, zašto to ne bi bilo i ostatku organizacije. Ili slično tome, ako tvrtka zna da su njezini proizvodi dobri, kako to nije jasno i ljudima na ulici? Razlog je vjerojatno u tome što smo svakodnevno bombardirani golemim količinama informacija, tolikim da smo ih počeli uzimati zdravo za gotovo. Svoje odluke zasnivamo na iskustvu, znanju i osjećajima – često na *dobrom osjećaju* vezanom za neki proizvod ili uslugu. Prezaposleni direktori ne moraju uzeti u obzir da se njihovo znanje ne podudara s onim njihovih podređenih pa mogu previdjeti neki važan podatak koji su im trebali pružiti. A ako se ne informira vlastite zaposlenike, zašto bi se očekivalo da kupci ili dobavljači čitaju misli direktora?

Postoje i drugi razlozi za nekomuniciranje. Na primjer mnogi čelnici tvrtki smatraju da se samo dobre vijesti trebaju priopćavati kako bi se održao moral zaposlenika i kako bi se zadovoljilo kupce. Problem je što loše vijesti prije ili kasnije isure izvan tvrtke, a glasine se nezaustavljivo šire. Na prvi pogled čini se da je lakše za organizaciju živjeti zatvoreno u vlastitom svijetu, izolirano od okoline, no to rezultira udaljavanjem radnika od vodstva i gubitkom kupaca. Zašto bi klijenti bili odati tvrtki koja ne brine o njima. Samo zato što su nekad imali poslovne odnose? Zato bi djelotvorne korporativne komunikacije trebale biti ustrojene i održavane počevši od vrha korporativne strukture. Komunikacijom s

Komunikacija treba biti stalna, treba obuhvatiti svakoga i uzeti u obzir sve implikacije, inače je neuspješna.

tržištem poduzeće stvara imidž, a on presudno utječe na to hoće li privući ili odbiti kupce proizvoda ili usluga. Prema tome snažan imidž najjače je oružje za osvajanje potrošača i ključni čimbenik uspjeha svakoga poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja.

Menadžerske vještine

Menadžerske vještine bave se vještinama koje bi trebali posjedovati menadžeri kako bi bili uspješni u obavljanju svojih svakodnevnih i složenih poslova. Najvažnije menadžerske vještine su: osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne.

Menadžerske vještine izazov su i za djelatnike u odnosima s javnošću. Ne moraju svi praktičari odnosa s javnošću poznavati i imati sve menadžerske vještine. No za one voditelje ili menadžere odnosa s javnošću u korporacijama koji žele imati stožernu ulogu, biti dio top menadžmenta, korisno je poznavati ili biti svjestan što više vještina kojima se služe menadžeri.

Osobne vještine

U osobne vještine možemo svrstati opće vještine, vještinu upravljanja vremenom i umijeće delegiranja.

Opće vještine – menadžeri na svim razinama menadžmenta moraju posjedovati određena znanja i vještine. Poslovni uspjeh menadžera više ovisi o njegovim znanjima i vještinama, nego o obilježjima njegove osobnosti. Svatko tko sebe vidi kao menadžera, bez obzira na menadžersku razinu, mora posjedovati, usavršavati i razvijati znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerskih funkcija. Pojedini autori (R. L. Katz) smatraju da svi menadžeri moraju posjedovati tri temeljne vrste znanja i vještina: *tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna²⁷ znanja i vještine.*²⁸

Upravljanje vremenom – jedna od najvažnijih osobnih vještina koju trebaju posjedovati menadžeri je upravljanje svojim vremenom. Vrijeme je za menadžera važan i rijedak resurs pa za njih doista vrijedi tvrdnja da je vrijeme novac. Vrijeme je jedini čimbenik čija ponuda nije elastična. Koliko god bila velika potražnja za vremenom,

vrijeme se neće povećati. Stoga dimenzioniranje vremena pripada vrlo važnim vještinama. Danas moderna informacijska i komunikacijska tehnologija pridonosi uspješnu upravljanju vremenom menadžera, a ujedno nameće posjedovanje i tih znanja i vještina.²⁹

Umijeće delegiranja – odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili na niže razine menadžmenta smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja. Onaj tko nije sposoban delegirati, ne zna ili ne želi delegirati, nailazi na brojne probleme u svojoj karijeri i napredovanju. S rastom organizacije i s njezinom veličinom te s napretkom i uspjehom na hijerarhijskoj ljestvici menadžer će se nužno suočiti s potrebom delegiranja.³⁰

Interpersonalne vještine

Interpersonalne vještine smatraju se vještinama 21. stoljeća, a u njih se ubrajaju vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještina utjecanja na druge, vještina savjetovanja i obučavanja (*coaching*), vještina umrežavanja.

Vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje – dobri odnosi između menadžera i zaposlenika organizaciji donose brojne prednosti. Organizacije koje razvijaju kvalitetne interpersonalne odnose imaju najveću proizvodnost, bolje rješavaju probleme, pružaju veću kvalitetu proizvoda ili usluga, imaju manje sukoba i subverzivnih aktivnosti. Razvijanje dobrih odnosa sa suradnicima i općenito zaposlenicima važna je zadaća i odgovornost menadžera. Stoga se navode one aktivnosti i ponašanja koje menadžeri mogu poduzeti kako bi pridonijeli razvoju dobrih odnosa: *razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja, inspiriranje suradnika, sposobnost izražavanja empatije, poticanje na iznošenje ideje, mišljenja i viđenja te davanje povratne informacije.*³¹

Vještina utjecanja na druge – utjecanje na druge ključna je odrednica menadžmenta, toliko važna da se ponekad izdvaja kao njegova posebna funkcija, iako je riječ o procesu kojim menadžment osigurava obavljanje aktivnosti uz pomoć suradnika usmjerava-

Menadžerske vještine bave se vještinama koje bi trebali posjedovati menadžeri kako bi bili uspješni u obavljanju svojih svakodnevnih i složenih poslova. Najvažnije menadžerske vještine su: osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne.

Interpersonalne vještine smatraju se vještinama 21. stoljeća, a u njih se ubrajaju vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještina utjecanja na druge, vještina savjetovanja i obučavanja (*coaching*), vještina umrežavanja.

Komunikacijske vještine pokazuju se najvažnijom kompetencijom menadžera na svim razinama. Menadžeri troše oko 80% svoga vremena na komuniciranje, tj. na izravne kontakte, sastanke, telefonske razgovore i dr.

njem njihova ponašanja. Utjecanje na druge bit je vođenja, ali i samog vodstva. Vodstvo se često određuje kao odnos utjecaja između vođe i suradnika koji teže stvarnoj promjeni i rezultatima što odražavaju njihovu zajedničku svrhu. Utjecaj uvijek nastaje iz interakcije ljudi i njezin je rezultat. Moć³² je tako isprepletena s vodstvom da se uz znanje i povjerenje smatra trećim važnim čimbenikom upravljačke trijade.³³

Vještina savjetovanja i obučavanja (coaching) – u novije je vrijeme u menadžmentu postala vrlo popularna riječ *coaching* koja odražava korjenite promjene u ulozi menadžera i zahtjevima menadžerskog položaja. Neki autori ističu da je riječ o prijelazu s tradicionalnog menadžmenta, koji se usredotočuje na kontrolu, zapovijedanje i pokoravanje, na moderni menadžment koji uključuje savjetovanje i obučavanje (*coaching*) te se usredotočuje na akcije što ljude osposobljavaju da daju potpunije i znatno veće radne doprinose. Stoga se uspješni menadžeri sve više ponašaju kao treneri (*coach*), a ne kao šefovi.³⁴

Vještina umrežavanja – filozofiju umrežavanja najbolje oslikava misao: „Nije važno što znaš, već koga znaš.“ Umrežavanje se može najlakše definirati na temelju definicije mreže. Mreža je organizirani skup osobnih kontakata i mreža osobnih kontakata koja osigurava put od točke A do točke B u najkraćem vremenu i najkraćim putem, pri čemu su putovi, kako bi se minimizirala udaljenost između dviju točaka, ne samo piramidalni već i horizontalni, vertikalni i dijagonalni. Proizlazi da je umrežavanje (*networking*)³⁵ organiziran i kontinuiran proces stjecanja i njegovanja privatnih i poslovnih poznanstava i veza radi brzog pronalaženja, u bilo kojoj poslovnoj ili privatnoj situaciji, upravo one osobe koja najdjelotvornije i najuspješnije može pomoći u određenoj situaciji te pomažanje drugima da učine isto.³⁶

Komunikacijske vještine

Komunikacijske vještine pokazuju se najvažnijom kompetencijom menadžera na svim razinama. Menadžeri troše oko 80% svoga vremena na komuniciranje, tj. na

izravne kontakte, sastanke, telefonske razgovore i dr. Danas u doba virtualne komunikacije vještine komuniciranja čine se važnijima nego ikad. Posebna se važnost pridaje neposrednoj komunikaciji (licem u lice). Komunikacijske vještine pokazuju se i najvažnijom kompetencijom pri evaluaciji kandidata za posao i najkritičnijim čimbenikom menadžerske uspješnosti. Komuniciranje postaje i najvažnija osobina vođa jer je uspješno komuniciranje dio strategije vođenja.³⁷

Vještine interpersonalne komunikacije – danas za uspješno komuniciranje menadžera sve važnija postaje otvorena komunikacija radi pružanja potpore, odnosno kooperativna komunikacija. Kooperativna komunikacija je stil komuniciranja kojim se točno prenosi poruka i usto ističe međusobno poštovanje i suradnja, potiču dobri odnosi i razumijevanje između osoba koje komuniciraju. Na presudnu važnost komuniciranja upućuje i činjenica da se u svijetu razvijaju i instituti za kooperativne komunikacijske vještine. Smatra se da postoji više razloga za unaprjeđenje komunikacijskih vještina i prihvaćanje kooperativnog stila komuniciranja.³⁸

Vještina slušanja – umijeće slušanja jedna je od najvažnijih komunikacijskih vještina. Sposobnost slušanja definirana je kao stjecanje, obrada i zadržavanje informacija u verbalnoj komunikaciji s drugim osobama. Iako je riječ o pasivnoj aktivnosti, slušanje je sposobnost, tj. vještina.

Vještina prezentacije – jedna je od važnih zadaća menadžera predstavljanje organizacije prema van, držanje govora u različitim prigodama unutar i izvan organizacije, prezentiranje ideja, poslovnih informacija, problema, projekata i planova. Nastupi pred širim auditorijem i vještina prezentiranja postaju sve važniji segment komunikacije na svim razinama organizacije i sastavni dio većine poslova.³⁹ Stoga su dobro razvijene prezentacijske vještine ključne za obavljanje svih menadžerskih poslova, ali i općenito za uspješnu karijeru.⁴⁰

Vještine pregovaranja – pregovaranje je proces u kojem se dvije osobe ili više osoba

Kooperativna komunikacija je stil komuniciranja kojim se točno prenosi poruka i usto ističe međusobno poštovanje i suradnja, potiču dobri odnosi i razumijevanje između osoba koje komuniciraju.

s različitim i sukobljenim interesima suočavaju kako bi sklopile posao. Ono se pokreće kada jedna strana posjeduje ili kontrolira nešto što želi druga strana, odnosno kada je jedna strana spremna pregovarati o tome da nešto proda ili ustupi, a druga strana želi pregovarati da dobije željeno. Menadžeri svakodnevno pregovaraju unutar organizacije s podređenima, suradnicima, nadređenima i s grupama, odnosno organizacijskim jedinicama te izvan organizacije s dobavljačima, poslovnim partnerima, kupcima i sl., i to kao članovi pregovaračkih timova ili kao samostalni predstavnici organizacije.⁴¹ Dva su osnovna pristupa, stila, tj. filozofije pregovaranja koje vode različitoj kvaliteti pregovaranja i različitim rezultatima: *distributivno pregovaranje ili pristup pobjednik – gubitnik (win-lose)* i *integrativno pregovaranje ili pristup pobjednik – pobjednik (win-win)*.⁴²

Grupne vještine

Upravljanje grupama – tim i timski rad postaju najčešća i najpopularnija koncepcija suvremenog menadžmenta.⁴³ Timovi organizaciji omogućuju da više odgovornosti za uspješno izvršavanje zadataka prenese na one koji obavljaju zadatke, da kapitalizira znanja i motivaciju svojih radnika, da ukine birokraciju te promiče fleksibilnost i odgovornost.⁴⁴

Upravljanje sukobima – sukobi su neizostavan dio ljudske djelatnosti, odnosno svakodnevna prirodna pojava u privatnom i radnom okruženju. Sukobi su situacije u kojima su razmišljanja, htijenja ili postupci pojedinaca ili grupa nekompatibilni, a nastaju onda kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva. Općenito sukob je interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između pojedinaca, grupa, organizacija itd. Uzroci sukoba mogu nastati iz okoline, na razini organizacije i na razini pojedinaca. Dvije su vrste sukoba: *funkcionalni* (tzv. korisni) sukobi i *disfunkcionalni* (tzv. štetni) sukobi.⁴⁵

Upravljanje promjenama – sve organizacije karakterizira proces promjena. Promjene su oduvijek zaokupljale pozornost javnosti.

Događaju se u svakoj organizaciji, a nositelj promjena trebao bi biti menadžment. Zbog toga je uspješno provođenje promjena jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta. Promjene su postale dio svakodnevnog života menadžera i njihova je najveća briga kako će provesti učinkovite promjene. Promjene u organizaciji, odnosno organizacijske promjene mogle bi se definirati kao proces mijenjanja, tj. prilagođavanja postojeće organizacije. Pod organizacijskim promjenama podrazumijeva se i prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.⁴⁶

Odnosi s javnošću u odnosu prema drugim funkcijama upravljanja

Razumijevanju složene funkcije odnosa s javnošću unutar organizacije pomaže sagledavanje odnosa s marketingom, ljudskim resursima i pravnim odjelom.⁴⁷

Odnos odjela za marketing s odnosima s javnošću obično izaziva najviše konflikata i kontroverzi, a mnogobrojne rasprave vode se oko pitanja pripadaju li odnosi s javnošću marketingu ili marketing pripada okviru odnosa s javnošću. Tri su osnovne teme koje se pojavljuju u konfliktima između marketinga i odnosa s javnošću.⁴⁸

Terminologija je jedna od tema koje uzrokuju probleme u rješavanju gore spomenute dvojbe. Iz perspektive stručnjaka za odnose s javnošću odnosi s javnošću znače upravljanje sveukupnim komunikacijama jedne organizacije sa svim njeznim javnostima. Međutim za marketinške djelatnike odnosi s javnošću nisu ništa više od publiciteta, tj. osiguravanja medijskog praćenja. Naime djelatnici u odnosima s javnošću potrudili su se ograničiti značenje marketinga na puku razmjenu profita između organizacije i njeznih potrošača. No marketing je više od toga, uključuje odnose s klijentima i širom zajednicom dioničara. Što se organizacije više otvaraju javnosti i postaju sve manje i jezgrovitije ustrojene, razlika između njezinih različitih funkcija sve je manja i teže ju je uočiti. K tome od zaposlenika se traži da imaju multidisciplinarna znanja i da budu fleksibilni u radu, što briše granice između uskih specijalizacija u radu.

Sukobi su situacije u kojima su razmišljanja, htijenja ili postupci pojedinaca ili grupa nekompatibilni, a nastaju onda kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva.

Promjene u organizaciji, odnosno organizacijske promjene mogle bi se definirati kao proces mijenjanja, tj. prilagođavanja postojeće organizacije. Pod organizacijskim promjenama podrazumijeva se i prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.

Dobro je za odnose s javnošću što sve više ljudi iz sve više različitih disciplina uviđa važnost i doprinos odnosa s javnošću organizaciji u strateškom i taktičkom smislu.

Stručnjaci za odnose s javnošću strahuju da bi im nestručnjaci, posebno marketinški djelatnici i savjetnici menadžmenta mogli zadirati, tj. preuzeti dvije discipline. Međutim rado primaju vijesti o imenovanju nekog stručnjaka za odnose s javnošću na mjesto direktora korporativnih komunikacija, s marketingom kao podređenim partnerom. Dobro je za odnose s javnošću što sve više ljudi iz sve više različitih disciplina uviđa važnost i doprinos odnosa s javnošću organizaciji u strateškom i taktičkom smislu.

Nekim djelatnicima u odnosima s javnošću važno je da se na njihovu struku gleda kao na dominantnu komunikacijsku disciplinu koja raste jer to je znak da su odnosi s javnošću dozreli i da je njihova jedinstvena uloga u upravljanju prepoznata. Istina je da su komunikacijske vještine djelatnika odnosa s javnošću neprocjenjive u kontaktu s raznim ciljnim javnostima, ali da bi preživjele, organizacije moraju osigurati dobru prodaju i podršku za svoje proizvode i usluge. Dobra reputacija, održavana postojanom aktivnosti odnosa s javnošću, privući će potrošače i korisnike usluga. Prema tome organizacije trebaju i marketing i odnose s javnošću.

Kako piše D. L. Wilcox i sur., sve je to navelo J. E. Gruniga, urednika IABC-ove studije, da zaključuje: „Smatramo da se odnosi s javnošću moraju uzdići kao disciplina različita od marketinga i da se moraju u organizaciji prakticirati odvojeno od marketinga.” Logika međutim nalaže da organizaciji treba koordiniran i integriran pristup komunikacijskoj strategiji. Sljedeći prijedlozi mogu pomoći u postizanju tog cilja:⁴⁹

- Predstavnici odjela moraju raditi zajedno u ključnim timovima kako bi razmijenili informacije o tome kako različiti programi mogu dopuniti jedan drugoga da bi se postigli ciljevi organizacije.
- Voditelji odjela trebaju hijerarhijski iste razine kako autonomija jednog odjela ne bi bila podređena drugom.
- Svi čelnici odjela trebali bi biti odgovorni istom nadređenom kako bi sva stajališta bila razmotrena prije nego se formuliра prikladna strategija.

- Neformalni, redoviti sastanci s predstavnicima drugih odjela pomažu izbjegavanju nesuglasica i stvaranju razumijevanja i poštovanja prema stajalištu drugog odjela.
- Trebala bi postojati pisana pravila kako bi se odredila odgovornost svakog odjela. Takva pravila pomažu rješavanju nesuglasica oko toga koji odjel ima autoritet u komunikaciji sa zaposlenicima ili mijenjanju priopćenja.

Odnosi s javnošću i odjeli za ljudske resurse

Odnos između odnosa s javnošću i odjela za ljudske resurse (*human resource* – HR) još je jedno pitanje koje nije jasno razgraničeno. Zaposleni u ljudskim resursima uglavnom smatraju da su oni mjerodavni za komunikaciju sa zaposlenicima i često se *opiru* ideji da to trebaju raditi djelatnici odnosa s javnošću. Ima primjera gdje se ljudski resursi *natječu* s odnosima s javnošću vezano za mjerodavnost u odnosima s društvenom zajednicom. Pitanja internih anketa i inicijativa prema zaposlenima također su predmet rasprave.⁵⁰

Dakle može se vidjeti da postoje potencijalna područja konflikta, ali i suradnje i između ovih domena:

1. *Strukturalna reorganizacija* – odjel za ljudske resurse ima jasnu ulogu kad je riječ o ugovorima i dugovanju u situacijama spajanja tvrtki, primanja i otpuštanja radnika, preuzimanja tvrtki i reorganizacije. Komunikacijski aspekti tih pitanja, uključujući komunikaciju sa zaposlenicima i dioničarima, obično bi zahtijevali stručnjaka za odnose s javnošću.
2. *Interne komunikacije* – kontrola komunikacije među zaposlenicima i podjela između onoga što bi trebao priopćiti odjel za ljudske resurse te onoga što bi trebali komunicirati odnosi s javnošću potencijalno su konfliktna pitanja.
3. *Odnosi sa zajednicom* – to može uključiti komunikaciju sa zaposlenicima koji potječu iz lokalne zajednice te također potencijalnim zaposlenicima, što može zahtijevati pažljivu raspodjelu odgovornosti za komunikaciju.⁵¹

Zaposleni u ljudskim resursima uglavnom smatraju da su oni mjerodavni za komunikaciju sa zaposlenicima i često se opiru ideji da to trebaju raditi djelatnici odnosa s javnošću.

Važno je da svaka struka prepoznata stručnost i doprinos koji mogu dati njihove kolege iz druge struke. Također je od vitalne važnosti da se kao u svim dobrim odnosima s javnošću održava iskrena, postojana komunikacija, s obostranom dobrom voljom kako bi na kraju ipak profitirala cijela organizacija.

Odnosi s javnošću i pravni odjeli

Kada su organizacije pod prijetnjom krize, često se javlja potreba za pravnim savjetnikom. Pravna pitanja uglavnom se odnose na pitanja odgovornosti, a instinkt nerijetko kaže da se komunikacija obustavi poznatim *no comment*. Pravници se boje da sve što se kaže može biti krivo protumačeno pa stalno ističu kako nema potrebe da itko bilo što govori.

Danas je sve veća svijest o korporativnoj odgovornosti koja zahtijeva službu u javnom interesu. *Bez komentara* ukazuje na to da kompanija nešto skriva pa se *općoj javnosti* ili dioničarima može učiniti neosjetljiva prema situaciji. Stručnjaci za odnose s javnošću svjesni su da izražavanje osjetljivosti, brige i odgovornosti poboljšava reputaciju. Cijene otvorenost i žele održavati dijalog. Također vrlo su svjesni potrebe da se brzo reagira u određenim situacijama. Trend je u posljednje vrijeme da stručnjaci za odnose s javnošću u teškim situacijama rade zajedno s pravnim savjetnicima. To potvrđuje da njihov odnos može biti i konstruktivan. Povlačenja proizvođača i tužbe obično uključuju i pravnu dimenziju i onu odnosa s javnošću pa je uobičajeno da stručnjak za komunikaciju govori o određenom problemu zajedno s pravnim stručnjakom. Ali naglasak je opet na jasnom razlikovanju i razumijevanju uloga, prepoznavanju doprinosa svakog stručnjaka te redovitom i otvorenom dijalogu.⁵²

Odnosi s javnošću u procesu oblikovanja poslovne strategije organizacije

Dvostruk je doprinos odnosa s javnošću u procesu oblikovanja poslovne strategije organizacije. Prvo, pomažu u prikupljanju i tumačenju informacija koje se prikupljaju iz

okruženja. Drugo, odašilju stratešku viziju tvrtke zasnovanu na prikupljenim informacijama.

Prikupljanje informacija

Stručnjaci za odnose s javnošću prikupljaju informacije iz internog i eksternog okruženja, i to na dva načina.⁵³ Prvo, moraju biti svjesni šireg makrookruženja, što se postiže takozvanim *skeniranjem okruženja* i, drugo, dobro poznavati stavove i ponašanja raznih javnosti koje čine šire okruženje tvrtke održavajući stalan dijalog s njima.

Skeniranje okruženja termin je koji se koristi za prikupljanje informacija o makrookolini korištenjem tehnika kao što je PEST. Pristup i sposobnost upravljanja informacijama od velike je važnosti za organizacije (informacija je moć). Skeniranje okoline omogućava identificiranje potencijalnih nositelja promjena u okruženju i njihov utjecaj. Zato analiza okruženja ne bi trebala biti usredotočena na sadašnje vrijeme nego i na budućnost, odnosno na predviđanja i projekcije, kako bi organizacije mogle isplanirati više različitih verzija budućnosti u koje će se trebati uklopiti.⁵⁴

Poznavanje javnosti drugi je važan element prikupljanja informacija, a odnosi se na raznovrsne skupine. Stručnjaci za odnose s javnošću trebaju biti posebno osjetljivi prema potrebama dioničara uzevši u obzir njihovu relativnu moć, utjecaj i očekivanja te promjenljivu dinamiku snaga, kako unutar dioničara, tako i između skupina.

Prosječna organizacija komunicira s velikim brojem različitih javnosti. M. J. Esman kategorizirao ih je u *četiri tipa organizacijskih veza*:⁵⁵

1. *Veze koje omogućavaju* su veze sa skupinama ili pojedincima bez kojih tvrtka ne bi mogla postojati. Uključuju dioničare, parlament, vladu i upravu.
2. *Funkcionalne veze* su veze s onim subjektima koji pružaju *input* u proizvodnju organizacije te s onima koji konzumiraju njezin *output*. Uključuju: *input* – zaposlenike, sindikate, dobavljače te *output* – potrošače, industrijske kupce, korisnike usluga.

Trend je u posljednje vrijeme da stručnjaci za odnose s javnošću u teškim situacijama rade zajedno s pravnim savjetnicima. To potvrđuje da njihov odnos može biti i konstruktivan.

Skeniranje okruženja termin je koji se koristi za prikupljanje informacija o makrookolini korištenjem tehnika kao što je PEST.

S obzirom da redovito kontaktiraju svoje izvore i primaju informacije od njih, djelatnici u odnosima s javnošću imaju vitalnu funkciju u organizaciji, onu prikupljanja i obrade ključnih podataka.

3. *Normativne veze* su veze s organizacijama iste razine. Uključuju udruge, političke skupine, profesionalna društva.
4. *Difuzne veze* su veze s onima koji nemaju formalne odnose s organizacijom, ali imaju u njoj svoje interese. Uključuju one koji se bave zaštitom okoliša, lokalno stanovništvo, studente, glasače, manjine, žene, medije i ostale javnosti.

Interpretacija informacija

S obzirom da redovito kontaktiraju svoje izvore i primaju informacije od njih, djelatnici u odnosima s javnošću imaju vitalnu funkciju u organizaciji, onu prikupljanja i obrade ključnih podataka. Kvalitetna interpretacija i upravljanje informacijama zahtijeva visoke istraživačke i analitičke sposobnosti te je karakteristika iskusnijih stručnjaka. U situacijama nesigurnosti za kompaniju pojedinci koji su sposobni protumačiti što se događa u odnosima s raznim javnostima neprocjenjivi su u procesu donošenja odluka. Na primjer analizom medijskog sadržaja mogu se prepoznati teme od iznimne važnosti koje daju naznake u kojem smjeru se kreće javno mnijenje.

Stručnjaci za odnose s javnošću često imaju pristup teško dostupnim izvorima informacija iz zakonodavstva i drugih vitalnih područja za organizaciju. Djelovanje na rubu između same organizacije i za nju ključnih javnosti omogućava stručnjacima iz odnosa s javnošću da zadrže perspektivu neovisnu o donositeljima odluka u strukturi tvrtke.

U načelima korporativnog komuniciranja C. B. M. van Riel navodi tri oblika korporativnog komuniciranja:

1. *Komunikacija upravljanja* temelji se na dobivanju potpore i ostvarivanju suradnje; menadžeri trebaju postići razumijevanje i suglasnost unutarnjih dionika kako bi se ciljevi mogli ostvariti. Što se tiče korporativnog okruženja, komunikacija upravljanja odnosi se na komuniciranje tvrtkine vizije s vanjskim dionicima kako bi se pridobila njihova podrška.
2. *Marketinška komunikacija* služi podržavanju plasmana proizvoda i usluga, što

uključuje prepoznavanje potreba potrošača.

3. *Organizacijska komunikacija* opći je pojam koji pokriva odnose s javnošću, javne poslove, odnose s ulagačima, interno komuniciranje i korporativno oglašavanje. Van Riel smatra da je većina tih aktivnosti u djelokrugu odnosa s javnošću.⁵⁶

R. J. Varey i J. White (2000.) skratili su tu podjelu na dva međuovisna komunikacijska sustava:⁵⁷

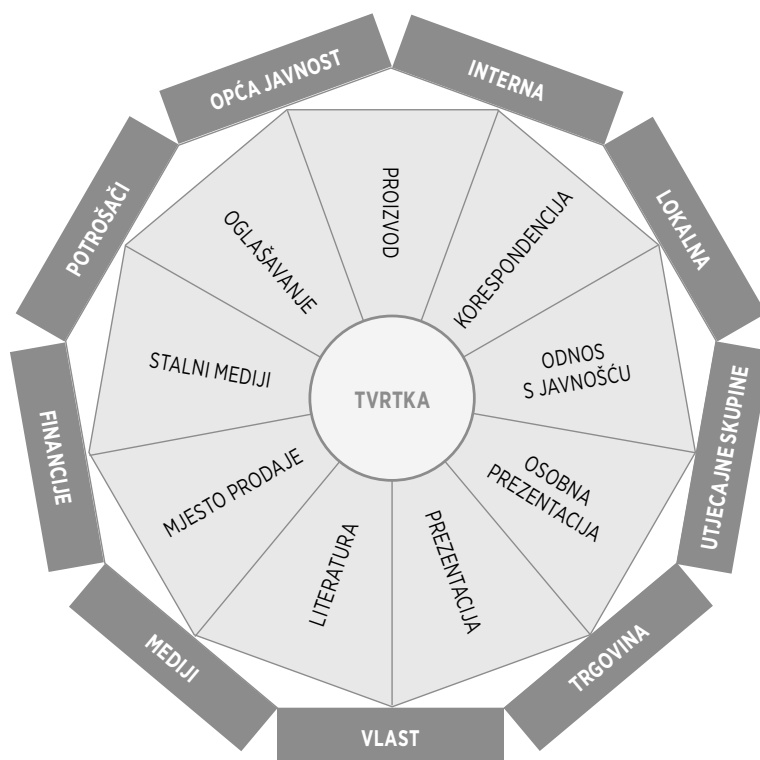
1. *unutarnji sustavi* omogućavaju organizaciji da ostvari svoje ciljeve sakupljanjem i interpretiranjem podataka o očekivanjima, stavovima i uvjetima iz vanjskog okruženja vanjskim komunikacijskim kanalima
2. *vanjski sustavi* prezentiraju informacije o unutarnjim procesima organizacije vanjskom okruženju pokušavajući ostvariti utjecaj na ponašanje različitih javnosti.

Od svih mogućih kanala komuniciranja najčešće korišteni u odnosima s javnošću su: mediji, konferencije i izlaganja, izravna literatura, sponzorstva, interni časopisi, programi korporativnog identiteta, posebna događanja, korporativno oglašavanje te internet.⁵⁸

Povezanost organizacije (osovina), njezinih javnosti (obruč) i kanala (žabice), koje koristi u komunikaciji s tim javnostima, opisao je D. Bernstein u radu *Company Image and Reality* (1984.). Bernstein je osmislio kotač koji ilustrira tu povezanost.

D. Bernstein predlaže organizacijama da imaju na umu svaki kanal svaki put kada se namjeravaju obratiti nekoj ciljnoj javnosti. Prema njegovu komunikacijskom kotaču komunikator ima 81 (9×9) kombinaciju kanala i javnosti – znatan raspon mogućih izbora. Tu su još i unutarkanalni izbori, npr. kanal *odnosi s javnošću* nudi brojne taktičke mogućnosti. Taj model komunikacije pruža jasan uvid u doseg i kompleksnost uloge odnosa s javnošću.⁵⁹

Organizacijska komunikacija opći je pojam koji pokriva odnose s javnošću, javne poslove, odnose s ulagačima, interno komuniciranje i korporativno oglašavanje. Van Riel smatra da je većina tih aktivnosti u djelokrugu odnosa s javnošću.



Slika 41. Bernsteinov kotač

Odnosi s javnošću u malim i srednjim poduzećima

Mala i srednja poduzeća su poduzeća u kojima su broj zaposlenika i ukupni prihodi manji od definiranih granica. Poduzeće se smatra malim, srednjim ili velikim ovisno o zemlji u kojoj djeluje i o industrijskoj djelatnosti, ali i o pokazatelju veličine koja se rabi (broj zaposlenika, ukupni prihodi, ukupna imovina).⁶⁰

Prema članku 3. Zakona o računovodstvu Hrvatske (2007.) mali poduzetnici su oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 32.5 milijuna kuna, prihod 65.000.000,00 kuna, a prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50. Srednji poduzetnici su oni koji prelaze dva uvjeta iz stavka 2. ovoga članka, ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 130.000.000,00 kuna, prihod 260.000.000,00 kuna te prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250.⁶¹

Vlasnici malih poduzeća i menadžeri rijetko angažiraju agencije za odnose s javnošću, a često nemaju ni zaposlenike na području poslova odnosa s javnošću. U skladu s takvim organizacijskim i financijskim mogućnostima u malim poduzećima vrijedi pravilo „ako želiš nešto dobro napraviti, napravi to sam“. To znači da vlasnici malih poduzeća i menadžeri obično služe kao vlastiti stručnjaci za odnose s javnošću.

Odnosi s javnošću u malim poduzećima pokrivaju jednako širok opseg posla kao i odnosi s javnošću u velikim poduzećima. U tim uvjetima možemo smatrati da su odnosi s javnošću srednjeg poduzeća istovjetni korporativnoj komunikaciji. Doduše manje su organizirani jer se nitko u malim poduzećima ne može koncentrirati isključivo na odnose s javnošću. Odnosi s javnošću postaju životni stil mnogih vlasnika malih poduzeća koji su uključeni ne samo u odnose s medijima nego i sa zajednicom, potrošačima, zaposlenicima, sponzorima, dobavljačima i tako dalje. Zbog takve organizacije menadžeri i vlasnici malih poduzeća trebali bi se dodatno educirati iz područja odnosa s

U malim poduzećima vrijedi pravilo „ako želiš nešto dobro napraviti, napravi to sam“. To znači da vlasnici malih poduzeća i menadžeri obično služe kao vlastiti stručnjaci za odnose s javnošću.

Odnosi s javnošću postaju životni stil mnogih vlasnika malih poduzeća koji su uključeni ne samo u odnose s medijima nego i sa zajednicom, potrošačima, zaposlenicima, sponzorima, dobavljačima i tako dalje.

Pojam korporativnog identiteta odnosi se na kombinaciju načina na koji je izražena osobnost organizacije.

javnošću, medijskih nastupa i komunikacija općenito.

Korporativni identitet

Pojam *korporativnog identiteta* odnosi se na „kombinaciju načina na koji je izražena osobnost organizacije. Kao takav, identitet uključuje aspekte dizajna kao što su logo i boja, no isto tako uključuje i manje opipljive elemente, kao što su ponašanje, kultura, vrijednosti, poruke, način komunikacije i veze (s poznatim osobama, dobrotvornim udrugama, političkim strankama ili drugim organizacijama) putem donacija ili sponzorstva”.⁶²

Dakle korporativni identitet obuhvaća ukupnost proaktivnih, reaktivnih i nenamjernih aktivnosti i poruka organizacija. Kao takav poslovni identitet ima povijesnu pozadinu. Stoljećima prije kralj bi vodio svoju vojsku i prepoznavao se pomoću amblema na njegovu štitu, kao što je križ sv. Georgea ili križ Lorraine. Kako je to bilo prilično opasno, postala je praksa za sve kraljeve vitezove da nose isti amblem, tako da zbune neprijatelja. Amblemi su postali zastave, a trupe su počele nositi uniforme. Kada se prijevoz počeo razvijati, poštanska putnička kola bila su vidljivo ukrašena. Najsjajnije uniforme modernih kompanija bile su one svjetskih zrakoplovnih kompanija. Uniforma je tako jedan od najučinkovitijih načina uspostavljanja korporativnih identiteta.⁶³

Zagrebačka banka s novim vizualnim identitetom i još bliže klijentima.

U sljedećih nekoliko dana nova vizualna obilježja dobit će više od 130 poslovnica i 600 bankomata; od 1997. godine do danas istraživanja kontinuirano pokazuju da između 92 i 97% hrvatskih građana prepoznaje Zagrebačku banku kao najjači bankarski brand na tržištu.

Od 13. studenoga 2006. Zagrebačka banka počinje klijentima i javnosti prezentirati svoj osvježeni brand.

Najvidljivije promjene zamjećuju se u novom vizualnom identitetu, koji s

jedne strane pokazuje kontinuitet u imenu te snažnu vezanost uz plavu boju, dok, s druge strane, iskazuje promjene prihvaćajući paradigmu europskih integracija i približavanja klijentima. U skladu s time, u sljedećih nekoliko dana nova vizualna obilježja dobit će više od 130 poslovnica i 600 bankomata Zagrebačke banke. Na taj način zamijenit će se tzv. pegla koja se veže uz banku od 1977. godine, a koja je tijekom proteklog razdoblja modificirana u skladu s vremenom, posljednji put 1999. godine.⁶⁴

Kada je prvi put izraz identitet primijenjen u kontekstu poslovnih komunikacija, autori su se posebno odnosili prema onim vizualnim elementima koje su organizacije koristile da prikažu sebe prema javnosti. Glavni element bio je organizacijski logotip (logo). To je vizualni amblem koji je dizajnirala organizacija radi prenošenja brojnih obilježja o kojima želi da njezina javnost razmišlja u odnosu na organizaciju. Logo je također bio namijenjen pomoći u prepoznavanju i razlikovanju jedne organizacije od druge. Organizacije su uložile iskustvo, energiju i novac u njegovanje svoga loga osiguravajući prijenos prave poruke.⁶⁵

Kao što se vidi, stvaranje i uvođenje programa korporativnog identiteta može biti skup posao. Kada postoji takav plan, svatko odgovoran za oglašavanje, narudžbe, tisak, posao dizajniranja, uljepšavanja i opremanja dužan je slijediti instrukcije sadržane u paketu poslovnog identiteta kompanije ili u knjizi standarda. U robnoj kući ili supermarketu nema sumnje čija je trgovina zbog toga što je poslovni identitet eksplicitan na brojnim mjestima kao što su uniforme, etikete s cijenom i natpisi na policama, stvari izložene unutar trgovine, prema trgovine i vrećice za nošenje.

Elementi koji mogu biti uključeni u shemu izgradnje identiteta korporacije prema P. Bainesu, J. Eganu i F. Jefkinsu su:⁶⁶

- boje i dizajn putničkih vozila, vlakova, brodova, zrakoplova i drugih oblika prijevoza

Korporativni identitet obuhvaća ukupnost proaktivnih, reaktivnih i nenamjernih aktivnosti i poruka organizacija.

- svi pisci artikli uključujući zaglavljiva otisnuta na službenom memorandumu, faksovima, priopćenjima za tisak, računima, obrascima za narudžbe i kupovine, receptima, čestitkama kompanije, poslovnim kartama i ulaznicama
- nazivi izloženi na zgradama, npr. tvornica, ureda, trgovina, skladišta i garaža
- web stranice – intranet, ekstranet, internet
- izložbeni štandovi, prostorije gdje se izlaže, mobilne izložbe
- prodajna literatura, cjenici, katalogi, prodajni promotivni materijal, brošure kuće
- etikete, pakiranje i ambalaža
- letci s instrukcijama i priručnici za usluge
- uniforme, kombinezoni, bluze, pokrivala za glave, kape i značke na reveru, kravate kompanije i gumbi za manšete, poslovni pokloni kao što su privjesci, olovke i dr.
- materijal izložen na prodajnim mjestima
- oglasi u medijima
- isticanje zasluga na videotrakama, slajdovima, DVD i CD-ROM prezentacije
- rokovnici i kalendari
- godišnja izvješća i obračuni, prospekti dionica i bilo koja druga komunikacija za dioničare
- pribor za jelo, kuhinjski porculan (tanjuri, šalice, zdjele), pakiranja hrane, ubrusi i jelovnici
- podmetači, podlošci za stol, stolnjaci i pepeljare.

Ne može se svaki artikal primijeniti na svaku organizaciju, ali organizacije koje su više na oku javnosti i surađuju vrlo tijesno sa svojim potrošačima (npr. hoteli, banke i zrakolovne kompanije) obično će imati duge popise takvih artikala.

Izjava međunarodne skupine za korporativni identitet (International Corporate Identity Group-ICIG) o korporativnom identitetu: Izjava iz Strathclydea.⁶⁷

Svaka organizacija ima identitet. Njime se artikuliraju poslovni etos, ciljevi i vrijednosti i predstavlja osjećaj individualnosti koji može pomoći da se organizacija razlikuje u odnosu na svoje konkurentsko okružje.

Kad se njime dobro upravlja, korporativni identitet može biti snažno sredstvo za integriranje mnogih disciplina i aktivnosti koje su bitne za uspjeh organizacije. Može pružiti i vizualnu koheziju nužnu za osiguravanje međusobno usklađenih korporativnih komunikacija, a može rezultirati imidžom koji je konzistentan s etosom i karakterom koji određuje organizaciju.

Dobrim upravljanjem svojim korporativnim identitetom organizacija može stvoriti razumijevanje i prednost među svojim ciljnim skupinama (dionicima). To se može očitovati u sposobnosti da privuče i zadrži kupce i zaposlenike, sklapa strateške saveze, dobije potporu financijskih tržišta i stvori osjećaj smjera i svrhe. Korporativni identitet je strateško pitanje.

Korporativni identitet razlikuje se od tradicionalnog marketinga brenda po tome što se bavi svim ciljnim skupinama (dionicima) i mnogostrukim načinom na koji neka organizacija komunicira.

Korporativni imidž

„Svijetom danas vlada imidž, sjena je postala bit, važan je imidž, a ne čovjek, imidž se počeo nadmetati sa sadržajem”, samo su neke teze o značenju imidža u današnjem društvu. S druge strane naglašena je vrijednost identiteta. Čini nam se da ne samo prosječno obrazovan čovjek nego često i menadžment pogrešno razumije razliku između poslovnog imidža i identiteta. To su dva različita pojma.

Pojednostavljeno gledano imidž je mentalni, a identitet je fizički pojam ili što netko misli o organizaciji i kako je netko vidi, odnosno prepoznaje. Ponekad ljudi govore o stvaranju, poboljšanju, dotjerivanju i prikazivanju pozitivnog poslovnog imidža, ali to nije uvijek moguće. Problem imidža može se promatrati kroz dva problema: 1. tvrtka je loše viđena jer je *pogrešno shvaćena*, 2. *ima stvarno loš imidž*. Dok prvi problem može

Dobrim upravljanjem svojim korporativnim identitetom organizacija može stvoriti razumijevanje i prednost među svojim ciljnim skupinama (dionicima).

Pojednostavljeno gledano imidž je mentalni, a identitet je fizički pojam ili što netko misli o organizaciji i kako je netko vidi, odnosno prepoznaje.

Stvaranje pozitivnog imidža korporacija jedna je od osnovnih zadaća korporativnih odnosa s javnošću. Pozitivno mišljenje javnosti i njezinih ključnih segmenata o korporaciji nema cijenu.

biti ispravljen pomoću tehnika odnosa s javnošću, programima imidža i oglašavanjem, drugi problem može ispraviti jedino organizacija sama.⁶⁸

Potrošačka javnost je svjesno ili nesvjesno izložena stalnim strujanjima informacija koje oblikuju ili utječu na oblikovanje njezinih gledišta o pojavama, stvarima i osobama što je okružuju. U tom složenom procesu imidž tvrtke utječe na imidž proizvoda, odnosno marke i obrnuto – imidž marke i proizvoda djeluje na sliku tvrtke.⁶⁹

Na odnose između korporativnog imidža i imidža proizvoda među prvima ukazao je u svojoj studiji U. Johannsen 1971. godine. On imidže usmjerava prema objektima i sadržajima te razlikuje *imidž proizvoda* (ili branše), *imidž marke* (brend) te *imidž tvrtke* (korporativni imidž).⁷⁰ *Imidž proizvoda* mentalno zastupa proizvod te je povezan s emocijama (*body feelings*), kognitivnim sadržajima znanja, ponašanja, kao i specifičnim motivacijskim nagonima. On je slika proizvoda.⁷¹ *Imidž marke* M. Rouse i S. Rouse definiraju kao „čitav skup percepcija, očekivanja i vrijednosti koje kupci/potrošači imaju o određenom proizvodu/usluzi“.⁷² Imidž marke su percepcije i vjerovanja kupaca koji se održavaju u asocijacijama iz pamćenja kupaca.⁷³ Imidž tvrtke ukupnost je psihičko-mentalnog procesa koji je povezan sa stimulacijom poduzeća.⁷⁴

Vrlo je važno da praktičari odnosa s javnošću razumiju što su poslovni imidž i identitet i kako oni utječu na poslovnu reputaciju tvrtke. Djelatnici odnosa s javnošću ponekad trebaju objasniti menadžmentu što je poslovni imidž i kako programi identiteta i oglašavanja mogu pridonijeti razvoju tvrtke. Poslovni imidž nije izmišljen kao takav, ali se na njega može utjecati. Često ni ciljne javnosti organizacije ne znaju što je imidž ili mogu imati različitu percepciju o tome što je to, u usporedbi s onim kako menadžment misli da bi njihovu kompaniju trebala vidjeti javnost.

Stvaranje pozitivnog imidža korporacija jedna je od osnovnih zadaća korporativnih odnosa s javnošću. Pozitivno mišljenje javnosti i njezinih ključnih segmenata o korporaciji nema cijenu. Štoviše, ono samo po sebi donosi novac, i to ne mali. Danas vode-

ći stručnjaci na području odnosa s javnošću smatraju da je jedan od najvažnijih uvjeta za stvaranje pozitivnog imidža korporacije sadržan u tome da se o korporaciji govori istina i ništa drugo osim nje.⁷⁵

Kao što se vidi, više je puta ponovljena riječ imidž. Pogledajmo kako se pojam definira. Kao što sama riječ upućuje, *imidž* je *odraz, slika (image)*. U ovom slučaju to je odraz organizacije u očima i glavama (umovima) njezinih javnosti. Ono što slijedi nudi samo jednu definiciju organizacijskog imidža: imidž je percepcija koju ljudi imaju o vanjskim, vidljivim osobinama tvrtki i robnih marki. Kao što ljudi pokazuju svoju osobnost kroz odjeću koju nose, auto koji voze, radno mjesto, časopise koje čitaju, tako i organizacija pokazuje osobnost kroz proizvode i usluge koje nude, načine na koje postupa sa zaposlenicima, oglašavanjem, cjelokupnim vizualnim izgledom, znakovima na zgradi i vozilima tvrtke. Cjelokupnim vizualnim izgledom, ambalažom i oglašavanjem svoju osobnost pokazuju i robne marke.

Ako promotrimo navedenu i brojne druge definicije, može se primijetiti da je imidž organizacije rezultat međusobnog utjecaja svih iskustava, dojmova, uvjerenja, osjećaja i znanja ljudi o organizaciji. Dakle imidž je slika o organizaciji koju ima javnost temeljena na njihovu znanju i iskustvu. Kako je znanje i iskustvo o organizaciji osobno i razlikuje se, korporativni imidž će varirati od jedne javnosti do druge, čak i unutar javnosti. Zadatak je ureda za odnose s javnošću povećati znanje i iskustvo javnosti kako bi imala što ispravniju sliku o organizaciji. Uporaba tehnika odnosa s javnošću možda neće dovesti do ljubavi, ali bi mogla dovesti do razumijevanja i tolerancije između organizacije i njezine javnosti.

Zbog svega navedenog potrebno je mjeriti imidž. Mjerenje imidža potrebno je radi definiranja, provođenja i mjerenja učinkovitosti svih komunikacijskih aktivnosti tvrtke kojima se tvrtka/robna marka u javnosti želi (re) pozicionirati na točno određen način. Proces mjerenja imidža sastoji se od dva temeljna koraka istraživanja. Prvi je korak kvalitativno istraživanje u ciljnim javnostima kojima

Imidž organizacije je rezultat međusobnog utjecaja svih iskustava, dojmova, uvjerenja, osjećaja i znanja ljudi o organizaciji. Dakle imidž je slika o organizaciji koju ima javnost temeljena na njihovu znanju i iskustvu.

određujemo elemente imidža koje ciljne skupine povezuju s osobinama organizacije ili robne marke. Slijedi kvantitativno mjerenje imidža kojim određujemo koje elemente imidža tvrtki pripisuju ciljne skupine.

Sve one praktičare koji se u svojim programima odnosa s javnošću angažiraju na izgradnji pozitivnog imidža korporacije, proizvođača, marke važno je podsjetiti kako se imidž stvara teško, a vrlo lako gubi.

Korporativni identitet nasuprot korporativnog imidža

Pojmovi *korporativni identitet* i *korporativni imidž*⁷⁶ ponekad se zamjenjuju jedan drugim. S obzirom na to da ponekad i menadžeri ne razlikuju ta dva pojma, još jednom ukazujemo na razliku. *Korporativni identitet* ono je što organizacija priopćava (namjerno ili nenamjerno) različitim znakovima. *Korporativni imidž* slika je koju zapravo javnost vidi. Imidž je dakle percepcija i postoji samo u umu javnosti. Kako bi oblikovala imidž, javnost tumači identitet u širem kontekstu sa širim okvirom.

Križa identiteta ili problem imidža?

Kao što smo vidjeli, često se ne shvaća razlika između korporativnog imidža i korporativnog identiteta. To su dvije različite stvari, iako bi druga trebala pozitivno utjecati na prvu. Jednostavno prva je mentalna, a druga je fizička ili što netko misli o organizaciji i kako je vidi i identificira individualno. Ponekad ljudi govore o kreiranju, poboljšanju, dotjerivanju i projiciranju pozitivnog korporativnog imidža, ali to nije uvijek moguće. Vrlo je važno da djelatnici za odnose s javnošću razumiju što su korporativni imidž i identitet i kako utječu na korporativnu reputaciju tvrtke. Organizacije za odnose s javnošću trebale bi objasniti

srž korporativnog imidža – istraživanje za identifikaciju njegovih komponenata među ciljnim skupinama i kako sheme korporativnog identiteta i korporativnog oglašavanja mogu pridonijeti njegovu razvoju.

Ponekad djelatnici za odnose s javnošću ne znaju što je korporativni imidž ili se njihovo mišljenje o tome što taj imidž predstavlja ne podudara s mišljenjem kompanijine uprave. Jednako tome kada je stav menadžmenta o imidžu kompanije nerealan, tada se koriste prikladne tehnike odnosa s javnošću: općenito tehnike za odnose s javnošću (npr. odnosi s medijima) i posebice korporativni identitet i korporativno oglašavanje.

Kad tvrtka nije zadovoljna načinom na koji je prezentirana javnosti, tada se upotrebljuje korporativno oglašavanje.⁷⁷ Kompanija također može uvesti sheme korporativnog identiteta nastojeći poboljšati svoj imidž radi bolje prezentacije i jasnije prepoznatljivosti. Sheme korporativnog identiteta mogu uključivati preimenovanje kompanije, redizajniranje njezina slogana, izgleda, loga i ostalih odrednica.

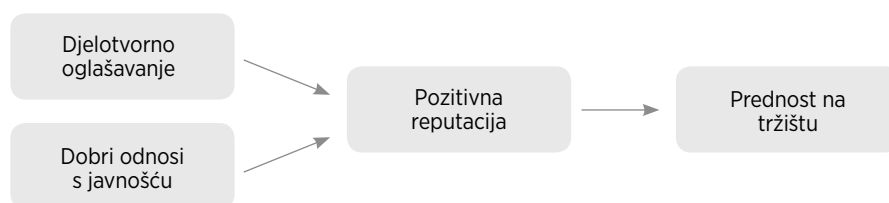
U situaciji kada kompanija ima zaslužen loš imidž menadžer ili savjetnik za odnose s javnošću također savjetuje kako se može postići promjena imidža. Može primjerice zahtijevati *edukaciju osoblja*. Može zahtijevati *promjene u politici kompanije* itd.⁷⁸

Korporativna reputacija

Funkcija odnosa s javnošću i oglašavanja je izgradnja reputacije neke organizacije. Reputacija stoga postaje sve važnija za organizaciju. Proučavanje reputacije pokazuje da i korporativna reputacija i dobra reputacija brenda (imidž) mogu donijeti konkurentsku prednost. Obje su ove vrste reputacije (brend i korporativna) podskupovi onoga što se u strateškom menadžmentu naziva *neopipljivi resursi*.⁷⁹

Korporativni identitet ono je što organizacija priopćava (namjerno ili nenamjerno) različitim znakovima. Korporativni imidž slika je koju zapravo javnost vidi. Imidž je dakle percepcija i postoji samo u umu javnosti.

Funkcija odnosa s javnošću i oglašavanja je izgradnja reputacije neke organizacije. Reputacija stoga postaje sve važnija za organizaciju.



Slika 42. Odnos između reputacije i prednosti na tržištu, M. Rouse, S. Rouse, 2005.

Reputacija se za razliku od imidža stvara na temelju osobnog iskustva, bilo izravna ili neizravna.

Dakle poput imidža i reputacija se zasniva na svim dojmovima javnosti, ali postoji i jedna ključna razlika. Reputacija se za razliku od imidža stvara na temelju osobnog iskustva, bilo izravna ili neizravna. Korporacija može imati reputaciju koja se zasniva na načinu na koji se njezini zaposlenici odnose i postupaju u komunikaciji sa svojim klijentima.⁸⁰

Metaforički govoreći, mogli bismo razmišljati o odnosu između imidža i reputacije u smislu fotografije. Organizacijski *imidž* bi se mogao izjednačiti s fotografijom organizacije koju je pojedinac snimio u nekom vremenskom trenutku; u *organizacijskoj reputaciji* pojedinac uspoređuje sve fotografije u albumu snimljene tijekom dužeg vremena i stvara mišljenje o organizaciji gledanjem cjelokupne kolekcije fotografija.

Prema B. F. Schmidu i B. Lyczeku⁸¹ korporativna reputacija oslikava ukupnu atraktivnost poduzeća (ukupnost prisutnih slika) prema svim važnim ciljnim javnostima (*stakeholderima*). Reputacija objedinjuje različite imidže poduzeća.

Korporativna osobnost i kultura

Kultura je vrlo kompleksan koncept koji ima onoliko značenja koliko ga ljudi uporbjavaju. Kultura se može promatrati u užem i širem smislu, odnosno ima svoje uže i šire značenje. Moguće je govoriti o kulturi i podkulturi, slabim i jakim kulturama, funkcijama, kao i o organizacijskoj i korporativnoj kulturi i osobnosti.

Kultura i potkultura

Organizacijska kultura predstavlja zajedničku percepciju koju dijele pripadnici organizacije. Spoznaja da organizacijska kultura ima zajednička svojstva ne znači da unutar bilo koje kulture ne mogu postojati i potkulture. Poznato je da većina velikih organizacija imaju dominantnu kulturu i brojne skupove potkultura. *Dominantna kultura* izražava bitne vrijednosti koje dijeli većina pripadnika organizacije. Kada je riječ o kulturi organizacije, misli se na kulturu koja dominira, prevladava. Upravo taj makropogled na kulturu daje organizaciji određenu

osobnost. *Potkulture* se razvijaju u velikim organizacijama kako bi odrazile zajedničke probleme, situacije ili iskustva s kojima su suočeni njezini pripadnici.

Jake i slabe kulture

U poslovnoj praksi danas možemo razlikovati jake i slabe kulture.⁸² Načelno se vjeruje da jake kulture imaju jači utjecaj na ponašanje zaposlenih i da su uže povezane sa smanjenjem zaposlenih. *Jaku kulturu* karakterizira to da su ključne vrijednosti organizacije intenzivno prisutne i da ih zaposleni široko prihvaćaju i dijele.⁸³ Što više pripadnika prihvati ključne vrijednosti i što je veća privrženost tim vrijednostima, to će kultura biti jača. Organizacija Katoličke crkve (Vatikan), kulturne organizacije i japanske tvrtke primjeri su organizacija koje imaju jaku kulturu. Jaka organizacijska kultura povećava konzistentnost u ponašanju i pokazuje visok stupanj suglasja među pripadnicima oko toga što organizacija predstavlja. Načelno je jasno: što je kultura organizacije jača, to se menadžment mora manje koncentrirati na razvitak formalnih pravila i propisa za usmjeravanje ponašanja zaposlenih. Nasuprot jakoj postoji *slaba kultura*. To je kultura u kojoj nema većeg stupnja suglasja i konzistentnosti u ponašanju. Pravila organizacije trebaju se sve više formalizirati u pravni okvir. I tada se ona pokušavaju kršiti. Takva slaba kultura ima odraz u stalnom odljevu zaposlenih i kadrova. Zaposlenici se rijetko identificiraju s organizacijom.⁸⁴

„Jedna tvrtka mora služiti ljudima“ (...) „Kod nas se novci ulažu u tvrtku, a ne u osobni luksuz“, bila je vizija Heinz-Horst Deichmanna „europskog kralja cipela“. Njegova poslovna filozofija bila je da najširem sloju društva ponudi dobre cipele po povoljnoj cijeni i uz moderan dizajn, čime je pogađao „živac“ suvremenog kupca.

Funkcije kulture

Unutar organizacije kultura izvršava brojne funkcije.⁸⁵

Moguće je govoriti o kulturi i podkulturi, slabim i jakim kulturama, funkcijama, kao i o organizacijskoj i korporativnoj kulturi i osobnosti.

Jaku kulturu karakterizira to da su ključne vrijednosti organizacije intenzivno prisutne i da ih zaposleni široko prihvaćaju i dijele.

1. kultura ima ulogu određivanja granica, tj. stvara razlike među organizacijama
2. kultura prenosi smisao svog identiteta pripadnicima organizacije
3. kultura olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od interesa pojedinca
4. kultura povećava postojanost društvenog sustava; ona je društveno ljepilo koje drži organizaciju na okupu osiguranjem odgovarajućih standarda glede onoga što bi zaposleni trebali reći ili učini
5. kultura služi kao mehanizam za pokazivanje smjera i kontrole koja vodi i oblikuje stavove i ponašanja zaposlenih.

Kako započinje kultura

Osnivači organizacije tradicionalno imaju glavni utjecaj na uspostavljanje početne kulture. Imaju viziju i misiju kakva bi trebala biti organizacija. Kultura organizacije proizlazi iz interakcija između sklonosti osnivača i pretpostavki koje prvi pripadnici organizacije kasnije usvoje na temelju vlastitog iskustva. U praksi imamo puno primjera koji su dali nemjerljiv utjecaj na oblikovanje i razvitak kulture svojih organizacija: Henri Ford u kompaniji Ford Motor, Thomas Waltson u IBM-u, J. Edgar Hower u FBI-u, Thomas Jeferson na Sveučilištu Virginija, Sam Watson u kompaniji Wal-Mart, David Pickard u kompaniji Hewlett-Pickard i dr.⁸⁶

Definiranje korporativne osobnosti i kulture

Koncept organizacijske ili korporativne osobnosti (*corporate personality*) vrlo je teško odrediti i definirati.⁸⁷ Teško je definirati vašu vlastitu osobnost. U slučaju organizacije još je teže. Koju skupinu javnosti bismo koristili da doznamo osobnost organizacije? Što bismo doznali kad bismo morali pitati više od jedne skupine javnosti? Jednostavna činjenica da postoje brojne javnosti mogla bi dovesti do različitih odgovora na naša pitanja. Da stvari budu još kompliciranije, terminologija koju koriste znanstvenici može biti zbunjujuća. Uz *osobnost* često se koristi i izraz *kultura*.

Korporativna se osobnost sastoji od povijesti, kulture, vrijednosti i vjerovanja orga-

nizacije (koji upravljaju njezinom filozofijom, zadaćom i strategijama) i ostvaruje se preko zaposlenika, sustava, struktura, proizvoda i usluga.⁸⁸

Razlikovanje organizacijske kulture potrebno je za uspješno poslovno komuniciranje. Danas postoje brojne definicije organizacijske kulture, a većina njih spominje koncepte kao što su vrijednosti, uvjerenja, filozofija, standardi i način reakcije na organizacijske potrebe za vanjskom prilagodбом i unutarnjom integracijom koje su zajedničke pripadnicima neke organizacije. Organizacijska kultura odnosi se na to „kako ovdje obavljamo stvari”.⁸⁹

Za zaposlenike slovenske nacionalne televizije direktor te kuće Anton Guzej kodeksom ponašanja zabranio je nošenje sportske odjeće i obuće, traperica i uskih hlača te majica na kojima su reklamne poruke ili su prozirne, piše *vest.si*. Zaposlenicima je zabranjeno da se odijevaju u skladu s ‘ekstremnim modnim trendovima’ i preporučeno im je da najveću pozornost posvete osobnoj higijeni. Prema novom pravilniku zaposlenici moraju, među ostalim, na telefonske pozive odgovarati najkasnije nakon drugog zvona, tijekom radnog vremena moraju se zadržavati u svojim uredima i međusobno komunicirati telefonom i elektroničkom poštom. Također se moraju pozdravljati s ‘dobar dan’ i izbjegavati međusobne intimne kontakte, a u svojim sobama ne smiju lijepiti plakate i moraju ih pospremiti nakon smjene.⁹⁰

Organizacijska (ili poslovna) kultura opisana je i kao način na koji su izraženi stavovi unutar određene organizacije. Ta definicija nudi poimanje *organizacijske kulture* širokog pristupa. Stavovi (i mišljenja) u organizaciji izraženi su raznim kanalima. U 1980-ima postojala je jaka tendencija da se na organizacijsku kulturu gleda iz perspektive

Korporativna se osobnost sastoji od povijesti, kulture, vrijednosti i vjerovanja organizacije (koji upravljaju njezinom filozofijom, zadaćom i strategijama) i ostvaruje se preko zaposlenika, sustava, struktura, proizvoda i usluga.

Postoje brojne definicije organizacijske kulture, a većina njih spominje koncepte kao što su vrijednosti, uvjerenja, filozofija, standardi i način reakcije na organizacijske potrebe za vanjskom prilagodbom i unutarnjom integracijom koje su zajedničke pripadnicima neke organizacije.

Menadžerska verzija organizacijske kulture nametnuta je javnosti preko vrlo eksplicitnih pravila, kao što su izjave o trajnoj namjeri, procedurama, organizacijskim odnosima s javnošću, marketinškoj komunikaciji, sustavima menadžmenta.

koja je predstavljala stajališta dominantne koalicije ili menadžmenta. Za neke to je još uvijek nadmoćna perspektiva danas. Važni elementi koji utječu na organizacijsku kulturu njezini su ciljevi, izjava o trajnoj namjeri i sveukupna strategija (organizacijski ciljevi i vrsta taktike koje organizacija koristi da ih postigne). U nekim slučajevima osobnost osnivača ili vlasnika širi se na organizacijsku kulturu. Taj fenomen sasvim je logičan u malim tvrtkama, ali se također može manifestirati u većim kompanijama. Britanska grupa *Virgin* i Richard Branson dobar su primjer veze između osobnosti osnivača i kulture organizacije.⁹¹

Menadžerska verzija organizacijske kulture nametnuta je javnosti preko vrlo eksplicitnih pravila, kao što su izjave o trajnoj namjeri, procedurama, organizacijskim odnosima s javnošću, marketinškoj komunikaciji, sustavima menadžmenta. Međutim postoje i neki drugi aspekti organizacijske kulture koji su često manje očigledni, ali također važni:⁹²

- nadmoćni oblici komunikacije
- stupanj formalnosti naspram neformalnosti u komunikaciji i osobnim interakcijama
- prešutna *pravila* promocije
- neizrečena očekivanja osoblja od menadžmenta.

Korporativno oglašavanje

Oglašavanje se definira kao zakupljivanje vremena i prostora koji se koristi radi prodaje usluga i proizvoda. Crta razgraničenja

postaje nejasna kad se kompanija uključi u korporativno oglašavanje ili tzv. institucionalno oglašavanje. Njegova svrha nije prodaja proizvoda i usluga kompanije izravno, već poboljšavanje javnog mnijenja vezanog za politiku kompanije.⁹³

Korporativni oglasi bave se objektima, uslugama, politikom, funkcijama, idejama, standardima i socijalnim doprinosima kompanije izgradnjom povoljnih mišljenja o menadžmentu kompanije, vještinama, tehnologiji, poticanjem investicijske kvalitete ili financijske strukture kompanije, promoviranjem kompanije kao dobre prilike za zapošljavanje. Najviše korporativnog oglašavanja pojavljuje se na televiziji i u časopisima, a dijelimo ga u tri osnovna tipa:⁹⁴

1. izgradnja općeg imidža korporacije
2. program za investitore i financijske odnose
3. preporuke i promicanje kompanije (javno zagovaranje).

Izgradnja imidža oglašavanjem

Primarni zadatak izgradnje imidža oglašavanjem je jačanje identiteta kompanije u očima javnosti, kao i financijske zajednice. Konglomerati čije raznovrsno tržište tvore nepovezani proizvodi takvim načinom oglašavanja stvaraju jedinstven, odmah prepoznatljiv imidž.⁹⁵ Drugi ga pak koriste kako bi popravili lošu sliku koja prevladava u javnosti. Velike kompanije na ovaj način sve češće izražavaju brigu za okoliš i tako pokazuju kako su ekološki osviješteni ulažući puno u očuvanje zdravog života građana.⁹⁶

Primarni zadatak izgradnje imidža oglašavanjem je jačanje identiteta kompanije u očima javnosti, kao i financijske zajednice.

Tablica 38. Kulturne vrijednosti različitih zemalja, F. Bahtijarević-Šiber i dr., 2008.

Kulturne vrijednosti različitih zemalja		
SAD	Japan	Arapske zemlje
1. Sloboda	1. Pripadanje	1. Obiteljska sigurnost
2. Neovisnost	2. Grupni sklad	2. Obiteljski sklad
3. Samopouzdanje	3. Kolektivnost	3. Rodbinsko vođenje
4. Ravnopravnost	4. Dob/seniorstvo	4. Dob
5. Individualizam	5. Grupni konsenzus	5. Autoritet
6. Konkurencija	6. Suradnja	6. Kompromis
7. Djelotvornost	7. Kvaliteta	7. Odanost
8. Točnost	8. Strpljenje	8. Strpljenje
9. Izravnost	9. Neizravnost	9. Neizravnost
10. Otvorenost	10. Posredovanje	10. Gostoljubivost

Programi financijskih odnosa s javnošću

Drugi oblik korporativnog oglašavanja namijenjen je izravno financijskoj zajednici. Oglašivač nastoji dočarati financijsku snagu i sposobnost tvrtke tako što sigurnosni analitičari savjetuju svoje klijente da kupe njihove dionice. Kada korporacija ima milijune dionica, čak i najmanji skok cijene je velik napredak. Ova vrsta oglašavanja koristi se za vrijeme borbe za vlast nad kompanijama ili kada kompanija ulazi u veliku reorganizaciju, a mora nastaviti informirati financijsku javnost.⁹⁷

Javno zagovaranje

Treći, ponekad kontroverzan, oblik korporativnog oglašavanja je javno zagovaranje. U takvim oglasima organizacija ili udruga nastoji utjecati na javno mnijenje glede političkih ili socijalnih pitanja.⁹⁸ Samo mali dio korporativnog oglašavanja obuhvaća ovu vrstu, ali budući da takvo oglašavanje nerijetko budi osjećaje javnosti, posvećena im je velika pozornost.⁹⁹

Evaluacija korporativnog oglašavanja

Velika oglašivačka agencija *Ogilvy & Mather* proučavala je korporativno oglašavanje i došla do zaključaka da dobri korporativni oglasi mogu:¹⁰⁰

- izgraditi samosvijest kompanije
- ostaviti dobar dojam na investitore
- motivirati postojeće zaposlenike i privući nove
- utjecati na javno mnijenje
- ojačati odnose s trgovcima
- utjecati na zakonodavstvo.

Međutim korporativni oglasi ne mogu:

- prikriti lošu kvalitetu i loš položaj na tržištu
- povećati cijene dionica već sljedeći mjesec
- lagano promijeniti mišljenje javnosti.

Nema brzih rješenja problema. Reklamiranje može proširiti istinu o kompaniji, ali je ne može sakriti.

Odnosi s potrošačima

„Mi se ne bavimo zračnim prijevozom, nego ljudima” slogan je švedskog zrakoplovnog

prijevoznika (SAS). Čini nam se da nijedna poruka ne odražava bolje interes korporacije za odnos prema svojim potrošačima/kupcima.

Odnosi s javnošću jako su zainteresirani za to kakve će odnose organizacija imati prema svojim krajnjim korisnicima. Zbog naglašena interesa i osjetljivosti tog odnosa često znamo reći da su odnosi s javnošću i odnosi s potrošačima *prve rođakinje* jer i jedni i drugi nastoje ne samo razviti odnose između organizacija i njihovih ključnih javnosti nego održati i ojačati takve odnose.

Svuda se odašilju potrebe za odnosima, a posebno je to naglašeno u korporacijama. Banke, kompanije kreditnih kartica, hoteli, bolnice, trgovci automobilima i slični neprestalno *galame* da su predani u ugađanju interesima potrošača i uspostavljanju *pravog odnosa*. Utipkajte *usluga kupca* ili *upravljanje odnosom* kao ključne riječi za pretraživanje na internetu i vidjet ćete da su rezultati veliki.¹⁰¹

Pojačana briga za potrošače u SAD-u može se locirati u rane 1960-e godine kad je predsjednik John F. Kennedy predložio četiri osnovna prava potrošača. To su: *pravo na sigurnost, pravo na informiranost, pravo izbora i pravo da ga se čuje*. Prema R. J. Lapmanu (1988.) otad su usvojena još dva važna zakona: pravo uživanja čiste i zdrave okoline te pravo siromašnih i drugih manjina da imaju zaštićene svoje interese. I sljedeći su američki predsjednici ohrabivali Kongres da donese nove zakonske akte koji će služiti zaštiti potrošača. U svom kongresnom govoru 1962., u kojem je najavio ustavna prava potrošača, predsjednik J. F. Kennedy objasnio je važnu ulogu koju potrošači (javnost) igraju u našem društvu: „Potrošači, po definiciji, uključuju sve nas. Oni su najveća ekonomska skupina u gospodarstvu koja djeluje i stalno se nalazi pod djelovanjem gotovo svake javne i privatne ekonomske odluke. Ali oni su jedina skupina čija se gledišta često ne čuju.”¹⁰²

U razvijenom svijetu pokret za zaštitu potrošača tijekom godina je eskalirao. Potrošači sve više i više traže da korporacije prema njima postupaju ispravno i etički. U današ-

Mi se ne bavimo zračnim prijevozom, nego ljudima, slogan je švedskog zrakoplovnog prijevoznika (SAS).

Potrošači, po definiciji, uključuju sve nas. Oni su najveća ekonomska skupina u gospodarstvu koja djeluje i stalno se nalazi pod djelovanjem gotovo svake javne i privatne ekonomske odluke. Ali oni su jedina skupina čija se gledišta često ne čuju. (J. F. Kennedy)

Ako brzo i kreativno reagirate na situaciju koja ugrožava vašu uslugu, moći ćete je često stabilizirati i pretvoriti pojedinca, koji je mogao postati vaš najveći neprijatelj, u svog najboljeg i najrentabilnijeg prijatelja.

Sada je kupac na vrhu piramide moći i u trenucima istine, koji određuju odnos kupca prema poduzeću, ostvaruje međusobne kontakte sa zaposlenicima s prve crte.

nje vrijeme potrošači traže više međusobne komunikacije između organizacija koje promiču. U zajedništvu i razumijevanju korporacije imaju veliku financijsku korist. To svjedoči i M. Stevens pišući kako odanost kupca znatno pridonosi dugoročnom rastu dobiti, a da bi tvrtka osvojila odanost kupca, mora ga prije svega uvijek iznova zadovoljavati.¹⁰³

Istraživanje tržišta dosljedno pokazuje da potrošači više ne žele biti tretirani kao nedefinirana *masa*. Žele individualiziranu, personaliziranu uslugu u kombinaciji s individualiziranom, personaliziranom informacijom. I ako nisu zadovoljni proizvodom ili uslugom koju organizacija nudi, „ovlašteni su nastaviti dalje”.¹⁰⁴ Ali kada *nastave dalje*, važno je ustanoviti ne samo kome odlaze nego i zašto. Jesu li vas napustili zbog loše usluge, cijene ili male vrijednosti? Stoga ne treba zaboraviti „da su pogreške u poslovanju neizbježne, ali zbog njih ne morate izgubiti dragocjen odnos s kupcem. Neizbježni propusti u usluzi mogu ugroziti odnos s kupcem, ali to ne znači da će taj odnos puknuti zbog tih propusta. Ako brzo i kreativno reagirate na situaciju koja ugrožava vašu uslugu, moći ćete je često stabilizirati i pretvoriti pojedinca, koji je mogao postati vaš najveći neprijatelj, u svog najboljeg i najrentabilnijeg prijatelja”.¹⁰⁵

Posljednjih godina pojačava se aktivizam potrošača koji traže i očekuju da robe i usluge koje kupuju od različitih korporacija ispunjavaju obećanja koja korporacije često daju u svojim promotivnim materijalima. U skladu s tim nastojanjima kupaca nastao je pojam konzumerizam. Konzumerizam je ideja prema kojoj potrošači trebaju utjecati na dizajn, kvalitetu, usluge i cijene roba i usluga koje pružaju komercijalne tvrtke.

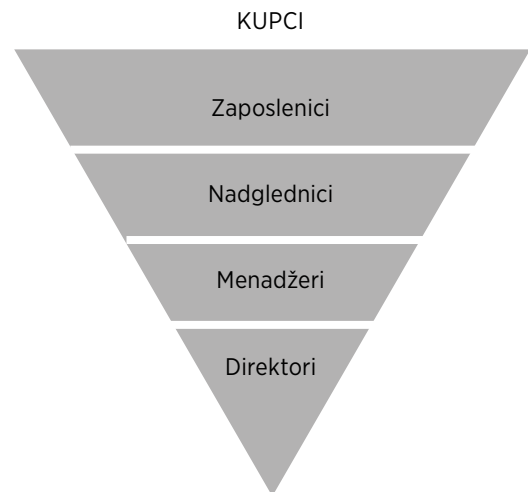
No da bi se to moglo postići, potrebno je promijeniti filozofiju ili pogled na *organiziranje*. Potrebno je, kažu stručnjaci, promijeniti klasičnu piramidalnu hijerarhiju koja je dugo bila norma u poslovnom svijetu.

Kao što se vidi na slici 43., na vrhu su bili direktori od kojih su ovlasti klizile prema dolje, nižim slojevima zaposlenih. Na dnu piramide bili su kupci, ljudi zbog kojih je poduzeće uopće i postojalo.¹⁰⁶

Gledano futuristički *model obrnute piramide* radikalno mijenja poslovne prioritete okretanjem tradicionalne organizacijske strukture naglavačke. Sada je kupac na vrhu piramide moći i u *trenucima istine*, koji određuju odnos kupca prema poduzeću, ostvaruje međusobne kontakte sa zaposlenicima s prve crte.



Slika 43. Klasična piramidalna hijerarhija



Slika 44. Model obrnute piramide

„Klijent je kralj”, samo je jedna od novih *filozofija* koja ukazuje na važnost zadovoljna i odana potrošača. U poslovnom svijetu uspjeh se mjeri u eurima ili dolarima, na ovaj ili onaj način. S gledišta brojki vrijednost vjerna potrošača izjednačava se s vraćanjem kupca ili ponovljenom prodajom. To je vrlo važno jer iskustvo nas uči da je znatno teže osvojiti novog kupca ili klijenta nego zadržati već postojećeg. *Tehnički program za pomoć istraživanju u SAD-u*¹⁰⁷ ispitao je visinu troška za dobivanje novog kupca u usporedbi s visinom troška zadržavanja trenutnog kupca. Rezultati istraživanja tržišta pokazuju da je *pet puta skuplje* pribaviti novog kupca, nego zadržati trenutnog. Oko 50% potrošača koji imaju negativno iskustvo neće se žaliti ili kontaktirati organizaciju, jednostavno će naći način da pokažu kako ne podržavaju organizaciju i otići će nekamo drugamo.¹⁰⁸

Da klijenti ne bi otišli, ozbiljne korporacije razvile su svoja pravila, razrađuju kodekse profesionalnog postupanja ili druge dokumente. Takav je i *Kodeks profesionalnog postupanja Zagrebačke banke*. U dijelu kodeksa koji se odnosi na „odnos s klijentima i dobavljačima” stoji:

Osnovni cilj banke/članice Grupe jest udovoljiti potrebama svojih klijenta jer upravo oni predstavljaju srž poslovanja kompanije.

Klijenti su najvažnija vrijednost svake kompanije jer njihov izbor određuje uspjeh kompanije ili njezin neuspjeh. Ako je klijent zadovoljan, vratit će se. Osim toga, zadovoljan će klijent biti najbolja reklama.

Odnosi s klijentima moraju se temeljiti na profesionalizmu, dostupnosti, ljubaznosti i, što je još važnije, ozbiljnosti, pouzdanosti i povjerljivosti. Osim toga, odnosi s klijentima moraju se njegovati s najvišom razinom poštenja i pravednosti te u skladu s važećim zakonima, s posebnim naglaskom na propise o suzbijanju pranja novca.

Kompanija zabranjuje tehnike

prodaje i komunikacije koje nisu u skladu s kodeksom o profesionalnom postupanju, koje se temelje na nepotpunim ili pogrešnim informacijama, odnosno one kojima je cilj nedopušteni pritisak na proces donošenja odluka kod klijenta. Odnosi s dobavljačima moraju se temeljiti na opisanim načelima. Odabir dobavljača ovisit će o ocjeni ponuđene kvalitete, cijene te uvjetima isporuke i usluzi.

Prosječna organizacija gubi od 10% do 15% svojih potrošača ili klijenata godišnje zbog iskustava s lošom uslugom. Stoga menadžeri na svim razinama organizacije trebaju oslušnuti svoje potrošače tako da mogu analizirati ili mjeriti organizacijsku izvedbu prema uspostavljenim standardima tržišta. Implementiranje dvosmjernih mehanizama za dobivanje povratne informacije vrlo je važan aspekt upravljanja odnosima s javnošću. Nuđenje prilika kupcu za povratnu informaciju i dvosmjerni protok komunikacije važan je dio procesa odnosa s javnošću. Postoje brojne metode koje mogu uključiti davanje kupcima *kartice komentara*, vezu koja nudi *online* povratnu informaciju preko web stranice organizacije, vruće linije za potrošače, razgovore s ciljnim skupinama, telefonske razgovore, upitnike i dr. Angažiranje u *lutanje menadžmenta uokolo* nudi još jedan praktičan način da se snimi okolina organizacije i interes potrošača. Pultovi menadžera dostupnih na “licu mjesta”, koji će osobno razgovarati s kupcima, nude još jednu priliku da se potrošači povežu s organizacijom.

Upravljanje odnosom s potrošačima igra ključnu ulogu u održavanju odanosti kupca i povećanju stupnja zadovoljstva. I zato što su odnosi s javnošću ključni sastavni dio u podupiranju odnosa između organizacija i njihovih ključnih potrošača, ova funkcija menadžmenta pomaže povećanju potrošačke/uposleničke stope zadržavanja koja zauzvrat čuva novac organizacije pridonoseći time pozitivnoj krajnjoj crti (neto ili saldo crta).

Rezultati istraživanja tržišta pokazuju da je pet puta skuplje pribaviti novog kupca, nego zadržati trenutnog.

Prosječna organizacija gubi od 10% do 15% svojih potrošača ili klijenata godišnje zbog iskustava s lošom uslugom.

Tablica 39. Tumačenje razine odanosti

Tumačenje razine zadovoljstva		
Odgovor	Opis	Odanost
5	Potpuno zadovoljan	Vrlo odan
3 – 4	Zadovoljan	Lako prelazi konkurentu
1 – 2	Nezadovoljan	Vrlo neodan

Tehnički program za pomoć istraživanju u SAD-u (TARP) pokazuje da potrošači koji nisu zadovoljni i imaju negativno iskustvo kažu to u prosjeku 16-orici svojih prijatelja. Taj koncept komunikacije “reci svom prijatelju” sličan je efektu multiplikatora.

U svezi s navedenom odanosti u današnjem nemirnom svijetu nije dovoljno mjeriti samo vanjsku odanost kupca. „Nije dovoljna ni informacija je li odnos zadovoljstvo – odanost, što ga kompanija ima s većinom svojih kupaca, norma za određeno tržište. Bitno je znati koji je dio prividne odanosti kupca stvarna odanost koja se temelji na većoj vrijednosti proizvoda ili usluga kompanije, a koji je dio usiljena odanost. Mjerenje zadovoljstva kupaca jedan je od najsigurnijih načina za dobivanje informacija.”¹⁰⁹ M. Stevens savjetuje da se umjesto podjele kupaca na odane i neodane treba služiti sljedećom podjelom.

Kada razmatramo uslugu kupca unutar okvira odnosa s javnošću, ne može se negirati važnost (i moć i utjecaj) usmene komunikacije. Npr. Tehnički program za pomoć istraživanju u SAD-u (TARP) pokazuje da

potrošači koji nisu zadovoljni i imaju negativno iskustvo kažu to u prosjeku 16-orici svojih prijatelja. A istaknuta studija, koju je proveo Ured Bijele kuće o poslovima potrošača, otkriva da će 13% nezadovoljnih potrošača reći o tome 20% ljudi s kojima je u komunikaciji. Taj koncept komunikacije reci svom prijatelju sličan je efektu multiplikatora.

Kupac je najvažniji posjetitelj u našim prostorijama. On ne ovisi o nama. Mi mu ne činimo uslugu uslužujući ga. On nama čini uslugu dajući nam priliku da mu služimo. Stoga odnosi s potrošačem predstavljaju važnu kariku u lancu odnosa s javnošću koja se ne bi trebala zanemariti. Odnosi s javnošću agent su povezivanja između organizacije i potrošača. Zapravo zadovoljni kupci krajnji su rezultat dobro organiziranog programa odnosa s javnošću.¹¹⁰

Studija slučaja 3. Uloga odnosa s javnošću u rješavanju krize s lijekom Tylenol

Uvod

Je li riječ o terorizmu ili nečemu drugome? Godine 1982. u Americi, tj. u Chicagu, došlo je do trovanja pacijenata koji su koristili lijek Tylenol. Naime Tylenol kao najpoznatiji analgetik u SAD-u bio je zatrovan cijanidom. Epilog je bio ružan, sedam osoba je umrlo. Činjenica da se nije odmah znalo u kojoj mjeri je preparat otrovan utjecala je na veliku zabrinutost za zdravlje oko 100 milijuna Amerikanaca koji su koristili Tylenol. Slučaj Tylenol promatrat ćemo u dvije faze:

- krizna faza
- faza pozicioniranje *novog* Tylenola.

Prva faza krize Tylenol

Prva važna odluka koju su stručnjaci odnosa s javnošću ove tvrtke donijeli neposredno nakon izbijanja krize i koju je uprava korporacije u potpunosti podržala bila je da se s *medijima ostvari potpuna suradnja*.

Predstavnici *sedme sile* imali su ključnu ulogu u upoznavanju javnosti s opasnosti. Trovanja su zahtijevala žurnu akciju kako bi se zaštitili potrošači i nije postojalo nimalo dvojbe oko toga da se s medijima mora biti potpuno otvoren. Iz istog razloga odlučeno je da se

Odnosi s javnošću agent su povezivanja između organizacije i potrošača. Zapravo zadovoljni kupci krajnji su rezultat dobro organiziranog programa odnosa s javnošću.

izvjesna količina ovog proizvoda odmah povuče iz prodaje, a kasnije je proizvod povučen sa svih prodajnih mjesta u zemlji.

Gotovo svaka odluka koju su donijeli stručnjaci odnosa s javnošću Johnson&Johnson tijekom krizne faze temeljila se na čvrstim, poslovnim i društveno odgovornim načelima. Naravno, kada se poštuju navedena načela, odnosi s javnošću mogu pružiti najviše.

Poslovni kredibilitet korporacije Johnson&Johnson bitno je utjecao na donošenje ključnih odluka tijekom ove krize. Robert Wood Johnson, sin osnivača korporacije, napisao je načela korporacije još 1943. godine.

U njima se iznose četiri osnovna aspekta odgovornosti koju ima korporacija:

1. odgovornost prema potrošačima
2. odgovornost prema zaposlenicima
3. odgovornost prema društvenoj zajednici u kojoj oni (mi) žive i rade
4. odgovornost prema dioničarima.

U korporaciji Johnson&Johnson Lawrence Foster, potpredsjednik, bio je izravno odgovoran predsjedniku i glavnom izvršnom direktoru korporacije Jamesu Burku koji je formirao sedmočlano Povjerenstvo za strategiju koje je imalo zadaću rješavanje krize s Tylenolom.

Foster se s petoricom ključnih ljudi u korporaciji sastajao sljedećih šest tjedana, dva puta dnevno s Burkom, kako bi donijeli važne odluke počevši od razvoja nove reklamne strategije i organiziranje televizijskih intervjua pa do planiranja povratka Tylenola na tržište u novom, sigurnijem pakiranju.

Nakon smrti nekoliko ljudi Foster i tri člana njegova tima, koji su bili svi bivši novinari, odgovorili su na više od 2.500 medijskih poziva. U ovom su im pomogli zaposleni u odjelu odnosa s javnošću korporacije.

Faza pozicioniranja 'novog' Tylenola

Dok su se zaposleni u korporaciji bavili predstavnicima medija, osoblje zaposleno u agenciji odnosa s javnošću, koja je bila zadužena za publicitet Tylenola, počelo je s planom video konferencija za novinare koje će se satelitom prenositi u 30 gradova kako bi se proizvod ponovno vratio na tržište.

Proaktivan pristup Tylenolovoj krizi, okretanje potrošačima, medijima, zaposlenicima i društvenoj zajednici, utjecao je da su američke ankete pokazale da 90% Amerikanaca nije okrivljivalo korporaciju, a čak 79% njih se izjasnilo da su spremni ponovno kupiti Tylenol.

Promocija proizvoda prenošena je preko satelita samo šest tjedana nakon incidenta. Nešto kasnije prodaja Tylenola zabilježila je jak porast. List *The Washington Post* u toj prigodi je napisao: „Korporacija Johnson&Johnson pokazala je kako se velika korporacija treba ponašati u kriznoj situaciji.”

Ali tu nije kraj.

Nevjerojatno je da se nezamisliv događaj dogodio četiri godine kasnije. Jedna žena u državi New York umrla je nakon što je uzela kapsulu Tylenola koja je sadržavala cijanid. Druga zatrovana bočica lijeka pronađena je u obližnjoj trgovini četiri dana poslije.

Predsjednik Burke ponovno je sazvao Povjerenstvo za strategiju, a u središtu pozornosti bio je kredibilitet korporacije. Sljedećeg dana korporacija Johnson&Johnson objavila je da od tog dana nijedan ogranak te korporacije, nigdje u svijetu, neće reklamirati tablete koje se nalaze u slobodnoj prodaji (bez recepta) jer više nisu mogli jamčiti sigurnost potrošača.

Ubrzo su potrošači podigli prodaju kapsula Tylenola, a do danas korporacija Johnson&Johnson održala je svoje obećanje i nigdje u svijetu nije reklamirala medicinske preparate koji se izdaju bez liječničkog recepta.

I ovom odlukom je još jedanput ispoštovano načelo Roberta Wooda Johnsona, a koje je ponovno bilo moto u rješavanju problema.

Gotovo svaka odluka koju su donijeli stručnjaci odnosa s javnošću Johnson&Johnson tijekom krizne faze temeljila se na čvrstim, poslovnim i društveno odgovornim načelima.

Robert Wood Johnson, sin osnivača korporacije, napisao je načela korporacije još 1943. godine. U njima se iznose četiri osnovna aspekta odgovornosti koju ima korporacija: odgovornost prema potrošačima, odgovornost prema zaposlenicima, odgovornost prema društvenoj zajednici u kojoj oni žive, rade i odgovornost prema dioničarima.

I ova krizna situacija vezana za Tylenol još jedanput je pokazala da su odnosi s javnošću imali ključnu ulogu u rješavanju krize.

Ne zaboravimo ključne poteze odnosa s javnošću:

1. proaktivan, strateški pristup problemu
2. odgovori na preko 2.500 medijskih poziva (PR nije dopustio da se stvori informacijska praznina)
3. na prvom mjestu su potrošači
4. zatim slijede naši zaposlenici
5. odnos prema društvenoj zajednici
6. odgovornost prema dioničarima.

Nakon svih ovih poteza došlo je do druge faze – lansiranja novog proizvoda. Primijenjene su tehnike i alati odnosa s javnošću. Rezultat je bio porast prodaje i jačanje korporativne reputacije. Kriza je iskorištena kao dobra prilika.

S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom: *Effective Public Relations*, 9th ed., Pearson, 2006.

U uvjetima rastuće međuovisnosti svih sudionika društvenog i gospodarskog života i sve većeg utjecaja javnog mišljenja na poslovnu politiku poduzeća razvitak pune suradnje s društvenom zajednicom nameće se kao trajna zadaća svakoj instituciji.

Odnosi s društvenom zajednicom

Odnosima s društvenom zajednicom i društvenoj odgovornosti korporacija posljednje desetljeće javnost i korporacije pridaju sve više pozornosti. U kontekstu rastućeg interesa društvene odgovornosti prema zajednici pod društvenom zajednicom smatramo sve subjekte s područja na kojem institucija djeluje, koji na određen način ovise o instituciji, odnosno o poslovnim aktivnostima poduzeća, a koji mogu utjecati na rad institucije/poslovanje poduzeća.

U uvjetima rastuće međuovisnosti svih sudionika društvenog i gospodarskog života i sve većeg utjecaja javnog mišljenja na poslovnu politiku poduzeća razvitak pune suradnje s društvenom zajednicom nameće se kao trajna zadaća svakoj instituciji.

Zajednice, bilo lokalne, državne ili međunarodne, imaju snažan učinak na odnose s javnošću u cjelokupnom globalnom poretku, no jednako tako strategije odnosa s javnošću utječu na njih. Zbog toga su teoretičari i brojni stručnjaci tijekom godina nastojali definirati i objasniti ulogu odnosa s javnošću, kao i njihove interakcije s pojedinačnim zajednicama.

Prenošenjem određene moći s politike na korporacije u zapadnim zemljama povećala se dimenzija i moć korporacija. Zajedno s tom moći rasla je potreba da se ublaži

strah javnosti. Korporacija je doživjela svoju prvu pravu krizu poslije nekoliko spajanja i kada su Amerikanci početkom 20. stoljeća shvatili da su korporacije postale golemim čudovištem koje može ugroziti društvene institucije i vladu.¹¹¹ „U tom trenutku većina je ljudi smatrala korporacije bezdušnim nemanima – bezobzirnim, bezličnim, nemoralnim. Korporacije su iznenada bile izložene općem nezadovoljstvu i organiziranom protivljenju (posebno sve snažnijeg radničkog pokreta), a istodobno su učestali i zahtjevi za jačom državnom regulacijom pa i za ukidanjem korporacija. Vodeći poslovni ljudi i stručnjaci za odnose s javnošću ubrzo su shvatili da nove ovlasti i povlastice te institucije traže nove strategije u odnosima s javnošću.”¹¹²

Jedna od najvećih američkih korporacija početkom 20. stoljeća AT&T i matična tvrtka *Bell System*, koja je držala monopol na telefonske usluge u SAD-u, lansirala je 1908. godine promidžbenu kampanju, prvu te vrste, kako bi navela skeptičnu javnost da zavoli i prihvati tvrtku. Vrlo slično načinu na koji je zakon pretvorio korporaciju u *osobu*, kako bi nadoknadio nestanak stvarnih ljudi iz nje, AT&T-ova kompanija prožela je imidž tvrtke ljudskim vrijednostima kako bi odagnala sumnje javnosti u njezinu bezdušnost i neljudskost.¹¹³

Jedna od najvećih američkih korporacija početkom 20. stoljeća AT&T i matična tvrtka *Bell System*, koja je držala monopol na telefonske usluge u SAD-u, lansirala je 1908. godine promidžbenu kampanju, prvu te vrste, kako bi navela skeptičnu javnost da zavoli i prihvati tvrtku.

AT&T je od 1908. do kraja 30-tih godina 20. stoljeća hvalio sebe kao 'prijatelja i susjeda' i pokušao sebi dati ljudsko lice koristeći se stvarnim ljudima iz tvrtke u svojoj promidžbenoj kampanji. U tvrtkinoj kampanji redovito su se pojavljivali namještenici, posebno telefonisti i tehničari za održavanje mreže te dioničari.

Slične probleme kao AT&T imala je i velika multinacionalna kompanija *General Motors*. Ta kompanija opterećena svojom moći i potrebom za boljim odnosom s društvenom zajednicom objavila je reklame koje su trebale poosobiti instituciju nazivajući je *obitelj*. Direktor promidžbe General Motorsa sugerirao je da je riječ *korporacija* hladna, bezlična i lako potiče nesporazume i nepovjerenje, dok je *obitelj* osobna, humana i prijateljska. Slika General Motorsa mora biti „veliko skladno domaćinstvo”, govorio je direktor promidžbe Alfred Swayne.¹¹⁴

Nekolicina američkih vodećih korporacija potkraj Prvog svjetskog rata, među kojima su *General Electric*, *Eastman Kodak*, *National Cash Register*, *Standard Oil*, *U. S. Rubber* i *Goodyear Tire&Rubber Company*, marljivo su stvarale imidž dobronamjernosti i društvene odgovornosti. *Novi kapitalizam*, izraz kojim se opisivala ta tendencija, ublažio je predodžbu korporacija obećavajući dobro građansko ponašanje te bolje plaće i radne uvjete. Građani su tražili da država obuzda ovlasti korporacija, radnički aktivizam uzeo je maha, veterani Prvog svjetskog rata inzistirali su na boljem tretmanu sebe kao radnika jer su kao vojnici već bili stavili svoje živote na kocku pa su zagovornici *novog kapitalizma* pokušavali dokazati da se korporacije mogu ponašati dobro i bez državnog ili sindikalnog pritiska.¹¹⁵

Društveno odgovorno poslovanje (DOP)
Pitanje društvene odgovornosti korporacija postalo je dodatno aktualno 30-ih godina 20. stoljeća zbog negativna javnog mišljenja. Vjerovalo se da su pohlepa i nesavjesno

poslovanje korporacija odgovorni za veliku krizu. Vodeći poslovni ljudi reagirali su usvajajući društvenu odgovornost korporacija. Vjerovali su da je to najbolja strategija za vraćanje povjerenja građana u korporacije.¹¹⁶

Pojam se pojavljuje pod raznim imenima u praksi i teoriji, kao što su: korporativna društvena odgovornost, korporativno građanstvo, korporativna filantropija, korporativan društveni angažman, odnosi sa zajednicom, djelovanje u zajednici, razvitak zajednice, korporativna odgovornost, globalno građanstvo i korporativni društveni marketing.

Korporativna društvena odgovornost predstavlja opredjeljenje za unaprjeđenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijske poslovne prakse i doprinose na račun resursa korporacije.¹¹⁷ Svjetsko poslovno vijeće za održiv razvitak korporativnu društvenu odgovornost objašnjava kao opredjeljenje tvrtki da potpomažu održiv ekonomski razvitak, kao i da radi unaprjeđenja životne kvalitete surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom općenito. Naime organizacija „Posao za društvenu odgovornost” definira korporativnu društvenu odgovornost kao poslovanje koje odgovara ili nadilazi etička, zakonska, tržišna, ali i javna, odnosno očekivanja koja društvo ima od poslovanja.¹¹⁸

Ph. Kotler i N. Lee koriste i izraz *korporativne društvene inicijative* pod kojim podrazumijevaju najvažnije aktivnosti u okviru korporativne društvene odgovornosti i nude sljedeću definiciju: „Korporativne društvene inicijative su najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvene ciljeve i ostvarila svoje opredjeljenje za korporativnu društvenu odgovornost.”¹¹⁹

Nekolicina američkih vodećih korporacija potkraj Prvog svjetskog rata, među kojima su *General Electric*, *Eastman Kodak*, *National Cash Register*, *Standard Oil*, *U. S. Rubber* i *Goodyear Tire&Rubber Company*, marljivo su stvarale imidž dobronamjernosti i društvene odgovornosti.

Korporativna društvena odgovornost predstavlja opredjeljenje za unaprjeđenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijske poslovne prakse i doprinose na račun resursa korporacije.

Opće je prihvaćena činjenica da organizacija ima obveze i prema društvenoj zajednici u okviru koje vrši svoju djelatnost. U ostvarivanju svojih ciljeva institucija mora pokazati visok stupanj odgovornosti prema društvenoj zajednici.

American Express: dobra djela = dobro poslovanje... Da kompanija nećim uzvratiti zajednicama u kojima djeluje nije samo prikladno već je u poslovnom smislu pametno. Zdrave zajednice su važne za dobrobit društva i cjelokupno gospodarstvo. Osiguravaju okruženje koje kompanijama pomažu da rastu, da budu inventivne i da privlače iznimne ljude.

zajednice nije altruizam, nego je to samo-interes, ali je i društvena zajednica ta koja dobiva. Za instituciju koja posluje u prijateljskom okruženju dobit je osigurana.

McDonald's: Društvena odgovornost nije neki program koji ima početak i kraj. Odgovorno ponašanje oduvijek je pretpostavljalo dio onoga što jesmo, a i dalje će biti način na koji McDonald's posluje. To je trajno opredjeljenje.

Opće je prihvaćena činjenica da organizacija ima obveze i prema društvenoj zajednici u okviru koje vrši svoju djelatnost. U ostvarivanju svojih ciljeva institucija mora pokazati visok stupanj odgovornosti prema društvenoj zajednici. Pomaganje društvene

Dobar primjer društvene odgovornosti korporacije može se vidjeti na primjeru INA-e.

Pomaganje društvene zajednice nije altruizam, nego je to samointeres, ali je i društvena zajednica ta koja dobiva. Za instituciju koja posluje u prijateljskom okruženju dobit je osigurana.

Studija slučaja 4. Društveno odgovorno poslovanje INA-e

Poslovanje INA-e d.d. usmjereno je na stvaranje dobrobiti za društvo i lokalnu zajednicu. INA d.d. razvija uzajamno povjerenje i zajedničke vrijednosti među svojim dionicima (*stakeholders*), što im omogućuje zajednički rad uz dobru suradnju.¹²⁰

INA d.d. članica je Global Compacta, najveće mreže za društveno-odgovorno poslovanje u svijetu. Implementacijom 10 načela Global Compacta INA podržava i promiče u svom poslovanju temeljne društvene vrijednosti iz područja ljudskih prava, radnih prava, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije. INA d.d. je obilježila 60. godišnjicu UN-ove Deklaracije o općim ljudskim pravima i svojim medijima informirala radnike o sadržaju Deklaracije iz 1948.

Kodeksom poslovnog ponašanja i etike definirane su smjernice koje obuhvaćaju odnos prema radu, suradnicima, poslovnim partnerima, zaštiti zdravlja, sigurnosti, zaštiti okoliša, poštivanju zakona i običaja, smjernice protiv sukoba interesa i mehanizme nadzora.

Više od četrdeset godina INA d.d. opskrbljuje stanovništvo i gospodarske subjekte Hrvatske i regije energentima i mazivima. Prilagođava se specifičnim potrebama lokalnih zajednica. Desetljećima je stvarana tradicija financiranja infrastrukture, posebice u lokalnim sredinama gdje je INA d.d. provodila istraživanja i proizvodnju nafte i plina u Hrvatskoj. Financirana je izgradnja škola, bolnica, zdravstvenih stanica, odmarališta. INA d.d. danas pomaže zajednicama u humanitarnim, kulturnim, edukacijskim, sportskim, ekološkim, zdravstvenim i znanstvenim projektima u obliku donacija i sponzorstava te ulaže u nekoliko neprofitabilnih djelatnosti dragocjenih za ukupnu životnu kvalitetu. INA d.d. je osnovala i ima dugu tradiciju dodjele Godišnje nagrade INE za promicanje hrvatske kulture u svijetu. Uključena je u inicijativu dodjele top stipendije najboljim studentima, a otvorila je vrata mnogim srednjoškolicima i studentima iz Hrvatske i inozemstva kako bi stekli nova znanja tijekom ljetne prakse.

O svom napredovanju na području društvene odgovornosti INA d.d. redovito godišnje izvješćuje dionike i uključena je u globalnu mrežnu komunikaciju Communication on Progress.

<http://www.ina.hr>

Tijekom prethodnog desetljeća uočeni su signali koji ukazuju na sve veća davanja korporacija, intenzivnije izvješćivanje o korporativnim inicijativama iz područja društvene odgovornosti, uspostavljanje ideje da se čini dobro kao korporativna društvena norma i očigledno prelaženje s davanja kao obveze na davanje kao strategije.

Starbucks je 2003. godine objavio svoje drugo godišnje Izvješće o korporativnoj društvenoj odgovornosti u kojem predsjednik uprave i glavni izvršni direktor u otvorenom pismu naglašava da je takvo izvješćavanje način da se osigura transparentnost u vezi s poslovnom praksom i mjerenjem učinka, kao i da se utemelji standard za buduće izvješće.

Korporacije, globalizacija i nove zajednice

Globalizacija kao fenomen današnjeg svijeta, koji uključuje međusobnu interakciju različito udaljenih strana svijeta, ima sve veću važnost zbog ekonomskih i tehnoloških promjena koje ograničavaju, ali istodobno i proširuju komunikaciju čovječanstva. Brojne inovacije prisiljavaju pojedince da promijene svoju percepciju vremena. Pri tome otpor tim promjenama može postojati, čak i biti snažan, no neke promjene ipak je nemoguće izbjeći jer zahtijevaju odgovor ili neposredno privlačenje i usvajanje.

Zajednica sama može biti smatrana oblikom društvenog povezivanja,¹²¹ dok se komuniciranje sa svim sastavnicama okoline može izjednačiti s gradnjom veza i odnosa ključnih za izgradnju smisla i biti zajednice. Neki autori poput Kortena navode da društvo treba jasan pristup kojim bi se suočilo s današnjom dezintegracijom, a koji bi trebao biti sličan onome pojedinih vrsta koje ovise o društvenom povezivanju kao uvjetu njihova opstanka.

U svijetu u kojem je komunikacijska tehnologija postala dinamična sila, a nacionalne su ekonomije postale nerazrješivo

isprepletene, jasno je da nastaje nova globalna zajednica. Za stručnjake odnosa s javnošću ona predstavlja brojne izazove, od kojih je najveći i najproblematičniji sposobnost razumijevanja što se događa i razvijanje misaonog okvira koji će biti prihvatljiv ne samo promjeni nego i novim načinima provođenja stvari. Polazeći od pretpostavke da će nova globalna zajednica biti izgrađena na načelima demokracije i jednakosti, profesionalci odnosa s javnošću će, uz zadržavanje zagovaranja vlastitih pogleda ili viđenja stvari, morati pristupiti „kulturnim perspektivama otvorena uma”.¹²²

Odnosi s javnošću među tvrtkama/ *Business to Business – B2B*

Polazišna je točka odnosa s javnošću među tvrtkama (*business to business – B2B*) dobro razumijevanje konkretnog tržišta, primjena proizvoda ili usluga o kojima je riječ i svijest o dinamici procesa kupnje. To odražava tradicionalni naglasak na potporu prodaji, kao i vrlo stvarnu potrebu da djelatnost odnosa s javnošću predstavlja koristi određenih proizvoda i usluga. Zagovaratelji B2B odnosa s javnošću kao specijalizacije ističu da dubina razumijevanja tržišta predstavlja točku razlikovanja u odnosu na odnose s potrošačima gdje praktičarevo poznavanje potrošačeva ponašanja po važnosti nadilazi potrebu za poznavanjem proizvoda i tržišta.¹²³

Osobine tržišta među tvrtkama mogu uključivati:

- relativno mali broj javnosti koje kupuju i koje bi mogle kupiti njihove proizvode
- specifičnu primjenu, odnosno krajnju uporabu proizvoda i usluga
- definirane uvjete tehničke specifikacije proizvoda i usluga, kao i pravna i trgovinska ograničenja
- odluku o kupnji koja se često dogovara individualno i podložna je ugovorno određenim rokovima.¹²⁴

B2B odnosi s javnošću tradicionalno su fokusirani na korištenje tehnika odnosa s medijima. Korištenje autorskog teksta u poslovnim časopisima često je izravna metoda

Za stručnjake odnosa s javnošću globalizacija predstavlja brojne izazove, od kojih je najveći i najproblematičniji sposobnost razumijevanja što se događa i razvijanje misaonog okvira koji će biti prihvatljiv ne samo promjeni nego i novim načinima provođenja stvari.

Polazišna je točka odnosa s javnošću među tvrtkama (*business to business – B2B*) dobro razumijevanje konkretnog tržišta, primjena proizvoda ili usluga o kojima je riječ i svijest o dinamici procesa kupnje.

Advertorijali ili plaćeni autorski tekst često se koristi u B2B promotivnim kampanjama.

Advertorijali su plaćeni oglasi koji su napravljeni tako da izgledaju kao autorski tekstovi.

poticanja zahtjeva za kupnju. Korištenje poslovnih i specijaliziranih časopisa zahtijeva razumijevanje radnih načina i uvjeta tih publikacija.

Specijalizirane poslovne publikacije predstavljaju važan i sustavan dio B2B tržišta. Menadžeri i profesionalci u pravilu čitaju naslove, koji se odnose na njihov posao ili struku, kao dio svog profesionalnog posla.¹²⁵

Advertorijali ili plaćeni autorski tekst često se koristi u B2B promotivnim kampanjama. Advertorijali su plaćeni oglasi koji su napravljeni tako da izgledaju kao autorski tekstovi. Međutim u novinama bi trebalo biti jasno navedena tvrtka koja plaća objavljivanje teksta kako bi se razlikovao od autorskog teksta.

Ideje za priče – vijesti u poslovnim publikacijama imaju fokus koji je specifičan za određeni sektor, a redovitim čitanjem najvažnijih časopisa lako se mogu prepoznati težišta koja se koriste. Praktičari koji rade na B2B tržištu trebaju stalno pratiti periodična izdanja časopisa u svom sektoru. Vijesti se u medijima priopćavaju raznim tehnikama i alatima kao što su priopćenja, reportaže, studije slučaja, posjeti, konferencije za novinare, potpisivanje ugovora itd.¹²⁶

Web stranice – osobitu pozornost treba obratiti i na specijalizirane web portale koji postaju uobičajena pojava u većini sektora. Mnoge specijalizirane i trgovačke publikacije imaju vlastite internet stranice koje služe kao nadopuna tiskanim izdanjima, npr. <http://www.privredni.hr>, <http://www.business.hr>, <http://www.business-magazin.ba>. Web stranice predstavljaju važan izvor informacija za praktičare i nude dodatni izvor ciljnih medija za plasiranje proizvoda i korporativnih informacija.

Oglašavanje ima vrlo konkretan zadatak vezan za ciljne javnosti. Snaga oglašavanja leži u mogućnosti kontrole svoje poruke. Poruka se upućuje ciljnoj javnosti (publici) u dogovorenim medijima i u poželjno vrijeme. Preciznost kontrole poruke, publike i vremena oglašavanja može biti djelotvorna na B2B polju djelovanja.¹²⁷

Izravni marketing s pravom se naziva promotivnom tehnikom. U njemu se prijedlog izravno stavlja pred potencijalne kupce, pri-

mjerice na letku, u brošuri, bez posrednika kao što je distributer, prodajni agent ili trgovac. To označava njegovu glavnu prednost na brojnim B2B tržištima gdje postoji ograničen broj kupaca koji kupuju od tvrtki što se time bave. Izravni marketing kao promotivna tehnika postaje sve sofisticiraniji jer je komunikacijske kanale, sadržaj poruke i reakcije moguće pratiti i unaprjeđivati.¹²⁸

Tehnike prodajne promocije, kao što su posebne ponude, *bogofi* (plati jedan, uzmi dva), bonovi, pokloni, nagradne igre itd., uobičajene su tehnike u potrošačkom marketingu i sve više se koriste i u B2B. Promocija prodaje vode omogućava da se svojim potrošačima ponudi nešto posebno. Prodajna se promocija razlikuje od odnosa s javnošću, ali imaju i zajedničkih osobina i dobro je kada djeluju koordinirano.¹²⁹

Integrirana (marketinška) komunikacija

Koncept integriranja komunikacije sve više zaokuplja profesiju odnosi s javnošću. Taj trend posebno je došao do izražaja početkom 1990-ih godina. Prema R. L. Heathu i W. T. Coombsu trend *integrirane (marketinške) komunikacije* potaknuo je marketing, oglašavanje i odnose s javnošću da rade zajedno.¹³⁰ Zajedništvo ovih oblika pridonosi činjenici da danas oko 75% korporacija koristi integriranu komunikaciju.

Definiranju integrirane (marketinške) komunikacije danas se pristupa različito.

M. Kunczik citira M. Bruhna i M. Boenigka prema kojima je integrirana komunikacija „proces analiziranja, planiranja, organiziranja, provođenja i kontroliranja, koji je usmjeren na uspostavljanje cjeline iz diferenciranih izvora vanjskog i unutarnjeg komuniciranja poduzeća, kako bi se ciljnim skupinama korporativnog komuniciranja prenijela konzistentna slika poduzeća”.¹³¹ Integrirano komuniciranje znači usklađivanje komunikacijskih instrumenata, a to znači planiranje i organiziranje radi stvaranja i prenošenja jedinstvene pojavne slike nekog poduzeća. Integrirano se komuniciranje, nastavlja dalje M. Kunczik, tiče sveukupnih komunikacijskih aktivno-

Trend integrirane (marketinške) komunikacije potaknuo je marketing, oglašavanje i odnose s javnošću da rade zajedno. Zajedništvo ovih oblika pridonosi činjenici da danas oko 75% korporacija koristi integriranu komunikaciju.

sti nekog poduzeća, poput korporativnog identiteta, korporativnog dizajna, marketinga, oglašavanja, odnosa s ulagačima te odnosa s javnošću.¹³²

U *integriranoj marketinškoj komunikaciji* (*Integrated Marketing Communications* – *IMC*) svi oblici moraju biti u potpunosti usuglašeni jedni s drugima i integrirani tako da se dopunjavaju kako bi se što učinkovitije postigli najbolji rezultati. S tim u vezi integrirane marketinške komunikacije imaju cilj uvući potencijalnog kupca u mrežu potpune usuglašene, čvrsto integrirane komunikacije koja ga navodi na kupnju proizvoda. Kao dio tog procesa integrirane marketinške komunikacije trebaju ostvariti mjerljive gospodarske rezultate poput većih prihoda i profitabilnosti.¹³³

Integriranu marketinšku komunikaciju Ph. Kotler i sur. definirali su kao koncept uz pomoć kojeg kompanija pozorno integrira i koordinira brojne komunikacijske kanale kako bi iznijela jasnu, konzistentnu i poticajnu poruku o organizaciji i njezinim proizvodima.¹³⁴

T. Kesic piše da su poduzeća počela koristiti i primjenjivati koncept integrirane marketinške komunikacije koji uključuje *koordiniranje* svih marketinških komunikacijskih aktivnosti na način da se koriste kombinacije komunikacijskih elemenata radi postizanja sinergijskih učinaka u:¹³⁵

- kreiranju oglasa
- analizi tržišta
- korištenju medija
- kontroli postignutih rezultata.

Integrirana marketinška komunikacija proces je razvoja i primjene različitih oblika persuazijske komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu.¹³⁶ Definicija ukazuje na *pet temeljnih obilježja integrirane marketinške komunikacije*:

1. utjecati na ponašanje
2. početi od potrošača ili potencijalnog kupca
3. koristiti jedan ili sve oblike komunikacije
4. postići sinergijske učinke
5. izgraditi dugoročan odnos s kupcem.

Na integriranu marketinšku komunikaciju N. Brkić¹³⁷ gleda kao na proces upravljanja svim oblicima komuniciranja poduzeća koje gradi dugoročne pozitivne veze i odnose (*relationship*) sa sadašnjim i potencijalnim kupcima te drugim važnim akterima u marketinškoj okolini poduzeća, kao što su zaposlenici, dioničari, marketinški posrednici, zakonodavci, mediji, financijska javnost i drugi.

Integrirane (marketinške) komunikacije potaknule su marketing, oglašavanje i odnose s javnošću da rade zajedno, vjeruju R. L. Heath i W. T. Coombs.¹³⁸ S tim u vezi IMC je potaknuo odnose s javnošću da se angažiraju s marketingom i oglašavanjem najmanje u tri aktivnosti. Jedna je da dijele odgovornost za privlačenje i zadovoljavanje potrošača. Druga je aktivnost osiguranje integriranja organizacijskih poruka s onima koje pružaju potporu marketingu i oglašavanju. Treća je aktivnost promoviranje i proizvodnja publiciteta robama i uslugama radi smanjenja troškova.

Pogledom na marketing, oglašavanje i odnose s javnošću evidentno je da je svaka disciplina jedinstvena. Međutim udruživanjem u jednu cjelinu dolazi se do točke gdje stvaraju integriranu komunikaciju.

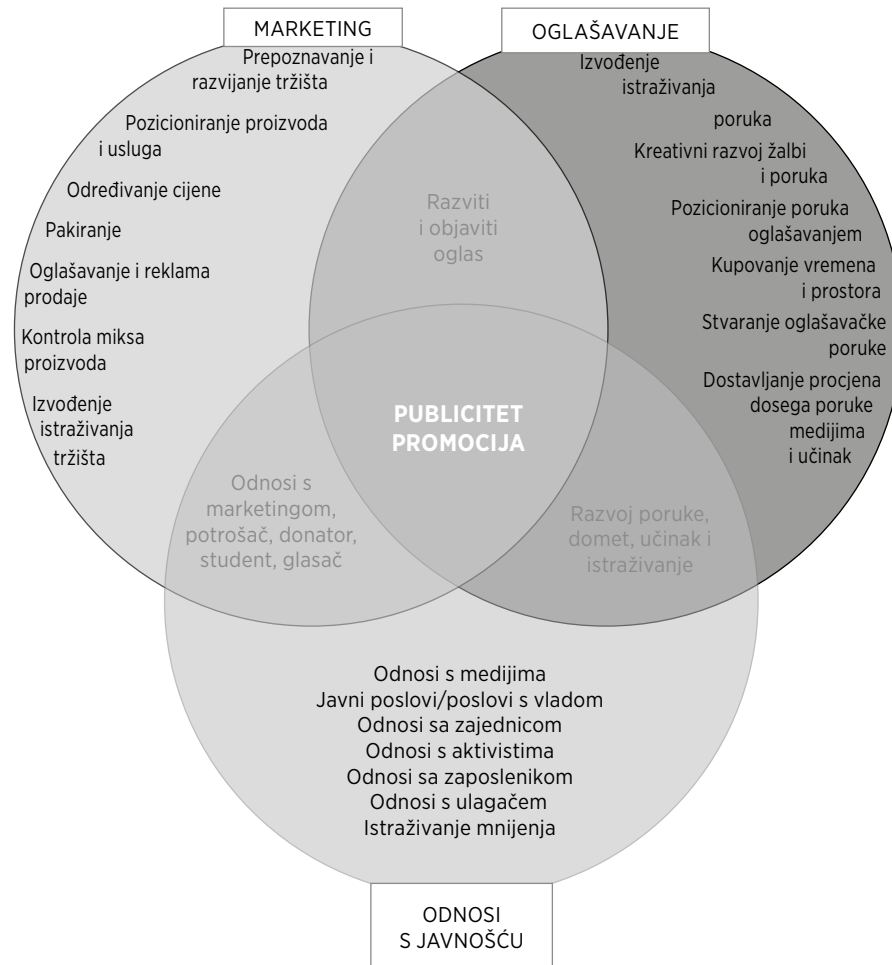
Slika prikazuje odnos između marketinga, oglašavanja i odnosa s javnošću. Svaki krug sadrži jedinstvene aktivnosti marketinga, oglašavanja i odnosa s javnošću. Presjek između krugova pokazuje kako se discipline preklapaju. Na primjer preklapanje između odnosa s javnošću i marketinga usmjereno je na izgradnju odnosa s potrošačima (klijentima); preklapanje između odnosa s javnošću i oglašavanja razvoj je poruke, doseg, učinak i istraživanje. Štoviše, sve tri imaju presjek u aktivnostima publiciteta i promocije.

U integriranju komunikacijskih oblika odnosi s javnošću imaju zadaću biti i ostati etička svijest organizacije. Od odnosa s javnošću se očekuje osiguranje etičke ravnoteže prema marketingu i raznim drugim interesima. Odnosi s javnošću trebaju podržati marketing i oglašavanje, ali imaju i brojne druge odgovornosti u izgradnji odnosa.

Na integriranu marketinšku komunikaciju N. Brkić gleda kao na proces upravljanja svim oblicima komuniciranja poduzeća koje gradi dugoročne pozitivne veze i odnose (*relationship*) sa sadašnjim i potencijalnim kupcima te drugim važnim akterima u marketinškoj okolini poduzeća, kao što su zaposlenici, dioničari, marketinški posrednici, zakonodavci, mediji, financijska javnost i drugi.

Pogledom na marketing, oglašavanje i odnose s javnošću evidentno je da je svaka disciplina jedinstvena. Međutim udruživanjem u jednu cjelinu dolazi se do točke gdje stvaraju integriranu komunikaciju.

Issues management predstavlja sposobnost da se razumiju, mobiliziraju, kordiniraju i usmjere sve strategije i funkcije planiranja politika, kao i sve vještine odnosa s javnošću i pitanja javne važnosti (*public affairs*) radi postizanja jednog cilja: smislenog sudjelovanja u kreiranju javne politike koja određuje sudbinu osobe i institucije.



Slika 45. Odnos između marketinga, oglašavanja i odnosa s javnošću, R. L. Heath, W. T. Coombs, 2006.

Upravljanje temama (problemima)

Termin upravljanje temama – problemima (*issues management*) prvi je uporabio Howard Chase 1977. godine predlažući drugačiji korporativni odgovor kritikama korporacijskih poslovnih praksi. Za H. Chasea *Issues management* predstavlja sposobnost da se razumiju, mobiliziraju, kordiniraju i usmjere sve strategije i funkcije planiranja politika, kao i sve vještine odnosa s javnošću i pitanja javne važnosti (*public affairs*) radi postizanja jednog cilja: smislenog sudjelovanja u kreiranju javne politike koja određuje sudbinu osobe i institucije.¹³⁹

Upravljanje temama dugoročna je praksa strateškog upravljanja. „Identificiraju se bitne promjene ili problemi koji mogu utjecati na organizaciju te se donose dugoročne

strateške odluke koje mogu uključivati promjene u politici i praksi.”¹⁴⁰

R. L. Heath smatra da je upravljanje temama definirano na nekoliko načina prema određenim preferencijama i predrasudama onih koji su ga definirali. Tako R. L. Heath identificira četiri funkcije upravljanja temama. To su:

- anticipirati i analizirati probleme
- donijeti organizacijske stavove o problemima
- identificirati ključne javnosti čija je potpora nužna
- identificirati poželjna ponašanja ključnih javnosti.¹⁴¹

S. M. Cutlip i sur. pišu kako dvije karakteristike određuju bit upravljanja temama:

Upravljanje temama dugoročna je praksa strateškog upravljanja. Identificiraju se bitne promjene ili problemi koji mogu utjecati na organizaciju te se donose dugoročne strateške odluke koje mogu uključivati promjene u politici i praksi.

1. rano identificiranje tema koje imaju potencijalni učinak na organizaciju
2. strateški odgovor kojim se nastoje ublažiti ili pozitivno iskoristiti njihove posljedice.

Kao sastavnicu odnosa s javnošću Cutlip i sur. upravljanje temama definiraju kao „proaktivni proces predviđanja, identificiranja, ocjenjivanja i odgovaranja na javnopolitička pitanja koja utječu na odnos organizacije i njihovih javnosti”.¹⁴²

Upravljanje temama D. Inghoff i U. Röttger¹⁴³ definiraju kao sustavni postupak kojim se koordiniranom suradnjom strateških funkcija planiranja i komunikacijom rano mogu identificirati, analizirati i svrstati po prioritetu te se na njih kroz sustav mjera može pokušati aktivno utjecati, a zatim mjeriti njihovu učinkovitost.

Prema D. Inghoffu i U. Röttgeru¹⁴⁴ proces upravljanja temama možemo podijeliti u šest koraka.

1. *Identifikacija* – za rano otkrivanje konfliktnih tema potrebno je prikupljanje informacija skeniranjem (*scanning*): promatranje okoline, slijedi fokusiranje na konkretne teme i njihovo ciljano promatranje (*monitoring*).
2. *Analiza i interpretacija* – podrazumijeva interpretiranje i definiranje tema, analiziranje stajališta po ciljnim javnostima, njihova klasifikacija te dobivanje procjene o relevantnosti i hitnosti teme, izrada prognoze analizom scenarija (*forecasting*).
3. *Određivanje prioriteta* – selekcija tema za koje korporacija mora izraditi stajališta i mjere djelovanja te one teme koje se (za sada) želi samo pratiti (*monitoring*), slijedi određivanje tema po njihovu prioritetu.
4. *Razvijanje strategije djelovanja i komunikacije* – razrada strategije za potrebe pojedinih *stakeholdera*; to je pretpostavka za razvijanje koherentne pozicije i izrade usklađene poruke.
5. *Primjena strategije djelovanja i komunikacije* – za primjenu se koriste eksterne mjere kao npr. priopćenje za tisak, kampanje i lobiranje, ali i interne mjere kao

- npr. promjena proizvoda ili politike proizvoda (npr. ekološke mjere u industriji).
6. *Evaluacija* – mjerenje rezultata uspjeha (zbrojena evaluacija), najbolji uspjeh je da nepoželjna tema ne eskalira pa je stoga i teško mjeriti nešto što se nije dogodilo.

Što su teme (*issues*)? Predmet upravljanja temama su *teme (issues)* koje su od javnog interesa i o kojima se kontroverzno vodi rasprava. Teme su u pravilu emocionalno obojene, imaju veze s poduzećem ili korporativnim sektorom i tako brzo mogu utjecati na reputaciju.¹⁴⁵

Teme imaju sljedeća obilježja:

- jedna organizacija ili ciljna javnost opaža potencijalne zahtjeve/želje za koje je potrebno rješenje
- pokazivanje konfliktnog karaktera s prilikama i/ili rizičnog potencijala, a da se pojavi najmanje jedan akter koji temu komunicira i zastupa prema van
- postojanje javnog interesa iz potencijalnog zahtjeva ciljne javnosti organizacije
- potencijalni odnos prema organizacijskoj mogućnosti djelovanja: smanjuje se mogućnost djelovanja → posljedica na reputaciju → visoka relevantnost za organizaciju.

U operacionalizaciji multinacionalne korporacije definiraju organizacijsku i funkcionalnu mjerodavnost i odgovornost. Središnje uloge u procesu *issues managementa* po definiciji Inghoffa i Röttgera¹⁴⁶ su:

- *scanner/networker*: promatra dnevno relevantne teme
- *network manager*: *scanneri* trebaju međusobno biti umreženi i razmijeniti informacije, bivaju koordinirani na globalnoj ili regionalnoj razini
- središnje uloge u procesu *issues managementa*
- *coordination board*: identificiranje potencijalnih tema u središnjici, sastavljanje pregleda relevantnih tema za korporaciju (*corporate issues*)
- *advisory board*: odlučuje o završnom prioritetu, odgovornostima i konačnom

Kao sastavnicu odnosa s javnošću Cutlip i sur. upravljanje temama definiraju kao proaktivni proces predviđanja, identificiranja, ocjenjivanja i odgovaranja na javnopolitička pitanja koja utječu na odnos organizacije i njihovih javnosti.

Upravljanje temama je sustavni postupak kojim se koordiniranom suradnjom strateških funkcija planiranja i komunikacijom rano mogu identificirati, analizirati i svrstati po prioritetu te se na njih kroz sustav mjera može pokušati aktivno utjecati, a zatim mjeriti njihovu učinkovitost.

Promjene u organizaciji ili organizacijske promjene mogu se definirati kao proces mijenjanja, tj. promjene su postale dio svakodnevnog života menadžera i njihova je najveća briga kako će provesti učinkovite promjene.

pozicioniranju tema kao i nadzora → *senior manageri* sektora u multinacionalnim kompanijama

- *task force*: multidisciplinarni tim u kojemu su zastupljeni svi sektori vezani za *issues*
- voditelj *task forcea*: koordinira tim
- klijent/sponzor: *senior executive* koji stavlja financije i informacije na raspolaganje → odlučuje o završnim planovima, aktivnostima i proračunu
- *issue*: vodeći interni stručnjak za pojedinu temu
- *communications manager*: savjetuje i daje podršku *issue owneru* u svezi s komunikacijskim aktivnostima
- *process owners*: mjerodavan za cijeli proces → *chief risk officer*, *head of communication* i *human resources*
- *strategy unit*: priprema odluke, promatra, ocjenjuje stratešku relevantnost stavljene teme i stavlja u strateški proces
- *corporate communication unit*: upravlja cijelim procesom: planira, prati i implementira sve relevantne interne i eksterne komunikacijske aktivnosti
- *legal unit*: zastupa pravne aspekte u komunikaciji i primjeni tema – *issues*.

Komunikacija u promjenama

Promjene obilježavaju život svake organizacije. Promjene u organizaciji ili organizacijske promjene mogu se definirati kao proces mijenjanja, tj. promjene su postale dio svakodnevnog života menadžera i njihova je najveća briga kako će provesti učinkovite promjene.

Komunikacija u promjenama (*change communication*) pojavljuje se u organizacijskim promjenama poduzeća. Posebnosti promjena su različiti utjecaji na poduzeće, spremnost na promjene novopostavljenih organizacijskih struktura i stalnost promjena.¹⁴⁷

Komunikacija u promjenama sve je češće prisutna u praksi odnosa s javnošću. Globalizacija okrupnjuje korporacije u još veće regionalne ili globalne *igrače*. Velike kompanije kupuju srednje, srednje kupuju male pa ih potom prodaju ili zatvaraju (npr. preuzimanje Tvornice duhana Zagreb, zatvaranje

pogona i njezino preseljenje u Istru). Ništa više nije konstantno. Radnici i njihove obitelji nalaze se stalno u procesu prilagođavanja novim situacijama.

Kao što se vidi, komunikacija u promjenama usredotočena je na odnose sa zaposlenicima u slučajevima preuzimanja poduzeća (nova vlasnička struktura), reorganizacije i racionalizacije organizacije u novim tržišnim uvjetima, otpuštanja radnika, promjena sjedišta ili promjena vrhovnog ili srednjeg menadžmenta. Često novi vlasnik ili uprava redefinišu korporativne kulture. No komunikacija u promjenama može biti učinkovita i prema ostalim ciljnim javnostima: menadžmentu, dobavljačima, dioničarima, vlastima ili lokalnoj zajednici.

Cilj komunikacija u promjenama je *promjena stava i ponašanje* koje se želi postići, ali i otklanjanje mogućih aktivnosti koje mogu spriječiti željene promjene u organizaciji. Ova vrsta komunikacije najčešće se odvija pod vremenskim pritiskom i ponekad u vrlo emocionalnom ozračju zaposlenika.¹⁴⁸

U zaposlenika takve promjene često uzrokuju stres i strah, lošu motivaciju, a sve to utječe na postizanje loših rezultata. U takvim poslovnim uvjetima zadaća je odjela odnosa s javnošću ili odjela za korporativne komunikacije uspješno *komunicirati promjene sa zaposlenicima*.

S tim u vezi C. Mast (2006.) definira četiri faze koje uprava primjenjuje pri *aktiviranju zaposlenika*:¹⁴⁹

1. *informacija* (ciljne skupine upoznate su s postavljenim promjenama)
2. *razumijevanje* (ciljne skupine postižu razumijevanje o nužnosti promjena u organizaciji)
3. *uvjerenje* (ciljne skupine su uvjerenе u potrebu organizacijskih promjena)
4. *djelovanje* (ciljne skupine podržavaju promjene i sudjeluju aktivno u njima).

Postoji puno situacija u kojima dolazi do potrebe komunikacije u promjenama. Tipični projekti promjena su:

- klijenti, dobavljači i poslovni partneri, promjena struktura i razina hijerarhije radi reorganizacije poduzeća

Cilj komunikacija u promjenama je promjena stava i ponašanje koje se želi postići, ali i otklanjanje mogućih aktivnosti koje mogu spriječiti željene promjene u organizaciji. Ova vrsta komunikacije najčešće se odvija pod vremenskim pritiskom i ponekad u vrlo emocionalnom ozračju zaposlenika.

- temeljna promjena poduzeća, stvaranje novih vrijednosti i mrežnih sustava (*reengineering*)
- izmjena funkcionalne podjele rada prema novom procesu, integracija ispitivanja kvalitete u proizvodnom procesu (*total quality management*)
- konsekventna orijentacija svih procesa prema klijentu (orijentacija prema klijentu)
- nova orijentacija korporativne strategije na vrijednosti (vođenje korporacije prema vrijednosnom sustavu)
- nova konfiguracija korporacije nakon kupnje ili prodaje poduzeća, spajanja, partnerstva, ciljno separiranje dijelova poduzeća (*spin-off*).

Odnosi s javnošću mogu znatan doprinos dati smanjenju otpora promjenama. Sma-

njenjen otpor znači da ljudi postupno prihvaćaju promjene ili u protivnome odlaze iz te organizacije.

Odnosi s javnošću osobito mogu utjecati pri smanjenju otpora promjenama:

- *izbjegavanje iznenađenja* (menadžeri odnosa s javnošću pripremaju zaposlenike na promjene koje ih očekuju kako bi se izbjegla iznenađenja)
- *pravovremeno informiranje zaposlenika* (pružaju se jasni odgovori na pitanja zašto se provode promjene)
- *stvaranje povjerenja između menadžmenta i zaposlenika* (uklanjaju se svi otpori promjenama)
- *obrazovanje i edukacija* (otvaranje rasprava, edukacije i komunikacije sa zaposlenicima kako bi razumijeli promjene).

Odnosi s javnošću osobito mogu utjecati u smanjenju otpora promjenama: izbjegavanje iznenađenja, pravovremeno informiranje zaposlenike, obrazovanje i edukacija.

Sažetak

Korporacija

Korporacija je jedan od oblika trgovačkog društva. To je društvo kapitala koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Korporacija je najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća. Jedan je od pravnih oblika trgovačkih društava. Ima brojne prednosti u odnosu na druge pravne oblike trgovačkih društava jer je uspjela otkloniti sve slabosti partnerskih društava, osobito one koje se odnose na rizik. Npr. u slučaju bankrota korporacije vlasnik dionica gubi samo ono što je uložio u dionice. Korporacija je društvo kapitala koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Iznos sredstava potreban za osnivanje i rad korporacije naziva se osnovnom glavnicom koja se dijeli na određen broj dionica. Dionice su u vlasništvu dioničara, vlasnika korporacije. Korporacije se najčešće osnivaju kao dionička društva.

Pojam korporativna komunikacija

Pojam korporativna komunikacija je sinonim za komunikacijske aktivnosti jednog poduzeća: maloga, srednjega i velikoga, pa čak i obrta s obzirom na njihovu poduzetničku aktivnost. C. M. B. van Riel i C. J. Fombrun naglašavaju da se pojam *korporativno* u *korporativnoj komunikaciji* ne treba shvatiti kao pridjev, nego u kontekstu latinskog izraza *tijelo* (*corpus*) ili u figurativnom značenju kao *odnos prema cjelini*: „(...) korištenje riječi *korporativno* u *korporativnoj komunikaciji* – ne bi trebalo shvatiti kao pridjev koji se odnosi na *korporaciju*. Trebalo bi biti interpretirano u odnosu prema latinskoj riječi *tijelo* (...) ili u figurativnom značenju odnosa prema cjelini.“

Definiranje korporativne komunikacije

Korporativna komunikacija se definira kao instrument menadžmenta koji pomaže da se svi oblici komunikacije (interni i eksterni) usklade na najuspješniji i najučinkovitiji način kako bi se stvorila povoljna osnova za odnose sa skupinama o kojima korporacija ovisi.

Model korporativnih komunikacija

Z. Milas, oslanjajući se na Zerfašovu teoriju, istraživao je model korporativnih komunikacija u poduzećima u Hrvatskoj. Z. Milas dijeli korporativnu komunikaciju na:

1. internu
2. tržišnu
3. odnose s javnošću
3. odnose s investitorima.

Korporativni odnosi s javnošću

Korporativni odnosi s javnošću bave se cjelokupnim imidžom i ugledom korporacije kao entiteta u svojoj okolini. Marketinški odnosi s javnošću često se zanimaju za brend koji korporacije proizvode, a financijski odnosi s javnošću fokusirani su na financijske učinke i ulagače. Korporativni odnosi s javnošću mogu se odnositi na obje navedene aktivnosti i brojne druge, a sve radi održavanja i povećanja dobiti organizacije. To se može postići uzajamnim djelovanjem i otvorenom komunikacijom s različitim ciljnim skupinama.

Menadžerske vještine

Menadžerske vještine su vještine koje bi trebali posjedovati menadžeri kako bi bili uspješni u obavljanju svojih svakodnevnih i složenih poslova. Najvažnije menadžerske vještine su: osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne.

Upravljanje vremenom

Jedna od najvažnijih osobnih vještina koju trebaju posjedovati menadžeri je upravljanje vremenom. Vrijeme je za menadžera važan i rijedak resurs pa za njih doista vrijedi tvrdnja

da je vrijeme novac. Vrijeme je jedini čimbenik čija ponuda nije elastična. Koliko god bila velika potražnja za vremenom, vrijeme se neće povećati. Stoga dimenzioniranje vremena pripada vrlo važnoj vještini. Danas moderna informacijska i komunikacijska tehnologija pridonosi uspješnu upravljanju menadžerskog vremena, a ujedno nameće posjedovanje i znanja tih vještina.

Komunikacijske vještine

Komunikacijske vještine pokazuju se najvažnijom kompetencijom menadžera na svim razinama. Menadžeri troše oko 80% svoga vremena na komuniciranje, tj. na izravne kontakte, sastanke, telefonske razgovore i dr. Danas u doba virtualne komunikacije vještine komuniciranja čine se važnijima no ikad. Posebna se važnost pridaje neposrednoj komunikaciji (licem u lice). Komunikacijske vještine pokazuju se i najvažnijom kompetencijom pri evaluaciji kandidata za posao i najkritičnijim čimbenikom uspješnosti menadžera. Komuniciranje postaje i najvažnija osobina vođa jer je uspješno komuniciranje dio strategije vođenja.

Upravljanje sukobima

Sukobi su neizostavan dio ljudske djelatnosti, odnosno svakodnevna prirodna pojava u privatnom i radnom okruženju. Sukobi su situacije u kojima su razmišljanja, htijenja ili postupci pojedinaca ili grupa nekompatibilni, a nastaju onda kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva. Općenito sukob je interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između pojedinaca, grupa, organizacija itd. Uzroci sukoba mogu nastati iz okoline, na razini organizacije i na razini pojedinaca.

Odnosi s javnošću i odjeli za ljudske resurse

Odnos između odnosa s javnošću i odjela za ljudske resurse još je jedno pitanje koje nije jasno razgraničeno. Zaposleni u ljudskim resursima uglavnom smatraju da su mjerodavni za komunikaciju sa zaposlenicima i često se *opiru* ideji da to trebaju raditi djelatnici odnosa s javnošću. Ima primjera gdje se ljudski resursi *natječu* s odnosima s javnošću vezano za mjerodavnost u odnosima s društvenom zajednicom. Pitanja internih anketa i inicijativa prema zaposlenima također su predmet rasprave.

Odnosi s javnošću i oblikovanje organizacijske poslovne strategije

Dvostruk je prinos odnosa s javnošću u procesu oblikovanja organizacijske poslovne strategije. Pomažu u prikupljanju i tumačenju informacija koje se prikupljaju iz okruženja i odašilju stratešku viziju tvrtke zasnovanu na prikupljenim informacijama.

Odnosi s javnošću u malim i srednjim poduzećima

Vlasnici malih poduzeća i menadžeri rijetko angažiraju agencije za odnose s javnošću, a često nemaju ni zaposlenike na području poslova odnosa s javnošću. U skladu s takvim organizacijskim i financijskim mogućnostima u malim poduzećima vrijedi pravilo: „Ako želiš nešto dobro napraviti, napravi to sam.“ To znači da vlasnici malih poduzeća i menadžeri obično služe kao vlastiti stručnjaci za odnose s javnošću.

Korporativni identitet

Pojam *korporativni identitet* odnosi se na „kombinaciju načina na koji je izražena osobnost organizacije“. Kao takav identitet uključuje aspekte dizajna kao što su logo i boja, no isto tako uključuje i manje opipljive elemente kao što su ponašanje, kultura, vrijednosti, poruke, način komunikacije i veze (s poznatim osobama, dobrotvornim udrugama, političkim strankama ili drugim organizacijama) donacijama ili sponzorstvima.

Korporativni imidž

Kao što sama riječ upućuje, *imidž* je odraz, *slika (image)*. U ovom slučaju to je odraz organizacije u očima njezinih javnosti. Ono što slijedi nudi samo jednu definiciju organizacijskog imidža: imidž je percepcija koju ljudi imaju o vanjskim, vidljivim osobinama tvrtki i robnih marki. Kao što ljudi pokazuju svoju osobnost odjećom koju nose, autom koji voze, radnim mjestom, časopisima koje čitaju, tako i organizacija pokazuje osobnost proizvodima i uslugama koje nudi, načinima na koje postupa sa zaposlenicima, oglašavanjem, cjelokupnim vizualnim izgledom, znakovima na zgradi i vozilima tvrtke.

Korporativna reputacija

Jedna od funkcija odnosa s javnošću je izgradnja reputacije neke organizacije. Reputacija stoga postaje sve važnija za organizaciju. Proučavanje reputacije pokazuje da i korporativna reputacija i dobra reputacija brenda (imidž) mogu donijeti konkurentsku prednost. Obje su ove vrste reputacije (brend i korporativna) podskupovi onoga što se u strateškom menadžmentu naziva *neopipljivi resursi*.

Korporativna osobnost

Korporativna se osobnost sastoji od povijesti, kulture, vrijednosti i vjerovanja organizacije (koji upravljaju njezinom filozofijom, zadaćom i strategijama) i ostvaruje se zaposlenicima, sustavima, strukturama, proizvodima i uslugama.

Korporativna (organizacijska) kultura

Danas postoje brojne definicije organizacijske kulture, a većina njih spominje koncepte kao što su vrijednosti, uvjerenja, filozofija, standardi i način reakcije na organizacijske potrebe za vanjskom prilagodbom i unutarnjom integracijom koje su zajedničke pripadnicima neke organizacije. Organizacijska kultura odnosi se na to „kako ovdje obavljamo stvari”.

Korporativno oglašavanje

Oglašavanje se definira kao zakupljivanje vremena i prostora koje se koristi radi prodaje usluga i proizvoda, dok je medijski prostor odnosa s javnošću pribavljen besplatno. Crta razgraničenja postaje nejasna kad se kompanija uključi u korporativno oglašavanje ili tzv. institucionalno oglašavanje. Njegova svrha nije izravna prodaja proizvoda i usluga kompanije, već poboljšavanje javnog mnijenja vezanog za politiku kompanije.

Odnosi s potrošačima

U razvijenom svijetu pokret za zaštitu potrošača tijekom godina je eskalirao. Potrošači sve više i više traže da korporacije prema njima postupaju ispravno i etički. U današnje vrijeme potrošači traže više međusobne komunikacije između organizacija koje promiču. U zajedništvu i razumijevanju korporacije imaju veliku financijsku korist.

Odnosi s društvenom zajednicom

Odnosima s društvenom zajednicom i društvenoj odgovornosti korporacije posljednje desetljeće pridaju sve više pozornosti. Pod društvenom zajednicom smatramo sve subjekte s područja na kojem institucija djeluje, koji na određen način ovise o instituciji, odnosno o poslovnim aktivnostima poduzeća, a koji mogu utjecati na rad institucije/poslovanje poduzeća.

Odnosi s javnošću među tvrtkama

Polazišna je točka odnosa s javnošću među tvrtkama (*Business to Business – B2B*) dobro razumijevanje konkretnog tržišta, primjena proizvoda ili usluga o kojima je riječ i svijest o dinamici procesa kupnje. To odražava tradicionalni naglasak na potporu prodaji, kao i vrlo stvar-

nu potrebu da djelatnost odnosa s javnošću predstavlja koristi određenih proizvoda i usluga. Zagovaratelji B2B odnosa s javnošću kao specijalizacije ističu da dubina razumijevanja tržišta predstavlja točku razlikovanja u odnosu na odnose s potrošačima, gdje praktičarevo poznavanje potrošačeva ponašanja po važnosti nadilazi potrebu za poznavanjem proizvoda i tržišta.

Integrirana (marketinška) komunikacija

Na integriranu marketinšku komunikaciju dr. Nenad Brkić gleda kao na proces upravljanja svim oblicima komuniciranja poduzeća koje gradi dugoročne pozitivne veze i odnose (*relationship*) sa sadašnjim i potencijalnim kupcima te drugim važnim akterima u marketinškoj okolini poduzeća, kao što su zaposlenici, dioničari, marketinški posrednici, zakonodavci, mediji, financijska javnost i drugi.

Upravljanje temama (problemima)

Upravljanje temama/problemima (*issues management*) predstavlja sposobnost da se razumiju, mobiliziraju, kordiniraju i usmjere sve strategije i funkcije planiranja politika, kao i sve vještine odnosa s javnošću i pitanja javne važnosti (*public affairs*) radi postizanja jednog cilja: smislenog sudjelovanja u kreiranju javne politike koja određuje sudbinu osobe i institucije.

Komunikacija u promjenama

Promjene obilježavaju život svake organizacije. Promjene u organizaciji ili organizacijske promjene mogu se definirati kao proces mijenjanja, tj. prilagođavanja postojeće organizacije, prihvaćanja novih ideja ili ponašanja.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što je korporacija?
2. Definirajte korporativnu komunikaciju!
3. Što su korporativni odnosi s javnošću?
4. Navedite najvažnije menadžerske vještine!
5. Što znači upravljanje vremenom?
6. Komunikacijske vještine menadžera?
7. Upravljanje sukobima?
8. Zbog čega dolazi do nerazumijevanja između odnosa s javnošću i odjela za ljudske resurse?
9. Uloga odnosa s javnošću pri oblikovanju organizacijske poslovne strategije?
10. Što je karakteristika odnosa s javnošću u malim i srednjim poduzećima?
11. Objasnite korporativni identitet!
12. Što je korporativni imidž?
13. Korporativna reputacija?
14. Što je korporativna osobnost?
15. Što je korporativna (organizacijska) kultura?
16. Uloga korporativnog oglašavanja?
17. Odnosi s potrošačima?
18. Što se podrazumijeva pod pojmom odnosi s društvenom zajednicom?
19. Značajke odnosa s javnošću među tvrtkama?
20. Što je integrirana (marketinška) komunikacija?
21. Objasnite upravljanje temama/problemima!
22. Što je to komunikacija u promjenama?



Dodatna literatura

- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, ŠK, Zagreb, 2008.
- Baines, P., Egan, J., Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Bentele, G., Will, M.: *Public Relations als Kommunikationsmanagement*, in: Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Schmid, B., Lyczek, B., Gabler, Wiesbaden, 2006.
- Bentele, G., Fröhlich, R., Syszka, P.: *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.
- Brkić, N.: *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2003.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Esman, M. J.: *The Elements of Institution Building*, in: Institutional Building and Development, J. W. Weaton (ed.), Sage Pub., 2001.
- Fall, L. T.: *Consumer/Customer Relations*, in: Encyclopedia of Public Relation, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Fawkes, J.: *What is Public Relations*, in: The Public Relations Handbook, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York, 2002.
- Gillions, P.: *Issues management*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Gregory, A.: *Public Relations and Management*, in: The Public Relations Handbook, A. Theaker (ed.), Routledge, London – New York, 2002.
- Grunig, J. E., Hunt, T.: *Managing Public Relations*, Holt/Rinehart & Winson, New York – Chicago, 1984.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Ingenhoff, D., Röttger U.: *Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation*, in: Unternehmenskommunikation. Kommunikationmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, B. Schmid, B. Lyczek, Gabler, Wiesbaden, 2006.
- Johnston, J. Zawawi, C.: *Public Relations – Theory and Practice*, Allen&Unwin, Crows Nest, Australia, 2004.
- Kelly, D.: *Business-to-Business Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.): FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Kesić, T.: *Integriranoj marketinškoj komunikaciji*, Opinio, Zagreb, 2003.
- Kunczik, M.: *Odnosi s javnošću*, FPZ, Zagreb, 2006.
- Löwensberg, D.: *Corporate image, reputation and identity*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Mast, C.: *Change Communication, Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen*, in: Unternehmenskommunikation. Kommunikationmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Gabler, B. Schmid, B. Lyczek (Hrsg.), Wiesbade, 2006.
- Osredečki, E.: *Odnosi s javnošću – Public Relations*, Edo, Samobor-Zagreb, 1995.
- *Poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 1995.
- Röttger, U.: *Public Relations – Organisation und Profession. Eine Berufsfeldstudie*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2000.
- Seitel, F. P., Doorley, J.: *Rethinking Reputation-How PR Trumps Marketing and Advertising int he New Media World*, Palgrave Macmillan, New York, 2012.
- Starck, K., Kruckeberg, D.: *Public Relations and Community*, in: Handbook of Public Relations (ed.) R. Heath, Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Stevens, M.: *Vrhunski menadžment*, Zadro, Zagreb, 2001.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Theaker, A.: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London & New York, 2008.
- Thompson, Jr, A. A., Strickland III, A. J., Gambel, J. E.: *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008.
- Van Ruler, B., Verčić, D.: *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*, Mouton de Gruyter, Berlin – New York, 2004.
- Van Riel, C., Fombrun, C. J.: *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, London and New York, 2007.
- Van Riel, C.: *Principles of Corporate Communication*, Pretence Hill, New York, 1995.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

- Wood, E.: *Corporate Communication*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, I. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Wood E.: *Corporate Identity*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2002.

Bilješke

- 7 *Poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 1995., 146.
- 8 NN 111/93., 34/99., 52/00, 118/03.; http://hr.wikipedia.org/wiki/Trgova%C4%8Dko_dru%C5%A1tvo
- 9 C. van Riel, C. J. Fombrun: *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, London, New York, 2007., 26.
- 10 E. Wood (a): *Corporate Communication*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, I. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 541.
- 11 C. van Riel, *Principles of Corporate Communication*.
- 12 P. Argenti, J. Forman: *The Power of Corporate Communication*, McGraw-Hill, New York, 2002., 4.
- 13 eng. *corporate advocacy*.
- 14 eng. *employee communication*.
- 15 <http://www.spem.si>
- 16 E. Wood (a), *n. dj.*, 543.
- 17 <http://www.spem.si>
- 18 M. Kunczik, *n. dj.*, 185.
- 19 Ovaj pristup M. Kunczik naziva koorijentacijskim modelom korporativne komunikacije.
- 20 <http://www.spem.si>
- 21 A. Zeff: *Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration*, in: M. Piwinger, A. Zeff: *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Gabler, Wiesbaden, 2007., 23.
- 22 Organizacijska komunikacija je u angloameričkom prostoru, kao i na njemačkom govornom području, relativno mlado istraživačko područje. Početci istraživanja u Sjedinjenim Američkim Državama datiraju do 40-tih godina prošloga stoljeća. Polazište je bila interpersonalna komunikacija, kao i publikacije o *poslovnoj komunikaciji*. Razne knjige s tim naslovom pišu se do danas gotovo na svim jezicima, s naglaskom kako pisati učinkovite dopise i uvjerljive prezentacije na sastancima. Na hrvatskom jeziku postoji nekoliko izdanja o *poslovnoj komunikaciji*.
- 23 Z. Milas: *Uvod u korporativno komuniciranje – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium, Zagreb, 2011., 113.
- 24 J. Johnston, C. Zawawi: *Public Relations – Theory and Practice*, Allen&Unwin, Crows Nest, Australia, 2004., 390.
- 25 A. Borisovič Vasiljenko, *n. dj.*, 21.
- 26 Isto.
- 27 Pod konceptualna znanja i vještine razumijeva se sposobnost shvaćanja apstraktnih ili općih ideja i njihovu primjenu u nekoj specifičnoj situaciji. Riječ je o znanjima koja omogućuju da se vidi *velika slika*.
- 28 F. Bahtijarević-Šiber i dr.: *Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., 3.
- 29 Isto, 7.-9.
- 30 Isto, 26.
- 31 Isto, 53.
- 32 Moć je potencijalna sposobnost utjecanja na ponašanje drugih, a utjecaj je najjednostavnije ostvarena moć. Potreba za moći smatra se jednom od temeljnih ljudskih potreba i presudnim čimbenikom uspješnog menadžmenta.
- 33 F. Bahtijarević-Šiber i dr., *n. dj.*, 63.
- 34 Isto, 74.
- 35 Umrežavanje označuje proces pomoću kojeg menadžer može ostvarivati konkurentske prednosti zahvaljujući skupini ili skupinama pojedinaca ili grupama s kojima je često u kontaktu i kojima vjeruje. Jednostavno rečeno umrežavanje je njegovanje društvenih odnosa radi ostvarivanja osobnih ciljeva.
- 36 F. Bahtijarević-Šiber i dr., *n. dj.*, 81.
- 37 Isto, 93.
- 38 Više o tome u: F. Bahtijarević-Šiber i dr., *n. dj.*, 99.-108.
- 39 Isto, 109.
- 40 Uspješnu prezentaciju i govor potrebno je planirati i pripremati kao svaki zadatak koji treba uspješno obaviti i postići željeni učinak. Plan prezentacije sadržava pet koraka nužnih za dobru pripremu: 1. postavljanje ciljeva, 2. dijagnoza situacije, 3. analiza auditorija, 4. oblikovanje i uporaba vizualnih pomagala, 5. organizacija materijala.

- 41 Isto, 120.
- 42 Više o tome u: F. Bahtijarević-Šiber i dr., *n. dj.*, 123.-125.
- 43 Jednu od najboljih knjiga o timskom radu napisao je John C. Maxwell. U knjizi *17 neosporivih pravila za timski rad (The 17 indisputable laws teamwork)* Maxwell savjetuje usvajanje ovih pravila kako bi se ojačao tim (www.zorantomic.net).
- 44 F. Bahtijarević-Šiber i dr., *n. dj.*, 149.
- 45 Isto, 188.
- 46 Isto, 216.
- 47 A. Gregory (e): *Public Relations and Management*, in: *The Public Relations Handbook*, A. Theaker (ed.), Routledge, London – New York, 2002., 49.-51.
- 48 A. Gregory (e), *n. dj.*, 49.-50.
- 49 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron, *n. dj.*, 91.-92.
- 50 A. Davis, *n. dj.*, 121.-122.
- 51 A. Gregory (e), *n. dj.*, 50.
- 52 Isto, 50.-51.
- 53 Isto, 37.
- 54 Isto, 38.
- 55 M. J. Esman: *The Elements of Institution Building*, in: *Institutional Building and Development*, J. W. Weaton (ed.), Sage Pub., 2001., 39.
- 56 A. Gregory (e), *n. dj.*, 45.
- 57 *The Corporate Communication System of Managing*.
- 58 A. Gregory (e), *n. dj.*, 46.
- 59 Isto, 46.-47.
- 60 F. Bahtijarević-Šiber i dr., *n. dj.*, 487.
- 61 <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/329423.html>
- 62 E. Wood (b): *Corporate identity*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2002., 74.
- 63 P. Baines i sur., *n. dj.*, 363.
- 64 <http://www.zaba.hr>, 13. studeni 2006.
- 65 D. Löwensberg: *Corporate Image, Reputation and Identity*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 254.
- 66 P. Baines, J. Egan i F. Jefkins, *n. dj.*, 363.-364.
- 67 D. Löwensberg: *Corporate Image, Reputation and Identity*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 256.
- 68 P. Baines, J. Egan, F. Jefkins, *n. dj.*, 355.
- 69 E. Osredečki, *n. dj.*, 87.
- 70 U. Johannsen: *Das Marken - und Firmenimage*, Berlin, 1971., 117.; M. Eisenegger: *Reputation in der Mediengesellschaft*, Wiesbaden, 2005., 23.; C. van Riel, C. J. Fombrun, *n. dj.*, 24.; S. Helm, *n. dj.*, 43.
- 71 B. Schmid, B. Lyczek, *n. dj.*, 52.
- 72 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 239.
- 73 Ph. Kotler, K. L. Keller, *n. dj.*, 286.
- M. Rouse i S. Rouse definiraju imidž marke kao „čitav skup percepcija, očekivanja i vrijednosti koje kupci/potrošači imaju o određenom proizvodu/usluzi“, M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 239.
- 74 B. Schmid, B. Lyczek, *n. dj.*, 81.
- 75 A. Borisovič Vasiljenko, *n. dj.*, 104.
- 76 E. Wood (b), *n. dj.*, 74.
- 77 Kao primjer tome navedena je jeftina avionska kompanija *Easy Jet* koja je objavila oglas u *Daily Mailu* kako bi objasnila da su njihove takse rasle disproporcionalno jer je većinski dioničar *Barclays Bank* sa zračne luke Luton glasao za povećanje troškova slijetanja.
- 78 Dobar primjer je *Nike* i njegova navodna uporaba radionica u kojima rade bijedno plaćeni radnici. *GlaxoSmithKline* je također zadao udarac svom imidžu diljem svijeta kada je zajedno s brojnim drugim međunarodnim kompanijama vezanim za lijekove tužio južnoafričku vladu za povredu patenta jer je donijela hitan zakon kojim dopušta svojoj farmaceutskoj industriji da uvozi generičke verzije lijekove za sidu iz Indije i Brazila. Kada su se u taj sudski proces upleli *Medicines Sans Frontiers* i UN, kompanije za lijekove, bojeći se potencijalne protureakcije, okončali su ga i snizili cijene lijekova.
- 79 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 78.
- 80 A. Davis, *n. dj.*, 12.
- 81 B. F. Schmidu, B. Lyczeku, *n. dj.*, 52.
- 82 S. P. Robbins, *n. dj.*, 255.
- 83 Vidi: A. A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, J. E. Gammel: *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008., 374.

- 84 http://www.zorantomic.net/wiki/mediawiki/index.php?title=Organizacijska_kultura/blog
- 85 S. P. Robbins, *n. dj.*, 256.
- 86 Isto, 258.
- 87 D. Löwensberg, *n. dj.*, 254.
- 88 Cit. pr. E. Wood (b), *n. dj.*, 78.
- 89 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 238.
- 90 <http://www.index.hr/vijesti/23.9.2007>.
- 91 <http://www.virgin.co.uk>
- 92 D. Löwensberg, *n. dj.*, 257.
- 93 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron, *n. dj.*, 397.
- 94 Isto, 398.
- 95 Isto.
- 96 Npr. kompanija *Phillips Petroleum* objavila je reklamu u jednom časopisu na cijeloj stranici kojom je dominirala slika ptičje glave i kljuna, a naslov je bio: „I ti bi pjevala kada bi ti netko izgradio utočište.“
- 97 Isto.
- 98 Isto, 399.
- 99 Zagovarački oglasi organizacija ili individualaca namijenjeni su više prodaji ideja nego proizvoda.
- 100 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron, *n. dj.*, 400.
- 101 L. T. Fall: *Consumer/Customer Relations*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 186.
- 102 Isto.
- 103 M. Stevens: *Vrhunski menadžment*, Zadro, Zagreb, 2001., 143.
- 104 L. T. Fall, *n. dj.*, 186.-187.
- 105 M. Stevens, *n. dj.*, 155.
- 106 R. Heller (ur.): *Priručnik za menadžere*, Profil, Zagreb, 2003., 36.
- 107 TARP – *The Technical Assistance Research Program*.
- 108 L. T. Fall, *n. dj.*, 187.
- 109 M. Stevens, *n. dj.*, 156.
- 110 L. T. Fall, *n. dj.*, 188.
- 111 J. Bakan: *Korporacija*, Mirakul, Zagreb, 2006., 27.
- 112 Isto.
- 113 Isto, 29.
- 114 Isto, 29.-30.
- 115 Isto, 29.
- 116 J. Bakan, *n. dj.*, 30.
- 117 Ph. Kotler, N. Lee: *Korporativna društvena odgovornost – Učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Hesperia Edu i Ekonomski fakultet, Beograd, 2007., 3.
- 118 Isto.
- 119 Isto, 4.
- 120 Izvor: <http://www.ina.hr/default.aspx?id=10>
- 121 K. Starck, D. Kruckeberg: *Public Relations and Community*, in: *Handbook of Public Relations* R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 56.
- 122 Isto, 57.
- 123 D. Kelly: *Business-to-Business Public Relations*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 432.
- 124 Isto.
- 125 Isto, 434.
- 126 Isto.
- 127 Isto, 436.
- 128 Isto, 439.
- 129 Isto.
- 130 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 31.
- 131 M. Kunczik, *n. dj.*, 187.
- 132 Isto.
- 133 A. Davis, *n. dj.*, 107.-108.
- 134 Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders i V. Wong: *Principles of Marketing*, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2001., 781.
- 135 T. Kesić: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003., 28.
- 136 Isto, 29.
- 137 N. Brkić: *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2003., 32.

- 138 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 31.-32.
- 139 P. Gillions: *Issues Management*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 378.
- 140 A. Theaker (a), *n. dj.*, 93.
- 141 P. Gillions, *n., dj.*, 378.
- 142 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 18.
- 143 D. Ingenhoff, U. Röttger: *Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation*, in: Unternehmenskommunikation. Kommunikationmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, B. Schmid, B. Lyczek (Hrsg.). Gabler, Wiesbaden, 2006., 321.
- 144 Isto, 323f.
- 145 H. Bonfadelli: *Medienwirkungsforschung I: Grundlagen und theoretische Perspektiven*, UTB, Konstanz, 1999., 223ff
- 146 D. Ingenhoff, U. Röttger, *n. dj.*, 335.-337.
- 147 C. Mast: *Change Communication, Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen*, in: Unternehmenskommunikation. Kommunikationmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, B. Schmid, B. Lyczek (Hrsg.), Gabler, Wiesbade, 2006., 401.
- 148 Isto, 403.
- 149 Isto, 402.

15. FINANCIJSKI ODNOSI S JAVNOŠĆU/ODNOSI S INVESTITORIMA

Zbog ekonomskog stanja i ozračja *lake zarade* odnosi s financijskom javnošću nametnuli su se kao jedna od najprivlačnijih aktivnosti odnosa s javnošću. Da bi preživjeli u poslovnom svijetu, moraju činiti više od održavanja odnosa sa zaposlenicima i zajednicom. Njihove zadatke uključuju stvaranje te održavanje povjerenja ulagača. Osiguravajući informacije o korporaciji, stvaraju pozitivne odnose s cjelokupnom financijskom zajednicom. Snažan financijski program odnosa s javnošću, koji karakterizira otvorenost, odgovornost i svakodnevna komunikacija, omogućuje smanjenje troškova kapitala u poslovanju te ostvarenje profitnog cilja u iznimno konkurentskoj okolini.¹⁵⁰

Bit financijskog odnosa s javnošću je osigurati redoviti protok korporacijskih vijesti koje su važne za financijsku zajednicu. To je važno i zbog toga što se korporacijski menadžment suočava s kriznim situacijama u području financijskih odnosa s javnošću, a to su neprijateljski pokušaji preuzimanja, bilo da su preko *škakljivih ponuda* ili borbe preko opunomoćenika. Uspješni odnosi s financijskom javnošću pružaju tvrtkama potporu menadžmentu, više cijene dionica, veću spremnost za privlačenje novog kapitala i ulaska u nove poslovne *pustolovine*.¹⁵¹

Različiti pristupi financijskim odnosima s javnošću

Financijski odnosi s javnošću ili *odnosi s investitorima*, nazivaju se i *odnosi s ulagačima i dioničarima*, strateška su funkcija korporativnog menadžmenta koja kombinira disci-

pline financija, komunikacija i marketinga. Globalno su poznati kao *financijski odnosi s javnošću* ili *investor relations (IR)*, a nastoje kvalitetnom komunikacijom s aktualnim i potencijalnim investitorima korporaciji osigurati nesmetano poslovanje i razvoj. Dakle financijski odnosi s javnošću predstavljaju komuniciranje s ključnim osobama čije mišljenje utječe na donošenje investicijskih odluka. Konačni im je cilj povećati vrijednost neke tvrtke, učvrstiti povjerenje dioničara te učiniti dionice atraktivnijima ulagačima, bankama, fondovima, financijskim javnostima i dr. Uglavnom se smatraju vrstom odnosa s javnošću, no neki autori ih zbog njihove posebnosti izdvajaju kao individualnu disciplinu i za njih kažu da nisu aktivnost odnosa s javnošću, nego aktivnost koju obavljaju brokeri.¹⁵²

Razumijevanju financijskih odnosa s javnošću pridonose brojni autori koji ukazuju na dva različita pristupa financijskim odnosima s javnošću. Prvi pristup je karakterističan za Sjedinjene Američke Države. Financijski odnosi s javnošću u SAD-u uvijek se fokusiraju na odnose s ulagačima (*investor relations – IR*). Iako neki teoretičari smatraju da između ova dva pojma nema bitne razlike, ipak se ukazuje i na osnovno poimanje odnosa s ulagačima kao: „upravljanje odnosima između tvrtke s vrijednosnim papirima (dionicama) na tržištu i vlasnicima ili potencijalnim vlasnicima tih vrijednosnih papira“.¹⁵³ Ova definicija oslanja se na praksu financijskih odnosa s javnošću koja se fokusira isključivo na komunikaciju s dioničarima (i potencijalnim dioničarima).

Bit financijskih odnosa s javnošću je osigurati redoviti protok korporacijskih vijesti koje su važne za financijsku zajednicu.

Financijski odnosi s javnošću predstavljaju komuniciranje s ključnim osobama čije mišljenje utječe na donošenje investicijskih odluka.

Prvi zadatak financijskih odnosa s javnošću je stvaranje i održavanje povjerenja investitora, tako da se stvara pozitivan odnos s financijskom zajednicom.

U europskim zemljama financijski odnosi s javnošću ne fokusiraju se samo na dioničare nego na podizanje svijesti i stvaranje razumijevanja među kreatorima mnijenja financijskog tržišta koji utječu na ulagače i dionike (ciljne javnosti).¹⁵⁴

Profesionalci u financijskim odnosima

Profesionalci u financijskim odnosima moraju imati širok krug znanja i vještina kako bi se uspješno suočili s mnogobrojnim i raznolikim zadaćama. Jedna američka anketa provedena na 300 službenika za financijske odnose u vodećim kompanijama pokazala je da je široko financijsko iskustvo u kombinaciji s marketinškim komunikacijskim vještinama bitna priprema za ovakvu vrstu posla. Anketa upućuje i na to da, iako financijski analitičari mogu dolaziti iz financijskih okruženja, neće biti uspješni ako se u prošlosti nisu susretali s poslovima koji od njih zahtijevaju komunikacijske i marketinške kvalitete. Znanje o financijama, tržištu i pravu u kombinaciji s komunikacijskim vještinama s javnošću ključne su za one koji žele imati karijeru profesionalca u financijskim odnosima.¹⁵⁵

Praksa i zadaće u financijskim odnosima s javnošću

Odnosi s ulagačima (*IR – Investor Relations*) jedna je od najmlađih, najspecijaliziranijih i najviše plaćenih specijalnosti u odnosima s javnošću. Visoka plaća izravan je rezultat potrebe za posebnom edukacijom. Posao praktičara odnosa s javnošću uključuje privlačenje i zadržavanje ulagača. U većini zemalja povjerenstva (komisije) za vrijednosnice i trgovinu vrijednosnicama¹⁵⁶ pozorno nadgledaju i reguliraju informacije iz kompanija koje se mogu odraziti na cijenu dionica (u Hrvatskoj tu djelatnost obavlja HANFA – Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga). IR praktičar u osposobljavanju za taj posao treba savladati glavne financijske i ekonomske cjeline, a za posao će mu možda trebati MBA diploma (*Master of Business Administration – MBA/M.B.A.*). U tom poslu uloženi novac je velik, a informacije složene. Zbog toga IR stručnjak mora znati i finan-

cijsku terminologiju i pravila (HANFA) te temeljito razumjeti tržište dionica. IR stručnjak objavljuje i traga za financijskim informacijama, nadgleda stvaranje svih nužnih financijskih dokumenata za SEC (*U. S. Securities and Exchange Commission*) i pomaže u pripremi godišnjeg sastanka.¹⁵⁷

Stoga su temeljne zadaće financijskih odnosa s javnošću:

1. Održavanje povjerenja investitora.¹⁵⁸

Prvi zadatak financijskog odnosa s javnošću je stvaranje i održavanje povjerenja investitora, tako da se stvara pozitivan odnos s financijskom zajednicom. Taj pozitivan odnos se stvara širenjem informacija vezanih za korporaciju. Izvršitelji koji to ne uspiju neće privući kapital za investiranje, a mogu izgubiti i kontrolu nad svojom organizacijom i na kraju svoj posao. Financijske odnose s javnošću je znatno lakše povezati s poslovično krajnjim ciljem nego druge vrste odnosa s javnošću. Prikladne cijene dionica, procijenjeni prihod obveznica i zateznih kamata te zajmova izravan su pokazatelj povjerenja u neku tvrtku. Kad je povjerenje na visokoj razini, dionice više vrijede, a obveznice te troškovi posuđivanja su manji. Kad je povjerenje na nižoj razini, dionice manje vrijede te oni koji posuđuju sredstva tvrtci, odnosno financiraju je, traže veću kamatnu stopu. Većina korporacija smatra svoj program financijskih odnosa uspješnim ako su uspjeli smanjiti troškove sredstava ili su uspjeli dobiti kapitalna sredstva pod uvjetima koji im najbolje odgovaraju.

Financijski odnosi najčešće se dovode u vezu s velikim korporacijama, ali isto tako mogu biti od iznimne važnosti i za male i srednje tvrtke. Prikupljanje sredstava uz pomoć neprofitnih organizacija je također način formiranja financijskih odnosa.

2. Specifični ciljevi za praktičare.

U praksi financijski stručnjaci za odnose s javnošću dolaze u kontakt s raznim područjima djelovanja, kao što su financije, računovodstvo, javni poslovi, odnosi sa zajednicom, upravljanje ljudskim potencijalima. U obavljanju svojih zadaća praktičari se suočavaju sa sljedećim odgovornostima:¹⁵⁹

U praksi stručnjaci financijskih odnosa s javnošću dolaze u kontakt s raznim područjima djelovanja, kao što su financije, računovodstvo, javni poslovi, odnosi sa zajednicom, upravljanje ljudskim potencijalima.

- povećati ugled kompanije
- širiti interes kompanije
- stvarati razumijevanje za kompaniju i njezine potrebe
- prodavati proizvode kompanije
- privlačiti nove ulagače te na taj način povećavati broj dioničara
- stabilizirati cijenu dionica
- u vlasnika dioničara stvoriti potporu za menadžment
- stvoriti u financijskoj zajednici naklonost prema kompaniji
- stvarati političku senzibilnost u vlasnika dionica o pitanjima koja se vežu za kompaniju
- poboljšati odnose između zaposlenika/ interna komunikacija
- povećati odanost u vlasnika dionica.

Arthur Roalman najbolje je sumirao svrhu i načela financijskih odnosa s javnošću:

Nije vjerojatno da će jedna osoba uložiti svoj novac u nešto, u korporacijske dionice, obveznice, vrijednosne papire ili bilo koje druge financijske zavjete, ako u potpunosti nije sigurna da vjeruje i zna što će se s tom korporacijom događati i u budućnosti... Velika većina povjerenja koju investitor ima proizlazi iz njegova vjerovanja menadžmentu te otud i njegova volja da ulaže u neku korporaciju. Ali to povjerenje se ne događa preko noći. Rezultat je dugotrajnih akcija korporacije koja opskrbljuje činjeničnim financijskim informacijama u odgovarajućoj perspektivi. Roalman nastavlja: Snažni investitorski odnosni program temelji se na kontinuiranom protoku informacija o tvrtki. Ta velika količina informacija pomaže smanjiti troškove kapitala u odjelima sigurnosti te razviti i održati dobru volju među vlasnicima dionica.¹⁶⁰

3. Osiguravanje informacija za javnost.

Investitori riskiraju milijune na temelju povjerenja vjerujući da je istina o nekoj tvrt-

ci ono što znaju. Prijevarena i podvala mogu lakovjerne investitore stajati bogatstva. Ove opasnosti su velikim dijelom (ali ne u potpunosti) eliminirane vladinim zakonima i propisima, načinima na koje posluju burze te dobrovoljnim očitovanjem korporativnog menadžmenta.¹⁶¹ Važnost koju korporacijske informacije imaju za odluke investitora ističe drugu važnu zadaću financijskih odnosa s javnošću: pravovremeno informiranje javnosti u skladu sa zakonom, propisima i načelima.¹⁶²

Ovisno o pitanju je li ova funkcija izravno podređena glavnom financijskom direktoru ili možda glavnoj osobi u hijerarhiji za odnose s javnošću, nekoliko čimbenika može učiniti ovaj posao jednim od najzahtjevnijih u organizaciji. Razlozi mogu biti sljedeći:¹⁶³

- Djelatnici koji se bave financijskim odnosima s javnošću služe brojnim klijentima: dioničarima, financijskim analitičarima, upraviteljima mirovinskih fondova, financijskim i poslovnim urednicima i novinarima, internoj organizaciji (upravi), upravnom odboru. Ove javnosti imaju vrlo raznovrsna očekivanja i uvijek kratke rokove.
- Odnosi s financijskom javnošću su djelatnost u kojoj doslovno ne smije biti pogrešaka. Mnogi unutarnji i vanjski kreatori javnog mišljenja i investitori pomno čitaju izvješća o zaradi, priopćenja za tisak u vezi fuzija i pripajanja, tromjesečna, polugodišnja ili godišnja izvješća itd. U tim izvješćima ne smije biti pogrešaka.
- Financijski krugovi govore stručnim jezikom. Djelatnik za odnose s javnošću koji ne poznaje dobro financijski jezik i termine nalazi se u izrazito nepovoljnu položaju.
- Pojavljuje se nova praksa analitičkih odnosa koja sve više postaje žarišnom točkom za komunikacije i utjecaj. Obično je dio odnosa s ulagačima ili šire funkcije korporativnih odnosa s javnošću. Djelatnici koji se bave analitičkim odnosima komuniciraju s istraživačima analitičarima koji prate određenu dionicu ili skupinu dionica za neovisne istraživače i konzultanske tvrtke.

Važnost koju korporacijske informacije imaju za odluke investitora ističe drugu važnu zadaću financijskih odnosa s javnošću: pravovremeno informiranje javnosti u skladu sa zakonom, propisima i načelima.

Djelatnici koji se bave financijskim odnosima s javnošću služe brojnim klijentima: dioničarima, financijskim analitičarima, upraviteljima mirovinskih fondova, financijskim i poslovnim urednicima i novinarima, internoj organizaciji (upravi), upravnom odboru.

Menadžment je vremenom naučio da nezainteresirani dioničari mogu brzo prodati dionice i to čak entitetu koji je izrazito neprijateljski nastrojen i pokušava preuzeti tvrtku.

- Stručnjaci za odnose s financijskom javnošću za odnose s ulagačima moraju se baviti sve uznemirenijom skupinom dioničara koja se ponekad naziva *nezadovoljnom ulagačkom klasom*. Problem je uvjeriti ulagače da izdrže ekonomsku krizu *ostajući s kompanijom*.
- Neki od klijenata u odnosima s financijskom javnošću možda ne provjeravaju cijenu dionica kompanije više od jednom tjedno. Drugi ih provjeravaju svaki sat, osobito kada je kompanija objavila neke važne vijesti. Svaki put kad cijena dionice pretrpi neočekivan pad, to je izazov za stručnjake za odnose s financijskom javnošću. Jednostavno, glavni klijenti će htjeti znati razloge zašto se to dogodilo.
- Stručnjacima za odnose s financijskom javnošću dostupne su vrlo povjerljive i vremenski osjetljive informacije koje traže jaku diskreciju kako djelatnik ne bi bio kriv za insajdersko trgovanje ili preuranjeno objavljivanje informacija.
- Menadžer za odnose s financijskom javnošću često je i na udaru medija i pozvan je odgovarati na medijska pitanja o plaći glavnog direktora, njegovih kolega iz uprave, kao i o drugim odgovornostima.
- Problemi često nastaju i glede fuzija, preuzimanja i napuštanja. Takve su situacije opterećene zahtjevima povjerljivosti.
- Također su česte i krizne situacije, posebno zbog pada dionica, određenih (ne)aktivnosti u sustavu i dr. Stručnjak za odnose s financijskom javnošću mora znati ispravno reagirati i komunicirati u kriznim situacijam i prema unutarnjoj i prema vanjskoj javnosti.

Javnosti u financijskim odnosima

Komisija za sigurnost i razmjenu nije jedina koja je zainteresirana za financijsko stanje korporacije. To mogu biti i stranke poput investicijskih firmi koje sudjeluju na burzi, savjetnici za ulaganja, novinari koji pišu o financijama, brokeri, trgovci, zajedničke ulagačke kuće, ulagačke i komercijalne banke, institucijski kupci, zaposlenici te trenutni i budući dioničari. Radi boljeg razumijevanja svi oni mogu se grupirati u tri skupine javno-

sti: individualni dioničari, financijski analitičari i financijski mediji.¹⁶⁴

Individualni dioničari

Neke korporacije vide dioničare kao velik i nepresušan izvor potencijalnih korisnika i potporu običnih građana za politička i financijska pitanja. Dioničari su grupa s kojom se mora komunicirati i povezivati. Regulatorna tijela zahtijevaju od kompanija da u potpunosti informiraju dioničare. Menadžment je vremenom naučio da nezainteresirani dioničari mogu brzo prodati dionice i to čak entitetu koji je izrazito neprijateljski nastrojen i pokušava preuzeti tvrtku.

Vlada Republike Hrvatske MOL-ovo preuzimanje INE smatra neprijateljskim. Vlada RH se nakon tjedan dana šutnje izjasnila oko MOL-ove ponude za otkup dionica INE, no to nije učinila, kako se očekivalo, premijerka, nego je samo objavljeno priopćenje na web stranicama Ministarstva gospodarstva iz kojeg je očito da Vlada MOL-ovo preuzimanje INE smatra neprijateljskim. Vlada se, stoji u priopćenju, želi obraniti od MOL-ova preuzimanja te je spremna mijenjati zakonska rješenja kako bi zaštitila svoje interese, ali i prihvaća neformalne sporazume sa svim investitorima koji joj mogu pomoći u očuvanju vlasništva u INI, piše Večernji list koji otkriva da su se na više adresa jučer održavali sastanci između predstavnika mirovinskih fondova, rovinjskog Adrisa te Vlade i HANFE kako bi se dogovorili detalji spašavanja INE. Sastanci bi se mogli nastaviti još u ponedjeljak prijepodne, a već tijekom dana moglo bi se nastaviti trgovanje Ininom dionicom koja je u blokadi već tjedan dana. (11. 12. 2010.)¹⁶⁵

Štoviše, dioničari su i sami postali aktivniji i glasniji tako da započinju pregovore preko opunomoćenika ili raspravljaju o pitanjima poput onih etičkih vezanih za okoliš, seksu-

Komisija za sigurnost i razmjenu nije jedina koja je zainteresirana za financijsko stanje korporacije. To mogu biti i stranke poput investicijskih firmi koje sudjeluju na burzi, savjetnici za ulaganja, novinari koji pišu o financijama, brokeri, trgovci, zajedničke ulagačke kuće, ulagačke i komercijalne banke, institucijski kupci, zaposlenici te trenutni i budući dioničari.

alnu diskriminaciju, korporacijske političke aktivnosti u zemlji i inozemstvu, radne odnose, kriminal, apartheid u Južnoj Africi i mnoga druga pitanja. Većina korporacija je svjesna kako je njihova najveća odgovornost komunicirati i priopćiti bilo što što bi imalo utjecaja na vlasničke investicije. Osnovni alat za dioničarske odnose su informativna godišnja i kvartalna izvješća i dobro organizirani sastanci s naknadnim izvješćima.¹⁶⁶

Intezivni odnosi s dioničarima temelje se na tri načela:

1. naučite što više možete o svom dioničaru
2. tretirajte ih kao što biste tretirali važnog klijenta
3. potičite ljude koji su predisponirani vašoj kompaniji na investitorske interese.

Osnovno načelo komuniciranja je poznavanje svoje javnosti. Komunikacija na tzv. nevisokom stručnom jeziku je obvezna. Dobra poslovna praksa je dobrodošlica za nove dioničare te izražavanje žaljenja kad izgubite stare. Žurni i prikladan odgovor na dioničareva pitanja također omogućava ostvarenje pozitivnih odnosa. U nekim slučajevima, kada odnosi idu dalje od onih koji su obvezni, izaziva određene beneficije.¹⁶⁷

Kao što kompanija treba tražiti nove klijente među najizvjesnijim segmentima populacije, tako bi trebala tražiti dioničare među onima koji su predisponirani kupiti baš njihove dionice. Zaposlenici, dobavljači, dileri i članovi zajednice gdje se nalazi kompanija najizgledniji su kupci. Trebali bi dobivati godišnja izvješća i druge materijale koji će ih potaknuti na investiranje.

Financijski analitičari

U financijske analitičare ubrajaju se savjetnici za investicije, menadžeri za vrijednosne papire, brokeri, dileri i institucijski kupci, odnosno profesionalci u poslu s investicijama. Njihova osnovna funkcija je prikupiti informacije koje se tiču raznih kompanija; stvaranje očekivanja u vezi s prodajom, profitima i raznim drugim operacijskim i financijskim rezultatima; predviđanje kako će tržište vrijednosnih papira ocijeniti te čimbenike. Oni prikupljaju kvalitetne i kvantitetne informaci-

je o kompanijama, uspoređuju njihova istraživanja sa statistikama iz drugih kompanija, procjenjuju prilike i rizike te savjetuju svoje klijente. Korporacijski stručnjaci za financijske odnose pomažu analitičarima tako što ih opskrbljuju potrebnim informacijama te na taj način mogu pozitivno utjecati na njihove odluke i očekivanja. Da bi osigurali odnose s financijskim analitičarima, ključna metoda je identificirati buduće sudionike, upoznati ih, utvrditi interes i razumijevanje i tada održavati odnose. Sve poslove koji imaju veze s profesionalnim analitičarima treba karakterizirati otvorena, obostrana i trajna komunikacija. Praktičar odnosa s javnošću morao bi paziti da ta komunikacija ne prijeđe granicu.¹⁶⁸

Po prirodi posla analitičari žele znati pozadinu i prirodu posla, primarne čimbenike koji utječu na posao, trenutne uvjete poslovanja te grubu procjenu za budućnost. Analitičarima su također važne prognoze menadžmenta, podatci o cijenama, kapitalni troškovi, financijski podatci, odnosi sa zaposlenicima, istraživanja i razvoj te druge informacije koje materijalno mogu utjecati na kvalitetu investicija. Godišnja izvješća govore o tim podacima. Anketa provedena među institucionalnim investitorima pokazala je da godišnja izvješća mogu biti najkorisnije i najinformativnije sredstvo komunikacije u financijskom programu jedne tvrtke.

Najbolji način kako doći do financijskog analitičara su investicijske konferencije te sastanci na koje dolaze investicijski profesionalci kako bi čuli prezentaciju određene kompanije. Ovi programi objavljuju podatke o tome kako neka firma posluje te nude uvjerljive argumente zašto kupiti njezinu dionicu. Iako su govori najvažnijih osoba u kompaniji čitani, obično su popraćeni tiskanim publikacijama te audio i videomaterijalima.

Odnosi s financijskim analitičarima nisu uvijek jednosmjerni. Analitičari mogu opskrbiti tvrtku važnim informacijama. Kad komunicirate s financijskim analitičarom, budite spremni na slušanje. Mogu dati povratnu informaciju iznimne važnosti kad je riječ o programu za financijske odnose. Možda je još bitnije da ova razmjena osigurava mogućnost kompaniji da razumije na

Osnovno načelo komuniciranja je poznavanje svoje javnosti. Komunikacija na tzv. nevisokom stručnom jeziku je obvezna.

U financijske analitičare ubrajaju se savjetnici za investicije, menadžeri za vrijednosne papire, brokeri, dileri i institucijski kupci, odnosno profesionalci u poslu s investicijama.

Treća važna javnost za financijske odnose su mediji. Financijski mediji nude temelj i pozadinu za financijske komunikacijske programe bilo koje tvrtke i daju informacije i donose prosudbe o uspjehu i izgledima tvrtke.

koji način tržište gleda na njezine jake i slabe strane te ponašanje na tržištu općenito.¹⁶⁹

Mediji i tehnike financijskih odnosa s javnošću

Treća važna javnost za financijske odnose su mediji. Financijski mediji nude temelj i pozadinu za financijske komunikacijske programe bilo koje tvrtke i daju informacije i donose prosudbe o uspjehu i izgledima tvrtke. Time mediji utječu na dioničare, odnosno njihovu prodaju i kupnju dionica.¹⁷⁰ Stvaraju kredibilitet i mogu kao treća strana osigurati pozitivnu potporu. Stručnjaci za financijske odnose s javnošću bave se medijima kao i bilo koji drugi praktičari u odnosima s javnošću. Glavna je razlika u specijaliziranoj prirodi medija koji se bave financijama.

Nacionalni financijski i poslovni tiskovni mediji (npr. *Wall Street Journal*, *Financial Times* ili *Privredni vjesnik* u Hrvatskoj i drugi) imaju važnu ulogu u kreiranju financijske slike na tržištu. Praćenje rada ovih medija vrlo je važna zadaća financijskih odnosa s javnošću.

Regionalni tiskovni mediji (*New York Times*, *Washington Post*, *Los Angeles Tribune* u SAD-u) također su važni mediji za svaku kompaniju.

Ni *kolumniste* financijskih medija ne treba zanemariti. Njihove riječi nose veliku težinu i mogu ponuditi jedinstvenu perspektivu za neku kompaniju. Tjedne novine o trgovini, obično posvećene nekoj industrijskoj grani, također su važan izvor inoformacija.¹⁷¹

Blogeri koji pokrivaju financijsko tržište vrlo su važni za sve profesionalce u financijskim odnosima s javnošću. Potrebno je pratiti što pišu i nužno ih je stalno opskrbljivati važnim informacijama. Ne treba zaboraviti da financijski novinari i kolumnisti također prate što pišu financijski blogeri.

Radio i televizija također igraju važnu ulogu u financijskim medijima osiguravajući vremensku neposrednost koja tiskovnim medijima nedostaje. Neki kabelski programi posvećeni su isključivo financijskim vijestima. Određeni lokalni te satelitski programi su posvećeni isključivo poslu. Kao primjer toga navodimo Wall Streetov javni program

o financijskim vijestima te *Barometar biznisa* radija *Associated Press*.

Novinske agencije su također važan financijski medij. Zanimljivo je da su u pravilu izvor iz kojeg svi drugi mediji dobivaju informacije, i to zbog njihove brzine i sposobnosti da prenesu informacije na financijsko tržište.

Newsletteri tržišta (koji se obično objavljuju u brokerskim tvrtkama) nude informacije, savjete za investiranje.

Novinska priopćenja su složenija u *investor relationsu* nego u drugim područjima odnosa s javnošću. IR stručnjaci npr. u SAD-u moraju slijediti smjernice SEC-a, a neuspjeh posla može rezultirati novčanim kaznama. Takvim stegama nastoji se osigurati sigurnost potencijalnih ulagača.

Online ulaganje učinilo je traganje za informacijama znatno uzbudljivijim, a ponekad i težim. Informacije, točne i netočne, o kompaniji mogu se odraziti na cijenu njezine dionice. Eksplozija *online* trgovanja uključuje golemu količinu informacija o ulaganjima na webu. Jedan izvor informacija je onaj koji nudi web stranica kompanije.

Stručnjak za *investor relations* treba nadzirati financijske dijelove kompanijine web stranice. Ako pogledamo podatke o *Fortuni 500*,¹⁷² vidjet ćemo koliko je samo financijskih informacija na raspolaganju. Web stranica važan je ulagački alat u današnje vrijeme. *Online* ulagači temeljito pretražuju po internetu tražeći dodatne informacije da im pomognu *zaraditi novac*. Trebamo biti svjesni da nije svaka informacija točna. Dok su pojedinačni ulagači upozoreni da procjene informacije o *online* ulaganjima, IR stručnjak mora raditi da zaštiti kompaniju od pogrešno objavljenih *online* informacija koje mogu štetiti cijenama dionica.¹⁷³

Stručnjak za *investor relations* mora pratiti primarne izvore informacija koje koriste *online* ulagači. *Online* izvori mogu biti podijeljeni u dvije skupine: *burzovni web posrednici (brokeri)* i *odbori ulagača*. Web brokeri jednostavno su burzovni posrednici u *cyberspaceu*. Brokeri pomažu u istraživanju dionica i trgovanju. Kao IR stručnjak želite biti sigurni da je istraživanje koje je oglašio broker za vašu kompaniju točno. Ulagački

Blogeri koji pokrivaju financijsko tržište vrlo su važni za sve profesionalce u financijskim odnosima s javnošću. Potrebno je pratiti što pišu i nužno ih je stalno opskrbljivati važnim informacijama.

odbori oglasne su ploče ili *chat* prostorije gdje svatko može staviti informacije o kompaniji. Većina postavljenih informacija je anonimna, a brojne su nažalost pogrešne i kao takve mogu pokrenuti tržište.¹⁷⁴

Komunikacijske strategije za financijske odnose

Strategije za komuniciranje o financijskim informacijama, slično kao i u stvaranju drugih planova, moraju rasti iz dugoročnih planova koje menadžment ima za korporaciju. Komunikacijska strategija je plan da bismo stigli tamo gdje želimo biti. Tako se percepcija koju strateška javnost ima o tvrtki treba usporediti s putevima kojim tvrtka želi ići u budućnosti. Metode za implementiranje strategija obuhvaćaju osobne sastanke, financijsku literaturu,¹⁷⁵ izvješća o financijskom stanju te godišnje sastanke. Kakav god trenutni status kompanije bio ili njezini konačni ciljevi, njezin komunikacijski plan za financije mora biti otvoren, regularan i odgovoran. Komunikacija nikada ne smije biti invazivna i mora uključivati dobre, ali i loše vijesti. Kad je firma okarakterizirana kao financijski otvorena, to će se protumačiti kao spremnost za iskrenu i izravnu komunikaciju sa zaposlenicima i vanjskim sudionicima o ekonomskim interesima. Kredibilnost je ključna za jak financijski program.¹⁷⁶

Godišnji sastanak/skupština

Godišnji sastanak ili skupština posljednji je element godišnjeg ciklusa u financijskom kalendaru.¹⁷⁷ Godišnja skupština (*Annual General Meeting – AGM*) propisana je zakonom. To je važan dio poslovnog upravljanja.¹⁷⁸ Na godišnje sastanke se gleda kao na rituale u kojim stvarni vlasnici kapitala razmatraju i glasaju o tome koliko je menadžment učinkovit. U teoriji vlasnici dionica mogu raditi što god ih volja (naravno u okviru zakona) s kompanijom, ali u praksi o pitanjima se rijetko raspravlja i još rijede glasa zato što menadžment unaprijed osigurava potporu preko opunomoćenika kako bi osigurao odluke, poziciju i sastanke.

O tome kakvi su godišnji sastanci postoje razna gledišta. Postoje oni koji na njih gle-

daju kao krunu korporacijske demokracije i kao izraz slobodnog sustava tvrtke. S druge strane postoje oni koji ove sastanke vide samo kao nevažan kompanijski zadatak. Kako menadžment gleda na neka pitanja, utječe na atmosferu u kojoj će proteći godišnji sastanak.¹⁷⁹

Osim što je funkcija godišnjeg sastanka privlačenje i informiranje dioničara, ima i druge funkcije. Omogućava menadžmentu da stupi u kontakt sa svim dioničarima na sastancima. Osigurava i promidžbu te fokusiranje na korporacijski publicitet. Omogućava osobni kontakt između menadžmenta i dioničara kojim se mogu objasniti odluke i pružiti važne povratne informacije. Oni su također i marketinški alat, u smislu prikaza proizvoda i tvrtke u najboljem svjetlu.

Godišnji sastanci funkcioniraju kao sigurnosni sef preko kojeg dioničari mogu iskazati svoje nezadovoljstvo. Mali dioničari mogu iskazati svoje nezadovoljstvo ili podići rejting. Suočavaju menadžment s neugodnim pitanjima ili privlačenjem medijske pozornosti.

Stručnjaci za ovo područje odnosa s javnošću predlažu nekoliko načina da sastanak bude uspješan i učinkovit.¹⁸⁰

- glavni odbor trebao bi biti dobro pripremljen
- priprema prezentacije koja će istaći proizvode tvrtke, usluge te financijske rezultate¹⁸¹
- pozivanje medija i predstavnika financijske zajednice
- pripremiti izvješća za javnost kako bi se poduprla prezentacija glavnog odbora
- podijeliti sudionicima tiskana godišnja izvješća, CD ROM-ove te video-materijale
- paziti na sitnice poput darova, osvježavajućih pića, pozivnica, usluga i sl.
- na kraju pripremiti sažetak cijelog sastanka, pogotovo ako je neobičan ili kontroverzan te ga učiniti dostupnim.

Godišnji sastanak može biti dosadan ili uzbudljiv, ovisno o kompaniji. Poslovno upravljanje donosi problem koji može stvarati teškoće IR stručnjaku. Prošlo desetlje-

Kad je firma okarakterizirana kao financijski otvorena, to će se protumačiti kao spremnost za iskrenu i izravnu komunikaciju sa zaposlenicima i vanjskim sudionicima o ekonomskim interesima. Kredibilnost je ključna za jak financijski program.

Godišnji sastanci funkcioniraju kao sigurnosni sef preko kojeg dioničari mogu iskazati svoje nezadovoljstvo. Mali dioničari mogu iskazati svoje nezadovoljstvo ili podići rejting.

Godišnje izvješće je dokument koji donosi dubinski prikaz godišnjih financijskih rezultata organizacije te pokriva čitav niz drugih tema važnih za njezine dionike.

će bilo je svjedok brojnih izvješća o visoko plaćenim glavnim izvršnim direktorima. Te osobe dobivaju velike plaće i bonuse, čak i ako kompanija posluje loše. Vlasnici dionica kritiziraju odbore zbog tih velikih plaća jer su odbori odobrili poslovanje. Protiv nekih odbora vlasnici dionica podigli su parnice, dok su druge kompanije birale nove predsjednike uprava. To je rijetkost, ali događa se. Stručnjak za financijske odnose s javnošću bit će u sredini. Dio njegova posla često je pravdanje velikih plaća u javnosti. Svi odnosi imaju probleme, a stručnjak financijskih odnosa s javnošću mora nastojati držati odnose na relaciji dioničar – organizacija uzajamno korisnim.¹⁸²

Godišnje izvješće

Godišnje izvješće je dokument koji donosi dubinski prikaz godišnjih financijskih rezultata organizacije te pokriva čitav niz drugih tema važnih za njezine dionike.¹⁸³ Godišnja izvješća se ne izdaju samo da bi se ispunita obaveza prema regulatornim tijelima nego i radi odnosa s javnošću i marketinga. Trend u godišnjim izvješćima je da sve više glavnih direktora vlastoručno piše pisma dioničarima, a ta pisma uključuju unaprijed predviđene loše vijesti te komentar na proizvodnju u savjetničkoj firmi. Godišnja izvješća pojavljuju se u različitim oblicima i stilovima.¹⁸⁴

Svrha godišnjih izvješća

Načelna svrha godišnjih izvješća je zakonska obveza koju tvrtka ima da bi javnost izvijestila o svojim dionicama. Kao takva postaju primarni izvor informacija o trenutnim i potencijalnim dioničarima, osiguravaju razumljive informacije o statusu tvrtke i njezinu uspjehu, odnosno njegovu manjku tijekom protekle godine.¹⁸⁵

Neke kompanije stanu na tome. Ali većina njih, poglavito one velike, idu dalje sa svojim godišnjim izvješćima iskorištavajući mogućnost pozicioniranja identiteta, jačanja kredibiliteta i stvaranja povjerenja investitora u njihovu potporu i savezništvo. U tom smislu godišnje izvješće postaje sažetak onoga što je tvrtka učinila i što znači

te postaje posjetnica za dioničare. Slučajno ili namjerno, izvješće obično vrlo mnogo govori o osobnosti i kvaliteti korporacijskog menadžmenta.¹⁸⁶ Neke kompanije idu čak i dalje, godišnja izvješća koriste radi marketinga, odnosa s javnošću te orijentacije i regrutacije zaposlenika.

Planiranje i stvaranje godišnjih izvješća

Za pripremu godišnjih izvješća potrebna je kreativnost, koordinacija te zajednički trud specijalista u području odnosa s javnošću, financijskih odnosa, računovodstva, prava, grafičkog dizajna te glavnog menadžmenta. Neki aspekti izvješća mogu zahtijevati i djelovanje marketinga, osoblja zadužena za istraživanje i razvoj. Iako odnosi s javnošću imaju glavnu i odgovornu ulogu u osmišljavanju, stvaranju i distribuciji godišnjih izvješća, potreban je i trud ostatka tvrtke.¹⁸⁷

Prvi korak u planiranju i stvaranju godišnjih izvješća je stvaranje ciljeva. Ciljeve treba definirati što je preciznije moguće. Kada su ciljevi ustanovljeni, *drugi korak* je odabir sredstava kako bi se postigli. Često se utvrdi određena tema. Rast, promjena, internacionalno natjecanje i visoka tehnologija samo su neki od primjera tema koje se reflektiraju iz posebnih ciljeva. *Treći korak* u planiranju i stvaranju je predvidjeti proračun i raspored. Proračun godišnjih izvješća ekstremno varira i uvelike ovisi o sredstvima i željama korporacije. Da bi se kvalitetno napravilo godišnje izvješće, treba otprilike tri mjeseca jer je toliko potrebno da se prikupe materijali i informacije za izvješće, da se napiše, prikupe fotografije, osiguraju financijske izjave, završi grafički dizajn te da se tiska. Prijedlog moraju odobriti korporacijski odvjetnici i menadžment. Cjelokupan proces traje između tri i šest mjeseci.

Kad je poslovanje bilo loše tijekom godine, godišnja izvješća su često nastojala prikriti loše vijesti kompliciranim izrazima i eufemizmima. Ali danas je situacija drugačija. Većina top kompanija odlučila je prihvatiti savjete svojih djelatnika za odnose s javnošću i suočiti se s lošim vijestima unaprijed.¹⁸⁸

Prvi korak u planiranju i stvaranju godišnjih izvješća je stvaranje ciljeva. Ciljeve treba definirati što je preciznije moguće.

Zašto kompanije priopćavaju svojim dioničarima loše vijesti? Prema izvješću P. Samuelesa, koji piše za *New York Times*, izvješća za 1994. godinu bila su manje službena, a više izravna jer su se glavni izvršni direktori bojali da bi mogli zabrinuti svoje dioničare pravim stanjem. Kako god bilo, dobar dizajn i jasna poruka utječu na čitljivost i privlačnost godišnjih izvješća.

Općenito govoreći, investicijska zajednica je ponajviše zainteresirana za izvješće, financijske uspjehe, promjene u financijskim pozicijama, dugovima i drugim podacima. Čak i među investitorima postoje različite želje kad je riječ o informacijama. Potencijalni i trenutni zaposlenici su isto tako važna javnost, ali su više zainteresirani za uspjeh tvrtke i za pismo predsjednika.

Neke kompanije su počele izdavati i posebna izdanja za studente i zaposlenike. Druge kompanije prepoznale su da se godišnja izvješća ne trebaju čitati od korica do korica te da treba prezentirati informacije u segmentima tako da različite skupine čitatelja mogu koristiti ono što ih zanima. Ovi segmenti sastoje se od:

1. naslovnice, slika i popisa
2. predsjednikova pisma i financijskih uspjeha
3. detaljnih informacija o financijskom razvoju.

Ovakva prezentacija vodi čitatelja u odluci koliko duboko u problem želi ući.¹⁸⁹

*Sadržaj godišnjeg izvješća*¹⁹⁰

Tipično godišnje izvješće sastoji se od naslovnice, predsjednikova pisma, financijskih i nefinancijskih aspekata, izjave o financijskom stanju i o prihodima, opisa poslova (proizvoda i usluga), imena i funkcija čelnih ljudi u kompaniji, imena i povezanosti vanjskih suradnika, uredskih lokacija, predstavnika i sl., adresa i telefonskih brojeva korporacijskih središta i referenca za burzu na kojoj kotiraju njihove dionice. Izvješće također može uključivati i povijest kompanije (posebice kada je riječ o izdanju za vrijeme neke važne godišnjice), raspravu o stajalištima kompanije, stajališta o politič-

kom pitanju, rezultate anketa o dionicama i druga izvješća i priloge.

Godišnje izvješće bi trebalo istaći korporacijske uspjehe te buduće planove. Trebalo bi uvijek odgovoriti na sljedeća pitanja:

- koje su najveće snage naše kompanije
- u čemu se ističemo
- koje su naše slabosti
- zašto je tvrka napravila određene poslovne poteze
- što će učiniti u budućnosti.

Financijski uspjesi su također vrlo čitljiv dio izvješća. Obično uključuju brojeve koji objašnjavaju neto prodaju, zaradu prije poreza, zaradu poslije poreza, neto zaradu po dionici, neto vrijednost kapitala, vrijednost trenutnih sredstava, broj dionica i dioničara.

Terminologija financijskih odnosa s javnošću

Izazov financijskih stručnjaka u odnosima s javnošću je briga o objavljenim informacijama u medijima, posebno u slučaju netočno postavljenih informacija o određenoj kompaniji. Ako ste u Americi, *Company Sleuth* može biti od velike pomoći. Ta stranica vam dopušta tražiti i naći ime kompanije i sve podatke o odborima za ulaganja. Ako ste našli (neke) netočne podatke, imate barem dvije opcije.

Prvo možete postaviti točne informacije na stranicu. Osigurajte da se jasno predstavite kao stručnjak za ulaganja u kompaniju. Zasiurno će vaša poruka biti vjerodostojnija od anonimna postavljanja netočnih informacija.

Zatim možete pokrenuti parnicu protiv anonimna postavljača ukoliko je informacija ozbiljan problem. Pokretanjem parnice možete ušutkati pogrešnu informaciju i doznati tko ju je postavio.

Vaše razumijevanje financijske terminologije stupa na scenu kada sastavljate financijske dokumente. Štoviše, morate znati što je svaki dokument, kako se treba pripremiti i krajnji rok za njegovu pripremu. Bilo koja pogreška može rezultirati novčanom kaznom.¹⁹¹

Neke kompanije su počele izdavati i posebna izdanja za studente i zaposlenike. Druge kompanije prepoznale su da se godišnja izvješća ne trebaju čitati od korica do korica te da treba prezentirati informacije u segmentima tako da različite skupine čitatelja mogu koristiti ono što ih zanima.

Financijski uspjesi su također vrlo čitljiv dio izvješća. Obično uključuju brojeve koji objašnjavaju neto prodaju, zaradu prije poreza, zaradu poslije poreza, neto zaradu po dionici, neto vrijednost kapitala, vrijednost trenutnih sredstava, broj dionica i dioničara.

Tablica 40. Termini vezani za *investor relations*

Prospectus	Prospekt, objava upisa (vrijednosnica poduzeća)	Dokument objavljen kada kompanija nudi dionice javnosti izvan kruga prvobitnih vlasnika. On kazuje priču kompanije, njezina menadžmenta i njezine konkurencije. Nastoji pobuditi interes za dionice.
Going public	Izlazak u javnost (ponuda dionica javnosti, izvan kruga prvobitnih vlasnika)	Kompanija prodaje vrijednosnice javnosti da bi podigla kapital. Kompanija mora registrirati dionice i vrijednosnice kod SEC-a.
Proxy statement	Punomoć	Dolazi s godišnjim izvješćem i govori vlasnicima burzovnih papira kada će i gdje biti godišnji sastanak. Također prezentira informacije o izborima u odboru i promjenama politike koje će se razmatrati na godišnjem sastanku.
Publicly traded	Javno trgovanje	S dionicom kompanije javno se trguje kada je bilo tko može kupiti na otvorenom tržištu, kao što je njujorška burza ili NASDAQ.
Divestiture	Prodaja dijela vlasništva	Kompanija prodaje neželjeni posao ili imovinu.
Form 10-Q	Obrazac 10-Q	Tromjesečno izvješće koje se zahtijeva od svih javnih kompanija.
Acquisition	Stjecanje vlasništva nad poduzećima	Jedna kompanija kupuje drugu kompaniju.

Ključan trenutak koji ujedno donosi i najviše stresa u svakoj tvrtci je predvidjeti i obraniti je od vanjskih interesenata koji je pokušavaju preoteti. Pokušaj preuzimanja pretpostavlja dvije ključne forme: borbu preko opunomoćenika i škakljivu ponudu.

Na primjer 10-K se u SAD-u podnosi godišnje sa SEC-om do 31. ožujka. To je detaljan financijski dokument sa strogim smjernicama što mora sadržavati. To je informacijski dokument. Godišnje je izvješće više od promotivnog dokumenta, međutim pokriva informacije slične 10-K. Godišnje izvješće mora se podnijeti 90 dana nakon kraja godine o kojoj se izvješćuje.

Odnosi s investitorima zahtijevaju stručno znanje, kao i vladanje specijaliziranim jezikom. Ovdje su navedeni neki termini jedinstveni za praktični aspekt.

Krizne situacije u financijskim odnosima

U životu jedne korporacije postoji nekoliko pitanja koja se mogu pokrenuti i uzrokovati krize. U posljednjih deset godina bili smo svjedoci udruživanja i stjecanja koja su če-

sto bila nasilna preuzimanja. U pokušaju da se spriječe planovi za nasilno preuzimanje borbe preko opunomoćenika bile su česta pojava. E. Miller, potpredsjednik *United States Gypsum Company*, kaže: „Ključan trenutak koji ujedno donosi i najviše stresa u svakoj tvrtci je predvidjeti i obraniti je od vanjskih interesenata koji je pokušavaju preoteti. Pokušaj preuzimanja pretpostavlja dvije ključne forme: borbu preko opunomoćenika i škakljivu ponudu.“¹⁹²

Škakljiva ponuda

U škakljivoj ponudi novac je ključni čimbenik. Škakljiva ponuda je ponuda koja je dovoljno visoka da je iznad tržišne cijene dionica kako bi zainteresirala dioničare za prodaju unatoč odanosti kompaniji ili želji da zadrže dionice. Na primjer ako je dioničar kupio dionice u vrijednosti od 20 dolara po dionici i ona sad vrijedi 25 dolara na burzi, stranka koja želi steći kontrolu nad kompanijom mogla bi ponuditi škakljivu ponudu od 35 dolara po dionici. Zbog moguće financijske dobiti za dioničare menadžment

Škakljiva ponuda je ponuda koja je dovoljno visoka da je iznad tržišne cijene dionica kako bi zainteresirala dioničare za prodaju unatoč odanosti kompaniji ili želji da zadrže dionice.

bi mogla čekati teška borba za zadržavanje kontrole nad tvrtkom.

*Borba preko opunomoćenika*¹⁹³

U borbi preko opunomoćenika dva ili više natjecatelja, koji se trude dobiti kontrolu nad menadžmentom ili nekim pitanjem, pokušavaju uvjeriti dioničare da im dopuste glasanje umjesto njih. Zamole dioničare da svojim opunomoćenicima ili odsutnim biračima dopuste pravo da daju glas jednoj ili drugoj strani. U ovom slučaju ipak dioničari ne prodaju svoje dionice. Tvrtkinci odnosi s javnošću u borbi preko opunomoćenika mogu zauzeti nekoliko obrambenih stavova: pružiti dioničarima, financijskom tisaku i investitorima potrebne informacije o tome što se događa u menadžmentu i koji su njihovi budući planovi te povući kontrast s prijedlozima grupe koja se natječe. L. Johnston, specijalist za investitorske odnose u *Citigate komunikacijama*, predlaže da se djelatnici odnosa s javnošću u polju financija za takve situacije pripreme što je ranije moguće. Ako očekujete tešku borbu u sljedećoj godini, sad je vrijeme da se pripremite. Moguće su četiri strategije za pripremnju fazu:¹⁹⁴

1. *Nemojte odgađati* – počnite planirati strategiju za investitorske odnose što je prije moguće.
2. *Započnite tako da možete izaći na kraj s očekivanjima dioničara*. Utrite put za prijedlog tako da informirate dioničare o tome kako menadžment razmišlja i koji su njihovi idejni planovi za neko pitanje znatno prije nego što to izazove borba protiv opunomoćenika.
3. *Uključite ljude koji rade u ulagačkim odnosima u formiranje izjave za opunomoćenike*.

4. *Zaposlite odvjetnika koji ima iskustvo u borbama preko opunomoćenika koji će ići do kraja i boriti se i za posljednji glas*.

Sad kad imate plan borbe *u malom prstu*, postoji nekoliko taktika koje vam mogu pomoći da pobijedite. Trebali biste koristiti sva sredstva koja su vam na raspolaganju da doprete do dioničara. Možda ćete morati ići *online* i napraviti web stranicu. Iskoristite svaku ponudenu komunikacijsku mogućnost. Koncentrirajte svoju poruku na nekoliko ključnih ideja i ponavljajte ih tijekom borbe preko opunomoćenika. Vaša tema bi trebala biti lako prepoznatljiva vašim dioničarima. Oslonite se na ljude koji su vas podržali u prošlosti i ne ustručavajte se koristiti medije ili bilo koji drugi vjerodostojan izvor u svoju korist.¹⁹⁵

Mjerenje financijskih odnosa s javnošću

Aktivnosti financijskih odnosa s javnošću mogu se i trebaju mjeriti pomoću različitih tehnika. Stručnjaci ukazuju da je glavna mjera financijskih odnosa s javnošću cijena dionica organizacije, iako bi to neki proširili i uključili pobjedu u preuzimanju tvrtke, postizanje željene cijene kod ulaska na burzu i mogućnost spajanja.¹⁹⁶ Dobri financijski odnosi s javnošću svakako će utjecati i na poboljšanje imidža tvrtke u javnosti, a tomu treba pridodati i podizanje ugleda, tj. reputacije tvrtke.

Kao primjer naglaska što se stavlja na rezultate može poslužiti misao menadžera koji ističu da su najdjelotvorniji financijski odnosi s javnošću zapravo oni koji ostvaruju poslovne rezultate.

Ako očekujete tešku borbu u sljedećoj godini, sad je vrijeme da se pripremite. Moguće su četiri strategije za pripremnju fazu: nemojte odgađati, započnite tako da možete izaći na kraj s očekivanjima dioničara, uključite ljude koji rade u ulagačkim odnosima u formiranje izjave za opunomoćenike, zaposlite odvjetnika koji ima iskustvo u borbama preko opunomoćenika.

Sažetak

Različiti pristupi financijskim odnosima s javnošću

Financijski odnosi s javnošću u SAD-u uvijek se fokusiraju na odnose s ulagačima (*Investor Relations* – IR). Iako neki teoretičari smatraju da između ova dva pojma nema velike razlike, ipak se ukazuje i na osnovno poimanje odnosa s ulagačima, kao što su: „(...) upravljanje odnosima između tvrtke s vrijednosnim papirima (dionicama) na tržištu i vlasnicima ili potencijalnim vlasnicima tih vrijednosnih papira.“ Ova definicija oslanja se na praksu financijskih odnosa s javnošću koja se fokusira isključivo na komunikaciju s dioničarima (i potencijalnim dioničarima).

U europskim zemljama (npr. Velika Britanija) financijski odnosi s javnošću ne fokusiraju se samo na dioničare nego i na podizanje svijesti i stvaranje razumijevanja među kreatorima mnijenja financijskog tržišta, što utječu na ulagače i potencijalne ulagače, koje ona naziva publikama ili dionicima (ciljnim javnostima) *treće strane*.

Profesionalci u financijskim odnosima

Profesionalci u financijskim odnosima moraju imati širok krug znanja i vještina. Znanje o financijama, tržištu i pravu u kombinaciji s vještinama, poput znati se odnositi s javnošću, ključno je za one koji žele imati karijeru profesionalca u financijskim odnosima.

Zadaće u financijskim odnosima s javnošću

Temeljne zadaće financijskih odnosa s javnošću su: održavanje investitorskog povjerenja, specifični ciljevi za praktikante i osiguravanje informacija za javnost.

Javnosti u financijskim odnosima

Javnosti u financijskim odnosima se mogu podijeliti u tri skupine: individualni dioničari, financijski analitičari i financijski mediji.

Mediji i tehnike financijskih odnosa s javnošću

Financijski mediji nude temelj i pozadinu za financijski komunikacijski program bilo koje tvrtke i daju informacije te donose prosudbe o uspjehu i izgledima tvrtke, čime utječu na dioničare, odnosno njihovu prodaju i kupnju dionica. Stvaraju kredibilitet i mogu kao treća strana osigurati pozitivnu podršku. Stručnjaci za financijske odnose s javnošću bave se medijima kao i bilo koji drugi praktičari u odnosima s javnošću. Glavna je razlika u specijaliziranoj prirodi medija koji se bave financijama.

Komunikacijske strategije za financijske odnose

Strategija za komuniciranje financijskih informacija, slično kao i u stvaranju drugih planova, mora rasti iz dugoročnih planova koje menadžment ima za korporaciju. Komunikacijska strategija je plan da bismo stigli onamo gdje želimo biti. Tako se percepcija, koju bitna javnost ima, o firmi treba usporediti s putevima kojim firma želi ići u budućnosti. Metode za implementiranje strategija obuhvaćaju osobne sastanke, financijsku literaturu, izvješća o financijskom stanju te godišnje sastanke.

Godišnji sastanak/skupština

Godišnji sastanak ili skupština posljednji je element godišnjeg ciklusa u financijskom kalendaru. Godišnja skupština (*Annual General Meeting* – AGM) propisana je zakonom. To je važan dio poslovnog upravljanja. Osim što je funkcija godišnjeg sastanka privući, informirati i uključiti publiku poznatiju kao dioničari, ima i druge funkcije. Omogućava menadžmentu da stupi u kontakt sa svim dioničarima komuniciranjem na sastancima. Osigurava i promidžbu te fokusiranje na korporacijski publicitet.

Godišnje izvješće

Godišnje izvješće je dokument koji donosi dubinski prikaz godišnjih financijskih rezultata organizacije te pokriva cijeli niz drugih tema važnih za njezine dionike. Godišnja izvješća se ne izdaju samo da bi se ispunila obveza prema regulatornim tijelima nego i radi odnosa s javnošću i marketinga. Trend u godišnjim izvješćima je da sve više glavnih direktora vlastoručno piše pisma dioničarima te da ta pisma uključuju unaprijed predviđene loše vijesti i komentar na proizvodnju u savjetničkoj firmi. Godišnja izvješća pojavljuju se u različitim oblicima i stilovima.

Krizne situacije u financijskim odnosima

U životu jedne korporacije postoji nekoliko pitanja koja se mogu pokrenuti i uzrokovati krize. U posljednjih deset godina bili smo svjedoci udruživanja i stjecanja koja su često bila nasilna preuzimanja. U pokušaju da se onemoguću planovi za nasilno preuzimanje, borbe preko opunomoćenika bile su česta pojava. Pobjedila ili izgubila u slučaju, tvrtka se vrlo često morala suočavati sa znatnim dugovima i, ako je uspjela preživjeti, morala se riješiti nekih svojih dijelova.

Mjerenje financijskih odnosa s javnošću

Aktivnosti financijskih odnosa s javnošću mogu se i treba ih se mjeriti pomoću različitih tehnika. Stručnjaci ukazuju da je glavna mjera financijskih odnosa s javnošću cijena dionica organizacije, iako bi to neki proširili i uključili pobjedu u preuzimanju tvrtki, postizanje željene cijene pri ulasku na burzu i omogućavanje spajanja.

Pitanja za provjeru znanja

1. Razlika između američkog i britanskog pristupa financijskim odnosima s javnošću?
2. Znanja i vještine koje moraju imati profesionalci u financijskim odnosima?
3. Osnovne zadaće u financijskim odnosima s javnošću?
4. Javnosti u financijskim odnosima s javnošću?
5. Tko su financijski analitičari?
6. Najvažniji mediji i tehnike financijskih odnosa s javnošću?
7. Komunikacijske strategije za financijske odnose s javnošću?
8. Što je godišnji sastanak ili skupština?
9. Što je godišnje izvješće?
10. Sadržaj godišnjeg izvješća?
11. Krizne situacije u financijskim odnosima?
12. Što je borba preko opunomoćenika?
13. Kako se mjere financijski odnosi s javnošću?



Dodatna literatura

- Argenti, P.: *Corporate Communication*, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2005.
- Baines, P., Egan, J., Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Baskin, O., Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Bowd, R.: *Financial Public Relations (FPR)* in: Exploring Public Relations, R. Tench, I. Yeomans (eds.), Financial Times, 2006.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, A.: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London, 2003.
- Grunig, J. E., Hunt, T.: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Heath, R. (ed.): *Encyclopedia of Public Relation*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Heath, R., Coombs, T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Jefkins, F.: *Public relations techniques*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994.
- Smith, R.: *Public Relations the Basic*, Routledge, London, 2014.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Van Riel, C.: *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, New York, 1995.
- <http://www.financialrelations-board.com>
- <http://www.fsa.gov.uk>
- <http://www.downjones.com>
- <http://www.ft.com>

Bilješke

- 150 Vidi: F. Jefkins, *n. dj.*, 343.
- 151 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 317.
- 152 A. Davis, *n. dj.*, 116.
- 153 R. Bowd: *Financial Public Relations (FPR)* in: Exploring Public Relations, R. Tench, I. Yeomans (eds.), FT-Prentice Hall, Harlow, 2006., 466.
- 154 Isto, 467.
- 155 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 324.
- 156 SEC – *Securities and Exchange Commission*.
- 157 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 443.
- 158 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 318.-319.
- 159 Isto, 319.-320.
- 160 Isto, 320.
- 161 SEC-ovi propisi su opsežni i podložni čestim promjenama te je stoga nepraktično sve ih prikazati ovdje. Uobičajeno je da komisija traži tri vrste izvješća: godišnje izvješće (formular 10-K), tromjesečno izvješće (formular 10-Q) te trenutna izvješća (formular 8- K).
- 162 Isto.
- 163 G. M. Broom, *n. dj.*, 391.-392.
- 164 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 324-325.
- 165 <http://www.dnevno.hr>
- 166 Isto, 325.
- 167 Kao u slučaju Williama Compotara iz Pennsylvanie, vlasnika 100 dionica tvrtke *Louisiana-Pacific*. Compotara nije bio zadovoljan odlukom menadžmenta da preuzme tvrtku *Flinknote* te je izrazio svoja gledišta u pismu upućenom predsjedniku tvrtke. Compotara je ubrzo primio odgovor od žene koja je radila u odjelu za odnose s dioničarima. Ona je objasnila koliko povjerenja ima u službenike tvrtke i pozvala ga da slobodno nazove ako bude imao drugih pitanja. Compotar joj je poslao pismo zahvale te je mislio da je priča završena. Ali ovdje priča dobiva neočekivani prevrat. Jedne večeri zazvonio je Compotarov telefon. Predsjednik tvrtke zvao ga je da objasni u detalje zašto je smatrao da je kupnja *Flinknotea* dobra odluka.
- 168 Kad je tvrtka *Toys R Us* izjavila da joj je zarada od božićne prodaje porasla za 17%, njihove dionice pale su za 20%. Kada su razgovarali o planovima kompanije, analitičari su očekivali da će *Toys R Us* ostvariti 30% veći prihod za Božić i zbog toga su bili razočarani. Tvrtka *Nike* izgubila je pola svoje vrijednosti kada je zaradila samo 88 centi po dionici, a očekivalo se 2\$. Menadžment *Nikea* odlučio je pokušati ostvariti cijenu od 2\$ prije nego obavijesti financijsku zajednicu da će im dobiti biti manja. Sljedeće godine kompanija je posvetila više vremena komunikaciji s financijskim analitičarima.

- 169 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 326-327.
- 170 R. Bowd, *n. dj.*, 469-470.
- 171 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 329.
- 172 http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full_list/
- 173 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 443.
- 174 Isto.
- 175 Korespondencija, kvartalna i godišnja izvješća, zatvaranje dividendi.
- 176 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 330.
- 177 R. Bowd, *n. dj.*, 474.
- 178 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 445.
- 179 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 330.
- 180 Isto, 331.
- 181 Više, W. Isaacson: *Steve Jobs*, Jutarnji list, Zagreb, 2011., 328-329.
- 182 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 445.
- 183 R. Bowd, *n. dj.*, 473.
- 184 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 331.
- 185 Farmaceutska tvrtka *Pfizer* šalje kopiju svog godišnjeg izvješća svakom liječniku u SAD-u. *AT&T* radi i brajovu verziju svog izvješća. Neke kompanije za svoje dioničare stavljaju izvješća na videokazete. Oscar Beveridge naziva godišnje izvješće bez sumnje najvažnijim dokumentom koji izdaje jedna tvrtka. Godišnja izvješće su ključ financijskog programa svake kompanije. Tvrtka *Boden* objavila je prvo korporacijsko godišnje izvješće u SAD-u 1854.
- 186 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 331.
- 187 Isto, 335.
- 188 Phillip Knight, generalni direktor *Nikea*, počeo je svoje pismo dioničarima 1994. tako da je prvo rekao kako ovo za nas nije bila dobra godina. *Intelovo* godišnje izvješće 1994. započinje s: „... 1994. bila je godina uspona i padova.“
- 189 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 336.
- 190 Isto.
- 191 Isto, 444.
- 192 Isto, 323.
- 193 Isto, 324.
- 194 Isto.
- 195 Isto.
- 196 R. Bowd, *n. dj.*, 479.

16. ODNOSI S JAVNOŠĆU U NEPROFITNIM/NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA

Nevladine ili neprofitne organizacije (NVO) predstavljaju široko područje rada u odnosima s javnošću. Velika većina građana moderne demokratske države članom je najmanje jedne lokalne udruga šireg spektra, a gotovo da nema osobe koja nije čula za Greenpeace, Amnesty International ili Liječnike bez granica.

Ipak rijetki su oni kojima je jasan sadržaj i opseg ovog pojma. Konsenzusa nema ni u stručnim krugovima. Pravne definicije neprofitne organizacije polaze od konkretnog zakonskog određivanja pojma neprofitne organizacije u pojedinoj zemlji.¹⁹⁷ Funkcionalne definicije ukazuju na ciljeve takvih organizacija naglašavajući *javnu dobrobit* kojoj one služe.¹⁹⁸ Pritom apstrahiraju činjenicu da mnoge neprofitne organizacije prvenstveno služe zadovoljavanju uskih interesa njihovih članova (primjerice filatelističko društvo). Ekonomske definicije primjenjuju kriterij neprofitnosti. To naravno ne znači da neprofitne organizacije nemaju prihode, već da ih stječu isključivo radi ostvarivanja svojih primarnih, neprofitnih ciljeva te se njihova dobit ne dijeli članovima ili trećim osobama, nego *vraća* neprofitnoj djelatnosti.¹⁹⁹

Iako u svojem najširem smislu pojam nevladine neprofitne organizacije uključuje i vjerske zajednice, sindikate, udruge poslodavaca te političke stranke, uobičajeno se pod njime podrazumijevaju udruge, zaklade i ustanove. Udruživanje se može širiti prema višim ustrojbenim razinama (krovne organizacije u okviru istog područja djelovanja) ili preko državnih granica (međunarodne neprofitne organizacije).

O nevladinim organizacijama postoje brojne predrasude i stereotipi. Jedni ih krive, prozivaju i prikazuju kao neprijatelje i izdajnike, strane plaćenike i špijune, a drugi ih hvale i uzdižu na pijedestal najviših demokratskih vrijednosti. Uostalom to je naša uobičajena priča u kojoj nitko nema potrebu da bilo što dokazuje ili argumentira. Pojam i fenomen nevladinih organizacija još je i danas kontroverzan, kao što je bio i na početku 90-ih godina kada je počeo polako prodirati u našu javnost. Nastankom društvenog i političkog pluralizma u zemlji počinju se osnivati razne nove građanske organizacije (poznatije kao građanska udruženja), a s njima počinje i uporaba pojma nevladine organizacije.

Nevladine neprofitne organizacije prevladavaju u našem društvu. Npr. u SAD-u više osoba radi za neprofitne organizacije nego u saveznoj vladi svih 50 saveznih država, tj. 8,6 milijuna prema 6,8 milijuna. Brojna udruženja, društva i radničke unije promiču interese svojih članova i nameću etičke, profesionalne ili ugovorne obveze za pojedince ili organizacije koje predstavljaju.²⁰⁰ Bolnice, vjerska tijela i volonterske organizacije služe različitim skupinama očekujući široku potporu kako bi preživjele. Obrazovne institucije (i privatne i javne) moraju održavati učinkovite veze s različitim profesionalnim i neprofesionalnim javnostima dok služe društvu. Uspjeh tih misija većinom ovisi i o kvaliteti veza između neprofitnih organizacija i njezinih javnosti.

Pored pojma nevladine i neprofitne organizacije u praksi i teoriji susreće se i pojam

Nastankom društvenog i političkog pluralizma u zemlji počinju se osnivati razne nove građanske organizacije (poznatije kao građanska udruženja), a s njima počinje i uporaba pojma nevladine organizacije.

Pored pojma nevladine i neprofitne organizacije u praksi i teoriji susreće se i pojam kvaziautonomne neprofitne organizacije – QUANGOS. Termin se koristi za organizacije koje imenuje vlada kako bi se pružile različite usluge djelujući na pristojnoj udaljenosti od države.

Lideri nevladinih organizacija svakako bi trebali obratiti pozornost na savjete profesionalaca koji rade na odnosima s javnošću jer oni razumiju i prate raspoloženja javnosti.

Da bi bili uspješni u ispunjavanju svoje misije i vizije, nevladine organizacije prije svega trebaju detaljno izolirati ciljnu javnost i osmisliti komunikacijske kanale i komunikacijske tehnike prema njima.

kvaziautonomne neprofitne organizacije – QUANGOS. Termin se koristi za organizacije koje imenuje vlada kako bi se pružile različite usluge djelujući *na pristojnoj udaljenosti* od države. Kao takve organizacije balansiraju između službenog i neslužbenog sektora i ispunjavaju različite funkcije poput pružanja usluga, savjetovanja donositelja odluka (politike), nadgledanja i regulacije drugih institucija, podržavanja interesa određenih društvenih i kulturnih skupina, podupiranja privatnog sektora i promocije pozitivnih društvenih vrijednosti.²⁰¹

Bez obzira o kojem obliku nevladinih organizacija bilo riječ, moraju odrediti ciljeve rada u odnosima s javnošću. Lideri tih organizacija svakako bi trebali obratiti pozornost na savjete profesionalaca koji rade na odnosima s javnošću jer oni razumiju i prate raspoloženja javnosti. Težište na pojedine ciljeve odnosa s javnošću mijenja se ovisno o svrsi svake organizacije. Međutim općenito nevladine organizacije trebaju svoje odnose s javnošću usmjeriti tako da postiču sljedeće ciljeve:²⁰²

- razvijanje svijesti u javnosti o svrsi i aktivnostima organizacije
- poticanje pojedinaca da koriste usluge ili *proizvode* koje organizacija pruža

- izradu i publiciranje informativnog materijala
- novačenja članova i volontera
- prikupljanje sredstava za funkcioniranje organizacije.

Javnosti neprofitnih i nevladinih organizacija

Neprofitne nevladine organizacije obraćaju se velikom broju javnosti. Imaju svoje članove, korisnike, lokalnu zajednicu te društvo u državi u kojoj djeluju, kao i javnost međunarodnih organizacija koje se bave istim pitanjima i njihove javnosti. To ukazuje na postojanje *unutarnje* i *vanjske* javnosti.

Pojedini autori²⁰³ u sektoru kulture, umjetnosti i zabave identificiraju: *javnosti inputa*, *interne javnosti*, *posredne javnosti* i *potrošačke javnosti*. Prema njima *javnosti inputa* (dramatičari, skladatelji) osiguravaju resurse što *interne javnosti* (izvođači, osoblje, uprava, volonteri) pretvaraju u korisne usluge i ponude (predstave, obrazovne programe) koje *posredne javnosti* (agencije za odnose s javnošću, reklamne agencije, kritičari) provode za *potrošačke javnosti* (publika, aktivisti, mediji).²⁰⁴

Da bi bili uspješni u ispunjavanju svoje misije i vizije, nevladine organizacije prije



Shema 10. Javnosti nevladine organizacije

svega trebaju detaljno *izolirati* te javnosti i osmisliti komunikacijske kanale i komunikacijske tehnike prema njima. Najvažnija unutarnja javnost nevladinih organizacija svakako su članovi organizacije, zatim uprava, nadzorna tijela, *prijatelji*²⁰⁵ te svi pojedinci i skupine koje djeluju unutar organizacije. Treba istaknuti kako je često teško precizno odrediti granicu između unutarnjih i vanjskih javnosti.

Vanjske javnosti nevladinih organizacija šire su i heterogenije. To znači da svaka nevladina organizacija ima svoje specifičnosti kada su u pitanju vanjske javnosti. No bez obzira na sve razlike, danas je moguće prepoznati najvažnije vanjske javnosti: mediji, tvrtke, donatori, važni pojedinci, *opinion makeri*, državna tijela, slavne osobe, lokalna zajednica, srodne institucije i dr.

Organizacija ureda odnosa s javnošću u nevladinim organizacijama

Položaj i uloga odnosa s javnošću u neprofitnim organizacijama različita je od organizacije do organizacije. Na mjesto i ulogu svakako utječu aktivnosti kojim se organizacije bave, broj djelatnika, kao i komunikacijski potencijal samih djelatnika koji rade s javnošću. Na poslovima odnosa s javnošću *stalnim* djelatnicima u organizaciji često u pomoć *priskaču* i poznate i slavne osobe, kao glasnogovornici pojedinih aktivnosti i kampanja.

Odnosi s javnošću u nevladinim organizacijama mogu biti organizirani na *strateškoj* (proaktivnoj) i *taktičkoj* (reaktivnoj) razini. Koji koncept će prevladati često ovisi o viziji samog menadžmenta organizacije.

Aktivnosti nevladine organizacije

Neprofitne organizacije služe se raznovrsnim pristupima planiranja odnosa s javnošću te kroz svoj rad promiču javnu službu i rade na izgradnji javnog povjerenja. Neprofitne organizacije ovise o javnoj potpori te o suprotstavljenim strujama društvenih, političkih i ekonomskih trendova što uvjetuje sofisticirane i strogo upravljane odnose s javnošću.

Pet je ciljeva odnosa s javnošću neprofitnih organizacija:²⁰⁶

1. definirati i brendirati organizaciju, postići prihvaćanje njezine misije i zaštititi njezin ugled
2. stvoriti komunikacijske kanale s onima kojima se organizacija služi
3. stvoriti i održavati povoljnu klimu za prikupljanje sredstava
4. podupirati razvoj i opstanak javne politike koja bi bila naklonjena misiji organizacije
5. informirati i motivirati ključne čimbenike organizacije (zaposlenici, volonteri i dr.) da se posvete organizaciji i produktivno podupiru njezinu misiju i njezine opće i posebne ciljeve.

Kao što se primjećuje, odnosi s javnošću i marketing u neprofitnim organizacijama osmišljeni su kako bi stekli potporu za misiju organizacije. Naravno, svaka neprofitna organizacija ima drugačiji pristup odnosima s javnošću jer djeluju s različitim javnostima, a i različitim problematikama koje zahtijevaju specijalizirane pristupe i fokusiranje na određena područja odnosa s javnošću.

Komunikacija je primarna misija većine udruženja, društava, sindikata i vjerskih organizacija. Komunikacija s članovima, vladom i ostalim skupinama osnovni je proizvod većine neprofitnih organizacija. Čak i oni sa zadacima drugačijim od širenja informacija smatraju komunikaciju preduvjetom za ostvarivanje svojih najavljenih ciljeva.

Kreiranje kampanja – organizacija raznih aktivnosti (*event*) u javnosti radi stimuliranja interesa javnosti za ciljeve organizacije.

*Angažiranje poznatih i slavni*h – *celebrity* osobe mogu biti od velike pomoći u promociji aktivnosti nevladinih organizacija. Slavne osobe privlače pozornost medija i javnosti. Njih se sluša i oni navode na akciju. Često su glasnogovornici projekata i kampanja i kao takvi od velike su pomoći svima koji rade na sličnim poslovima.

Regrutiranje novih članova – u neprofitnim organizacijama krajnji rezultat najčešće se mjeri u broju novih i starih članova. Učinkoviti komunikacijski programi su op-

Odnosi s javnošću u nevladinim organizacijama mogu biti organizirani na strateškoj (proaktivnoj) i taktičkoj (reaktivnoj) razini. Koji koncept će prevladati često ovisi o viziji samog menadžmenta organizacije.

Komunikacija je primarna misija većine udruženja, društava, sindikata i vjerskih organizacija. Komunikacija s članovima, vladom i ostalim skupinama osnovni je proizvod većine neprofitnih organizacija.

Neprofitne organizacije osim tradicionalnih kanala (tisk, radio, TV, internet, osobna komunikacija) mogu izraditi i svoje kanale. Tu treba spomenuti tiskana izdanja organizacija, zatim audio i vizualne materijale, web stranice, društvene mreže itd.

ćenito gledano ključ za uspjeh na tom područjima.²⁰⁷ Članstvo organizaciji donosi sredstva, a iz članstva se novače i volonteri za pojedine aktivnosti i kampanje. O veličini članstva često ovise i same donacije, kao i reputacija organizacije.

Kreiranje komunikacijskih kanala – korištenje postojećih komunikacijskih kanala nužno je za širenje poruka. Neprofitne organizacije osim tradicionalnih kanala (tisk, radio, TV, internet, osobna komunikacija) mogu izraditi i svoje kanale.²⁰⁸ Tu treba spomenuti tiskana izdanja organizacija, zatim audio i vizualne materijale, web stranice, društvene mreže itd.

Specijalni događaji/eventi – organizacijom raznih događaja, koncerata, okruglih stolova, proslava, obilježavanje obljetnica, raznih otvaranja, prijama, sajмова, domjenaka i dr. neprofitne organizacije stječu publicitet i promoviraju svoju misiju. Takvi događaji često su povod za senzibiliziranje javnosti, kao i prikupljanje sredstava.

Lobiranje – uglavnom se provodi na razini države i lokalnih vlasti. Brojna su pitanja o kojima se lobira kod zakonodavaca. Npr. kampanja za zakon o zabrani pušenja.

Parničenje – organizacije sudskim parnicama pokušavaju utjecati na donošenje odluka koje su povoljne za njihove projekte ili pokušavaju blokirati nepovoljne projekte.

Demonstracije – cilj je pridobiti javnu potporu za neko pitanje, a u nekim slučajevima i sprječavanje provođenja projekta kojima se protive. Demonstracije uvjetuju dobru organizaciju, kao i potporu stručnjaka za odnose s javnošću.

Bojkoti – na načelu koje glasi: „Udari po novčaniku“, zasniva se korištenje bojkota za ostvarivanje ciljeva nevladinih organizacija.²⁰⁹ Bojkoti proizvoda ili usluga često postižu svrhu i navode na druge akcije. Njemački bojkot Shellovih crpki nakon akcije Greenpeacea protiv Brent Spara (1995.) procjenjuje se da je stajao oko 30% njegove zarade. U akciji spašavanja reputacije Shell je potrošio milijune dolara na odnose s javnošću.²¹⁰

Suradnja – pojedine nevladine organizacije, poput organizacija za zaštitu životne

sredine, postižu dobre rezultate suradnjom s korporacijama na rješavanju problema za gađivanja okoline.

Rad s vanjskim agencijama – nevladine organizacije često u složenijim projektima angažiraju vanjske agencije kao pomoć u složenim projektima. Iskustva pokazuju da angažiranje vanjskih organizacija ima svoj učinak, ali nikako vanjske organizacije ne bi trebale biti zamjena za organizacijske odnose s javnošću.

Prikupljanje sredstava

Sve neprofitne organizacije suočavaju se sa svakodnevnim problemom: stalnom potrebom da prikupe novac koji bi pomogao njihovu djelovanju. Čak su i javne institucije kao fakulteti i bolnice shvatili da ne mogu nastaviti s razvojem bez donacija.²¹¹ Velik dio truda neprofitnih organizacija odlazi izravno na skupljanje priloga koji su potrebni da bi se provela njihova misija. Često je posao oko planiranja prikupljanja sredstava posao djelatnika za odnose s javnošću u organizacijama zbog njihovih znanja i vještina u komunikaciji.²¹²

Uspješne kampanje zahtijevaju obraćanje pozornosti na brojne detalje. Zato što rade velike projekte organizacije često angažiraju profesionalne agencije za prikupljanje sredstava da im pruže savjet ili pak da im vode cijele kampanje.

Međunarodni autoritet u prikupljanju sredstava J. W. Leslie navodi *devet koraka* za uspješan službeni program za napredak:²¹³

Korak 1. Identificirati široke ciljeve i smjernice za program. U prvom koraku široki ciljevi i rukovodeće smjernice trebali bi biti izloženi u glavnim crtama za sve aktivnosti koje su napravljene da bi se povećalo razumijevanje i potpora za instituciju. Ciljevi široki i specifični napravljene su da bi pomogli u postizanju već utemeljenih službenih ciljeva (naravno uz pretpostavku da institucija već ima trenutno konkretnu, razumljivu i prihvaćenu izjavu o namjerama i ciljevima). Rezultat ovog koraka je plan s dugoročnim i kratkoročnim ciljevima.

Korak 2. Definirati relevantne trendove koji mogu utjecati na program. Pažljivo uzi-

Često je posao oko planiranja prikupljanja sredstava posao djelatnika za odnose s javnošću u organizacijama zbog njihovih znanja i vještina u komunikaciji.

manje u obzir trendova omogućit će da provedba plana bude što prikladnija. Primjeri trendova i vanjskih djelovanja, koji mogu imati utjecaja na elemente programa, su u vezi s raznim drugim komponentama kao što su stanje nacionalne ekonomije i raznih industrija važnih za instituciju, stavovi u kongresu i zakonodavstvu...

Korak 3. Identificirati specifičnu komunikaciju i financijsku podršku i grupirati ih u programske elemente. Svi programi za napredak sastavljeni su od brojnih aktivnosti. Sve te aktivnosti trebaju biti specificirane na one koje su napravljene za komunikaciju i one koje osiguravaju financijsku podršku ciljevima organizacije. Aktivnosti mogu biti jedinstvene, kao posebni događaji, ili pak mogu biti trenutne, kao skupljanje ili raspodjela službenih novosti. Zasebne aktivnosti trebaju biti grupirane u programske elemente. Programski element je logično grupiranje povezanih aktivnosti radi kontrole menadžmenta i proračuna. Njime upravlja direktor koji nadzire aktivnosti i osoblje unutar programskih elemenata.

Korak 4. Odrediti osnovni pristup i imenovati administratora za pojedine aktivnosti unutar programskih elemenata. Široko planiraj i izloži u glavnim crtama svrhu, osnovni pristup i javnost s naglaskom na odedenu aktivnost unutar pojedinog programskog elementa. Glavna briga trebala bi biti određivanje tipa i količine izvora koji su potrebni za svaki pojedini element. Nakon što je analizirao plan i proračun, menadžer treba obratiti pozornost na još nekoliko detalja. Putovanja, telefonske usluge, tiskani materijali su primjeri skupih stvari koje često služe za različite aktivnosti.

Isto tako za svaku veću aktivnost trebao bi biti odgovoran po jedan administrator. No češće je slučaj da jedna osoba nadgleda više aktivnosti, što je već duže praksa u menadžmentu.

Korak 5. Imenovati osobu koja će upravljati i koordinirati različite aktivnosti unutar programa. Ovaj je korak presudan za konačan uspjeh programa. Odabir direktora ovisit će o nekoliko čimbenika: prirodi, namjeri i javnosti ključne aktivnosti, glavnom

izvoru financiranja ključne aktivnosti, znanju i iskustvu koje je poželjno, vještinama menadžmenta.

Direktori će izvještavati programskoga menadžera o koordinaciji i svemu što se tiče upravljanja pojedinim aktivnostima – neovisno o tome koga izvješćuju s obzirom na zapovjedni lanac unutar odjela. Ove procedure moraju se usvojiti kako bi se olakšali dobri radni odnosi.

Korak 6. Ustanoviti cilj pojedinih programskih elemenata. Direktori pojedinih programskih elemenata u suradnji s programskim menadžerom trebaju utvrditi dugoročne i kratkoročne ciljeve za svaki element. Ciljevi trebaju biti što određeniji i trebaju ocrtavati ciljeve drugih programskih elemenata.

Korak 7. Ponovo ispitati različite aktivnosti da bi se prilagodili ciljevi. Da bi se povećala učinkovitost, aktivnosti koje čine program moraju biti učinkovito organizirane.

Korak 8. Razviti prerađeni plan za svaku aktivnost unutar svakog programskog elementa. Direktori programskih elemenata trebat će raditi sa svim administratorima pojedinih aktivnosti da bi ponovno pregledali i formulirali novi plan. Prerađeni plan mora sadržavati izvore, opise posla, prostor koji je potreban, rasporede, očekivane rezultate te reviziju i buduće promjene koje se očekuju.

Korak 9. Ustanoviti sustav kontrole. Sustav kontrole trebao bi omogućiti periodični, sustavan pregled te je istovremeno glavna metoda menadžmenta za nadziranje programskoga napretka.

Programsko planiranje je jedan od alata menadžmenta, ali ne i njegova filozofija. Njihova je snaga u fleksibilnosti, a planiranje ipak ne može nadomjestiti imaginaciju, inteligenciju i inicijativu.

Svi programi za napredak sastavljeni su od brojnih aktivnosti. Sve te aktivnosti trebaju biti specificirane na one koje su napravljene za komunikaciju i one koje osiguravaju financijsku podršku ciljevima organizacije.

Programsko planiranje je jedan od alata menadžmenta, ali ne i njegova filozofija. Njihova je snaga u fleksibilnosti, a planiranje ipak ne može nadomjestiti imaginaciju, inteligenciju i inicijativu.

Prvi je cilj publiciteta postići prihvaćanje ideje; drugi je cilj postići prihvaćanje sredstva njezina ostvarenja.

Načela prikupljanja sredstava

Priprema

1. Pet bitnih elemenata uspješne kampanje su dobar povod, učinkovito vodstvo, odgovorni radnici, potencijalni donatori koji žele i mogu donirati te dovoljna količina sredstava za financiranje kampanje.
2. Rad odbora i rad na publicitetu trebali bi biti koordinirani i unaprijed detaljno određeni.
3. Troškove bi kampanje u razumnim granicama trebalo procijeniti unaprijed.
4. Sve bi aktivnosti u okviru kampanje trebale biti vremenski ograničene i s konkretnim rokovima.

Rad odbora

1. Pokretačka bi skupina, bilo da je riječ o upravnom ili nekom drugom odboru, trebala biti reprezentativno tijelo.
2. Nužno je snažno vodstvo.
3. Učinkovitost skupine ovisi o mjeri u kojoj pojedinci prihvaćaju odgovornost.
4. Odbori su bolji u kritiziranju nego u stvaranju. Prije nego što zatražite ideje ili prijedloge za plan, dajte svakom pripadniku skupine primjerak plana da ga kritizira.

Publicitet

1. Prvi je cilj publiciteta postići prihvaćanje ideje; drugi je cilj postići prihvaćanje sredstva njezina ostvarenja.
2. Promidžbeni materijali moraju pozivati i na emocije i na intelekt.
3. Promidžba mora imati kontinuitet, a svi elementi kampanje moraju biti povezani temom zajedničke zamolbe.
4. Publicitet bi se trebao kretati od općeg prema konkretnom. Zanimanje za neku ideju polazi od zamolbe koja je općenito primjenjiva.
5. Jeftina promidžba je skupa. Kvalitetna se promidžba isplati.
6. Promidžba bi trebala biti pozitivna, a ne negativna. Učinkovita promidžba uvijek ističe elemente snage.

Odvijanje kampanje

1. Kampanja bi trebala riješiti trenutačne financijske potrebe i postaviti čvrst temelj za buduće kampanje.
2. Učinkovito agitiranje odgovara na pet pitanja: zašto, gdje, tko, što i kako.
3. Kampanje bi trebale povremeno dopirati do ključnih događaja koji pobuđuju i održavaju pozornost.
4. Svako bi agitiranje, čak i za posebne darove, trebalo provoditi u ozračju općenitosti. Potencijalni donatori u pravilu pitaju: *Što čine drugi?*
5. Kampanje bi trebalo provoditi postojanim i stalnim pritiskom i s osjećajem prijeke potrebe.
6. Vrijeme potrošeno na kampanju proporcionalno je veličini cilja, a obrnuto proporcionalno popularnosti zamolbe.
7. Izravnu bi zamolbu za pomoć trebalo zatražiti kada je zanimanje na vrhuncu.
8. Postoje četiri testa provedbene učinkovitosti kampanje: kvaliteta, kvantiteta, troškovi i vrijeme.
9. Učinak kampanje određen je mjerom u kojoj su postignuti njezini ciljevi.

Jeftina promidžba je skupa. Kvalitetna se promidžba isplati.

Izvor: G. Bromm: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.

Troškovi i kontrola prikupljenih sredstava

Godišnja kampanja i različiti kapitalni fondovi sadrže mješavinu aktivnosti osmišljenih za pronalaženje potencijalnih donatora. Razvojni menadžeri uvijek nastoje smanjiti troškove prikupljanja novca koliko god je to moguće. Utjecaj tih troškova ne može se ignorirati. Potencijalni donatori žele znati je li organizacija sposobna učinkovito koristiti njihove donacije.

Neprofitne organizacije imaju *neposredne* i *posredne* troškove. Neposredni troškovi kod prikupljanja sredstava su plaće, honorari i beneficije. Posredni troškovi pokrivaju iznajmljivanje, zakup ili hipoteku, prostor i održavanje opreme i dr.²¹⁴

Zbog osjetljivosti razine troškova metode koje koriste nevladine organizacije mogu dovesti do problema u odnosima s javnošću. Tako npr. postotak prikupljenih sredstava, koji se potroši na samu kampanju, može izazvati negativnu reakciju javnosti. Neke nacionalne kampanje stoje oko 25% ukupno prikupljenih sredstava. Negativni publicitet u vezi s kampanjom može imati loš učinak na buduće napore organizacija, koje ovise o potpori javnosti, da prikupe sredstva. Većina profesionalnih organizacija za prikupljanje sredstava savjetuje da troškovi kampanje ne bi smjeli prelaziti 12-15% ukupno prikupljenih sredstava. U međuvremenu troškovi do 20% postali su gornja granica za sve one koji traže i troše donirana sredstva.

Fort Worth u Texasu primjerice zabranjuje neprofitnim organizacijama prikupljati sredstva ako im troškovi prelaze 20% proračuna.

M. Epstein govori o tri glavna razloga koji utječu na opadanje korporacijskih davanja neprofitnim organizacijama:²¹⁵

1. dioničari rangiraju korporacijske donacije nisko na ljestvici prioriteta kada razmatraju koje dionice žele kupiti
2. pad u ekonomiji uvelike je utjecao na rezervu iz koje su se davale donacije
3. velika je šteta učinjena viješću o zlouporabi dobrotvornih fondova.

Prikupljanje sredstava mora pratiti privrženost *etičkim standardima* i kontrolu troškova. Brojne nevladine organizacije upravo su na etičkim standardima izgubile reputaciju u javnosti i tako nestale sa scene i nanijele štetu cijelom sektoru.

Odnosi s medijima

Rad s medijima jedna je od najvažnijih aktivnosti neprofitnih organizacija. Nevladine i neprofitne organizacije moraju razvijati dobre odnose s medijima. Da bi se o javnim pitanjima donijele demokratske odluke, nužna je dobro informirana, obrazovana i aktivna javnost. Građani nemaju vremena sami istraživati svako područje ili pitanje koje ih zanima te se zato moraju oslanjati na medije.²¹⁶

Nevladine organizacije moraju imati pristup najvažnijim kanalima za protok informacija. Kako bi to uspješno učinili, potrebno je poznavati koje kriterije mora zadovoljavati informacija da bi imala vrijednost vijesti i da bi se što lakše plasirala u medije. Neki praktičari posebnu ulogu vide u važnosti elektroničkih medija.²¹⁷

Strateška komunikacija za neprofitne organizacije može se podijeliti u tri kategorije:

Prva je *medijska promocija*. Pod time se podrazumijeva strateško korištenje masmedija kao resursa za promoviranje neke društvene ili javne inicijative. U ovom području koriste se različite tehnike uobičajene u odnosima s javnošću (*public relations*), reklamiranju (*advertising*), istraživačko novinarstvo i lobiranje na najnižoj, bazičnoj razini. Zahvaljujući medijskoj promociji, neprofitne organizacije mogu formulirati pitanja važna u javnosti i aktivno se uključiti u javnu raspravu o njima.

Drugo područje je *umrežavanje* (*networking*), suradnja s članovima svoje vlastite organizacije, kao i s drugim organizacijama koje imaju slične ciljeve. Na taj način možete proširiti bazu, tj. povećati broj članova vlastite organizacije i informirati veći broj ljudi o onome za što se zalažete. Možete i lakše formirati koalicije s drugim sličnim organizacijama, podijeliti posao s njima i zajedno planirati buduće akcije. Preko tele-

Većina profesionalnih organizacija za prikupljanje sredstava savjetuje da troškovi kampanje ne bi smjeli prelaziti 12-15% ukupno prikupljenih sredstava. U međuvremenu troškovi do 20% postali su gornja granica za sve one koji traže i troše donirana sredstva.

Rad s medijima jedna je od najvažnijih aktivnosti neprofitnih organizacija. Nevladine i neprofitne organizacije moraju razvijati dobre odnose s medijima.

Učinkoviti odnosi s javnošću koriste razne tehnike i alate u pristupu javnosti.

fonskih mreža i interneta možete surađivati s drugim organizacijama, možete zajednički osmišljavati poruke, koristiti iste izvore informacija i povezati se sa sredstvima javnog informiranja.

Treće područje je *kreiranje i distribucija vaših medijskih sredstava*, primjerice biltena i TV emisija. Na taj način možete zaobići masmedije ako se pokaže da su nesprenni za suradnju ili nemaju sluha za vaše ideje. Takvim aktivnim medijskim pristupom možete dopuniti informacije već plasirane u masmedijima i ublažiti nedostatke njihovih informacijskih emisija. Ako imate neki vlastiti medij (dokumentaciju, reklamne spotove, biltene, forume na radiju ili televiziji), možete iznijeti svoju perspektivu i objasniti ono do čega vam je stalo čak i u medijima koji nisu pod vašom kontrolom.²¹⁸ Ako se vodi računa o navedenim načelima, to omogućuje maksimiziranje medijske pozornosti nevladinih organizacija.

Nove tehnologije

Kao rezultat novih tehnologija (internacionalizacija, smanjenje granica između sektora i porasta profesionalne aktivnosti odnosa s javnošću i marketinga) moguće je identificirati nekoliko važnih trendova u komunikaciji nevladinih organizacija. Primjeri novih tehnologija u industrijama kulture i umjetnosti su mnogobrojni i između ostalog uključuju: traženje informacija i kupovinu ulaznica *online*, uvođenje iPod-a i prijenos glazbe i drugih vrsta podataka na internet pomoću MP3-a, uspjeh *ringtonova* u kojih je glazbu za mobilne telefone moguće skinuti s interneta, interaktivne veze s TV prijateljima koji omogućuju otkrivanje pozadinskih informacija i glasovanje preko televizije²¹⁹ i dr.

Nove tehnologije mijenjaju način na koji javnosti pristupaju sektorima kulture i umjetnosti i dr. neprofitnih područja. Internet tehnike za kampanje omogućuju olakšavanje komunikacije među članovima, edukaciju opće javnosti o svojoj misiji i ciljevima; pomažu u pisanju pisama službenim osobama i slanja e-mailom; omogućuju povratne informacije, potporu dobrovoljaca ...

nje ideja za kampanje; omogućuju identifikaciju najčešćih pitanja, a time i definiranje ključnih poruka.

Tehnike i alati u komunikaciji s javnošću

Učinkoviti odnosi s javnošću koriste razne tehnike i alate u pristupu javnosti. Među mnoštvom mogućnosti najvažniji alati su:

Popis medija i novinara (adrema ili press list) – suradnja s novinarima svakodnevna je aktivnost djelatnika u odnosima s javnošću. Najčešća komunikacija praktičara odnosa s javnošću i novinara odvija se telefonski, no ponekad je zadaća djelatnika odnosa s javnošću i davanje intervjua za pojedine medije. Novinari žele doznati činjenice i korisne informacije koje mogu objaviti u svojim tekstovima. Njihovi interesi ne moraju biti identični interesima organizacije o kojoj se radi. S druge strane organizacije se javnosti uvijek žele prikazati u najboljem svjetlu. Dolazeći u nevladine organizacije na novo radno mjesto, prvo što svaki novi djelatnik odnosa s javnošću mora uraditi tiče se sastavljanja ili ažuriranja detaljnog popisa ciljnih medija i novinara. Takav popis nazivamo *listom medija ili adremom*. Bez sustavnog i planskog pristupa komunikaciji s medijima dugoročno se ne može računati na učinke u odnosima s medijima.

Najava za medije priprema se radi najave predstojećeg događaja, tako da urednici i novinari mogu procijeniti događaj i odlučiti hoće li o njemu izvješćivati. I najava, kao i priopćenje, mora odgovoriti na novinarsku formulu *5W*, dakle sadržavati elemente: *tko* je subjekt, *što* radi, *gdje* se radnja događa, *kada* i *zašto*.

Fotovijest je fotografija koja uz malo teksta sadrži vijest. Bilježi događaj ili pojavu koja predstavlja vijest. Smatra se da jedna fotografija vrijedi kao 1000 riječi. Često je zastupljena u tiskanim medijima i internet-skim portalima.

Personalizirano pismo poslano samo ili s izjavom za medije može naglasiti poseban kut priče ili sugerirati ideje za moguće priče ili dobar intervju. Takvo pismo pokazuje da je izdvojeno vrijeme kako bi se razmislilo o ono-

me što bi moglo zanimati novinara. Radeći s medijima, organizacija će postati svjesnija koji tipovi priče privlače novine, a koji publiku.

Priopćenje za javnost jedan je od najčešćih alata kojim se služe odnosi s javnošću u nevladinim organizacijama. Priopćenje je dokument čija je svrha predstavljanje informacija u formi spremnoj za objavljivanje. Da bi se informacija objavila, mora imati potencijal vijesti za medije. Priopćenje predstavlja iznošenje stava ili informacija sažetih na jednoj do najviše dvije kartice. Najvažnije pravilo za pisanje priopćenja je da bude *kratko* i sažeto, bez nepotrebnih fraza *objavite*, *objavite odmah* i sl. U pisanju već u prvom odlomku priopćenje mora odgovoriti na pitanja ili formulu 5W: *tko, što, gdje, kada i zašto (kako)*, baš kao i u vijestima.

Konferencija za novinare oblik je komuniciranja i izvješćivanja u nevladinim organizacijama. Konferencija za novinare jedan je od najvažnijih alata u odnosima s javnošću. Organiziraju se prije i poslije važnih događaja ili istraživanja o čemu se želi izvijestiti javnost. Konferencija za novinare je i prilika građanima da, uz posredovanje novinara, javnim osobama ili institucijama postavljaju pitanja, ali i prilika javnih institucija ili osoba da u medijima iznesu svoje informacije i poruke javnosti. Organizacija konferencije za novinare prolazi kroz tri faze: faza pripreme, faza provedbe i faza poslije konferencije.

Internetska konferencija zapravo je konferencija nevladinih organizacija pomoću interneta. Korisnici uz pomoć računala komuniciraju s klijentima ili dobavljačima ili sudjeluju u forumima gdje razmatraju stručna pitanja na svojim kolegijima. Zapis razmjenjenih poruka može se sačuvati u računalu ili isprintati i posložiti u arhivu.

Izjava za javnost (medije) jedna je od tehnika odnosa s javnošću u komunikaciji s medijima. Novinari svakodnevno pokušavaju od djelatnika za odnose s javnošću, a još više od njihovih menadžera ili predsjednika, dobiti izjavu vezanu za neki aktualan događaj. Budući da je izjava *živa riječ*, novinari je znatno više vole od priopćenja za javnost, tim više što se izjave mogu popratiti slikama, što daje dodatnu zanimljivost i di-

namiku tekstu ili prilogu. Iskusni praktičari odnosa s javnošću više preferiraju izjavu od priopćenja. Svjesni su da na taj način sigurnije i lakše postižu medijsku pokrivenost. Ponekad je važnije plasirati *izjavu* u samo jedan ciljani medij, nego *pucati* priopćenjem na *sve* medije. Neka izjavu prati slika ili fotografija.

PSA – Public Service Announcement je priopćenje za javnost koje se izrađuje i šalje medijima za emitiranje. Ovo priopćenje uobičajno se ne naplaćuje za nevladine organizacije.

Osim navedenih alata nevladine organizacije koriste i druge tehnike i alate u svom svakodnevnom radu, a koje su detaljno navedene u poglavlju *Tehnike i alati u odnima s javnošću*.

Krizno komuniciranje

Nevladine i neprofitne organizacije vrlo su osjetljive na imidž i reputaciju. Često im se pripisuje kako su netransparentne i u prikupljanju sredstava i u njihovu trošenju. Pretjerana eksponiranost njihovih lidera zna se dovesti u vezu s megalomanstvom, nesjetljivošću i izgradnjom osobne karijere. Nije rijedak slučaj da u vrhu dođe do svađa i otvorenih sukoba, a nakon toga i raznih optužbi.

Raskol u HHO-u.

Jedan od osnivača i dugogodišnji predsjednik HHO-a Žarko Puhovski podnio je ostavku na članstvo u toj nevladinoj organizaciji. Predsjednik HHO-a Ivo Banac potvrdio nam je da je Puhovski ostavku podnio na plenarnom skupu uz, kako neslužbeno doznajemo, teške riječi. Epilog je to razmimoilaženja Banca i Puhovskog koje je doseglo vrhunac u slučaju Pukanić. Puhovski sinoć nije bio dostupan za komentar, ali smo neslužbeno uspjeli doznati da nije štedio na riječima dajući ostavku. Navodno je optužio Banca da od HHO-a pokušava stvoriti političku stranku prema diktatu „medijskog

Budući da je izjava *živa riječ*, novinari je znatno više vole od priopćenja za javnost, tim više što se izjave mogu popratiti slikama, što daje dodatnu zanimljivost i dinamiku tekstu ili prilogu.

Ponekad je važnije plasirati izjavu u samo jedan ciljani medij, nego pucati priopćenjem na sve medije. Neka izjavu prati slika ili fotografija.

Svaka neprofitna organizacija mora razmotriti uzroke i vrste kriza koje ih mogu pogoditi. Zatim izraditi krizni komunikacijski plan, definirati krizni komunikacijski tim, krizni komunikacijski centar i glasnogovornika u krizi.

Prvi od pet ciljeva odnosa s javnošću neprofitnih organizacija je definiranje i brendiranje organizacije, postizanje prihvaćanja njezine misije i zaštita njezina ugleda.

imperija” EPH-a. Uz to doznajemo i da je Puhovski nezadovoljan time kako su se ostali članovi ponijeli u slučaju Pukanić, ali i prije u Glavaševu slučaju. Zamjerio im je pasivnost i šutnju, a svoje izlaganje navodno je završio riječima: „Sramite se!”²²⁰

Da bi to izbjegle, nevladine i neprofitne organizacije moraju uskladiti svoje (javne) aktivnosti sa svojim ciljevima. No i kada se dodatno angažiraju na tom planu, ne mogu se izbjeći potencijalne krize, bile one vanjske ili unutarnje. Zato svaka neprofitna organizacija mora razmotriti uzroke i vrste kriza koje ih mogu pogoditi. Zatim izraditi krizni komunikacijski plan, definirati krizni komunikacijski tim, krizni

kommunikacijski centar i glasnogovornika u krizi. Kada se kriza i dogodi, organizacije moraju postupati po zacrtanim procedurama za krizno komuniciranje. Analiza kriznih posljedica bit će im važno iskustvo kako bi se izbjegle nove pogreške i moguće nove krize.

Reputacija

Prvi od *pet ciljeva* odnosa s javnošću neprofitnih organizacija je definiranje i brendiranje organizacije, postizanje prihvaćanja njezine misije i zaštita njezina ugleda.

O reputaciji same organizacije ovisit će i kvaliteta aktivnosti i ispunjenje misije i vizije. Organizacije koje uživaju jaku reputaciju u društvu brže i bolje će privući veći broj članova, sredstava za rad, kao i naklonost medija i drugih javnosti.

Studija slučaja 5. Želim život!

Akcija „Želim život“ je priča koja je počela s Aninim pismom u kojem je rekla da sve njezine želje stanu u te dvije riječi.

Poslije uspješne aukcije fotografija Aninih kolega Ana i troje prijatelja kroz šalu su razgovarali da bi trebali organizirati i koncert, kad im je već tako dobro krenulo. Ana je već znala da joj novac neće trebati jer se pojavio drugi način za financiranje njezina liječenja pa je odmah krenula u akciju prikupljanja punog iznosa za ostvarenje svog sna – za sve druge ljude koji se bore s hematološkim bolestima i rekla: „Ako za mene jednu treba dva milijuna, a za sve nas nešto više – idemo onda skupiti sve!” Tako je preko noći mali koncert u nekom zagrebačkom klubu postao veliki humanitarni koncert na Trgu bana Jelačića praćen brojnim akcijama uzimanja krvnih uzoraka i upisa građana u Registar dobrovoljnih davatelja koštane srži.

Koncert je organiziran i produciran za, što je naš kolega nazvao, *0 kuna*, odnosno potpuno besplatno, dobrotom brojnih donatora koji su nam darovali svoje usluge, proizvode i vrijeme.

Akcija „Želim život“ sveukupno je trajala 142 dana (8.11.2006.-28.3.2007.). Tijekom akcije broj upisanih u Registar dobrovoljnih darivatelja koštane srži porastao je sa 150 na 20 000.

Održana je 51 akcija (čak i više) uzimanja krvnih uzoraka za tipizaciju u više od trideset gradova diljem Hrvatske. Tijekom akcije „Želim život“ prikupljeno je više od 2 700 000 kuna.

Tijek akcije „Želim život“. Vidi: www.zaklada-ana-rukavina.hr.

Sažetak

Nevladine neprofitne organizacije

NVO su udruženja građana koja se osnivaju da bi članovi ostvarili ili zadovoljili neke svoje privatne i općedruštvene interese, motive i potrebe. Ta udruženja imaju status pravne osobe (institucionalizirana su), odvojena su od države, neprofitnog, nekomercijalnog i nepartijskog su karaktera, zasnovana na dobrovoljnom radu i ulaganju sredstava.

Javnosti neprofitnih organizacija

Neprofitne nevladine organizacije (NVO) obraćaju se velikom broju javnosti. Imaju svoje članove, korisnike, lokalnu zajednicu te društvo u državi u kojoj djeluju, kao i javnost međunarodnih organizacija koje se bave istim pitanjima i njihove javnosti. To ukazuje na postojanje *unutarnje* i *vanjske* javnosti.

Organizacija ureda odnosa s javnošću u nevladinim organizacijama

Odnosi s javnošću u nevladinim organizacijama mogu biti organizirani na *strateškoj* (proaktivnoj) i *taktičkoj* (reaktivnoj) razi. Koji koncept će prevladati često ovisi o viziji samog menadžmenta organizacije.

Aktivnosti nevladine organizacije

Neprofitne organizacije služe se raznovrsnim pristupima u planiranju marketinških odnosa s javnošću te svojim radom promiču javnu službu i rade na izgradnji javnog povjerenja. Neprofitne organizacije ovise o javnoj potpori te o suprotstavljenim strujama društvenih, političkih i ekonomskih trendova, što uvjetuje sofisticirane i strogo upravljane odnose s javnošću. Odnosi s javnošću i marketing u neprofitnim organizacijama osmišljeni su kako bi stekli potporu za misiju organizacije. Svaka neprofitna organizacija ima drugačiji pristup odnosima s javnošću jer djeluju s različitim javnostima, a i različitim problematikama koje zahtijevaju specijalizirane pristupe i usredotočenost na određena područja odnosa s javnošću.

Prikupljanje sredstava

Sve neprofitne organizacije suočavaju se sa svakidašnjim problemom: stalnom potrebom da prikupe novac koji bi pomogao njihovu djelovanju. Velik dio truda neprofitnih organizacija odlazi izravno na skupljanje priloga koji su potrebni kako bi se provela njihova misija. Često posao oko planiranja prikupljanja sredstava pada u ruke djelatnika za odnose s javnošću u organizacijama zbog njihovih znanja i vještina u komunikaciji.

Troškovi prikupljenih sredstava

Neprofitne organizacije imaju neposredne i posredne troškove. Neposredni troškovi pri prikupljanju sredstava su plaće, honorari i beneficije. Posredni troškovi pokrivaju iznajmljivanje, zakup ili hipoteku, prostor i održavanje opreme i dr. Troškovi do 20% postali su gornja granica za sve one koji traže i troše donirana sredstva.

Odnosi s medijima

Rad s medijima jedna je od najvažnijih aktivnosti neprofitnih organizacija. Nevladine i neprofitne organizacije moraju razvijati dobre odnose s medijima. Da bi se o javnim pitanjima donijele demokratske odluke, nužna je dobro informirana, obrazovana i aktivna javnost. Građani nemaju vremena sami istraživati svako područje ili pitanje koje ih zanima te se zato moraju oslanjati na medije. Strateška komunikacija za neprofitne organizacije može se podijeliti u tri kategorije: prva je *medijska promocija*, drugo područje je *umrežavanje* (*networ-*

king), suradnja s članovima svoje vlastite organizacije, kao i s drugim organizacijama koje imaju slične ciljeve, treće područje je *kreiranje i distribucija medijskih sredstava*, primjerice biltena i TV emisija.

Nove tehnologije

Nove tehnologije mijenjaju način na koji publike pristupaju sektorima kulture i umjetnosti i dr. neprofitnih područja. Internet tehnike za kampanje omogućuju olakšavanje komunikacije među članovima, edukaciju opće javnosti o njihovoj misiji i ciljevima; pomažu u pisanju pisama službenim osobama i slanju e-mailom; omogućuju povratne informacije, potporu dobrovoljaca i pružanje ideja za kampanje; omogućuju identifikaciju najčešćih pitanja, a time i definiranje ključnih poruka.

Tehnike i alati u komunikaciji s javnošću

Učinkoviti odnosi s javnošću koriste razne tehnike i alate u pristupu javnosti. Među mnoštvom mogućnosti najvažniji alati su: *personalizirano pismo, priopćenje za javnost, konferencija za novinare, internet konferencije, izjave za javnost (medije) i dr.*

Krizno komuniciranje

Svaka neprofitna organizacija mora razmotriti uzroke i vrste kriza koje ih mogu pogoditi, zatim izraditi krizni komunikacijski plan, definirati krizni komunikacijski tim, krizni komunikacijski centar i glasnogovornika u krizi. Kada se kriza i dogodi, organizacije moraju postupati po zacrtanim procedurama za krizno komuniciranje. Analiza kriznih posljedica bit će im važno iskustvo kako bi se izbjegle nove pogreške i moguće nove krize.

Reputacija

O reputaciji same organizacije ovisit će i kvaliteta aktivnosti i ispunjenje misije i vizije. Organizacije koje uživaju veliku reputaciju u društvu brže i bolje će privući veći broj članova, sredstava za rad, kao i naklonost medija i drugih javnosti.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što su nevladine organizacije?
2. Što je to QUANGOS?
4. Definirajte unutarnje i vanjske javnosti jedne neprofitne organizacije!
5. Na kojoj razini može biti organiziran ured odnosa s javnošću u nevladinim organizacijama?
6. Osnovne aktivnosti nevladinih organizacija?
7. Osnovni koraci pri prikupljanju sredstava?
8. Koliki mogu biti troškovi prikupljenih sredstava?
9. Tri kategorije strateške komunikacije neprofitne organizacije prema medijima?
10. Utjecaj novih tehnologija u radu nevladinih organizacija?
11. Najvažnije tehnike i alati u komunikaciji s javnošću?
12. Značajke kriznog komuniciranja u nevladinim organizacijama?



Dodatna literatura

- Anderson, A.: *Environmental Activism and News Media*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003.
- Baskin, O., Aronoff, C., Latimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Beresford, S., Fawkes, J.: *Arts, Leisure and Entertainment Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), Financial Times, 2006.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Byrnes, W.: *Menadžment i umetnost*, Clio, Beograd, 2009.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Deacon, D.: *Non-governmental organisations and the media*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003.
- French, Y.: *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries, and Heritage Attractions*, AltaMira Press, 2000.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005. Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Kotler, Ph., Scheff, J.: *Standing Room Only: Strategies for marketing the performing arts*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997.
- Theaker, A.: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London & New York, 2008.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- <http://www.rijaset.ba>
- <http://www.spc.rs/sr>
- <http://www.volontiram.info>
- <http://www.vcz.hr>
- <http://www.vsnm-ri.org>
- <http://www.culturenet.hr>

Bilješke

- 197 Većina teoretičara nevladinih, neprofitnih organizacija za definiciju je prihvatila operacionalno-strukturalnu definiciju Salamona i Anhajera, prema kojoj su NVO ona udruženja građana u koja se građani uključuju kako bi ostvarili ili zadovoljili neke svoje privatne i općedruštvene interese, motive i potrebe. Ta udruženja imaju status pravne osobe (institucionalizirana su), odvojena su od države, neprofitnog, nekomercijalnog i nestranačkog su karaktera, zasnovana na dobrovoljnom radu i ulaganju sredstava.
- 198 http://www.vsnm-ri.org/predavanje_baric.htm
- 199 http://www.vsnm-ri.org/predavanje_baric.htm
- 200 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 367.
- 201 D. Deacon: *Non-governmental Organisations and the Media*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003., 100.
- 202 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 539.
- 203 Vidi: Ph. Kotler, J. Scheff: *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997.
- 204 S. Beresford, J. Fawkes: *Arts, Leisure and Entertainment Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 605.
- 205 Zaklada Ana Rukavina od srca zahvaljuje svim donatorima i volonterima koji su na bilo koji način pomogli naš rad. Naš je uspjeh i vaš uspjeh. Lista naših prijatelja svakim danom raste! Ukoliko smo nehotice izostavili nekoga od naših dragih prijatelja, najljepše molimo da nam javite i greška će odmah biti ispravljena. Listu prijatelja vidi na: http://www.zaklada-ana-rukavina.hr/content/hr/o_zakladi/prijatelji.aspx.
- 206 G. M. Broom, *n. dj.*, 442.
- 207 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 367.
- 208 Vidi nacionalne kulturene portale: <http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=20>
- 209 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 535.
- 210 Više: A. Anderson: *Environmental Activism and News Media*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003., 124.-125.
- 211 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 384.
- 212 John Price Jones, pionir u profesionalnom prikupljanje sredstava, rekao je: „Prikupljanje sredstava su odnosi s javnošću jer bez zvučnih odnosa s javnošću nijedno čovjekoljublje neće dugo zaživjeti... Potrebni su bolji odnosi s javnošću da bi nagovorili čovjeka da donira dolar umjesto da ga nagovore da ga potroši. Naklono javno mnijenje je bila baza na kojoj se izgradilo čovjekoljublje u Americi.“

- 213 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 385.-387.
- 214 W. Byrnes: *Menadžment i umetnost*, Clio, Beograd, 2009., 513.-514.
- 215 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 387.-388.
- 216 S. Silver: *Odnosi s medijima: priručnik za nevladine organizacije*, Fond za neovisno novinarstvo, Institut za medije i različitosti, New York/London, 2003., 11.
- 217 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 214.
- 218 S. Silver, *n. dj.*, 12.
- 219 S. Beresford, J. Fawkes, *n. dj.*, 612.
- 220 <http://www.jutarnji.hr/raskol-u-hho-u--otisao-zarko-puhovski/250263/>

17. ODNOSI S JAVNOŠĆU U KULTURNIM I UMJETNIČKIM INSTITUCIJAMA

Svako neprofitno i nevladino područje ima svoje specifičnosti u komunikaciji s javnošću. Tako je i u kulturnim i umjetničkim institucijama. U svakoj zemlji postoje brojne kulturne institucije, bile one nacionalne, gradske ili lokalne.²²¹ Sveobuhvatan rast u ovom sektoru predstavlja trend širom svijeta pa postoji sve veća potreba za stručnjacima za odnose s javnošću i marketing, kao i potreba da razumiju dinamiku ovog fragmentirana okruženja. Tim više što kultura i umjetnost igraju važnu ulogu u društvu, i mnoge vlade su uključene u njihovo poticanje i regulaciju tretirajući ih kao sredstva društvene uključenosti, gospodarske obnove i općeg napretka.²²² One su nerijetko sastavni dio turističke ponude, važni poslodavci koji zapošljavaju veliki broj ljudi, a kroz autentične institucije kulture i baštine jača se i identitet na lokalnim i globalnim razinama. Ne treba zaboraviti da se u modernoj eri globalizacije neprestano ističe važnost kulturne raznolikosti kao jednoga od glavnih čimbenika očuvanja nacionalnog (pa onda i etničkoga, ali i subkulturnoga) identiteta. Kultura i umjetnost su svojevrsni *soft power* zemalja.

Definiranje kulturnih ustanova/institucija

Kultura i umjetnost obično se definiraju u smislu likovnog, glazbenog, scenskog i područja kulture naslijeđa. Teoretičari se slažu da kultura i umjetnost predstavljaju široko područje djelatnosti. Pritom je danas teško pronaći općeprihvaćenu definiciju kulture.

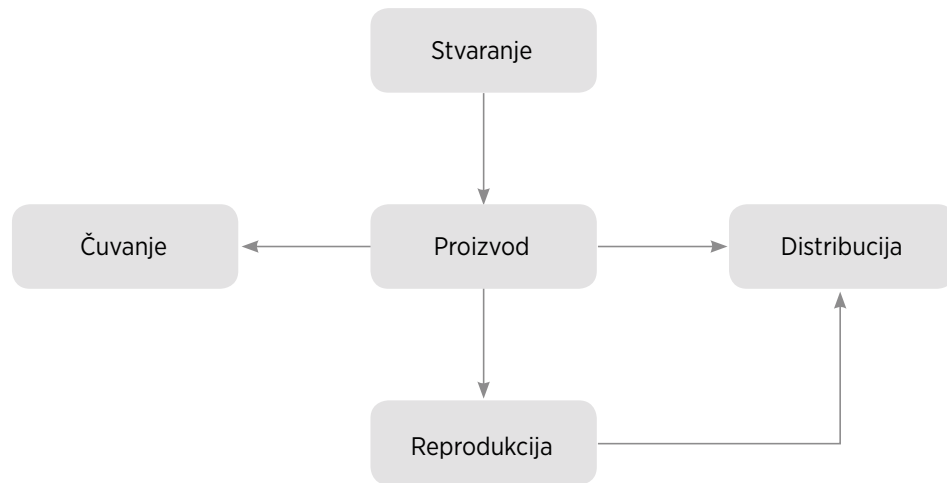
Jedni na nju gledaju kao kompleksnu cjelinu koja uključuje znanje, vjerovanja, umjetnost, moral običaje..., drugi kao „skup atributa i proizvoda ljudskog ponašanja“, treći kao „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne kategorije ljudi od drugih“.²²³

Pojam *kulturne ustanove* može se razmatrati u užem i širem smislu. U užem smislu pojam se odnosi na institucije i tvrtke koje se bave produkcijom i difuzijom na području umjetnosti i kulture, kao što su: izvođačke umjetnosti (kazalište, glazba, ples, opera), vizualne umjetnosti (muzeji, umjetničke galerije), bibliotekarstvo i kulturna baština. U širem smislu kulturne ustanove uključuju kreativnu industriju (kinematografiju, glazbenu produkciju, estradu, umjetničke zanate, izdavačku djelatnost) i medije (radio, televiziju, novine, časopise).²²⁴

U Sarajevu postoji 35 institucija kulture, od Nacionalnog teatra s Operom i Baletom do ostalih pozorišta, galerija, muzeja i dr. s oko 800 zaposlenih te oko 30 raznih udruženja, nacionalnih društava i kulturno-umjetničkih društava. Svi zajedno ostvare oko 1000 raznih programa u godini, počevši od onih općinskog značaja do vrhunskih programa i festivala. Sredstva koja se osiguraju iz budžetskih sredstava Kantona Sarajevo nedovoljna su te mnoge institucije kulture iznalaze dodatna sredstva za realizaciju svojih projekata. U Sarajevu se nalazi i najveći

U užem smislu pojam se odnosi na institucije i tvrtke koje se bave produkcijom i difuzijom na području umjetnosti i kulture, kao što su: izvođačke umjetnosti (kazalište, glazba, ples, opera), vizualne umjetnosti (muzeji, umjetničke galerije), bibliotekarstvo i kulturna baština.

U širem smislu kulturne ustanove uključuju kreativnu industriju (kinematografiju, glazbenu produkciju, estradu, umjetničke zanate, izdavačku djelatnost) i medije (radio, televiziju, novine, časopise).



Slika 46. Funkcije kulturnih institucija/ustanova, F. Colbert, 2010.

Svim kulturnim ustanovama zajedničko je to što njihov proizvod nastaje kao umjetničko stvaralaštvo.

broj državnih institucija kulture, svih naroda sa cijelog prostora Bosne i Hercegovine – Zemaljski muzej BiH, Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH, Republički zavod za zaštitu spomenika, Umjetnička galerija BiH, Narodno pozorište i dr. Kanton Sarajevo je preuzeo privremeno financiranje velikog broja institucija kulture, koje su ranije bile na državnom nivou. (<http://www.sarajevo.ba>)

Prema klasifikacijama vezanim za strategiju razvoja hrvatske kulture od početka 2000-ih naovamo, koje su bile dostupne na *culturenetovim* stranicama, u područje kulture i umjetnosti u Hrvatskoj bile su svrstane: arhivska, knjižnična, muzejska, galerijska, restauratorska, kazališna, glazbeno-scenska i druge srodne djelatnosti, kao i kulturno-umjetničko stvaralaštvo pojedinaca i skupina te djelatnost kulturnih industrija (nakladništva, likovne umjetnosti, glazbe, diskografije, scenske umjetnosti, kinematografije i medija).²²⁵

Razlike među kulturnim institucijama

Kulturne ustanove međusobno se razlikuju po veličini, zadaćama, pristupu tržištu koje

osvajaju i dr. Razlike se mogu utvrditi na temelju više kriterija. Jedan od kriterija po kojima se određuju razlike je misija organizacije. Drugi kriterij razlikovanja je način stvaranja djela. Sljedeći razlikovni kriterij je pravni status organizacije koji često potvrđuje njezinu orijentaciju na proizvod ili tržište. Na kraju kulturne ustanove se razlikuju po veličini.²²⁶

Zadaće kulturnih institucija

Svim kulturnim ustanovama zajedničko je to što njihov *proizvod* nastaje kao umjetničko stvaralaštvo. Taj događaj je često neovisan o organizacijama i, naročito u nekim disciplinama kao što su vizualne umjetnosti i književnost, odigrava se u glavama u samoci. Kao što se proizvod znatno razlikuje od jedne do druge discipline, tako i institucije kulture imaju vrlo različitu ulogu ovisno o proizvodu, u njihovu okrilju proizvod se stvara, reproducira, distribuira i čuva. Ovisno o zadatcima koje je sebi postavila, institucije će se pobrinuti za jednu ili više ovih funkcija. Moguće su sve kombinacije, ali broj preuzetih funkcija bit će uvjetovan njezinom misijom.

Bez obzira gdje bile i djelovale, ove institucije se u skladu sa svojim aktivnostima bore za što bolju sliku u javnosti. Naklonost javnosti donosi im nužna sredstva za rad sve

Vodstva kulturnih i umjetničkih institucija najčešće razumiju važnost odnosa s javnošću i marketinga u svojim organizacijama. Dobro osmišljen program odnosa s javnošću svakako je uvjet bez kojeg je teško ispričati veliku priču u komercijalno orijentiranim medijima.

većom konzumacijom njihovih *proizvoda*, a sredstva dodatno utječu na organizacijski dinamizam.

Vodstva kulturnih i umjetničkih institucija najčešće razumiju važnost odnosa s javnošću i marketinga u svojim organizacijama. Dobro osmišljen program odnosa s javnošću svakako je uvjet bez kojeg je teško ispričati *veliku* priču u komercijalno orijentiranim medijima. S druge strane bez marketinške vizije nema ni prodaje proizvoda. Sve to ukazuje kako su kulturne i umjetničke institucije prinuđene integritanom komunikacijom osmišljavati svoje programe i aktivnosti.

Jedan od izvrsnih primjera takvih aktivnosti je i aktivnost hrvatskih muzeja nazvana *Noć muzeja*. Ova, sada već tradicionalna, manifestacija nudi mogućnost besplatna posjeta muzejima uz različite popratne programe. U šestoj godini (2010.) Noći muzeja sudjelovalo je više od 278 tisuća posjetitelja, na kojoj je 116 muzeja, galerija i srodnih kulturnih institucija otvorilo svoja vrata u 41-om gradu.²²⁷ U Hrvatskoj 28. siječnja 2011. godine održana je sedma Noć muzeja. Sedma Noć muzeja je rekordna dosad – posjetilo ju je 325 000 ljudi, što je 10 000 više nego lani. U Splitu je bilo 39 000 posjetitelja, 26 000 u Rijeci, 22 000 u Zadru, 13 000 u Osijeku, 8,700 u Varaždinu, 8 000 u Dubrovniku, 7 700 u Puli, 2.700 u Koprivnici, 2 600 u Čakovcu i Slavanskom Brodu, 2 200 u Karlovcu...

U najbrojnijim i najvećim zagrebačkim muzejima bilo je 160 000 posjetitelja, a od tog broja najviše njih bilo je u Muzeju suvremene umjetnosti – 16 000. Prvi put u Noć muzeja uključili su se Buzet, Jasenovac, Kumrovec, Metković, Senj, Varaždin, Vis, Sutivan i Hvar. Ukupno je sudjelovalo više od 160 ustanova u kulturi.²²⁸

Važnost odnosa s javnošću u kulturi i umjetnosti odavno su shvatili i gradovi. Projekt Europski gradovi kulture danas je postao svojevrsni kulturni, turistički i financijski prestiž. Evo primjera:

Europski gradovi kulture: Luxembourg 2007., Liverpool 2008...

Europska unija objavila je službeno imena budućih „europskih gradova kulture“: „Luxembourg i Sibiu (Rumunjska) dijelit će tu čast 2007., a Liverpool i Stavanger (Norveška) 2008. godine“, kazao je jedan irski diplomat. Norveška i Rumunjska ne pripadaju EU, ali i ostale zemlje imaju pravo sudjelovanja, istaknuo je irski diplomat čija zemlja trenutno predsjedava Europskom unijom. Odluku su donijeli europski ministri kulture koji su ustvrdili da će od 2009. godine barem jedna od deset novih zemalja koje su pristupile Uniji 1. svibnja biti odabrana svake godine. Inicijativu o europskim gradovima kulture, pokrenutu 1985. godine, smatra se prilikom za grad da pokaže svoje vrijednosti. Lučki grad Liverpool, na zapadu V. Britanije, nada se privući 1,7 milijuna posjetitelja više i otvoriti 14.000 novih radnih mjesta.²²⁹

Kako steći naklonost javnosti, možda se najbolje može ilustrirati radom *Zaklade Ana Rukavina*. Ova zaklada primjer je ne samo dobrih odnosa s javnošću nego i transparentnog rada i djelovanja, što javnost dodatno nagrađuje. Samo pregled njihovih aktivnosti otkriva model i odnosa s javnošću u neprofitnoj organizaciji.

Marketing u kulturi i umjetnosti

Pojmu marketinga u umjetnosti i kulturi različito se pristupa. Pojedini autori smatraju kako je prvi cilj marketinga dovesti određen broj ljudi da uspostavi odgovarajući oblik povezanosti s umjetnikom, a da pritom ostvari najbolji financijski rezultat. Ovakav pristup marketingu u kulturi na prvo mjesto marketinške strategije stavlja umjetnika, a samim tim i umjetnički proizvod. Naglašavajući odnos između umjetnikova djela i potrošača, nastoji se da osoba uspostavi taj odnos razmjene. Nije cilj prije svega zadovoljiti potrošačke potrebe, nego privući kako bi se upoznao i cijenilo određeno djelo.²³⁰ Teoretičari smatraju da marketing u umjetnosti i kulturi, u tom pogledu, uglav-

Pojedini autori smatraju kako je prvi cilj marketinga dovesti određen broj ljudi da uspostavi odgovarajući oblik povezanosti s umjetnikom, a da pritom ostvari najbolji financijski rezultat.

Teoretičari smatraju da marketing u umjetnosti i kulturi, u tom pogledu, uglavnom teži distribuciji djela (proizvoda) i nastoji ostvariti najbolji mogući financijski rezultat.

Sa strateške točke gledišta odnosi s javnošću u sektorima kulture i umjetnosti sve više funkcioniraju kao dio strategije brendiranja.

nom teži distribuciji djela (proizvoda) i nastoji ostvariti najbolji mogući financijski rezultat.²³¹

Autor knjige *Marketing u kulturi i umjetnosti* F. Colbert, promatrajući više teorijskih pristupa definiranju ovog pojma, definira marketing u kulturi kao vještinu dosezanja segmenata tržišta koji bi bili zainteresirani za proizvod, uz prilagođavanje promjenjivih elemenata marketing miksa – cijenu, distribuciju i promociju – kako bi proizvod bio u kontaktu s dovoljnim brojem potrošača i kako bi se ostvarili misijski ciljevi organizacije.²³²

Kad je riječ o ciljevima, E. C. Hirshman definira tri segmenta u umjetnika ovisno o kreativnosti i njegovu cilju:²³³

1. segment tržišta sam je umjetnik; kreativnost je tu *okrenuta sebi*, a cilj umjetnika jednostavno je zadovoljavanje vlastite potrebe da se izrazi
2. segment čine njemu ravni ostali umjetnici i kritičari ili drugi stručnjaci u toj disciplini; kreativnost je ovdje usmjerena *sebi ravnima* i umjetnik uglavnom traži priznanje u svojoj sredini
3. segment javnost može biti podjeljen na više podsegmenata; tada možemo reći da je umjetnikova kreativnost *okrenuta tržištu* i vrlo često je glavni cilj financijska korist.

Iako se sastoji od istih komponenti kao tradicionalni model, *model kulturnoga i umjetničkoga marketinga*, tj. proces izlaska na tržište kulturnih institucija usmjerenih na proizvod razlikuje se od njega. Tradicionalni marketinški model ne može na odgovarajući način prenijeti realnost. Naime postupak počinje unutar same kulturne organizacije, u njezinu proizvodu. Kulturna organizacija tražit će da izdvoji dio tržišta koji bi bio zainteresiran za njezin proizvod. Kada se odrede potencijalni potrošači, kulturna će organizacija odrediti tri ostala elementa marketing miksa (cijenu, distribuciju, promociju) i to tako da privuče potencijalne kupce. Za ovaj tip organizacije procesni slijed bit će: organizacija (proizvod) – informacijski sustav –

tržište – informacijski sustav – organizacija – marketing miksa – tržište.²³⁴

Branding u kulturi i umjetnosti

Sa strateške točke gledišta odnosi s javnošću u sektorima kulture i umjetnosti sve više funkcioniraju kao dio strategije brendiranja. U zapadnoeuropskim zemljama i SAD-u prvi koraci brendiranja u kulturno-umjetničkim institucijama pojavili su se početkom 90-ih godina prošlog stoljeća. No kako je tih godina došlo do velike krize brendova općenito, tako se i u kulturi i umjetnosti *branding* priča sporije razvijala. Prepoznavati korisnost izgradnje *brand* imena nastavlja se početkom 2000-ih. Važnu ulogu u jačem povratku brendiranja imao je i razvoj grafičkoga dizajna, uvjetovan između ostalog i brzim unaprjeđenjima informatičke tehnologije. Osim menadžerskih, marketinških znanja te vještina u sektoru odnosa s javnošću, za izgradnju dobra brenda nezamjenjiva je važnost izvrstan tim dizajnera koji će raditi na onome što je pojavno utjelovljenje brenda – vizualnom identitetu.²³⁵

Iako je korištenje robne marke dio marketinških strategija komercijalnih kompanija, sve kulturne organizacije imaju svoj brend ili robnu marku pa makar to bilo i samo njihovo ime. Često ime poznate kompanije u potrošača evocira slike koje ih asociraju na određeni proizvod. Čak i oni koji nikad nisu bili u milanskoj Scali ili Muzeju suvremene umjetnosti u New Yorku imaju određenu predodžbu o tome što u njima mogu vidjeti.²³⁶

Proširenjem koncepta *proizvoda* na kulturno-umjetničke ideje, postignuća i kreativno stvaralaštvo prihvaćena je ideja da kulturno-umjetničke institucije i umjetnici pojedinci *prodaju* svoj proizvod publici. Publici dakako, kao i kupce u gospodarskom sektoru, treba neprestano na nove načine privlačiti kako bi se broj *potrošača kulturnoga proizvoda* povećao. Sa svim tim u kulturno-umjetnički sektor ulazi na velika vrata pojam brenda, kulturno-umjetnički proizvod i njegovu matičnu instituciju treba pozicionirati kao brend u svijest publike.

Proširenjem koncepta proizvoda na kulturno-umjetničke ideje, postignuća i kreativno stvaralaštvo prihvaćena je ideja da kulturno-umjetničke institucije i umjetnici pojedinci prodaju svoj proizvod publici.

Karakteristike branda. Smatra se da svaki brand ima pet karakteristika: 1) opsežnu kvalitetu – različita tržišta i tržišni segmenti mogu stvoriti slike o kvaliteti robne marke, čak i ako je nikada nisu koristili, 2) prepoznatljivost – što je postotak stanovništva koji može navesti ime marke nekog proizvoda veći, brand je jači, 3) lojalnost, vjernost ili zadovoljstvo – može se mjeriti brojem ponovljene kupovine ili postotkom obnavljanja pretplate, 4) povezivanje s pripadajućim elementima – tržišta neku marku mogu dovesti u vezu s kvalitetom muzejskih kolekcija, 5) opipljiva i neopipljiva aktivnost povezana s nekim brandom – Opera u Sidneju je svjetski brand zahvaljujući posebnoj arhitekturi zgrade u kojoj se njezina djelatnost odvija.

Brendiranje neprofitnih ustanova najviše se mora čuvati pokušaja izgradnje brend imena i identiteta na senzacionalizmu. Takav način brendiranja ukazuje na apsolutno nerazumijevanje struke bilo kojega kulturno-umjetničkoga sektora i odricanje njezina poslanja. Razvikani, spektakularni, *gigantski* kulturni događaji ukazuju na želju da se na brzinu zaradi novac i stekne (površan) ugled. Pri brendiranju u kulturi i umjetnosti čitavo vrijeme valja imati na umu da ipak nije riječ o zabavnoj industriji.

Izgradnja *korporativnog* identiteta neke kulturno-umjetničke institucije mora biti lišena namjere da se u prvi plan stavi površinski sjaj. Brendiranje ima smisla samo ako su svi elementi brenda (logo, cjelokupan korporativni identitet, temeljni slogan, vizualni identitet i emocionalni naboj) usklađeni sa strukom i poslanjem konkretne kulturno-umjetničke institucije koju se brendira. S jedne je strane dakle kulturna institucija ta koja je po svojoj biti *mission driven*,²³⁷ a s druge je društvena realnost koju u mnogim segmentima u modernom svijetu pokreće i određuje profit. Kulturno-umjetničke institucije (kao i one iz područja prosvjete, znanosti, zdravstva, sporta

pa i politike) javne su ustanove koje definiraju vladajući društveni svjetonazor, ideologija, stupanj društvenoga razvoja i nekoliko drugih čimbenika, dok tvrtke određuje i vodi isključivo učinkovitost poslovanja i profit. To je činjenica koju svaki pristup i analiza *brandinga* u kulturi i umjetnosti mora imati na umu.²³⁸ Kulturno-umjetničke institucije po svojoj su biti namijenjene pridonošenju općem dobru i, idealistički rečeno, oplemenjivanju života. Zbog toga, kako postoji marketing neprofitnih organizacija, valjalo bi u tom kontekstu govoriti i o brendiranju neprofitnih organizacija.²³⁹

Javnosti organizacija u kulturi i umjetnosti

Za učinkovit marketing i komunikaciju odnosa s javnošću u sektoru kulture i umjetnosti važno je dobro razumjeti ciljnu javnost i ponašanje potrošača. Od profesionalaca u odnosima s javnošću traži se da razumiju motive, preference i ponašanje trenutačnih i potencijalnih javnosti svoje organizacije. S tim u vezi važno je ukazati na stavove pojedinih teoretičara (Ph. Kotler, J. Scheff)²⁴⁰ koji javnosti kulturnih i umjetničkih organizacija dijele na sljedeći način:

- javnosti *inputa*
- interne javnosti
- posredne javnosti
- potrošačke javnosti.

Analizom djelovanja u sektoru kulture i umjetnosti mogu se identificirati *javnosti inputa* (dramatičari, skladatelji) što osiguravaju resurse koje *interne javnosti* (izvođači, osoblje, uprava, volonteri) pretvaraju u korisne usluge ili ponude (predstave, obrazovne programe) koje *posredne javnosti* (agencije za odnose s javnošću, reklamne agencije, kritičari) provode za *potrošačke javnosti* (publika, aktivisti, mediji).²⁴¹

Odnosi s medijima u kulturi i umjetnosti

Filmski studiji, producentske tvrtke i mreže, kao i novinari koji pišu o slavnima i poznatima pri predstavljanju novih predstava, filmova, svi primjenjuju isto načelo stalne

Izgradnja korporativnog identiteta neke kulturno-umjetničke institucije mora biti lišena namjere da se u prvi plan stavi površinski sjaj. Brendiranje ima smisla samo ako su svi elementi brenda (logo, cjelokupan korporativni identitet, temeljni slogan, vizualni identitet i emocionalni naboj) usklađeni sa strukom i poslanjem konkretne kulturno-umjetničke institucije koju se brendira.

Za učinkovit marketing i komunikaciju odnosa s javnošću u sektoru kulture i umjetnosti važno je dobro razumjeti ciljnu javnost i ponašanje potrošača.

Filmski studiji, producentske tvrtke i mreže, kao i novinari koji pišu o slavnima i poznatima pri predstavljanju novih predstava, filmova, svi primjenjuju isto načelo stalne proizvodnje informacija i priča, odnosno pristup publicitetu *kap po kap* (*drip-drip-drip*).



Slika 47. Model javnosti organizacije u sektoru kulture i umjetnosti, Ph. Kotler, J. Scheff, 1997.

proizvodnje informacija i priča, odnosno pristup publicitetu *kap po kap* (*drip-drip-drip*). Ova tehnika odnosa s medijima i/ili javnošću ključnim akterima u industriji omogućava da maksimaliziraju medijsku pozornost prije i poslije proizvodnje i javnog prikazivanja predstave ili filma. Mogućnost za stvaranje priča uključuje:²⁴²

- početni dogovor režisera i studija oko ideje za film
- izradu scenarija
- pronalaženje pisaca, odnosno direktora fotografije
- *work in progress*, što obuhvaća informacije o pripremi za snimanje filma, npr. lokacije, tehnička pitanja, okupljanje kreativnog tima
- izbor glumaca i zvijezda koje se uključuju u projekt
- informacije o glumcima i zvijezdama koje nisu dobile ulogu
- izjave i intervjuje s redateljima, producentima i glumcima za vrijeme snimanja i nakon njega

- raspravu o kontroverznim društvenim i političkim pitanjima kojima se film bavi
- tehnologiju – interaktivan odnos s javnošću, publikama za vrijeme kreativnog procesa, npr. službenim i neslužbenim stranicama.

Projekti za medije, ekskluzivne informacije i dodjele nagrada predstavljaju alate i tehnike odnosa s javnošću koje se koriste u procesu dopiranja do ciljnih javnosti, filmskih kritičara, interesno utjecajnih skupina (dionika) i publika. Promotivne aktivnosti dosežu vrhunac s premijerom, odnosno prvom večeri prikazivanja filma koja nudi dodatne mogućnosti za stvaranje zanimanja za film, iako je isto tako važno održavati profil filma i dugo nakon tog događaja.²⁴³

Dugoročnije kampanje odnosa s javnošću usredotočuju se na mogućnosti za stvaranje priča u tiskovinama, elektroničkim i internetskim medijima kroz dvogodišnje ili trogodišnje razdoblje, što opet ovisi o opsegu produkcije.

Projekti za medije, ekskluzivne informacije i dodjele nagrada predstavljaju alate i tehnike odnosa s javnošću koje se koriste u procesu dopiranja do ciljnih javnosti, filmskih kritičara, interesno utjecajnih skupina (dionika) i publika.

Studija slučaja 6. Način pisanja projekata za donacije u deset koraka

Nevladine i dobrovoljne organizacije koje traže donacije najčešće pripremaju *razlog za donaciju*. Pri planiranju i izradi dokumenta za te aktivnosti potrebno je razraditi:

1. *osnovne informacije o organizaciji* – trebale bi uključivati: datum osnivanja, misiju i ciljeve djelovanja, specifičnosti organizacije, osoblje, dosadašni rad i iskustvo i dr.
2. *trenutno stanje usluga koje organizacija pruža* – trebalo bi navesti: broj plaćenog osoblja i volontera, raspoloživu opremu, broj onih koji koriste uslugu organizacije na godišnjoj razini, trenutni proračun, analizu potrošnje sredstava
3. *potrebe za uslugama organizacije* – ovaj dio dokumenta treba pružiti činjenične i statističke pokazatelje, dostupnost sličnih usluga, dokaz o ozbiljnosti problema i dr.
4. *izvor trenutnog financiranja* – javne donacije, one od fondacija, zaklada i poduzeća, kao i sredstva dobivena od vlade trebala bi se navesti u dokumentu
5. *upravljanje organizacijom* – ovaj dokument treba sadržavati obrazovnu razinu izvršnog direktora, kao i kvalifikacije ključnog osoblja i članova upravnog odbora, s imenima i titulama
6. *porezni status organizacije* – u kakvom je stanju organizacija s obzirom na porezne obveze
7. *potporu zajednice* – pisma zadovoljnih klijenata, pisma vodećih ljudi u zajednici, pozitivna medijska izvješća koja pokazuju da organizacija ima potporu zajednice
8. *trenutne potrebe organizacije* – treba razmotriti karakteristične programe, određenu vrstu potrebnog osoblja, financijske izdatke, visinu iznosa potrebne financijske potpore i izvore mogućeg financiranja
9. *dobrobit koju zajednici donosi novi ili prošireni program* – dokument treba prikazati dobrobit koju bi program donio zajednici
10. *zahtjev za određenom količinom novca* – na kraju treba objasniti potrebu za sudjelovanjem darovatelja i korist koju oni time dobiju.

D. L. Wilcox, G. T. Cameron: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Promocija u umjetnosti i kulturi

Pojam promocije u umjetnosti i kulturi već smo spomenuli u marketingu miksu. Gledano iz pozicije marketinškog pristupa promocija je prije svega sredstvo komunikacije. To je instrument koji prenosi imidž i poruke organizacije. Kulturne organizacije prenose imidž širokoj i specijaliziranoj, strateškoj javnosti. Ovaj imidž proizlazi iz potrošačke percepcije zasnovane na mišljenju drugih potrošača, kritici, iskustvu o proizvodu, promocijama itd.²⁴⁴

Promocija je instrument promjene jer omogućuje organizaciji da promijeni percepciju, ponašanje, razinu znanja i svijesti. Tako promocija može od neznanja dovesti do poznavanja proizvoda, može promijeniti ponašanje – od ravnodušnosti do želje za

proizvodom. Može promijeniti i negativnu percepciju u pozitivnu.²⁴⁵

Pri realizaciji promotivnih aktivnosti uglavnom se koriste četiri osnovna instrumenta: oglašavanje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, unaprijeđenje prodaje.

Oglašavanje se definira kao skup nepersonalnih sredstava koje organizacija treba platiti kako bi ostvarila komunikaciju s ciljnim tržištem. Reklamne poruke mogu se prenijeti medijima, elektroničkim, pisanim ili novim medijima. Oglašavanje podrazumijeva naknadu medijima koji će oglas prenijeti javnosti kako bi reklama bila primjećena i vidljiva.

Osobna prodaja podrazumijeva prenošenje poruke od jedne do druge osobe izravnim kontaktom, što omogućava reagiranje

Kulturne organizacije prenose imidž širokoj i specijaliziranoj, strateškoj javnosti. Ovaj imidž proizlazi iz potrošačke percepcije zasnovane na mišljenju drugih potrošača, kritici, iskustvu o proizvodu, promocijama itd.

Promocija je instrument promjene jer omogućuje organizaciji da promijeni percepciju, ponašanje, razinu znanja i svijesti.

Odnosi s javnošću, shvaćeni kao dio marketinškog miksa (marketinški pristup), sredstvo su koje se koristi za promociju putem medija, a odnosi s medijima se smatraju jednim od programa odnosa s javnošću.

na argumente potencijalnih kupaca. Osobno prenošenje poruke može se ostvariti u osobnom kontaktu, telefonom, pojedinačno ili grupno.

Odnosi s javnošću, shvaćeni kao dio marketinškog miksa (marketinški pristup), sredstvo su koje se koristi za promociju pomoću medija, a odnosi s medijima se smatraju jednim od programa odnosa s javnošću. Zbog ograničenih financijskih sredstava kulturne organizacije pomoću odnosa

s javnošću promoviraju svoje projekte i proizvode.

Unaprjeđenje prodaje – promoviranje prodaje obuhvaća sva sredstva koja omogućavaju da organizacija ili proizvod budu stalno u svijesti potrošača izvan iskustva potrošnje. To se može ostvariti tiskanjem loga organizacije ili bilo kojeg drugog važnog elementa na različitim predmetima (kutijama za šibice, olovkama i sl.). Obično se ti promotivni predmeti dijele besplatno.²⁴⁶

Sažetak

Odnosi s javnošću u kulturnim i umjetničkim institucijama

Svako neprofitno i nevladino područje ima svoje specifičnosti u komunikaciji s javnošću. Tako je i u kulturnim i umjetničkim institucijama. U svakoj zemlji postoje brojne kulturne institucije: nacionalne, gradske ili lokalne. Sveobuhvatan rast u ovom sektoru predstavlja trend širom svijeta pa postoji sve veća potreba za stručnjacima za odnose s javnošću i marketing, kao i potreba da razumiju dinamiku ovog fragmentiranog okruženja. Tim više što kultura i umjetnost igraju važnu ulogu u društvu i mnoge vlade su uključene u njihovo poticanje i regulaciju tretirajući ih kao sredstva društvene uključenosti, gospodarske obnove i općeg napretka.

Kulturna ustanova/institucija

Pojam kulturna ustanova može se razmatrati u užem i širem smislu. U užem smislu pojam se odnosi na institucije i tvrtke koje se bave produkcijom i difuzijom na području umjetnosti i kulture, kao što su: izvođačke umjetnosti (kazalište, glazba, ples, opera), vizualne umjetnosti (muzeji, umjetničke galerije), bibliotekarstvo i kulturna baština. U širem smislu kulturne ustanove uključuju kreativnu industriju (kinematografiju, glazbenu produkciju, estradu, umjetničke zanate, izdavačku djelatnost) i medije (radio, televiziju, novine, časopise).

Marketing u umjetnosti i kulturi

Pojmu marketinga u umjetnosti i kulturi različito se pristupa. Pojedini autori smatraju da je prvi cilj marketinga dovesti određen broj ljudi kako bi se uspostavio odgovarajući oblik povezanosti s umjetnikom, a da se pritom ostvari najbolji financijski rezultat. Ovakav pristup marketingu u kulturi na prvo mjesto marketinške strategije stavlja umjetnika, a samim tim i umjetnički proizvod. Naglašavajući odnos između umjetnikova djela i potrošača, nastoji se da osoba uspostavi taj odnos razmjene. Nije cilj prije svega zadovoljiti potrebe potrošača, nego ih privući kako bi se upoznalo i cijeno određeno djelo. Teoretičari smatraju da marketing u umjetnosti i kulturi u tom pogledu uglavnom teži distribuciji djela (proizvoda) i nastoji ostvariti najbolji mogući financijski rezultat.

Javnosti organizacija u kulturi i umjetnosti

Za djelotvornu marketinšku i komunikaciju odnosa s javnošću u sektoru kulture i umjetnosti važno je dobro razumijeti ciljnu javnost i ponašanje potrošača. Od profesionalaca u odnosima s javnošću traži se razumijevanje motiva, preferenca i ponašanja trenutanih i potencijalnih javnosti svoje organizacije.

Odnosi s medijima u kulturi i umjetnosti

Filmski studiji, producentske tvrtke i mreže, kao i novinari koji pišu o slavnim i poznatima pri predstavljanju novih predstava i filmova, svi primjenjuju isto načelo stalne proizvodnje informacija i priča, odnosno pristup publicitetu *kap po kap (drip-drip-drip)*. Ova tehnika odnosa s medijima i/ili javnošću ključnim akterima u industriji omogućava da maksimaliziraju medijsku pozornost prije i poslije proizvodnje i javnog prikazivanja predstave ili filma.

Branding u kulturi i umjetnosti

Sa strateške točke gledišta odnosi s javnošću u sektorima kulture i umjetnosti sve više funkcioniraju kao dio strategije brendiranja. Temeljna postavka *brandinga* je da proizvod valja pozicionirati u svijest korisnika kao određenu sliku i cjelokupan imidž, a onda je, posebno u kulturi i umjetnosti, važno odrediti na temelju kojih će vrijednosti ta slika biti izgrađena.

Brendiranje neprofitnih ustanova najviše se mora čuvati pokušaja izgradnje brend imena i identiteta na senzacionalizmu.

Promocija u umjetnosti i kulturi

Pojam promocije u umjetnosti i kulturi već smo spomenuli u marketing miksu. Gledano iz pozicije marketinškog pristupa, promocija je prije svega sredstvo komunikacije. To je instrument koji prenosi imidž i poruke organizacije. Kulturne organizacije prenose imidž širokoj i specijaliziranoj, strateškoj javnosti. Ovaj imidž proizlazi iz potrošačke percepcije zasnovane na mišljenju drugih potrošača, kritici, iskustvu o proizvodu, promocijama itd. U realizaciji promotivnih aktivnosti uglavnom se koriste četiri osnovna instrumenta: oglašavanje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, unaprjeđenje prodaje.

Pitanja za provjeru znanja

1. Kako se dijele kulturne ustanove/institucije?
2. Javnosti u kulturnim i umjetničkim organizacijama?
3. Odnosi s medijima u kulturi i umjetnosti?
4. Karakteristike brendiranja u kulturi i umjetnosti?
5. Objasnite pojam promocije u umjetnosti i kulturi!
6. Koja se četiri osnovna instrumenta uglavnom koriste u realizaciji promotivnih aktivnosti?
7. Način pisanja projekata za donacije u deset koraka?



Dodatna literatura

- Baskin, O., Aronoff, C., Latimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Beresford, S., Fawkes, J.: *Arts, Leisure and Entertainment Public Relations*, in: *Expoloring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), Printice Hall, FT, Harlow, 2006.
- Bjelousov, Z.: *Branding u kulturi i umjetnosti*, Diplomski rad, FPZ, Zagreb, 2007.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Byrnes, W.: *Menadžment i umjetnost*, Clio, Beograd, 2009.
- Colbert, F.: *Marketing u kulturi i umjetnosti*, Clio, Beograd, 2010.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Deacon, D.: *Non-governmental Organisations and the Media*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003.
- Kotler Ph., Scheff, J.: *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston, 1997.
- Theaker, A.: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London & New York, 2008.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- <http://www.hrmud.hr>

Bilješke

- 221 U institucije kulture i umjetnosti danas se ubrajaju: nacionalne i sveučilišne knjižnice (Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH), knjižnice (biblioteke), biblioteke za slijepu i slabovidne osobe, narodna kazališta (HNK, Narodno pozorište), muzeji (Mimara, Zemaljski muzej BiH), umjetničke galerije, zavodi za zaštitu spomenika, akademije znanosti i umjetnosti, filharmonije, centri za kulturu, umjetnički paviljoni, strani kulturni centri i brojni drugi.
- 222 S. Beresford, J. Fawkes, *n. dj.*, 599.
- 223 A. Theaker (c): *Priručnik za odnose s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007., 396.
- 224 F. Colbert: *Marketing u kulturi i umjetnosti*, Clio, Beograd, 2010., 15.
- 225 Preuzeto s <http://www.culturenet.hr> iz klasifikacije za strategiju razvoja kulture u Hrvatskoj.
- 226 F. Colbert, *n. dj.*, 17.-19.
- 227 <http://www.jutarnji.hr/sedma-noc-muzeja-28--sijecnja-2011--godine/915224/>
- 228 <http://www.vecernji.hr/kultura>
- 229 <http://www.index.hr>
- 230 F. Colbert, *n. dj.*, 20.
- 231 Za razliku od komercijalnog sektora koji kreira proizvod na osnovi potrošačkih potreba, područje umjetničkog poduzetništva prvo kreira proizvod, a potom pokušava naći mu potrošače.
- 232 F. Colbert, *n. dj.*, 20.
- 233 Isto.
- 234 Isto, 23.
- 235 Z. Bjelousov: *Branding u kulturi i umjetnosti*, Diplomski rad, FPZ, Zagreb, 2007., 24.
- 236 F. Colbert, *n. dj.*, 44.
- 237 Ovu je sintagmu lakše opisno objasniti – anglosaksonski stručnjaci govore o kulturno-umjetničkim institucijama kao *mission driven institutions* – ustanovama čiji rad vodi i određuje njihova misija, tj. poslanje.
- 238 Z. Bjelousov, *n. dj.*, 27.-28.
- 239 Isto, 28.
- 240 Vidi: Ph. Kotler, J. Scheff: *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston, 1997.
- 241 S. Beresford, J. Fawkes: *Arts, Leisure and Entertainment Public Relations*, in: *Expoloring Public relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 605.
- 242 Isto, 607.
- 243 Isto, 607.- 609.
- 244 F. Colbert, *n. dj.*, 219.
- 245 Isto.
- 246 Isto, 222.

18. ODNOSI S JAVNOŠĆU U VJERSKIM ORGANIZACIJAMA

Religijske grupe i zajednice su zajednice vjernika. Da bi mogle funkcionirati i opstati, nužno je postojanje određene manje ili veće organizacije. *Crkve* su vrlo razvijene vjerske organizacije s hijerarhijskom službenom uređenošću i strogo određenim mjestom održavanja vjerske službe. Mogu djelovati na nacionalnom, ali i na međunarodnom području. Inzistiraju na monopolu na vjersku istinu. Članstvo tretiraju činom krštenja ili rođenja. *Sekte* su malobrojne grupe sljedbenika nekog posebnog mišljenja ili pravca koji se odvojio od crkve ili nekog drugog vjerskog duhovnog pravca. Karakterizira ih kraći vijek trajanja. Crkve i ostale vjerske/religijske organizacije nastoje u javnosti ostaviti što pozitivniju sliku. Mnoge od njih imaju nekoliko zaposlenih na komunikacijskim poslovima. Većina vjerskih organizacija, osim državne potpore, financira se od doprinosa članova, dobrotvornih priloga i/ili dobrovoljnih darova. Zbog svoje naglašene dobrovoljnosti odnosi s javnošću važan su dio osnovnih djelatnosti takvih organizacija.

Vjerske organizacije

Vjera se obično definira kao uvjerenje u istinu neke tvrdnje bez njezine provjere. Prema tome to je subjektivno duhovno tumačenje rezultata percepcije, vlastitog razmišljanja ili komunikacije.²⁴⁷ Polazeći od navedene definicije, vjerske organizacije imaju dvije osnovne zadaće: prva je uspostaviti veze vjernika s Bogom pomoću rituala kao što su krštenje, pričest, krizma i drugi oblici pristupa svetoj tajni, a druga se ostvaruje međusobnim povezivanjem njezinih pripadnika – vjernika. Iz navedenih funkcija proizlazi komunikacija kao osnovna funk-

cija vjere. To podrazumijeva da se vjerske organizacije mogu izraziti pomoću raznih komunikacijskih oblika. Tako vjerske organizacije zadovoljavaju jednu od važnih vjerničkih potreba, a to je komunikacija s Bogom, crkvom, vjernicima međusobno, prirodom, s drugim narodima i kulturama, na kraju i s mrtvima.²⁴⁸

Da bi uspostavile, održale i unaprijedile svoju komunikaciju i ostvarile svoje ciljeve, vjerske organizacije nastoje prikupiti sredstva za svoj rad. Vjerske organizacije u mnogim zemljama dobivaju najveći donatorski kolač u odnosu na druge neprofitne organizacije. Stoga ciljevi većine vjerskih organizacija zahtijevaju razvijanje brojnih akcija koje mogu realizirati odnose s javnošću. Crkve imaju potrebu komunicirati sa svojim članovima i s lokalnim i nacionalnim javnostima o vjerskim, socijalnim i znanstvenim pitanjima. U posljednje vrijeme religijske organizacije počele su širiti svoje komunikacijske aktivnosti, posebno one koje uključuju masovne medije. To znači da sve više vjerskih organizacija osniva svoje urede za odnose s javnošću i imenuje glasnogovornike.

Tako npr. Rijaset islamske zajednice u Bosni i Hercegovini ima svoju Službu za odnose s javnošću.²⁴⁹ Na svojoj interaktivnoj web stranici ima linkove za pitanja i odgovore, online oglasnu ploču i dr. Srpska pravoslavna crkva kao jedna od upravno samostalnih (autokefalnih) pravoslavnih crkava organizirana je kroz Srpsku patrijaršiju u okviru koje djeluje Informativna služba SPC.²⁵⁰ Hrvatske biskupije imaju tiskovni

Vjerske organizacije imaju dvije osnovne zadaće: prva je uspostaviti veze vjernika s Bogom pomoću rituala kao što su krštenje, pričest, krizma i drugi oblici pristupa svetoj tajni, a druga se ostvaruje međusobnim povezivanjem njezinih pripadnika – vjernika. Iz navedenih funkcija proizlazi komunikacija kao osnovna funkcija vjere.

Vjerske organizacije zadovoljavaju jednu od važnih vjerničkih potreba, a to je komunikacija s Bogom, crkvom, vjernicima međusobno, prirodom, s drugim narodima i kulturama, na kraju i s mrtvima.

Uredi za odnose s javnošću vjerskih organizacija imaju više ciljeva. Prije svega njihovi komunikacijski stručnjaci nastoje javnosti, kao i vjernicima, približiti stajališta crkve, njezine odluke i život.

ured,²⁵¹ tj. tradicionalni naziv press office, Pressebüro.²⁵²

Uredi za odnose s javnošću vjerskih organizacija imaju više ciljeva. Prije svega njihovi komunikacijski stručnjaci nastoje javnosti, kao i vjernicima, približiti stajališta crkve, njezine odluke i život. S druge strane kompleksnija pitanja uredi za odnose s javnošću mogu iskomunicirati i u suradnji s agencijama odnosa s javnošću. Tako je na primjer Katolička crkva u SAD-u angažirala agenciju *Hill&Knowlton* za pomoć u svezi s kampanjom protiv sve veće javne potpore pravu na pobačaj. Jedna od zadaća vjerskih odnosa s javnošću je *gašenje požara* vezanih za sve češće afere unutar crkve. Krizno komuniciranje nameće se kao jedan od prioriteta vjerskih odnosa s javnošću.

Ruska pravoslavna crkva priznala je da je s fotografije postavljene na svojim službenim stranicama „izbrisala“ skupi sat na ruci patrijarha Kirila nakon što su blogeri otkrili prjevaru. Na spornoj fotografiji patrijarh sjedi za poliranim drvenim stolom s ruskim ministrom pravosuđa Aleksanderom Konovalovim tijekom sastanka 2009. godine. Na izmijenjenoj fotografiji mu je zglob prekriven crnom tkaninom, no odraz na stolu je otkrio skupocjeni sat i prjevaru Crkve. „Zaposlenici ureda za odnose s javnošću napravili su apsurdnu pogrešku u radu s fotografijama iz arhive na internetskoj stranici“, pisalo je u poruci Ureda za odnose s javnošću patrijarha Kirina pa se dodaje da će “teška povreda etike” biti pomno istražena te će se kazniti prekršitelj, prenosi portal Index.hr.²⁵³

Gledano futuristički odnosi s javnošću imaju više važnije mjesto u komunikaciji između vjerskih organizacija i njihovih javnosti jer se vjernici sve više udaljavaju od prakticiranja vjere, a postoji i trend prelaska na druge vjere.

Gledano futuristički odnosi s javnošću imaju više važnije mjesto u komunikaciji između vjerskih organizacija i njihovih javnosti jer se vjernici sve više udaljavaju od prakticiranja vjere, a postoji i trend prelaska na druge vjere. To su zasigurno prije svega izazovi vjerskim organizacijama, ali i njihovoj komunikaciji.

na druge vjere. To su zasigurno prije svega izazovi vjerskim organizacijama, ali i njihovoj komunikaciji.

Papa Benedikt XVI. pozvao je Latinsku Ameriku neka očuva „svoj osjećaj pripadnosti Crkvi“ obraćajući se vjernicima uoči ključne biskupske konferencije u Brazilu koja će se usredotočiti na problem odljeva katoličkih vjernika u okrilje drugih crkava. Petodnevni pastoralni posjet Benedikta XVI. Brazilu, državi s najvećom populacijom rimokatolika u svijetu, treba završiti u nedjelju otvaranjem V. opće biskupske konferencije Latinske Amerike i Kariba na kojoj bi sudionici trebali razmatrati razloge egzodusa rimokatolika u protestantske, najviše Pentekostalne crkve, sve popularnije diljem kontinenta. Postotak vjernika Pentekostalne crkve u Brazilu narastao je sa 6,6% 1980. godine, kada je tu zemlju prvi put posjetio Ivan Pavao II., na gotovo 17,3% u 2003., prema zadnjim procjenama. Broj katolika je s 90% pao na 73%, odnosno na 64%, prema nekim procjenama.²⁵⁴

Vjerske organizacije i mediji

Masovni mediji imaju važnu ulogu u radu i životu svake vjerske zajednice. No komuniciranje vjerskih organizacija ili osnivača, proroka, datira znatno ranije od uspostavljanja medija masovnog komuniciranja. I. Skoko u svojoj knjizi *Specifičnost Mojsijeva, Budina, Konfucijeva, Isusova i Muhamedova komuniciranja* (2008.) ukazuje na prve oblike komunikacije između Boga, Mojsija i naroda. Autor ukazuje na brojne primjere Mojsijeve komunikacije (s Bogom, faraonom, Aronom, pukom, pojedincima) te piše kako je Mojsije održavao tajnu komunikaciju između Boga i naroda. „Čas je Božji, a čas narodni glasnogovornik. Narodu prenosi Božje poruke, a Bogu zahtjeve i prigovore naroda. Bog preko njega Izraelcima poru-

čuje da s njima želi sklopiti savez, a oni preko Mojsija prihvaćaju Božju ponudu i daju obećanja da će vršiti njegove zapovijedi.²⁵⁵ Mojsije komunicira na Sinaju, u prirodi, koristi interpersonalnu komunikaciju, kao i više komunikacijskih kanala, poput verbalnih (Mojsijeva retorika, razgovori, blagoslov, komunikacija pjesmom i plesom) i neverbalnih kanala (čudesni znaci, simboli) i dr.²⁵⁶ Dr. Skoko zaključuje kako je Mojsije bio izniman komunikolog, a o snazi njegove komunikacijske sposobnosti govore rezultati što su iza njega ostali.

Katolička crkva i mediji

Katolička crkva predstavlja jednu od religijskih organizacija koje posvećuju iznimnu pozornost komunikacijskoj dimenziji svog djelovanja. Stvara odgovarajuću mrežu koja se rasprostire globalno, ali uz nju uspostavlja nacionalne i regionalne podstrukture. Već sam naziv *katholikos* na grčkom znači *svjetski*.²⁵⁷

Budući da je Katolička crkva vrlo složena i veoma centralizirana organizacija, njezin informacijsko-komunikacijski sustav ima slične odlike. Čini ga više elemenata.²⁵⁸

1. Redovita tjedna obraćanja pape okupljenim vjernicima, posebno u vrijeme velikih katoličkih blagdana, na Trgu sv. Petra u Vatikanu. Papina putovanja po cijelom svijetu također se koriste za komuniciranje s vjernicima.
2. Najstariji medij Katoličke crkve i Vatikana je dnevni list *L'Osservatore Romano*.²⁵⁹ To su novine koje izlaze od 1861. godine, a nastale su u vrijeme kada je stvaranjem Kraljevine Italije svjetovna vlast pape i Katoličke crkve bila dovedena u pitanje. *L'Osservatore Romano* je zastupao službene stavove Vatikana i zagovarao njegovo ponovno uspostavljanje kao države. Izlaze u tjednom izdanju na više jezika. Utjecaj ovog lista danas se prostire daleko izvan granica samog Vatikana.²⁶⁰
3. Vatikanski informacijski centar (*Servizi di informazione*) osnovan je 1991. godine.²⁶¹ Dnevno objavljuje vijesti o aktivnostima pape i Svete Stolice, i to na engleskom, francuskom, španjolskom i

talijanskom jeziku. Ovaj informacijski servis također objavljuje i *Službeni glasnik Svete Stolice* koji sadrži izvješća o aktivnostima pape i brojnih institucija Katoličke crkve.²⁶²

4. Radio Vatikan,²⁶³ čiji je službeni naziv *Laudatur Jesus Christus*, počeo je s emitiranjem 12. veljače 1931. godine. Osnovao ga je Guglielmo Marconi i otvorio Pio XI. (radio poruka *Qui arcano Dei*). Radio Vatikan emitira program na 39 jezika.²⁶⁴ Glavni zadatak Radio Vatikana je navijestiti kršćansku poruku, zatim slobodno, vjerno i učinkovito čuvati središta katolicizma u kontaktu s različitim zemaljama svijeta promičući glas i učenja rimskog prvosvećenika, informirati o aktivnostima Svete Stolice, davati informacije o životu i djelovanju Katoličke crkve u svijetu, pomoći vjerniku da ocijeni današnje probleme u svjetlu nauka Crkve. Radio Vatikanu je također institucionalni zadatak snimati, pojačavati i distribuirati zvuk svih službenih vatikanskih aktivnostima Svetog Oca i ostvarivati i štiti, u ekskluzivnom načinu, autorska prava i prava intelektualnog vlasništva glasovne snimke rimskoga prvosvećenika.²⁶⁵
5. Televizija Vatikan ili CTV (*Catholic TV*) osnovana je 1983., a njezin zadatak je prije svega informirati o djelovanju pape i Svete Stolice. Ona to čini prenoseći uživo crkvene aktivnosti, blagdanske događaje, kao i papina putovanja širom svijeta. Vatikan se bavi i programskom produkcijom bilježeći aktivnosti pape, Svete Stolice i Katoličke crkve, a ima i videoprodukciju. U najvećoj se mjeri oslanja na vlastitu videoarhivu.²⁶⁶
6. *Web stranica You Tube*²⁶⁷ koristi se od 23. siječnja 2009. godine. Aktivnosti Vatikana na You Tubeu opisani su u Studiji slučaja.
7. Papa Benedikt XVI. u svojoj je prvoj poruci na Twitteru, koju je 12. prosinca 2012. poslao iz Vatikana, rekao da je radostan što je stupio u vezu s korisnicima te društvene mreže iz cijeloga svijeta udijelivši im svoj blagoslov.

Katolička crkva predstavlja jednu od religijskih organizacija koje posvećuju iznimnu pozornost komunikacijskoj dimenziji svog djelovanja. Stvara odgovarajuću mrežu koja se rasprostire globalno, ali uz nju uspostavlja nacionalne i regionalne podstrukture.

Papa Benedikt XVI. u svojoj je prvoj poruci na Twitteru, koju je 12. prosinca 2012. poslao iz Vatikana, rekao da je radostan što je stupio u vezu s korisnicima te društvene mreže iz cijeloga svijeta udijelivši im svoj blagoslov.

Pravoslavna crkva nema centraliziran ustroj. One su po svom određenju pomjesne crkve, što znači da je crkva tamo gdje je pravoslavni narod. U skladu s decentraliziranim ustrojem pravoslavci nemaju oblike udruživanja svojih medija na nadnacionalnoj razini ni središnje medije.

„Dragi prijatelji, radostan sam što sam preko Twittera povezan s vama. Hvala vam na vašem velikodušnom odgovoru. Sve vas od srca blagoslivljam“, napisao je Papa u poruci na svom računu @pontifex. „Sveti Otac je u srijedu trebao odgovoriti na tri od više tisuća pitanja koja su mu pristigla otkako je prije tjedan dana otvorio račun na Twitteru“, objavila je Sveta Stolica. Pošto je udijelio blagoslov 4500 vjernika iz cijeloga svijeta okupljenih u dvorani Pavla VI. na tjednoj općoj audijenciji, osamdesetpetogodišnji Papa je svoj prvi tweet poslao s elektroničkog tableta koji su mu donijeli čelnici Papinskog vijeća za društvene komunikacije, mladi i čelnica Twittera Claire Diaz-Ortiz.²⁶⁸ Benedikt XVI pokrenuo je Pope2You, informacijski hub koji objedinjuje opcije Facebooka, YouToubea i iPhonea, kao i @Pontifex na Twitteru. Ovaj povezan sustav samo u tjedan dana dobio je milijun korisnika. Dolaskom na dužnost novi papa Franjo reaktivirao je Pope2You.²⁶⁹

Pravoslavna crkva i mediji

Pravoslavna crkva nema centraliziran ustroj. One su po svom određenju *pomjesne crkve*, što znači da je crkva tamo gdje je pravoslavni narod. U skladu s decentraliziranim ustrojem pravoslavci nemaju oblike udruživanja svojih medija na nadnacionalnoj razini ni središnje medije. Pravoslavna crkva ima malo i masovnih medija u svakoj državi posebno. Svaka crkva sama određuje koja će medije imati.²⁷⁰

Srpska pravoslavna crkva²⁷¹ dijelila je sudbinu društva u kojem je djelovala. Tradicionalno najviše polažu pozornost na usmenu propovijed i liturgiju, što su oblici komunikacijske prakse kojom se prenose i glavne poruke Crkve. Srpska pravoslavna crkva počela je izdavati svoje publikacije i biltene još 1868. godine u Beogradu i Novom Sadu. U javno i masovno komunicira-

nje uključuje se tek 1967. godine od kada izdaje svoje tjedne novine *Pravoslavlje*. U tim novinama svoje priloge objavljuju teolozi, crkveni velikodostojnici, ali i obični vjernici raznih zanimanja.²⁷² Postoji i službeni glasnik Srpske pravoslavne crkve pod nazivom *Glasnik patrijaršije*. U njemu se objavljuju odluke o hirotoniranju i najvažnije odluke Svetog sinoda. Postoje i publikacije koje objavljuju bilo eparhije poput pravoslavnog lista *Iskon* Vranjske eparhije, ili lokalne crkve, kao u slučaju multimedijalnog projekta *Sabornik* (bilten, radio i TV produkcija) koji je pokrenula Saborna crkva u Beogradu.²⁷³

Jedan od postulata PR-a – kredibilitet za našu (SPC) Crkvu nije problematičan. Crkvi se vjeruje, pokazuju ankete javnog mnijenja, najviše od svih nacionalnih institucija i ustanova. Očuvanje kredibiliteta pak izravno je povezano s osjećajem dobre mjere za plasiranje vijesti iz Crkve: nikada ih ne smije biti previše i nikada ne smiju nalikovati reklamama. To naravno ne znači da nećemo koristiti dobra iskustva i korisne upute marketinga. Svaki događaj mora biti brižljivo isplaniran i originalno i kreativno promišljen. Crkva bi trebala biti svjesna svoje pozicije, ne smije se udvarati, i za tim ne bi ni trebalo biti potrebe. Nisu odnosi s javnošću nikakvo bojno polje za nove vjernike ni mehanizam za zatezanje konopaca oko onih koji su već u Crkvi, već je to samo jedan oblik dobre poslovne prakse, navika i pravila koja učvršćuju i olakšavaju obavljanje poslova, kako Crkvi, tako i medijima.²⁷⁴

Poslije uvođenja višestranačja stvoreni su uvjeti za osnivanje RTV postaja. Tako su pokrenuti Radio Svetigora, koja svoj program emitira s Cetinja, i Glas crkve u Valjevskoj eparhiji. Na javnom servisu RTV Srbije postoje emisije posvećene pravoslavlju, kao što je Sabornik.²⁷⁵

Tradicionalno pravoslavna crkva najviše polaže pozornost na usmenu propovijed i liturgiju, što su oblici komunikacijske prakse kojom se prenose i glavne poruke Crkve.

Islam i mediji

Muslimani vjeruju da je u svetu knjigu (*Kur'an*) prorok Muhamed sam zapisao riječi koje mu je Bog (Alah) prenio preko jednog anđela i da je tako stvoren islam, što na arapskom znači pokoravanje Bogu. Neke od osnovnih vjerskih dužnosti muslimana imaju naglašenu komunikacijsku funkciju. Tako npr. pet obveznih dnevnih molitvi lica okrenutog prema jugu (u pravcu svetog grada Meke) znači orijentaciju u vremenu i prostoru, čije su koordinate određene u skladu s učenjem islama.²⁷⁶ Molitva se izgovara s dlanovima okrenutim gore i spojenim šakama kao da je u njima (sveta) knjiga.²⁷⁷

Islam je religija koja se brzo širi i to je njegova trajna odlika. Koristi moderna sredstva masovnog komuniciranja, kao što su radio, televizija i komunikacijski sateliti kako bi stvorio mrežu koja podupire ostvarivanje religijskih, ali i kulturnih i socijalnih ciljeva islama. Korištenje suvremenih medijskih tehnologija u velikoj mjeri utječe na način širenja islama, ali i na preraspodjelu komunikacijske i društvene moći unutar društva koja pripadaju tom religijskom krugu.²⁷⁸ Tradicionalna je moć vjerskih učitelja (mula) bila zasnovana na njihovoj ulozi svojevrstnih trezora/čuvara znanja. No nove informacijske tehnologije uvelike dovode u pitanje ekskluzivnost *čuvara znanja* jer one vjerski sadržaj čine dostupnim širem krugu muslimana. Vjerska literatura sada je dostupna zahvaljujući računalima i internetu preko koga se odvija komunikacija na širokom zemljopisnom prostoru.²⁷⁹

Islamski mediji nisu samo razvijeni u islamskim zemljama. Oni postoje i u zemljama koje ne pripadaju islamskom civilizacijskom krugu. Npr. u Sidneyu (Australija) postoji muslimanski radio (*Muslim Community Radio*) koji se obraća lokalnoj muslimanskoj zajednici. U SAD-u živi više milijuna muslimana. Ta zajednica aktivna je u više novina, kao što su npr. *The Islamic Journal* ili *The Mirror International* koji izdaje pakistanska muslimanska zajednica. Postoje i programi na TV, kablovskoj TV i internetu. Na stvaranju islamske medijske mreže u SAD-u radi *Islamic Media Foundation*²⁸⁰

koja svoju misiju određuje kao djelovanje pod vodstvom Alaha u elektroničkim medijima.²⁸¹

Protestantizam i mediji

Protestantska crkva u modernom propovijedanju znatno koristi televiziju. Vodeće osobe brojnih denominacija su postale TV zvijezde i voditelji emisija u kojima se pjeva, pleše, iscjeljuju bolesni itd. Za tu vrstu vjerskih aktivnosti koristi se izraz elektroničke crkve, koji označuje propovjedi na radiju i TV, što koriste brojne protestantske denominacije. Prema mišljenju nekih sociologa religije elektronička crkva je znatno više od radio i TV prijenosa religijskih rituala kojima se prije svega nastoji stići do što šireg auditorija sadašnjih, ali i budućih vjernika.²⁸²

Najbolji primjer medijskog i marketinškog nastupa, koji pritom ima izrazito političko usmjerenje, je tzv. *teleevangelizam*. Evangelistički propovjednik Billy Graham uveo je tijekom 50-ih godina prošlog stoljeća televizijske kamere na svoje propovjedi koje je držao u skladu sa svojim pravilima komercijalnog oglašavanja. Pri tomu je koristio naklonost novinskih vlasnika te je uz pomoć novina postao poznat u nacionalnim okvirima. Tek tijekom 90-ih godina prošlog stoljeća Jerry L. Falwell uspio je teleevangelizaciju u punoj mjeri iskoristiti u političke svrhe. Osnovne teme njegovih TV propovijedi bile su zalaganje za kreacionizam²⁸³ i suprotstavljanje pravu na abortus, uz potporu republikanskim kandidatima na predsjedničkim izborima u SAD-u. Treba ukazati da je za fenomen teleevangelizacije posebno važna uloga Nacionalnog udruženja religijske difuzije koja okuplja više od 1.600 radio i TV postaja, kao i programske producente koji pripadaju ovom formatu.²⁸⁴

Vjerske organizacije i internet

Brojne vjerske zajednice (crkva) morale su se snalaziti u epohama velikih otkrića, renesanse, pronalaska tiska, industrijske revolucije i rođenja novog modernog svijeta. Sve su to bili razni, nipošto jednostavni, trenutci prijelaza iz starog u novo. Danas u kratko vrijeme velikih tehničkih

Islam je religija koja se brzo širi i to je njegova trajna odlika. Koristi moderna sredstva masovnog komuniciranja, kao što su radio, televizija i komunikacijski sateliti kako bi stvorio mrežu koja podupire ostvarivanje religijskih, ali i kulturnih i socijalnih ciljeva islama.

Islamski mediji nisu samo razvijeni u islamskim zemljama. Oni postoje i u zemljama koje ne pripadaju islamskom civilizacijskom krugu.

Evangelistički propovjednik Billy Graham uveo je tijekom 50-ih godina prošlog stoljeća televizijske kamere na svoje propovjedi koje je držao u skladu sa svojim pravilima komercijalnog oglašavanja.

Internet donosi mnogobrojne vijesti, ali ne poučava vrijednostima. Internet ne može zamijeniti brojne vjerske obrede koji su rezultat osobne, interpersonalne komunikacije vjernika i vjerskog službenika.

Internet je tehnološki i kulturni fenomen koji u sebi objedinjuje karakteristike i mogućnosti svih tradicionalnih medija, kao radio, televiziju, tisk, telefon, a da se ne odrekne svojih specifičnosti.

dostignuća na vrhuncu smo medijskih komunikacija i informacija. Istoga dana, sata i minute možemo biti dionici svega što se u svijetu događa. To nam između ostalog omogućuju novi mediji i internet kao novi forum, do sada nepoznati svijet *cyber prostora*. Kao takve vjerske organizacije su svjesne da internet ima odlične mogućnosti, ali i zastrašujuće opasnosti kao novi forum.²⁸⁵

Na internetu već sada postoje bezbrojni izvori informacija, milijarde slika, brojni dokumenti, podatci o povijesti vjerskih zajednica i njihovim tradicijama. Internet je izvrstan most prema vjernicima. On je *desna ruka globalizacije*.

Pored navedenih i drugih prednosti neke vjerske zajednice na internet gledaju kao puko tehničko virtualno sredstvo. Na internetu nije neposredna formalna živa riječ upravljena tebi (virtualna riječ), tj. nije osobna u osobnom odnosu. Internet donosi mnogobrojne vijesti, ali ne poučava vrijednostima. Internet ne može zamijeniti brojne vjerske obrede koji su rezultat osobne,

interpersonalne komunikacije vjernika i vjerskog službenika. Vjeruje se da internet pospješuje način reaktivnog mišljenja. Informacije na internetu treba provjeravati jer se često stavljaju na brzinu i površno.²⁸⁶

Na sastanku Talijanske biskupske konferencije (CEI), siječanj 2009., o temi Crkva i internet – primat osobe rečeno je i ovo: „Internet je tehnološki i kulturni fenomen koji u sebi objedinjuje karakteristike i mogućnosti takoreći svih tradicionalnih medija, kao radio, televiziju, tisk, telefon, a da se ne odrekne svojih specifičnosti.“ Danas, u eri takozvanoga web 2.0 ili u digitaliziranom svijetu, gdje se informacije ne samo rasprostranjuju, nego se u njima sudjeluje u okviru virtualne zajednice, Crkva je svjesna mogućnosti, ali i rizika mreže. Stoga je naglašeno da se treba uključiti „kršćanskom logikom“ u takozvanu cyber kulturu.

Studija slučaja 7. Vatikan dobio kanal na You Tubeu

Današnji dan, 23. siječnja 2009. godine, obilježit će *novu stranicu u povijesti Svete Stolice*. Od 12.00 sati je naime na web stranici You Tube moguće vidjeti papu Benedikta XVI. i poslušati njegovu riječ. Osim toga danas je također u Tiskovnom uredu Svete Stolice predstavljena poruka Svetoga Oca za Svjetski dan obavijesnih sredstava koji se obilježava 24. svibnja. Riječ je o dokumentu kojim se papa obraća posebice mladima, *digitalnom naraštaju*, kako bi poglavito od njega krenuo poticaj za evangelizaciju tog istinskog dara za čovječanstvo, odnosno interneta čineći ga mjestom na kojemu se mogu promicati velike životne vrijednosti, a ne banalizacija ljudskih odnosa.

Nove tehnologije znače nove odnose, stoji u naslovu dokumenta koji u cijelosti glasi *Nove tehnologije, novi odnosi. Promicati kulturu poštovanja, dijaloga, prijateljstva*. U poruci Papa govori o svijetlim i tamnim stranama interneta, o izvanrednim mogućnostima novih tehnologija, kao i o opasnostima onih koji te mogućnosti koriste kako bi zagušili mrežu – kako je napisao Sveti Otac – riječima i slikama koje su ponižavajuće za ljudsko biće. Papa Benedikt XVI. započinje svoju analizu pozitivnim stranama digitalnoga svijeta, kao i odgovornostima koje donosi upravljanje njime. Prije svega, kaže Sveti Otac, prednosti nove tehnologije trebaju biti stavljene u službu svih ljudskih bića. „Potičem one koji rade na tom području medija da promiču kulturu poštovanja, dijaloga i prijateljstva“, piše nadalje Papa, a potom izražava odlučno *ne* onima koji se njime služe kako bi poticali mržnju i nesnošljivost, ponizili ljepotu i intimnost ljudske seksualnosti te iskoristili slabe i nezaštićene. Papa, naprotiv, zahvaljuje i cijeni one digitalne mreže koje – kako je napisao – nastoje promicati ljudsku solidarnost, mir i pravednost, kao i ljudska prava, i to posebice na onim područjima u svijetu

na kojima je pristup internetu ograničen tehnološkim raskorakom koji je teško nadoknadi. Bila bi velika šteta za budućnost čovječanstva kad nova sredstva za komunikaciju, koja omogućuju zajedničko služenje spoznajama i informacijama na brži i djelotvorniji način, ne bi bila dostupna onima koji su već gospodarski i društveno marginalizirani.

Jedno je poglavlje Papa posvetio onima koji žive dimenziju *stvarnoga vremena* mreže povezujući se zbog posla ili razonode svakoga dana ili više puta na dan. Pozitivnu stranu želje za povezivanjem i instinkta komunikacije Sveti Otac razabire u naravnoj sklonosti ljudskih bića za ulazak u odnos s drugima. „Zapravo“, napominje Papa, „ta želja za komunikacijom i prijateljstvom ukorijenjena je u našoj naravi kao odraz našega sudjelovanja u komunikativnoj i sjedinjujućoj Božjoj ljubavi koja od cijeloga čovječanstva želi napraviti samo jednu obitelj. I doista blagodati su interneta brojne: obitelji mogu biti povezane iako ih dijele goleme udaljenosti, a studenti i istraživači imaju lakši i brži pristup dokumentima, izvorima i znanstvenim otkrićima te stoga mogu s različitih mjesta raditi zajednički u skupinama.“

Pa ipak ne nedostaje ni opasnosti. Sveti Otac upozorava posebice mlade da ne banaliziraju pojam iskustva prijateljstva koji je posljednjih godina – prema Papinim riječima – novom snagom ušao u rječnik društvenih digitalnih mreža. „Bilo bi žalosno kad bi se naša želja za održavanjem i razvijanjem *online* prijateljstva ostvarivala na štetu naše raspoloživosti za obitelj, susjede i sve one koje susrećemo u stvarnosti svakoga dana, na radnome mjestu, u školi i u slobodno vrijeme. Kada naime želja za virtualnim povezivanjem postane opsesivna, posljedica toga je da se osoba izolira prekidajući stvarne društvene odnose. Na kraju to remeti i modele odmora, tišine i razmišljanja koji su potrebni za zdrav ljudski razvoj“, stoji u Papinoj poruci. Posljednji poziv u poruci Papa je uputio mladim katolicima naglasivši pritom da je mreža golemi digitalni kontinent na kojemu su posebice oni pozvani svjedočiti evanđelje.

Odgovarajući u Tiskovnome uredu Svete Stolice na pitanja nazočnih novinara, otac Federico Lombardi, ravnatelj Tiskovnoga ureda, pojasnio je između ostaloga da je vatikanski kanal na You Tubeu pokrenut uglavnom bez troškova ili nekih posebnih troškova zato što su na njegovu ostvarivanju radile naše kolege iz Vatikanskoga televizijskog centra i Vatikanskoga radija. Predstavnik Googlea je pak napomenuo kako oni na vatikanskome kanalu neće imati nikakve zarade. Osvrnuvši se na ovu novu suradnju, otac Lombardi je napomenuo kako brojni ljudi u svijetu žele znati i bolje upoznati ono što Papa misli te što Katolička crkva predlaže vezano za velike probleme današnjega svijeta. „Uz ovaj novi kanal, koji započinje na engleskome, španjolskom, njemačkom i talijanskom jeziku, to će od danas biti lakše. Vatikanski televizijski centar i Vatikanski radio već više od godinu dana svakodnevno pripremaju videonovosti o Papinim aktivnostima i zbivanjima u Vatikanu. Sada su spremni staviti svoj materijal na raspolaganje ljudima svih zemalja te svih vjerskih i ideoloških stajališta koji su zainteresirani za Papine riječi i riječi Katoličke Crkve“, napomenuo je otac Lombardi.

<http://www.radiovaticana.va>

Pozitivnu stranu želje za povezivanjem i instinkta komunikacije Sveti Otac razabire u naravnoj sklonosti ljudskih bića za ulazak u odnos s drugima.

Želja za komunikacijom i prijateljstvom ukorijenjena je u našoj naravi kao odraz našega sudjelovanja u komunikativnoj i sjedinjujućoj Božjoj ljubavi koja od cijeloga čovječanstva želi napraviti samo jednu obitelj.

Sažetak

Odnosi s javnošću vjerskih organizacija

Vjerske organizacije dobivaju znatna donatorska sredstva. Ciljevi većine vjerskih organizacija zahtijevaju razvijanje brojnih akcija koje mogu realizirati odnosi s javnošću. Crkve imaju potrebu komunicirati sa svojim članovima i s lokalnim i nacionalnim javnostima o vjerskim, socijalnim i znanstvenim pitanjima. U posljednje vrijeme religijske organizacije počele su širiti svoje komunikacijske aktivnosti, posebno one koje uključuju masovne medije. To znači da sve više vjerskih organizacija osniva svoje urede za odnose s javnošću i imenuje glasnogovornike.

Ciljevi ureda za odnose s javnošću vjerskih organizacija

Uredi za odnose s javnošću vjerskih organizacija imaju više ciljeva. Prije svega njihovi komunikacijski stručnjaci nastoje javnosti, kao i vjernicima, približiti stajališta crkve, njezine odluke i život. S druge strane kompleksnija pitanja uredi za odnose s javnošću mogu iskomunicirati i u suradnji s agencijama odnosa s javnošću.

Katolička crkva i mediji

Katolička crkva predstavlja jednu od religijskih organizacija koje posvećuju iznimnu pozornost komunikacijskoj dimenziji svog djelovanja. Stvara odgovarajuću mrežu koja se rasprostire globalno, ali uz nju uspostavlja nacionalne i regionalne podsustave. Već sam njezin naziv *katholikos* na grčkom znači *svjetski*. Budući da je Katolička crkva vrlo složena i veoma centralizirana organizacija, njezin informacijsko-komunikacijski sustav ima slične odlike.

Vatikanski informacijski centar

Vatikanski informacijski centar (*Servizi di informazione*) osnovan je 1991. godine. Dnevno objavljuje vijesti o aktivnostima pape i Svete Stolice, i to na engleskom, francuskom, španjolskom i talijanskom jeziku. Ovaj informacijski servis također objavljuje i *Službeni glasnik Svete Stolice* koji sadrži izvješća o aktivnostima pape i brojnih institucija Katoličke crkve.

Pravoslavna crkva i mediji

Pravoslavna crkva nema centraliziran ustroj. One su po svom određenju *pomjesne crkve*, što znači da je crkva tamo gdje je pravoslavni narod. U skladu s decentraliziranim ustrojem pravoslavci nemaju oblike udruživanja svojih medija na nadnacionalnoj razini ni središnje medije. Pravoslavna crkva ima malo i masovnih medija u svakoj državi posebno. Svaka crkva sama određuje koja će medije imati.

Islam i mediji

Muslimani vjeruju da je u svetu knjigu (*Kur'an*) prorok Muhamed samo zapisao riječi koje mu je Bog (Alah) prenio preko jednog anđela i da je tako stvoren islam, što na arapskom znači pokoravanje Bogu. Neke od osnovnih vjerskih dužnosti muslimana imaju naglašenu komunikacijsku funkciju. Islam je religija koja se brzo širi i to je njegova trajna odlika. Koristi moderna sredstva masovnog komuniciranja, kao što su radio, televizija i komunikacijski sateliti, kako bi stvorio mrežu koja podupire ostvarivanje religijskih, ali i kulturnih i socijalnih ciljeva islama. Korištenje suvremenih medijskih tehnologija u velikoj mjeri utječe na način širenja islama, ali i na preraspodjelu komunikacijske i društvene moći unutar društava koja pripadaju tom religijskom krugu.

Protestantizam i mediji

Protestantska crkva u modernom propovijedanju znatno koristi televiziju. Vodeće osobe brojnih denominacija su postale TV zvijezde i voditelji emisija u kojima se pjeva, pleše, iscjeljuju bolesni. Za tu vrstu vjerskih aktivnosti koristi se izraz elektroničke crkve, što označuje propovjedi na radiju i TV koje koriste brojne protestantske denominacije. Prema mišljenju nekih religijskih sociologa elektronička crkva je znatno više od radio i TV prijenosa religijskih rituala kojima se prije svega nastoji stići do što šireg auditorija sadašnjih, ali i budućih vjernika.

Vjerske organizacije i internet

Brojne vjerske zajednice (crkve) su se trebale snalaziti u epohama velikih otkrića, renesanse, pronalaska tiska, industrijske revolucije i rođenja novog modernog svijeta. Sve su to bili razni trenutci prijelaza iz starog u novo. Danas, u kratko vrijeme golemih tehničkih dostignuća, na vrhuncu smo medijskih komunikacija i informacija. Istoga dana, sata i minute možemo biti dionici lako svega što se na zemlji događa. To nam između ostalog omogućuju novi mediji i internet kao novi forum, do sada nepoznati svijet *cyber-prostora*. Kao takve vjerske organizacije su svjesne da internet ima odlične mogućnosti, ali i zastrašujuće opasnost kao novi forum.

Pitanja za provjeru znanja

1. Značajke odnosa s javnošću vjerskih organizacija?
2. Ciljevi ureda za odnose s javnošću vjerskih organizacija?
3. Katolička crkva i mediji?
4. Vatikanski informacijski centar?
5. Pravoslavna crkva i mediji?
6. Islam i mediji?
7. Protestantizam i mediji?
8. Što je tzv. teleevangelizam?
9. Vjerske organizacije i internet?
10. Prednosti i nedostaci interneta u radu i životu vjerskih organizacija?



Dodatna literatura

- Bešker, I.: *Iza vatikanskih zidina*, Jutarnji list, Zagreb, 2013.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Fuček, I.: *Moralno-duhovni život: Istinoljubivost, Mediji, Verbum*, Split, 2009.
- Lubardić, S.: *Crkva i odnosi sa javnošću*, <http://pravoslavlje.spc.rs>
- Radojković, M., Stojković, B.: *Informaciono komunikacijski sistemi*, Clio, Beograd, 2004.
- Skoko, I.: *Specifičnost Mojsijeva, Budina, Konfucijeva, Isusova i Muhamedova komuniciranja*, Sveučilište u Mostaru-Filozofski fakultet, Mostar, 2008.
- <http://bs.wikipedia.org/wiki/Vjera>
- <http://www.rijaset.ba/e-mail; javnost@rijaset.ba>
- <http://www.spc.rs/sr/kontakt, e-mail: info@spc.rs>
- http://www.vatican.va/news_services/or/home_ita.html
- http://www.vatican.va/news_services/or/home_ita.html
- <http://hr.radiovaticana.va/index.asp>
- <http://www.radiovaticana.va/>
- http://hr.radiovaticana.va/chisiamo_1.asp
- <http://www.youtube.com/user/CatholicTV>
- <http://www.slobodnadalmacija.hr>
- <http://www.spc.rs>
- <http://hr.wikipedia.org/wiki>
- <http://www.bir.ba>
- <http://www.nur-islam.com>
- <http://www.bir.ba>
- <http://www.imf-ibn.net>

Biješke

- 247 <http://bs.wikipedia.org/wiki/Vjera>
- 248 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 126.-127.
- 249 <http://www.rijaset.ba/e-mail; javnost@rijaset.ba>
- 250 <http://www.spc.rs/sr/kontakt, e-mail: info@spc.rs>
- 251 Tiskovni ured Splitsko-makarske nadbiskupije utemeljio je 1994. radijsku emisiju „Vjera i život“ na Radio Splitu; televizijsku emisiju „Vidljivi tragovi“ na TV Jadranu; televizijsku emisiju „Radosna vijest“ na TV Dalmaciji, Nadbiskupijski Vjesnik; Dopsništvo IKA-e i Glasa Koncila (<http://www.nadbiskupija-split.com>).
- 252 Hrvatska biskupska konferencija objavila je i dokument *Crkva i mediji – Pastoralne smjernice* u Zagrebu, 2006.
- 253 <http://david-udruga.hr/novosti>
- 254 www.tportal.hr, 13. 5. 2007.
- 255 I. Skoko: *Specifičnost Mojsijeva, Budina, Konfucijeva, Isusova i Muhamedova komuniciranja*, Sveučilište u Mostaru – Filozofski fakultet, Mostar 2008., 59.
- 256 Isto, 68.-75.
- 257 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 134.
- 258 Isto, 134-136.
- 259 http://www.vatican.va/news_services/or/home_ita.html
- 260 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 134.
- 261 http://www.vatican.va/news_services/or/home_ita.html
- 262 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 135.
- 263 <http://hr.radiovaticana.va/index.asp>
- 264 <http://www.radiovaticana.va/>
- 265 http://hr.radiovaticana.va/chisiamo_1.asp
- 266 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 135.-136.
- 267 <http://www.youtube.com/user/CatholicTV>
- 268 <http://www.slobodnadalmacija.hr>
- 269 Vidi: I. Bešker: *Iza vatikanskih zidina*, Jutarnji list, Zagreb, 2013., 94.
- 270 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 141.-142.
- 271 <http://www.spc.rs>
- 272 Naklada se uvijek kretala oko 20.000 primjeraka.
- 273 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 143-144

- 274 S. Lubardić: *Crkva i odnosi sa javnošću*, <http://pravoslavlje.spc.rs>
- 275 Isto, 144.-145.
- 276 <http://hr.wikipedia.org/wiki>
- 277 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 146.
- 278 Vidi: <http://www.bir.ba>, <http://www.nur-islam.com>, <http://www.bir.ba>
- 279 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 147.-148.
- 280 <http://www.imf-ibn.net>
- 281 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 149.
- 282 Isto, 139.
- 283 Kreacionizam ili kreacijska teologija je vjerovanje da je vrhovno biće ili božanstvo kreiralo čovjeka, Zemlju i svemir. Sam događaj se može promatrati ili kao čin kreacije, stvaranja (*ex nihilo*) ili nastajanje iz prethodnog kaosa (demijurg). Iako ovo vjerovanje može biti doslovno interpretirano (kao fizikalna teorija), religiozna rasprava se obično ograničava na duhovna značenja. Ponekad neki kreacionisti ističu duhovnu narav ljudskih bića tvrdeći da je duhovna narav osnova cijele prirode i proglašavajući ostala gledišta materijalističkim ili ignorantnim prema duhovnim konceptima.
- 284 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 140.-141.
- 285 I. Fuček: *Moralno-duhovni život: Istinoljubivost, Mediji, Verbum*, Split, 2009., 351.-352.
- 286 Isto, 353.-363.

19. ODNOSI S JAVNOŠĆU U SINDIKALNIM I VOLONTERSKIM ORGANIZACIJAMA

Rad s javnošću u sindikalnim organizacijama

Sindikata je organizacija koju stvaraju zaposleni. Sindikat može predstavljati zaposlenike u određenoj gospodarskoj grani ili u određenoj tvrtci, a uspostavlja se kako bi poboljšao i održao plaće, naknade i radne uvjete. Sindikati se obično ujedinjuju u udruge sindikata i sindikalne središnjice.²⁸⁷ U mnogim zemljama sindikat može dobiti status pravne osobe. Takvi sindikati imaju određena zakonska prava i ovlasti, a najvažnije je pravo kolektivnih pregovora s poslodavcem kako bi se poboljšale plaće, radno vrijeme i drugi uvjeti iz ugovora o radu radnika koje predstavlja, što znači da te stvari ne uspostavlja jednostrano uprava, nego ih dogovaraju obje strane. Kad sindikati nemaju takva prava ni ovlasti, obično prijete štrajkom i drugim kolektivnim akcijama kako bi vršili pritisak na poslodavca. Sindikati se mogu uključiti i u šire političke i društvene prijepore pa su u nekim zemljama blisko povezani s političkim strankama. Sindikati često koriste svoju organizacijsku snagu u promicanju društvenih mjera i zakona koji odgovaraju njihovom članstvu ili zaposlenicima općenito. Iako se njihova politička struktura i samostalnost veoma razlikuje od zemlje do zemlje, sindikati obično imenuju svoje vodstvo izborima.²⁸⁸

Sindikata i mediji

Uloga radničkih sindikata u većini europskih zemalja opala je 70-ih godina prošlog stoljeća uglavnom zbog deindustrijalizacije, rasta uslužnih djelatnosti, visoke stope nezaposlenosti i nestalnosti rada i učinaka globalizacije. Tih godina sindikati su bili na vrhuncu svoje moći. Medijsko praćenje sin-

dikalnih aktivnosti bilo je usredotočeno na njihovo sudjelovanje u industrijskom sukobu, a zapostavljalo je sindikalni angažman u konstruktivnim političkim inicijativama, kao što su zdravlje i sigurnost u radu. Taj konfliktni okvir isticao je negativne javne posljedice industrijskog djelovanja i nije pružio razumna objašnjenja o podrijetlu industrijskih nesporazuma. U to vrijeme državni i elitni radnički sindikati imali su povlašten pristup medijima u odnosu prema poslodavcima i običnim sindikatima.²⁸⁹ Sindikati su bili poželjan izvor vijesti, tim više što je privatizacija često bila povod za podjelu unutar glavnih političkih stranaka.

No s vremenom su sindikati izgubili izraženu medijsku naklonost. Zapravo otkrili su se problemi s kojima se suočavaju mediji i odnosi s javnošću u tom sektoru. Osim financijskih problema, često se pokazalo da struktura sindikata može spriječiti njihovu učinkovitost u upravljanju medijskim praćenjem u kontekstu političkog pritiska. Stručnjaci smatraju da bi sindikati izbjegli takve probleme, morali bi imati političku strukturu *članskog upravljanja* u kojoj se vođe ponašaju kao posrednici kolektivnih članskih želja.²⁹⁰

Istraživanja na ovom području otkrila su dva idealna tipa sindikalne strukture. Prvo, postoje sindikati u kojima su funkcije medija i javnosti marginalizirane i zatočene unutar hijerarhije u stilu državnih službi. Drugo, postoje sindikati koji toleriraju veći stupanj integracije svojih medijskih djelovanja i djelovanja odnosa s javnošću s vodstvom. Te razlike upućuju na *dvojbenu inkorporiranju* s kojom su se sindikati morali suočiti odgovarajući na promjenjivost poli-

Medijsko praćenje sindikalnih aktivnosti bilo je usredotočeno na njihovo sudjelovanje u industrijskom sukobu, a zapostavljalo je sindikalni angažman u konstruktivnim političkim inicijativama, kao što su zdravlje i sigurnost u radu.

S vremenom su sindikati izgubili izraženu medijsku naklonost. Zapravo otkrili su se problemi s kojima se suočavaju mediji i odnosi s javnošću u tom sektoru.

Rad s javnošću u takvom sektoru je izazov. Sindikati su prisiljeni osloniti se na mogućnosti odnosa s javnošću kako bi održali (povratili) snagu i utjecaj. Zbog toga je djelatnost odnosa s javnošću sve više uključena u identifikiranje novih ciljnih javnosti, komunikaciju s trenutnim članovima, građenje povjerenja, dotjerivanje poruka, kao i izgradnju utjecaja na zakonodavstvo.

tičke realnosti. Istraživači su također uočili ostatke tvrdoglavog nepovjerenja prema medijima unutar pojedinih sindikata koji su spremno karakterizirali medije kao klasne neprijatelje koji rade u korist države i kapitalističkih interesa.²⁹¹

Novija istraživanja u Europi upućuju na zaključak kako se ovakvi tvrdi pristupi prema medijima smanjuju. Rezultat takve prakse je činjenica da sindikati danas uglavnom zapošljavaju najmanje jednu osobu za odnose s medijima i/ili javnošću.²⁹² Čak više od polovine sindikata zapošljava lobiste ili agencije za vijesti. U posljednja dva desetljeća proračun za komunikacije unutar sindikata znatno se povećao.

Uloga odnosa s javnošću

Dok je glas sindikata moćan u političkim krugovima, njegova popularnost u mnogim javnostima je pala u posljednje vrijeme. Organizirani sindikati su okrivljeni za uzrokovanje ekonomskih problema kao što su inflacija i trgovinski deficit. Istraživanje javnog mnijenja svrstava radničke sindikate na posljednje mjesto među institucijama koje imaju povjerenje javnosti.

Rad s javnošću u takvom sektoru je izazov. Uloga odnosa s javnošću u radničkim sindikatima je na mnogo načina slična ulozi u profesionalnom ili obrtničkom udruženju. Sindikati su prisiljeni osloniti se na mogućnosti odnosa s javnošću kako bi održali (povratili) snagu i utjecaj.²⁹³ Zbog toga je djelatnost odnosa s javnošću sve više uključena u identifikiranje novih ciljnih javnosti, komunikaciju s trenutnim članovima, građenje povjerenja, dotjerivanje poruka, kao i izgradnju utjecaja na zakonodavstvo. Da bi postigli svoje ciljeve, djelatnici odnosa s javnošću rade na pripremi sindikalnih publikacija, izdanjima vijesti i pokušajima lobiranja. Neki sindikati imaju pripremljene kampanje poticanja osoba da kupe proizvode s imenom sindikata.

Digitalno doba i globalizacija također imaju svoj utjecaj na sindikate. Prisiljavaju ih na bolje korištenje. Timovi za upravljanje poslovima s javnošću sada koriste istraživanje i internet zajedno s tradicionalnim sredstvima kao što su odnosi s medijima i dr.²⁹⁴

Kada je riječ o osobama koje provode komunikacijske aktivnosti i rade u odnosima s javnošću, često su birani iznutra s malo ili nimalo formalnog obrazovanja u području komunikacija. Problem je još veći s obzirom na činjenicu da neke nacionalne sindikalne organizacije nemaju organizirane odnose s javnošću. Takva je situacija u Savezu samostalnog sindikata Hrvatske.²⁹⁵ U mnoštvu sektora i službi ova organizacija nije našla mjesto za odnose s javnošću. Stoga i ne iznenađuje što se SSSH svako malo susreće s krizama.

Ova navika se u svakom slučaju nastoji promijeniti te sindikati zapošljavaju sve više profesionalaca. Kao rezultat, odbojnost radničkih sindikata prema širokom javnom diskursu može se također promijeniti.

Rad s javnošću volontera i volonterskih skupina

Nevladina organizacija, ako želi biti uspješna, treba imati određen broj volontera. Svaki volonter i organizacija/institucija koja ih angažira ima svoja prava, ali i obveze. Ta se pravila i obveze najčešće definiraju i zakonom o volonterstvu. Npr. *Zakon o volonterstvu*²⁹⁶ Hrvatske donesen je kako bi se osiguralo društveno okruženje povoljno za razvoj volonterstva, spriječile moguće zloupotrebe, zaštitilo volontere i organizatore volontiranja te kako bi se na zakonskoj razini uredio položaj svih pravnih i fizičkih osoba uključenih u organizirano volontiranje. Zakonodavac je *volontiranje* definirao kao „dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit, a obavljaju ih osobe na način predviđen ovim Zakonom, bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje“. Radi se dakle o organiziranom volontiranju pri kojem između korisnika volontiranja i volontera posreduje organizator volontiranja.

Organizator volontiranja pravna je osoba koja spaja volontere s korisnicima volontiranja kojima je potrebna njihova pomoć. Zakon propisuje da su to pravne osobe kojima stjecanje profita nije primarna svrha. Tako organizatori volontiranja mogu biti udruge i javne ustanove, zaklade, fondacije, sindikati, vjerske i turističke zajednice, ali i

Kada je riječ o osobama koje provode komunikacijske aktivnosti i rade u odnosima s javnošću, često su birani iznutra s malo ili nimalo formalnog obrazovanja u području komunikacija.

državna tijela te tijela lokalne uprave i regionalne samouprave.²⁹⁷

Zakonom se uređuju i drugi osnovni pojmovi vezani za volontiranje, temeljna načela volontiranja, uvjete volontiranja, prava i dužnosti volontera i organizatora volontiranja, sklapanje ugovora i izdavanje potvrde o volontiranju, donošenje *Etičkog kodeksa volontera*,²⁹⁸ dodjeljivanje državne nagrade za volontiranje te nadzor nad izvršenjem Zakona. Posebna pozornost se posvećuje volontiranju maloljetnika i poslovno nesposobnih osoba te volontiranju stranaca u Republici Hrvatskoj, kao i hrvatskih državljana u inozemstvu.²⁹⁹

Dakle u Zakonu o volonterstvu navodi se da su volonteri i volonterke osobe koje dobrovoljno ulažu svoje osobno vrijeme, trud, znanja i vještine obavljajući usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit, a pritom ne traže novčanu nagradu ili drugu imovinsku korist.³⁰⁰

Volonter se u pravilu može postati bez obzira na dob, spol, nacionalnost ili druge posebnosti. Jedino je važna odluka da izdvojite određenu količinu svoga vremena i odaberete način na koji ćete ga pokloniti nekome tko treba vašu pomoć.

Volonterkama zakon daje prava kojima ih se nastoji zaštititi od iskorištavanja, ali im propisuje i nekoliko pratećih obveza kojima se nastoji osigurati dobrobit organizatora i korisnika volontiranja. Više o njima možete doznati na orijentacijskoj radionici za volonterke ili na *besplatnom volonterskom telefonu*.

Volonterke za svoj rad ne dobivaju novčanu nagradu ili imovinsku korist, ali imaju pravo na naknadu troškova koji su nastali tijekom njihova volontiranja i za njega su vezani.³⁰¹ Pravila ponašanja, načela i etičke standarde volontera propisuje *Etički kodeks volontera* kojeg je se svaki volonter dužan pridržavati prilikom volontiranja.³⁰²

Danas se procjenjuje da se oko 500 000 nevladinih organizacija u SAD-u oslanja na darove. Opstanak mnogih neprofitnih organizacija ovisi o donacijama, s tim da je novčana potpora korporacija ostala ista, dok broj volontera opada.

Volonterstvo je u padu u SAD-u.³⁰³ Nažalost volonteri se više ne mogu uzimati zdravo za gotovo. Problem je u tome što se obitelji

prečesto sele, a sve više žena postaje radna snaga. Iako su volonteri i dalje važni u životu i ekonomiji mnogih organizacija, njihova je budućnost nesigurna. Da bi nastavile privlačiti volontere u broju koji je potreban kako bi se ostvarili njihovi programi, organizacije će trebati poduzeti inovativne pristupe u komunikaciji sa svojim javnostima.³⁰⁴

Iako je njihova osoblja s punim radnim vremenom relativno malo, organizacije za volontiranje nude studentima odnosa s javnošću izvrsnu priliku stjecanja iskustva. Volonteri s komunikacijskom i ostalim PR vještinama uvijek se traže, a problemi s kojima se suočavaju dobra su priprema za karijere s punim radnim vremenom.

Volonterski rad u zajednici – korporativni pristup

Volonterski rad za zajednicu ili društveno koristan rad je inicijativa u okviru koje korporacija podržava i potiče zaposlene, partnere iz trgovine na malo i/ili korisnike franšiza da dobrovoljno rade kako bi podržali lokalne humanitarne organizacije i društvene ciljeve. Volonterski rad zapravo predstavlja poklon u obliku stručnog znanja, sposobnosti, ideja i/ili fizičkog rada. Korporativna potpora može uključiti odobravanje plaćenog izostanka s posla, odgovarajuće usluge kako bi zaposleni pronašli interesna područja, priznanja za izvršene usluge i organizaciju timova za potporu i pomoć u realizaciji društvenih ciljeva koje je zacrtala kompanija.³⁰⁵

Volonterski rad za zajednicu nije nova korporativna inicijativa. Ono što je novo i vrijedno pozornosti je upadljivo povećanje uključivanja takvog rada u već postojeće korporativne društvene inicijative, pa čak i njihovo povezivanje s poslovnim ciljevima.

Potpورا volonterskom radu kreće se u rasponu od programa pomoći svojoj sredini do novčanih ulaganja, dodjela priznanja, nagrada i dr. Tipični programi su:

1. ohrabrivanje zaposlenih internom komunikacijom da se uključe u društveno koristan rad
2. organiziranje posebnih volonterskih timova za pojedinačne ciljeve i događaje (*evente*)
3. odobravanje plaćenog radnog vremena koje se tijekom godine može posvetiti

Organizacije za volontiranje nude studentima odnosa s javnošću izvrsnu priliku stjecanja iskustva. Volonteri s komunikacijskom i ostalim PR vještinama uvijek se traže, a problemi s kojima se suočavaju dobra su priprema za karijere s punim radnim vremenom.

Volonterski rad za zajednicu ili društveno koristan rad je inicijativa u okviru koje korporacija podržava i potiče zaposlene, partnere iz trgovine na malo i/ili korisnike franšiza da dobrovoljno rade kako bi podržali lokalne humanitarne organizacije i društvene ciljeve.

Tablica 41. Primjer korporativnog društvenokorisnog volonterskog rada, Ph. Kotler, N. Lee, 2007.

Korporacija	Potpota društvenom cilju	Primjeri aktivnosti	Potpota
Ford	Domovi (kuće) po pristupačnim cijenama.	Sudjelovanje u gradnji kuća, <i>boravište za ljude</i> .	Organizacija i priznanje zaposlenicima.
Hewlett-Packard	Globalni pristup tehnologiji.	Rad u siromašnim zajednicama.	Smještaj zaposlenih na određenim lokacijama duže vrijeme.
FedEx	„Zajednički put“ – nacionalna kampanja. „Sigurna djeca“ i američki Crveni križ.	Sudjelovanje u manifestaciji „Ujedinjenog puta“ pod nazivom „Dan pozornosti“.	Slobodno vrijeme kako bi se sudjelovalo u „Danu pozornosti“.
Mannie Mae	Dostupnije posjedovanje kuće.	Sudjelovanje u programu fondacije „Pomozite beskućnicima“.	Pomoć zaposlenima u pronalaženju adekvatna angažmana. Plaćen izostanak.
Shell	Zaštita životne sredine.	Uklanjanje korova i otpadaka duž obala. Proučavanje vodenih ptica.	Organiziranje aktivnosti i financiranje sudjelovanja zaposlenika u određenim programima.
AT&T	Crveni križ i druge humanitarne organizacije prema izboru zaposlenika.	Volontiranje posebnih grupa, timova u zajednicama.	Dodjeljivanje nepovratne pomoći humanitarnim organizacijama u kojima zaposleni volontiraju.
IBM	Lokalne organizacije.	Izravno učenike educiraju IBM-ovi stručnjaci.	Osiguranje softvera koji podržava <i>online</i> edukaciju.
Levi Strauss	Poučavanje školaraca.	Sudjelovanje u lokalnim manifestacijama s jakim utjecajem.	Do 40 sati plaćenog volonterskog rada za zajednicu godišnje.

Zaštita životne sredine je područje u kojem volonterski rad može uključiti prikupljanje otpadaka, papira, sadnju drveća, čišćenje zagađenih vodotoka, kanala i dr.

- dobrovoljnom radu (FedEx oko 200.000 godišnje, Timberland 40 sati godišnje po zaposleniku)
4. pozivanje na određene društvene ciljeve i humanitarne aktivnosti koje bi zaposleni mogli razmotriti
 5. dodjeljivanje nepovratne novčane pomoći dobrotvornim organizacijama za koje zaposleni volontiraju
 6. odavanje priznanja zaposlenicima koji se bave volonterskim radom za zajednicu.

Projekti na kojima zaposleni dobrovoljno rade mogu biti:³⁰⁶

1. *lokalni projekti* su najčešći, a uključuju aktivnosti poput: gradnje kuća, skupljanje odjeće i hrane, dežuranje pored telefona tijekom javnih kampanja, čišćenje, čitanje djeci, poučavanje djece, držanje predavanja u školama, posjete bolnicama, poučavanje rada na računaru, dijeljenje hrane u pučkim kuhinjama i dr.
2. *projekti vezani za zaštitu zdravlja i sigurnosti* podrazumijevaju besplatno uključivanje zaposlenih u aktivnosti kao što su stomatološki pregledi djece, organiziranje sportskih programa za mlade, dijeljenje informativnih brošura i dr.

3. *zaštita životne sredine* je područje u kojem volonterski rad može uključiti prikupljanje otpadaka, papira, sadnju drveća, čišćenje zagađenih vodotoka, kanala i dr.

Korporacije koje daju svoj doprinos i pomažu društvenoj zajednici mogu očekivati i potencijalne koristi, kao što su:³⁰⁷

- uspostavljanje iskrenih odnosa sa zajednicom
- doprinos poslovnim ciljevima
- povećanje zadovoljstva i motivacije u zaposlenih
- potpora drugim korporativnim inicijativama
- jačanje imidža korporacije
- pružanje mogućnosti za prikazivanje proizvoda i usluga.

Korporacije koje daju svoj doprinos i pomažu društvenoj zajednici mogu očekivati i potencijalne koristi.

Sažetak

Sindikati

Sindikati su organizacija koju stvaraju zaposleni. Sindikat može predstavljati zaposlenike u određenoj gospodarskoj grani ili u određenoj tvrtci, a uspostavlja se kako bi poboljšao i održao plaće, naknade i radne uvjete. Sindikati se obično ujedinjuju u udruge sindikata i sindikalne središnjice.

Sindikati i mediji

Sindikati su bili poželjan izvor vijesti tim više što je privatizacija često bila povod za podjelu unutar glavnih političkih stranaka. No vremenom su sindikati izgubili izraženu naklonost medija. Istraživači su uočili ostatke tvrdoglavosti nepovjerenja prema medijima unutar pojedinih sindikata koji su spremno karakterizirali medije kao klasne neprijatelje što rade u korist države i kapitalističkih interesa. Novija istraživanja u Europi upućuju na zaključak kako se ovakvi tvrdi pristupi prema medijima smanjuju. Rezultat takve prakse je činjenica da sindikati danas uglavnom zapošljavaju najmanje jednu osobu za odnose s medijima i/ili javnošću.

Odnosi s javnošću u sindikalnim organizacijama

Uloga odnosa s javnošću u radničkim sindikatima je na mnogo načina slična ulozi u profesionalnom ili obrtničkom udruženju. Djelatnost odnosa s javnošću sve je više uključena u identificiranje novih ciljnih javnosti, komunikaciju s trenutnim članovima, gradnju povjerenja, dotjerivanje poruka, kao i izgradnju utjecaja na zakonodavstvo. Da bi postigli svoje ciljeve, djelatnici odnosa s javnošću se bave i sindikalnim publikacijama, izdanjima vijesti i pokušajima lobiranja. Digitalno doba i globalizacija također imaju svoj utjecaj na sindikate. Prisiljavaju ih na bolje korištenje. Timovi za upravljanje poslovima s javnošću sada koriste istraživanje i internet zajedno s tradicionalnim sredstvima kao što su odnosi s medijima i dr.

Volonterizam

Organizacije za volontiranje nude studentima odnosa s javnošću izvrsnu priliku da steknu iskustva. Volonteri s komunikacijskim i ostalim PR-vještinama uvijek se traže, a problemi s kojima se suočavaju dobra su priprema za karijere s punim radnim vremenom.

Volonterski rad u zajednici – korporativni pristup

Volonterski rad za zajednicu ili društveno koristan rad je inicijativa u okviru koje korporacija podržava i potiče zaposlene, partnere iz trgovine na malo i/ili korisnike franšiza da dobrovoljno rade kako bi podržali lokalne humanitarne organizacije i društvene ciljeve. Volonterski rad zapravo predstavlja poklon u obliku stručnog znanja, sposobnosti, ideja i/ili fizičkog rada. Korporativna potpora može uključiti odobravanje plaćenog izostanka s posla, odgovarajuće usluge kako bi zaposleni pronašli interesna područja, priznanja za izvršene usluge i organizaciju timova za potporu i pomoć u realizaciji društvenih ciljeva koje je zacrtala kompanija.

Pitanja za provjeru znanja

1. Značajke odnosa s javnošću u sindikalnim organizacijama?
2. Sindikat i mediji?
3. Uloga odnosa s javnošću u radničkim sindikatima?
4. Volonterizam?
5. Volonterski rad u zajednici – korporativni pristup?



Dodatna literatura

- Baines, P., Egan, J., Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Broom, G.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Deacon, D. : *Non-governmental Organizations and the Media*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003.
- Grunig, J. E., Hunt, T.: *Managing Public Relations*, Holt/Rinehart & Winson, New York – Chicago, 1984.
- Kotler, Ph., Lee, N.: *Korporativna društvena odgovornost*, Čikoja štampa, Beograd, 2007.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T. : *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- <http://www.sssh.hr>
- <http://www.volontiram.info>
- <http://hr.wikipedia.org/wiki/Sindikata>
- <http://www.volontiram.info>
- <http://www.vcz.hr/volonteri/osnovne-informacije>

Bilješke

- 287 Hrvatski su sindikati uglavnom neovisni, a pokrivaju oko 35% hrvatskih zaposlenika. Većina je sindikata okupljena u pet glavnih udruga (središnjica), koji su navedeni prema veličini: Savez samostalnih sindikata Hrvatske (SSSH), Nezavisni hrvatski sindikati (NHS), Matica hrvatskih sindikata (MHS), Hrvatska udruga sindikata (HUS), Udruga radničkih sindikata Hrvatske (URSH), Sindikat novinara Hrvatske (SNH).
- 288 <http://hr.wikipedia.org/wiki/Sindikata>
- 289 D. Deacon: *Non-governmental Organizations and the Media*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003., 101.-102.
- 290 Isto, 103.
- 291 Isto, 104.
- 292 Dok su u 1960-ima i 70-ima *radnički* i *industrijski* dopisnici bili elitni specijalizirani dopisnici, tijekom 1980-ih i 90-ih njihov se broj i ugled smanjio u odnosu na uspon financijskih dopisnika.
- 293 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 530.
- 294 G. M. Broom, *n. dj.*, 464.-465.
- 295 <http://www.sssh.hr>
- 296 <http://www.volontiram.info>
- 297 Narodne novine 58/07.
- 298 Etički kodeks volontera predstavlja skup vrijednosti, načela i standarda kojima se usmjerava proces organiziranog uključivanja volontera u aktivnosti za opću dobrobit. Ovim se Etičkim kodeksom promiču najviše vrijednote ustavnog poretka Republike Hrvatske. Etički kodeks počiva na načelu da je volonterstvo temelj civilnog društva i od vitalne važnosti za razvoj (sudioničke) demokracije jer se, kroz sudjelovanje u društvenim procesima, jača i osobna odgovornost građana volontera. Sukladno tomu, cilj Etičkog kodeksa je promicanje pozitivne prakse volontiranja i primjene načela i standarda volonterstva među organizatorima volontiranja, volonterima i korisnicima njihovih usluga (<http://www.volontiram.info>).
- 299 <http://www.volontiram.info>
- 300 <http://www.vcz.hr/volonteri/osnovne-informacije/>
- 301 Jednom godišnje Vlada Republike Hrvatske dodjeljuje *Državnu nagradu za volontiranje*, pri čemu odabire po jednog volontera i organizatora volontiranja koji su svojim radom dali poseban doprinos volonterstvu u protekloj godini.
- 302 Više o pravima i obvezama volonterki te procedurama vezanim za volontiranje možete pročitati i na internetskoj stranici [volontiram.info](http://www.volontiram.info). Isto tako možete preuzeti i neke korisne dokumente poput Etičkog kodeksa, primjerak Ugovora o volontiranju ili volonterske knjižice.
- 303 Poznate volonterske organizacije u SAD-u: *American Heart Association* (Američka udruga za srce), *American Cancer Association* (Američka udruga za rak), *American Red Cross* (Američki Crveni križ), *Advertising Council* (Vijeće za oglašavanje), *Salvation Army* (Vojska spasa), *Girl Scouts of America* (Djevojčice izviđači), *Boy Scouts of America* (Dječaci izviđači).
- 304 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 380.
- 305 Ph. Kotler, N. Lee, *n. dj.*, 199.-200.
- 306 Isto, 202.
- 307 Isto, 204.-215.

20. ODNOSI S JAVNOŠĆU U OBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA

Obrazovanje je jedan od najvažnijih izazova svake osobe. Nezaobilazan je dio života svakog mladog čovjeka. Zbog važnosti obrazovanja u društvu danas su odnosi s javnošću iznimno važni za uspješno funkcioniranje svake obrazovne institucije. Puno je razloga zašto odnosi s javnošću trebaju obrazovnim institucijama. Jednostavno gotovo se sve obrazovne institucije suočavaju s brojnim problemima kao što su nasilje u školama, pitanje jezika i pravopisa, uvođenje seksualnog odgoja i religijskog programa, nezadovoljstvo nastavnika plaćama, nedostatak knjiga u knjižnicama te drugim brojnim poteškoćama. Visoko školstvo ima pak svoje teškoće u vremenu kada ga skupo plaćamo, a fakultetski obrazovani ljudi teško potom pronalaze posao. Da podsjetimo, prvi klijent prve agencije za odnose s javnošću na svijetu je danas najpoznatije i najprestižnije svjetsko Sveučilište Harvard. Fakulteti se bore za prostor i imaju oskudna financijska sredstva. Iz navedenih

i drugih činjenica proizlazi sve jača potreba obrazovnih ustanova za održavanjem odnosa sa svojim javnostima.

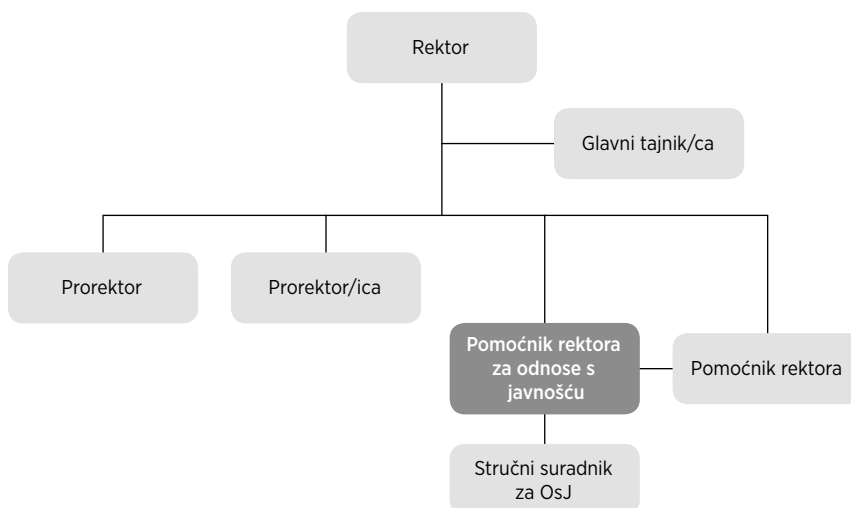
Mjesto odnosa s javnošću u obrazovnim institucijama

Na sveučilištima s dugom tradicijom, posebno onim u razvijenim zemljama, odnosima s javnošću pridaje se znatna pozornost. Smatra se da uredi za odnose s javnošću igraju važnu ulogu na sveučilištima. Tako npr. Sveučilište u Miamiu ima odjel za odnose i kancelariju direktora za javne poslove na čijem je čelu direktor. Osim glavnog direktora u organizaciji postoje još i direktor za odnose sa zajednicom, direktor za odnose s medijima (s pomoćnicima, tajnikom i stručnim suradnicima), direktor za izdavačku djelatnost (urednici, dizajneri, fotografi) te direktor za videoprodukciju. Slična je slika i na drugim velikim svjetskim sveučilištima.

Pogledamo li kakvo je stanje u regiji, vidljivo je kako sveučilišta u Hrvatskoj, Slove-

Prvi klijent prve agencije za odnose s javnošću na svijetu je danas najpoznatije i najprestižnije svjetsko Sveučilište Harvard.

Uredi za odnose s javnošću igraju važnu ulogu na sveučilištima.



Shema 11. Odnosi s javnošću u strukturi ustroja Sveučilišta u Mostaru, 2013.

Svi profesionalci u obrazovnim odnosima s javnošću teže biti više proaktivni nego reaktivni – predvidjeti prije probleme i mogućnosti nego čekati i reagirati tek u krizi.

niji, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Crnoj Gori, Makedoniji, Kosovu, Albaniji i dr. zemljama organizaciji odnosa s javnošću ne pridaju dovoljno pozornosti. Analizom organizacije sveučilišta u navedenim zemljama vidljivo je kako sveučilišta imaju određenu osobu za informiranje ili odnose s javnošću. Budući da je hijerarhijska pozicija tih djelatnika izrazito niska, pokazuje da je odnosima s javnošću namijenjena isključivo reaktivna (tehnička) uloga. Nešto dinamičniji pristup ima Sveučilište u Mostaru. Naime na ovom sveučilištu odnosi s javnošću su strateški pozicionirani. Jedan od pomoćnika rektora je i pomoćnik za odnose s javnošću. On je ujedno i voditelj Ureda za odnose s javnošću u okviru kojeg djeluje stručni suradnik za odnose s javnošću (medije). Takva pozicija omogućuje da odnosi s javnošću kroz stratešku ulogu sudjeluju u kreiranju ukupnih komunikacijskih procesa na Sveučilištu. S obzirom na tranzicijski proces i reformu visokog obrazovanja koja se ogleda i kroz pristup Bolonjskom procesu, način organizacije odnosa s javnošću na Sveučilištu u Mostaru mogao bi biti model organizacije i za druga regionalna sveučilišta.

Proaktivni odnosi s javnošću

Svi profesionalci u obrazovnim odnosima s javnošću teže biti više proaktivni nego reaktivni – predvidjeti prije probleme i mogućnosti nego čekati i reagirati tek u krizi. Takav pristup³⁰⁸ možemo postići procesom u četiri koraka: 1. istraživanje ili prikupljanje informacija, 2. planiranje, 3. provedba i 4. evaluacija. Kao i ostali djelatnici u odnosima s javnošću djelatnici u obrazovanju nastoje se pobrinuti da njihovi planovi odnosa s javnošću odgovaraju sveukupnim strateškim planovima njihovih organizacija.

Istraživanje

Jednom kada je situacijska analiza provedena, prikupljaju se potrebne informacije. No ponajprije se među svim skupinama unutar i izvan organizacije, s kojima je ona u izravnom kontaktu i na koju utječu, određuju najvažnije javnosti kojima će se organizacija

obraćati. Ponekad se javnosti škola i sveučilišta preklapaju, ali svaka od tih institucija ima i vlastite zasebne javnosti.

Klasične metode prikupljanja informacija o ciljnoj javnosti uključuju upitnike koji se šalju poštom, telefonske ankete, intervjue, provođenje istraživanja među studentima i dr. Potrebno je postavljati pitanja kojima se doznaju ne samo mišljenja ispitanika o aktualnim problemima nego i njihova stajališta o problemima kojima bi se u budućnosti trebalo posvetiti najviše pozornosti.

Svakodnevne vijesti, školske publikacije, stanje fakultetske zgrade, rezultati ispita, postotak studenata koji nisu položili godinu, učestalost tinejdžerskih trudnoća, konzumiranje droge itd. – sve to također utječe na imidž institucije. Stoga će istraživanja nekih ili svih navedenih područja biti iznimno korisna.³⁰⁹

Planiranje

Jednom kada su sve potrebne informacije prikupljene, prioriteti organizacije u odnosima s javnošću razvrstani, a najvažnija pitanja identificirana, može se razviti plan. Plan odnosa s javnošću uključuje definiranje cilja, određivanje strategija za njegovo postizanje i taktike kojima će se strategije implementirati. U skladu s time potrebno je identificirati ciljnu javnost, čimbenike vremena i način na koji će se izmjeriti uspješnost plana.

Primjer: Cilj – povećati broj upisanih na fakultete. Strategija – povećati medijsko pokrivanje ponuda u ključnim medijima za 20%. Taktika – objaviti u medijima priče studenata koji žele steći diplomu. Objaviti u medijima priče o studentima koji su diplomirali.

Plan odnosa s javnošću uključuje definiranje cilja, određivanje strategija za njegovo postizanje i taktike kojima će se strategije implementirati.

Važno je pokazati pravu sliku škole ili fakulteta. Uloga odnosa s javnošću nije nastojati prikazati da je škola divno i toplo mjesto za boravak ako to nije. Kako bi razvili pozitivan plan koji će biti uspješan, odnosi s javnošću nužno moraju imati pot-

poru menadžmenta i svih zaposlenika, a ključ kojim se to postiže je zdrava radna okolina.³¹⁰

Komunikacija

U komunikaciji usmjerenoj na bilo koju javnost važno je govoriti jezikom koji ciljna javnost razumije. Također treba izbjegavati akronime i žargone. Svaka institucija u odnosima s javnošću koristi alate koji najbolje odgovaraju njezinim potrebama.³¹¹

Vrjednovanje (evaluacija)

Evaluacija je nužan korak kojim se mjeri uspjeh programa. Standardi vrjednovanja trebaju biti određeni na početku programa tako da se može izmjeriti njegov uspjeh.

Dva načina evaluacije koja se koriste u odnosima s javnošću u obrazovanju su formativna i sumativna evaluacija. *Formativna evaluacija* izvodi se tijekom provedbe programa tako da se, ako je potrebno, mogu napraviti promjene. *Sumativna evaluacija* provodi se na kraju programa kako bi se utvrdilo jesu li ciljevi ispunjeni. Npr. neka srednja škola može podupirati program koji nastoji odvratiti učenike od pušenja. Cilj je smanjiti broj učenika koji puše za 10% tijekom jedne godine. Formativna evaluacija koja se provede otprilike nakon pola godine mogla bi se odnositi na ispitivanje učenika pokazuje li program ikakav uspjeh. Promjene koje učenici potom predlažu mogle bi tada biti ugrađene u program. Sumativna evaluacija, učinjena na kraju kampanje, pokazala bi je li cilj postignut. Metode evaluacije uključuju gotovo sve one metode koje se koriste za istraživanja, kao što su upitnici i promatranje. Informacije dobivene evaluacijom koriste se zatim u sljedećem krugu koji opet započinje istraživanjem.³¹²

Javnosti u obrazovnim institucijama

Da bi ostvarili svoje ciljeve i izvršili svoju misiju, obrazovne institucije i odnosi s javnošću moraju prepoznati, definirati i segmentirati svoje javnosti. To je posebno važno zbog činjenice da su javnosti heterogene i da je s njima potrebo ostvariti

suradnju njihovim komunikacijskim kanalima.

Ključne javnosti jedne visokoškolske institucije mogu biti:³¹³

- *Studenti* su najvažnija javnost jednog sveučilišta i najvažniji su predstavnici gledano iz perspektive odnosa s javnošću.
- *Profesori i fakultetsko osoblje* važna su unutarnja javnost zbog svoje iznimno važne uloge u obrazovanju i vođenju institucija.
- *Bivši studenti* najvažniji su izvor dobrovoljne potpore. Ako se s njima povremeno komunicira, mogu biti jaka potpora (moralna i materijalna) instituciji.
- *Skupine unutar lokalne zajednice i voditelji poslovnih organizacija* – odnos građana i akademske zajednice uvijek je bio skup složenih odnosa. Budući da država ne pokriva sve interese visokoškolskih institucija, dobri odnosi visokoškolskih institucija i korporacija mogu biti od velike i obostrane koristi.
- *Vlast* – državne i sve druge regionalne (županijske) vlade vrlo su važna javnost obrazovnim institucijama. Često predstavljaju najvažniji čimbenik odlučivanja o raspodijeli novca za rad, zapošljavanje, održavanje, inovacije, istraživanja, razvitak itd. Država zakonskim propisima donosi okvir za rad obrazovnih institucija. Stoga obrazovne institucije, da bi što kvalitetnije komunicirale i surađivale s vladama, razvijaju i jačaju svoje odnose s javnošću.
- *Mediji* su nezaobilazna vanjska javnost gotovo za sve institucije pa tako i obrazovne. Pomoću medija obrazovne institucije komuniciraju sa svojom javnošću, oblikuju javnu sliku o obrazovanju, educiraju itd. Da bi obrazovne institucije uspješno komunicirale s medijima, trebaju same razvijati svoj potencijal odnosa s javnošću.
- *Roditelji* – svaka obrazovna institucija treba shvatiti važnost komunikacije s roditeljima učenika i studenata. Bez interakcije na toj razini nema rezultata na način kako to vidi i jedna i druga strana.

Da bi ostvarili svoje ciljeve i izvršili svoju misiju, obrazovne institucije i odnosi s javnošću moraju prepoznati, definirati i segmentirati svoje javnosti.

Studenti su najvažnija javnost jednog sveučilišta i najvažniji su predstavnici gledano iz perspektive odnosa s javnošću.

Jedan od poznatih načina *novačenja* su sveučilišne smotre na kojima studenti dobijaju gotovo sve informacije o mogućnosti studiranja.

Osmišljavanja kanala i alata za komunikaciju s roditeljima redovita je aktivnost odnosa s javnošću. Dakle roditelji najčešće predstavljaju osnovu potpore. Oni su važni za ustanovu i stoga ih je lakše priključiti skupini saveznika i prijatelja.

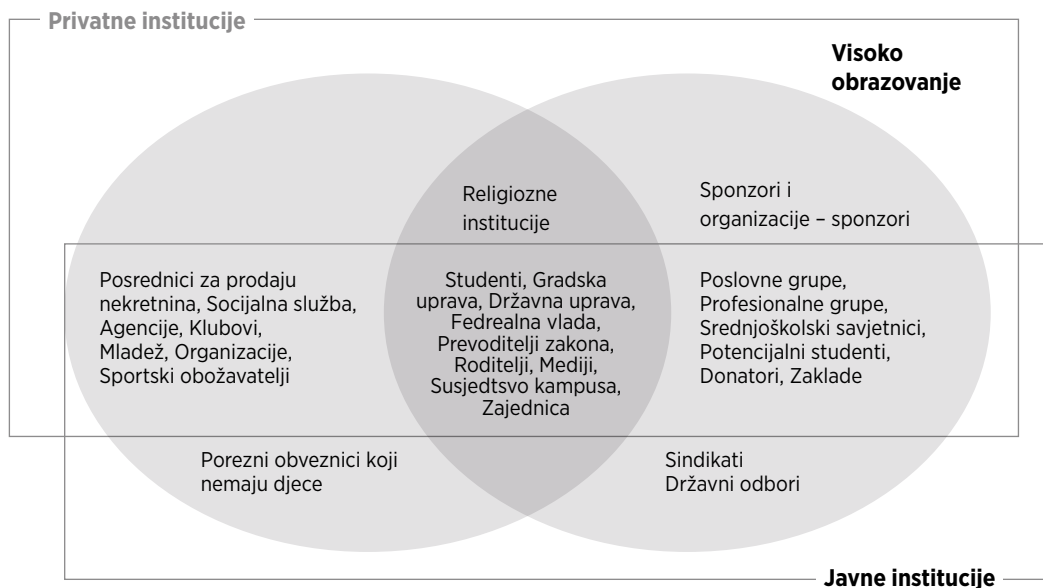
Osim navedenih javnosti moguće je *izolirati* i ove:

- *Potencijalni studenti* – sveučilišta tijekom godine ulažu dosta komunikacijskih aktivnosti i marketinga kako bi došli do potencijalnih studenata. Jedan od poznatih načina *novačenja* su sveučilišne smotre na kojima studenti dobijaju gotovo sve informacije o mogućnosti studiranja. Ne treba ni naglašavati kako privatne visoke škole, a sve više to prate i javne obrazovne institucije, sve više imaju izrazito agresivan marketing te promociju pomoću novih tehnologija.
- *Agencije* – u pojedinim zemljama agencije za osnovno, srednje ili visoko obrazovanje također su važna javnost i partner u oblikovanju standarda i drugih akata i procedura.
- *Međunarodne institucije* – za svaku obrazovnu instituciju brojne međunarodne institucije su izazov, ali i važan partner.

EU je danas nezaobilazna institucija, kao i njezine agencije. Kroz razne fondove obrazovne institucije sudjeluju u kreiranju projekata i osiguravaju sredstva za te projekte. Međunarodnom suradnjom obrazovne institucije sudjeluju u razmjenama programa, učenika, studenata, profesora itd. Međunarodne institucije važne su zbog brojnih stipendija koje dodjeljuju obrazovanju.

- *Izdavači i izdavačke kuće* važna su ciljna javnost obrazovnih institucija jer se najčešće pojavljuju kao nakladnici knjiga i udžbenika.
- *Tvrtke, poduzeća, korporacije* – suradnja s njima trebala bi biti stalna iz više razloga. Obrazovne institucije školuju kadrove i za gospodarstvo. S druge strane gospodarstvo je temelj za društvenu stabilnost. Suradnja oko oblikovanja programa, kao i zapošljavanje studenata, temelj je za stalnu i intenzivnu suradnju.
- *Financijske ustanove, banke, burze* partner su visokoškolskim ustanovama i njihova se suradnja može ogledati po više osnova.
- *Druge obrazovne institucije* – za svaku obrazovnu instituciju od osnovne i srednje škole do fakulteta druge slične

Financijske ustanove, banke, burze partner su visokoškolskim ustanovama i njihova se suradnja može ogledati po više osnova.



Slika 48. Prikaz ilustrira neke od češćih vanjskih javnosti obrazovnih institucija. Vanjske javnosti su skupine izvan, a unutarnje unutar organizacije, J. K. Henderson, 2001.

institucije su važna javnost i partneri ispunjavanju akademskih ciljeva. Kao što je iz gore navedenog vidljivo, obrazovne institucije imaju brojne javnosti. Te javnosti moguće je dalje podijeliti na unutarnje i vanjske javnosti.

Unutarnje javnosti svih obrazovnih institucija uključuju studente, učenike, profesore, fakultetsko osoblje i administraciju. Ali čak i unutar jedne javnosti karakteristike njezinih pripadnika nisu opće. U svakoj podskupini pomiješane su zemljopisne, rasne i kulturalne karakteristike, različiti pogledi, potrebe i očekivanja. Prema tome široko identificiranje javnosti samo je početni korak. Što se više može naučiti o svakome, to bolje.³¹⁴

Vanjske javnosti su skupine izvan organizacije. U školi osoblje poput vozača školskih autobusa ili kuhara održava dnevne kontakte s učenicima. Izvan škole oni razgovaraju s prijateljima, obitelji, susjedima te tako mogu širiti informacije o svom radnom mjestu – i one dobre i one loše.³¹⁵

Odnosi s bivšim studentima – alumni

Organizacija bivših studenata jednog sveučilišta pokazala se iznimno važnom i potrebnom. Iskustva razvijenih i starih sveučilišta ukazuju da su bivši studenti najvažniji izvor potpore u visokoškolskim ustanovama. Stoga nije nimalo čudno što sveučilišta i fakulteti nastoje steći lojalnost, interes i savjete svojih bivših studenata koji u međuvremenu obnašaju vrlo važne društvene

funkcije i imaju važno iskustvo. S druge strane, pridobiti bivše studente često znači pridobiti i materijalnu potporu pa i novac.

Voditelj sveučilišnih odnosa s javnošću je osoba koja bi trebala osmisliti komunikaciju s bivšim studentima. Program sveučilišnih odnosa s javnošću alumni članovima jamči da će biti poštovani, a ne iskorištavani. Kao članovima alumni kluba mora im se jamčiti i sloboda, puna informiranost i dr.

Udruga bivših studenata mora biti vezana za svoj osnovni cilj, a to je potpora sveučilištu u obliku organiziranog djelovanja.³¹⁶ Organizirano djelovanje i sredstva koja se prikupljaju mogu pomoći u privlačenju novih kadrova, kupovinom (laboratorijske, računalne) opreme, financiranju znanstvenih istraživanja i dr.

Alumni članovi na različite načine pokušavaju prikupiti sredstva kako bi pomogli svojem sveučilištu. Jedna od tehnika je i telefoniranje poznatim osobama i menadžerima. Većina alumni klubova šalje pisma donatorima i traži pomoć. Kako bi im zahvalili, alumni klubovi osmišljavaju počasne popise donatora, pozivaju donatore da postanu članovi počasnog kluba (npr. Predsjednikov klub), iniciraju da se pojedine učionice nazivaju po tim donatorima.³¹⁷

Jedan od najvažnijih instrumenata poticanja bivših studenata da daju dobrovoljne priloge i su godišnjice diplomiranja ili godišnji donatorski susreti. Utjecajni bivši studenti i drugi prijatelji sveučilišta mogu lobirati i kod politike i zakonodavaca u korist sveučilišta.

Voditelj sveučilišnih odnosa s javnošću je osoba koja bi trebala osmisliti komunikaciju s bivšim studentima. Program sveučilišnih odnosa s javnošću alumni članovima jamči da će biti poštovani, a ne iskorištavani.

Jedan od najvažnijih instrumenata poticanja bivših studenata da daju dobrovoljne priloge su godišnjice diplomiranja ili godišnji donatorski susreti.

Studija slučaja 8. Alumni Sveučilišta u Dubrovniku

Sveučilište u Dubrovniku osnovano je, odlukom Sabora Republike Hrvatske, 1. listopada 2003. na temeljima duge tradicije koja seže čak do 17. stoljeća. Jezuiti su 1624. godine osnovali Collegium Rhagusinum, a 1654. godine Senat Dubrovačke Republike proglasio ga je javnim visokim učilištem na kojem se izučavala umjetnost i prirodne znanosti. Visoko obrazovanje u Dubrovniku prolazilo je kroz različite faze, ali je uvijek ostala želja da Dubrovnik sačuva svoj identitet i u tom području.³¹⁸ Moderno visoko obrazovanje u Dubrovniku počinje s Višom pomorskom školom 1959., Višom turističkom školom 1961., odjelom zagrebačkog Fakulteta ekonomskih nauka 1970., koji se 1975. osamostaljuje u Fakultet za vanjsku trgovinu i turizam,³¹⁹ Pomorskim fakultetom 1984. te Veleučilištem u Dubrovniku

Cilj Kluba UNIDU Alumni je uspostava i održavanje veze između Sveučilišta i diplomiranih studenata i poticanje suradnje između Sveučilišta, tvrtki i organizacija u kojima su zaposleni.

1996. Pravni sljednik svih njih je Sveučilište u Dubrovniku koje je po svojim programima, organizaciji i tehničkoj opremljenosti vrlo suvremena visokoškolska ustanova. Sveučilište u Dubrovniku je studije usklađene s načelima Bolonjske deklaracije počelo izvoditi akademske 2004./2005. godine. Sveučilište u Dubrovniku započelo je s radom sa šest odjela: Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Pomorski odjel, Elektrotehničko-računarski odjel, Strojarski odjel, Odjel za akvakulturu i Odjel za komunikologiju.³²⁰

Iako je Sveučilište u Dubrovniku jedno od najmlađih hrvatskih sveučilišta, na web stranici <http://www.unidu.hr> ističu da žele slijediti sve dobre prakse pa su tako osnovali Klub Unidu Alumni. Na web stranici se objašnjava tko su alumni: „Alumni je popularni naziv (latinskog podrijetla – starateljstvo, štíćenik) za bivše studente nekog visokog učilišta. Alumni (lat. množina od *alumnus*) znači bivši pripadnik neke ustanove, najčešće sveučilišta (Alma Mater) koji ostaje u svezi s njom. Uobičajena su udruženja u svijetu pa na nekim sveučilištima imaju i stoljetnu tradiciju.“³²¹

Klub Unidu Alumni osnovan je u lipnju 2007., a nastao je kao dio Tempus projekta „Establishing of Career services at three Croatian Universities“. Statutom Sveučilišta u Dubrovniku određeno je da vođenje Kluba pripadne Uredu za profesionalnu orijentaciju, savjetovanje studenata i alumne. Tad je počeo izlaziti i časopis *UNIDU Alumni* i počela se izrađivati baza podataka alumnijska. S obzirom na veliki broj statusnih i organizacijskih promjena viših škola i fakulteta iz kojih je nastalo Sveučilište u Dubrovniku, njihova seljenja u druge prostore, jedinstvene baze podataka diplomanata nije bilo, a budući da u to doba nije bilo digitalne pohrane podataka, potpunu bazu podataka teško je i stvoriti.

Cilj Kluba UNIDU Alumni je, kako se navodi na službenoj web stranici, „uspostava i održavanje veze između Sveučilišta i diplomiranih studenata i poticanje suradnje između Sveučilišta, tvrtki i organizacija u kojima su zaposleni. Sveučilište na ovaj način želi uspostaviti trajnu vezu sa svojim završenim studentima i informirati ih o svim razvojnim planovima i programima obrazovanja i izobrazbe te uključiti sve one koji žele pomoći razvoju Sveučilišta. U tom smislu, komunikacija s diplomiranim studentima jedan je od važnih zadataka i to ne samo vezano za njihove želje i potrebe (studiranjem ili pronalaskom posla), već i njihovo razmišljanje o samom studiju (njihovi prijedlozi i primjedbe). Bivši studenti mogu utjecati na osmišljavanje strategije razvoja Sveučilišta, utjecati na profiliranje novih nastavnih planova i programa, pomagati u marketingu i samoj promociji Sveučilišta. Posebno je važna suradnja između Sveučilišta i tvrtki u kojima rade bivši studenti i to u smislu skretanja pozornosti potencijalnim poslodavcima na zapošljavanje budućih diplomanata.“³²² Upravo je ovo okosnica za rad Kluba i njegov razvoj u budućnosti.

Članom Kluba može postati bilo koji bivši student Sveučilišta u Dubrovniku ili njegovih pravnih prethodnika: Veleučilišta u Dubrovniku, Fakulteta za turizam i vanjsku trgovinu, Više pomorske škole... Da bi postali članom, trebaju ispuniti pristupnicu koja se nalazi na web stranici www.unidu.hr/alumni ili se šalje izravno na osobnu adresu. Po osnutku Kluba prva aktivnost bila je prikupiti bazu podataka o diplomiranim studentima Sveučilišta u Dubrovniku (od osnutka Sveučilišta 2003. godine). Nakon prikupljanja tih podataka baza se ažurirala nakon svake promocije studenata, tako da bi se prvostupnicima, magistrima struke ili studentima završenim po starom programu Veleučilišta u Dubrovniku i Fakulteta za turizam i vanjsku trgovinu slale pristupnice s upitom o osnovnim podacima i kratka anketa. Od oko 500 pristupnica koje su se poslale na kućnu adresu (zajedno s kratkim anketnim upitnikom koji je služio za izradbu analize o zapošljavanju studenata nakon završetka studija i za izradbu strategije u vezi s nastavnim planovima i programima i kuvertom s povratnicom te dopisom koji je prilog ovom radu) u godini osnivanja Kluba, 2007., ispunjene pristupnice vratilo je 80 bivših studenata koji su tako postali prvi članovi Kluba. Nastavkom ovakve prakse Sveučilište je proširilo broj članova te ih početkom listopada 2010. ima 156, a gotovo svakodnevno na adresu Ureda za odnose s javnostima stižu ispunjene pristupnice.

Među važnijim zadacima bilo je informirati članova Kluba o sveučilišnim aktivnostima i o mogućnostima koje su im se nudile, primjerice besplatni tečajevi stranih jezika.

Među važnijim zadatcima bilo je informirati članova Kluba o sveučilišnim aktivnostima i o mogućnostima koje su im se nudile, primjerice besplatni tečajevi stranih jezika. Interes alumna za ovakve aktivnosti uvijek je postojao pa je prvi tečaj bio njemačkog jezika, koji je vodila sveučilišna lektorica Anke Schilling, pohađalo oko 20 alumna. Također u organizaciji Centra za strane jezike Sveučilišta u Dubrovniku desetak alumna sudjelovalo je na tečaju poslovnog engleskog jezika. Kao jedna od prvih aktivnosti pokrenut je časopis *UNIDU Alumni* čiji je prvi broj izašao u prosincu 2007. godine. Svrha časopisa je izvijestiti alumne o aktivnostima i razvojnim planovima te o mogućnostima stručne, znanstvene i druge pomoći kroz različite projekte i tečajeve, dostupnost stručnoj literaturi, mogućnost posjećivanja konferencija i gostujućih predavanja. Ovakve obavijesti, uz časopis, slale su se e-mailom radi brže, lakše i izravnije komunikacije. Časopis se objavljivao dva puta godišnje, u prosincu i lipnju, u formatu A3 na 12 stranica. S obzirom na visoke troškove tiskanja časopisa, slale su se molbe (u prilogu rada) za financijsku pomoć, uglavnom alumnima koji su bili na vodećim pozicijama, a zauzvrat su se objavljivale njihove reklame. Dosad je 12 sponzora sufinanciralo tiskanje časopisa, uglavnom velike tvrtke poput Coca-Cole, Zračne luke Dubrovnik, Županijske lučke uprave, T-mobilea...

Nakon dvije godine ovakve komunikacije s alumnima Sveučilište je uvidjelo potrebu da članove Kluba najmanje jednom godišnje okupi na zajedničkom druženju. Tim povodom organizirana je vrtina zabava u Rektoratu Sveučilišta, uz nazočnost članova uprave Sveučilišta – rektora, prorektora i glavnog tajnika. Odlučeno je da će se takva zabava održavati svake godine 1. listopada, na Dan Sveučilišta. Članovima Kluba poslana su pozivnice, a posebno se obavijestilo i *poznate* alumne, bivše studente Sveučilišta i njegovih pravnih prethodnika koji su sad na vodećim i menadžerskim pozicijama. Čak je i vrtina zabava bila u dogovoru sa sponzorima – alumnima pa je Sveučilište troškove organizacije zabave svelo na minimum.

U samim počecima Kluba počelo se kontaktirati i nuditi suradnju *poznatim* alumnima na obostranu korist. Zato je izrađen i popis s oko 200 *poznatih* alumna koje će se posebno kontaktirati.

Alumnima se, kako je prethodno naznačeno, s pristupnicom za članstvo u Klubu slala i kratka anketa o zapošljavanju poslije studija. Iako rezultati nisu reprezentativni, s obzirom na mali broj alumna koji su poslali odgovore, Sveučilište je ipak moglo dobiti neke smjernice o tom pitanju. Cilj anketa je utvrditi koliko za određenim studijem postoji potreba na tržištu rada te trebaju li se studijski programi ukidati, nadopunjavati ili otvarati novi.

Komunikacija s članovima Kluba zamišljena je i posredstvom web stranice Sveučilišta pa je napravljena posebna podstranica namijenjena alumnima, vidljiva odmah s početne stranice. Uz općenite informacije o Klubu, novosti vezane za njihove i sveučilišne aktivnosti, na stranici se mogu pogledati svi brojevi časopisa *UNIDU Alumni* te popuniti pristupnica za Klub i poslati elektronski. Uz to stranica ima fotogaleriju gdje se nalaze fotografije alumna. Istaknuti su i logotipi dosadašnjih sponzora te kontakt podatci osoba zaduženih za komunikaciju s njima. S obzirom da je u tijeku izrada potpuno nove web stranice Sveučilišta u Dubrovniku, ovaj sadržaj će se mijenjati. Naime podstranica namijenjena alumnima zamišljena je da bude portal kojemu će se pristupiti s korisničkim imenom i lozinkom, a sadržavat će podatke o svim alumnima, oglasima za posao te njihovim napredovanjima u karijeri.

Za godišnji susret alumna Sveučilišta u Dubrovniku upriličen 14. listopada 2010. poslano je 156 pozivnica alumnima koji su članovi Kluba i još 40 poznatim alumnima koji nisu potpisali pristupnice u Klub te zaposlenicima Sveučilišta u Dubrovniku. Pozivnice alumnima su poslana poštom na njihove adrese, a potom i elektroničkom poštom kao podsjetnik. Odazvalo se i došlo na druženje 19 alumna i još 9 koji su ujedno i zaposlenici Sveučilišta u Dubrovniku.

Tako slab odaziv svjedoči da nije lako pokrenuti nešto što nema tradiciju, kao što ih slična druženja imaju u Americi i Zapadnoj Europi. No tim više je potrebno izvršiti analizu i

Kao jedna od prvih aktivnosti pokrenut je časopis *UNIDU Alumni* čiji je prvi broj izašao u prosincu 2007. godine. Svrha časopisa je izvijestiti alumne o aktivnostima i razvojnim planovima te o mogućnostima stručne, znanstvene i druge pomoći kroz različite projekte i tečajeve, dostupnost stručnoj literaturi, mogućnost posjećivanja konferencija i gostujućih predavanja.

Komunikacija s članovima Kluba zamišljena je i posredstvom web stranice Sveučilišta pa je napravljena posebna podstranica namijenjena alumnima, vidljiva odmah s početne stranice.

poduzeti mjere da iduće godine odaziv bude bolji i da se uspostavi emotivni odnos između alumna i njihova sveučilišta.

Veliku zaprjeku tome čini nedostatak baze podataka s nekoliko tisuća alumna koju treba napraviti uz pomoć godišnjaka i druge dokumentacije nekadašnjih fakulteta i viših škola koje više ne postoje, ali koje su pravne prethodnice Sveučilišta u Dubrovniku. Budući da u bazi nisu navedeni ni svi diplomanti Sveučilišta u Dubrovniku od njegova osnutka 2004., nego samo onih koji su se uključili u Klub alumna posredstvom web stranice, Sveučilište mora u prigodi obrane diplomskih radova, pri uručenju potvrde o diplomiranju, diplomantima predati i pristupnicu za Klub Unidu Alumni i pozvati ih u članstvo. Time bi se baza obnavljala svim studentima koji diplomiraju, a usporedno bi trebalo bazu dopunjavati onima koji su već diplomirali proteklih godina, što je sad znatno teže, ali je moguće.

Na društvenim mrežama treba otvoriti profile, stranice i skupine za potporu zahvaljujući kojima će alumni moći međusobno kontaktirati i doznati gdje su i što danas rade njihove nekadašnje kolege. Objektivnu poteškoću predstavlja nedostatak osjećaja pripadnosti Sveučilištu u Dubrovniku nekadašnjih studenata koji su završili Pomorski fakultet i Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu koji su bili u sastavu Sveučilišta u Splitu ili ustanova što su postojale još prije njih, kao što su nekadašnja samostalna Viša pomorska škola Dubrovnik ili Fakultet ekonomskih nauka koji je bio u sastavu Sveučilišta u Zagrebu. Ali emotivna povezanost sa Sveučilištem u Dubrovniku može se stvoriti i s tim starijim generacijama nekadašnjih studenata već samim iskazivanjem zanimanja gdje su, što rade i očekuju li išta od pravnog sljednika nekadašnje visokoškolske ustanove na kojoj su diplomirali. Povećanje broja članova Kluba Unidu Alumni mora biti stalan proces, a uz kontakte i druženje u stvarnom i virtualnom svijetu, Sveučilište mora osmisliti sadržaje cjeloživotnog obrazovanja koji bi privukli njihove bivše studente. Ako korist bude obostrana i poticalo ju Sveučilište, zanimanje za suradnju će rasti.

Doc. dr. sc. Đorđe Obradović, *Sveučilište u Dubrovniku*

Održavanje dobrih odnosa sa zajednicom i školama je osobito važno. Stalna i otvorena komunikacija sa svim javnostima u društvenoj zajednici pridonosi dobrim odnosima, naklonosti i poštovanju.

Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru svake godine organizira davanje krvi. Krv daruju sveučilišni nastavnici, administrativno osoblje i studenti. To je višegodišnja praksa kojom Fakultet pokazuje svoju osjetljivost prema društvenoj zajednici.

Odnosi s društvenom zajednicom

Svaka obrazovna institucija djeluje u određenoj zajednici. Održavanje dobrih odnosa sa zajednicom i školama je osobito važno. Stalna i otvorena komunikacija sa svim javnostima u društvenoj zajednici pridonosi dobrim odnosima, naklonosti i poštovanju. Zbog velike važnosti odnosa zajednice prema školama i fakultetima postoje načini poticanja većeg doprinosa i participacije zajednice.³²³

Tako članovi sveučilišne zajednice sudjeluju u brojnim kulturnim, nevladinim, sportskim i drugim organizacijama kako bi oblikovali tu društvenu zajednicu i s njom se identificirali.

Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru svake godine organizira davanje krvi. Krv daruju sveučilišni nastavnici, administrativno osoblje i studenti. To je višegodišnja praksa kojom Fakultet pokazuje svoju osjetljivost prema društvenoj zajednici.

Studenti Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru mahom su pokazali svoju humanost i ozbiljnost prilikom jučerašnje akcije dobrovoljnog darivanja krvi koja je provedena na tom fakultetu. Na jednu od najvećih akcija u prikupljanju dragocjene tekućine navodno se prijavilo čak oko 200 savjesnih studenata, od čega je tijekom jučerašnjeg dana mostarska transfuziologija obogaćena za 78 doza dragocjene tekućine koja život znači. <http://www.dnevni-list.ba>, 15. prosinca 2010.

J. Henderson smatra da se povećano sudjelovanje zajednice u životu obrazovne institucije može postići na deset načina.

Tablica 42. Deset načina kako poboljšati sudjelovanje zajednice, prema J. K. Henderson, 2001.

10 načina kako poboljšati sudjelovanje zajednice	
1.	“Ravnatelj na jedan dan” ili “Učitelj na jedan dan” mogućnost je koja pruža pripadnicima zajednice da u jednom danu iz prve ruke saznaju što se zbiva u školi. Pozvani mogu biti roditelji, profesionalci, poslovni ljudi, lokalni novinari i lokalni političari.
2.	Školsko osoblje može držati govore u lokalnim klubovima koji su uvijek u potrazi za govornicima.
3.	Službene i profesionalne grupe mogu biti pozvane u školu jednom ili više puta mjesečno.
4.	Održavanje foruma zajednice.
5.	Osnivanje savjetodavnih odbora sačinjenih od učenika i vodećih ljudi u zajednici.
6.	Informacijski štandovi mogu se postaviti na različita (očita i manje očita) mjesta u sklopu različitih događaja – po uličnim i umjetničkim sajmovima, u zračnim lukama, shopping-centrima (osobito tijekom rasprodaja).
7.	Škole često objavljuju novinske brošure i priloge za lokalne novine. Lista opreme, knjiga te materijala koje škola treba može se uključiti u listu pod nazivom “Voljeli bismo imati”.
8.	Različite poslovne grupe mogu financijski potpomagati opremanje učionica. Škola im može zahvaliti objavljivanjem članaka o njihovoj pomoći u školskim novinama, dodjelom priznanja ili na primjer božićnim koncertom.
9.	Gallupova anketa iz 1997. pokazala je da bi 69% ispitanika bilo spremno volontirati u javnim školama svoje zajednice.
10.	Sastanke školskog odbora treba započeti pozitivnim podacima. Dobro je istaknuti uspjehe koje je škola postignula, poput izvrsnih postignuća učenika ili novog projekta.

Odnosi s medijima

U 21. stoljeću, dobu tehnoloških dostignuća, mediji su preuzeli kontrolu nad svjetskom masovnom komunikacijom. Održavanje odnosa s različitim medijima čini velik dio napora djelatnika za odnose s javnošću u obrazovnim institucijama. Ono uključuje slanje vijesti medijima, predlaganje priča novinarima te praćenje obavijesti objavljenih u različitim medijima. Istraživanja pokazuju da do sada nisu u održavanju takvog neprestanog tijekom informacija bile uspješne ni škole ni mediji.

U proteklih 10 do 20 godina najčešće karakteristike kritičkog ispitivanja o pružanju informacija iz obrazovnog sektora u SAD-u su sljedeće:³²⁴

- pružanju informacija iz obrazovanja nedostaje kontekst i perspektiva
- članci se usredotočuju na pojedinačne priče više nego na široke trendove
- novinari nisu spremni zagrepsti ispod površine ili inkorporirati aktualne događaje u širu perspektivu
- mediji personaliziraju vijesti
- mediji pružaju informacije koje su površne i nesuvisle.

Djelatnici odnosa s javnošću u obrazovanju trebaju pratiti aktualna zbivanja te koristiti opće smjernice za rad s medijima koje su detaljnije opisane u poglavlju *Odnosi s medijima*.

Komunikacijski kanali i tehnike

Sveučilišta koriste sve komunikacijske kanale preko kojih poruke mogu uspješno doći do ciljane javnosti. U novije vrijeme nove tehnologije uzimaju primat na ljestvici najviše korištenih i učinkovitijih kanala. Gotovo sve škole i fakulteti uređuju i svoje web stranice. Mrežne stranice fakulteta uključuju informacije o odjelima, uvjetima potrebnim za dobivanje diplome, nastavničkom osoblju, financijskim uvjetima i kako se prijaviti na pojedini fakultet – zapravo sve informacije koje se također pojavljuju u katalozima fakulteta. Škole na internetu objavljuju slične informacije o vlastitim karakteristikama.

Osim novih tehnologija, koje pružaju brojne mogućnosti, sveučilišta tradicionalno koriste i audio i vizualne kanale, tj. radio i televiziju. Ovi komunikacijski kanali nezaobilazni su u svakoj sveučilišnoj komu-

Održavanje odnosa s različitim medijima čini velik dio napora djelatnika za odnose s javnošću u obrazovnim institucijama. Ono uključuje slanje vijesti medijima, predlaganje priča novinarima te praćenje obavijesti objavljenih u različitim medijima.

Sveučilišta tradicionalno koriste i audio i vizualne kanale, tj. radio i televiziju. Ovi komunikacijski kanali nezaobilazni su u svakoj sveučilišnoj komunikacijskoj strategiji.

I interpersonalna komunikacija nezaobilazan je komunikacijski kanal na sveučilištima i fakultetima. Osobna komunikacija je svakodnevna i dominantna.

U uvjetima nedovoljnih financijskih sredstava fakulteti i sveučilišta prinuđeni su tržišno razmišljati kako bi nadoknadili sredstva nužna za osnovni rad s jedne strane, kao i sredstva za unaprjeđenje istraživačkih aktivnosti na visokoškolskim institucijama s druge strane.

nikacijskoj strategiji. I tiskani mediji još su uvijek važan komunikacijski kanal. Objava natječaja za upis ostaje aktualna više dana ako se objavi u tisku. I interpersonalna komunikacija nezaobilazan je komunikacijski kanal na sveučilištima i fakultetima. Osobna komunikacija je svakodnevna i dominantna. U vrijeme promotivnih aktivnosti izložbeni komunikacijski kanali poput panoa, displeja i dr. također su kanal koji se koristi na sveučilištima.

Uvažavajući i druge komunikacijske kanale i podkanale (marketinške), ovo su najosnovniji i *hrane* se porukama oblikovanim kroz različite tehnike.

Kada je riječ o sveučilišnim tehnikama, često se obraćaju javnosti kroz priopćenja za javnost. Priopćenja su česte komunikacijske tehnike, baš kao i nastupi u medijima kroz intervjue, raspravljачke emisije i sl. Konferencije za medije su također važan alat u životu sveučilišta, s tim da one nisu tako česte. Rektori sveučilišta koriste i tehniku brifinga, prijama, posjeta i dr. Drže govore, sudjeluju na pred-

stavljanjima knjiga i sl. Zapravo sveučilišta koriste brojne tehnike, s tim da se intezitet korištenja tih tehnika u usporedbi s poslovnim svijetom u određenom smislu razlikuje.

Financiranje i prikupljanje sredstava

Financijska sredstva sveučilištima posljednjih godina znatno se smanjuju. Posljedica je to smanjivanja proračunskih sredstava vlada kada je u pitanju visoko obrazovanje. U uvjetima nedovoljnih financijskih sredstava fakulteti i sveučilišta prinuđeni su tržišno razmišljati kako bi nadoknadili sredstva nužna za osnovni rad s jedne strane, kao i sredstva za unaprjeđenje istraživačkih aktivnosti na visokoškolskim institucijama s druge strane.

Zbog povećanja godišnjih troškova poslovanja, sveučilišta sve češće provode dugoročne kampanje prikupljanja sredstava. Sveučilište Yale jedne godine odredilo je prikupiti

Tablica 43. Tehnike odnosa s javnošću u obrazovnim institucijama, prema J. K. Henderson 2001.

Alati koje koriste odnosi s javnošću		
	Unutarnji	Vanjski
Škole	popis dostignuća škole novinske brošure dopisi (memorandumi) priručnici komunikacija licem u lice grupni sastanci pisma godišnjaci	posjeti učitelja godišnji izvještaji popisi (s prostorom za komentare) novinske brošure izvještaji mjesečni kalendari pisma uredniku službena priopćenja plaćeni oglasi pisma roditelji volonteri u školama sportski prijenosi televizijske emisije javni govori posebni događaji bilješke
Visoko obrazovanje	dopisi (memorandumi) priručnici novinske brošure leci pisma	brošure pisma uredniku službena priopćenja izvještaji godišnji izvještaji plaćeni oglasi direktna pošta ured za govornike posebni događaji novinske brošure sportski prijenosi

1,5 milijardi dolara. Mnoge institucije angažiraju i studente da sudjeluju u kampanjama prikupljanja sredstava telefonom. Na sveučilištu Michigan studenti su u jednoj kampanji pozvali 970.000 bivših studenata i tijekom devetomjesečnog razdoblja prikupili su 8.3 milijuna dolara. Često se koriste i računalni sustavi biranja brojeva.³²⁵

Suočeni s tim izazovima menadžmenti sveučilišta traže izlaz na više načina. Već godinama u svijetu se smanjuju studentske beneficije i povećava participacija studenata u visokom školstvu. To se najčešće ogleda povećanjem školarine. Takva poslovna politika nailazi na brojne otpore pa stoga nisu rijetki masovni i dugotrajni prosvjedi studenata, kao što su bili u Londonu krajem 2010., Zagrebu, Ateni, Parizu, Madridu i dr.

Sveučilišta se sve više okreću marketingu pokušavajući marketinškim aktivnostima priskrbiti određena sredstva. Radi toga u svijetu se markiraju i fakulteti i sveučilišta. Također se koriste bivši studenti organizirani u alumni udruženja. Snagom njihovih kontakata i autoriteta organiziraju se susreti i prikupljaju sredstva. Sponzorstva su također jedan od programa kojim se nastoji steći potpora za rad sveučilišta. Donacije su u svijetu također važan izvor sredstava. Nije rijetka pojava da tvrtke, zaklade i fondacije ili bogati pojedinci daruju financijska sredstva sveučilištu podupirući ih u ispunjenju sveučilišne misije. Brojne kampanje, kao na primjer *Jedan euro za sveučilište*, također su načini za prikupljanje financijskih sredstava. Dakako postoje i drugi načini koji ovise o inventivnosti menadžmenta.

Krizno komuniciranje

Obrazovne se institucije često susreću s raznim krizama. Bez obzira koliko je dobro neka institucija pripremljena, kriza se može dogoditi u bilo koje vrijeme. Krivac mogu biti priroda ili čovjek, ali nikada se u potpunosti ne može spriječiti. Školske krize mogu se tičati prirodnih nepogoda poput požara ili potresa, hitnih slučajeva poput pucnjave u školi

i drugih nasilnih činova, trovanja hranom ili nesreća školskih autobusa. Krizne situacije mogu nastati i ako su zaposlenici optuženi za pronevjeru ili profesori za seksualno zlostavljanje ili iz drugih razloga.³²⁶

U pucnjavi u kampusu Sveučilišta Virginija Tech, 16. travnja 2007., poginule su 33 osobe, a 20 ih je ranjeno. Na prostoru Sveučilišta dogodile su se dvije pucnjave, jedna u učionici Sveučilišta. Tri se sata kasnije dogodila i druga pucnjava, ovaj put u učionici. Prema prvim informacijama napadač je studente u učionici postrojio iza zid i zatim počeo pucati po njima. „Pucnjava je trajala oko tri minute. Zvučalo je kao pištolj, ali bilo je ispaljeno jako puno metaka“, rekao je jedan student Virginia Techa za CNN. Neke od žrtava su studenti. Ubojica je 21-godišnji mladić, student korejskog podrijetla. Nakon dvosatnog divljanja počinio je samoubojstvo. Istraga je u tijeku. Prve informacije i snimke masakra medijima su poslali studenti preko interneta. Predsjednik George W. Bush je, prema izjavi glasnogovornice Bijele kuće Dane Perino, ‘šokiran’ razmjerima tragedije te je Sveučilištu i državi Virginiji ponudio svu potrebnu pomoć.

Kako bi se krize dočekale spremno, najprije je potrebna izrada plana za upravljanje kriznom situacijom. Planom treba odrediti *tko* je odgovoran za pružanje *kojih informacija*, *kojim javnostima*, koristeći *koje komunikacijske kanale*. Prve javnosti koje moraju biti informirane o bilo kojoj kriznoj situaciji jesu one unutarnje – zaposlenici, nastavničko osoblje i učenici. Plan za upravljanje krizom odredit će također hoće li se javnosti informirati u manjim grupama, licem u lice, telefonom ili elektroničnom poštom. Zaposlenici nikada ne smiju doznati nešto o školi u kojoj rade od medija. Interna komunikacija je najvažnija.³²⁷

Sveučilišta se sve više okreću marketingu pokušavajući marketinškim aktivnostima priskrbiti određena sredstva. Radi toga u svijetu se markiraju i fakulteti i sveučilišta.

Prve javnosti koje moraju biti informirane o bilo kojoj kriznoj situaciji jesu one unutarnje – zaposlenici, nastavničko osoblje i učenici.

Sljedeće trebaju biti informirane ključne javnosti. Krizni plan identificira tko su najvažnije javnosti te tko će preuzeti odgovornost za kontaktiranje istih. Obično je jedna osoba imenovana glasnogovornikom. Ona mora posjedovati sve raspoložive informaci-

je. Profesionalci za odnose s javnošću znaju da se *bez komentara* obično prevodi kao *kriv sam*. Ako informacija nije poznata ili nije dostupna, glasnogovornik to mora i istaknuti te pristati dostaviti informaciju novinarima kada je dozna. Reći *ne znam* nije zločin.

Profesionalci za odnose s javnošću znaju da se bez komentara obično prevodi kao *kriv sam*. Ako informacija nije poznata ili nije dostupna, glasnogovornik to mora i istaknuti te pristati dostaviti informaciju novinarima kada je dozna. Reći *ne znam* nije zločin.

Studija slučaja 9. Krizni komunikacijski plan Sveučilišta u Mostaru

I. Uvod

Zbog sve većeg broja nesreća i kriza krizno komuniciranje u posljednjih nekoliko godina ima strateško mjesto u životu sveučilišta i škola. Stručnjaci upozoravaju da kriza može nastupiti u raznim oblicima. Najosjetljivije grane za izbijanje kriza svakako su zračni i pomorski promet, željeznice, kemijska industrija, nuklearne elektrane, prerada i prijevoz nafte, elektrane, naftovodi i plinovodi, rudarstvo, građevinarstvo i dr. Međutim nisu samo to krizna područja. Krize mogu nastati i na sveučilištima i školama, kao i na svim drugim područjima ljudske komunikacije. Postoji i osobna (personalna) kriza. Kad govorimo o krizi, onda osim nezgoda povezanih s ugrožavanjem ili gubitkom života mislimo i na financijske krize, krize uprave, rezultata itd.

Ne postoji jedinstveno gledište pri definiranju krize. Kriza se općenito može definirati kao nastupajući rizik. Ona je već prije prepoznata i vrjednovana ili uopće nije bila opažena te je potpuno iznenadno nastupila. Kriza se može definirati kao ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Neki autori krizu definiraju i kao neplaniran i neželjen proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine.

Ako na krizu gledamo kao na neplaniran proces, postavlja se pitanje što su *uzroci kriza* u organizacijama/sveučilištima. Iako su uzroci različiti, i oni se općenito dijele na vanjske i unutarnje.

Vanjski uzroci nastaju izvan sveučilišta u okolini. Smatra se da sveučilište nema važnog utjecaja na ove uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd.

Krize često nastaju *unutar* sveučilišta. Takve krize nerijetko nisu vidljive. Njima pripadaju: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral, korupcija, nepostojanje akademske kulture, loši uvjeti rada, nedostatak komunikacije, neetično ponašanje itd.

Menadžmenti sveučilišta, fakulteta i škola moraju biti svjesni mogućih kriza u svojem sustavu. S tim u vezi moraju pristupiti planiranju za izvanredne situacije. To uključuje organizaciju i donošenje što više odluka prije nego se kriza pojavi. Planiranje prije krize pruža ljudima dovoljno vremena za razmatranje svih mogućnosti, za promišljanje o svemu, razmatranje prednosti različitih postupaka i testiranje spremnosti na djelovanje. Svaku od tih važnih zadaća jednostavnije je dobro obaviti u normalnom vremenu jer je vrlo teško i stresno upravljati krizom kada izbije kriza.

II. Namjena

U slučaju krize Sveučilište u Mostaru zajedno sa svim svojim sastavnicama mora biti spremno reagirati na krizu. Da bi djelovalo uspješno, Sveučilište mora biti svjesno značenja sustavnog i organiziranog pristupa krizama kroz usvojeni krizni plan.

Krizni komunikacijski plan (KKP) osnovni je dokument i polazište za provedbu procedure tijekom krize.

KKP pružit će smjernice za komuniciranje Sveučilišta prema unutarnjoj i vanjskoj ciljnoj javnosti.

Menadžmenti sveučilišta, fakulteta i škola moraju biti svjesni mogućih kriza u svojem sustavu. S tim u vezi moraju pristupiti planiranju za izvanredne situacije. To uključuje organizaciju i donošenje što više odluka prije nego se kriza pojavi.

Krizni komunikacijski tim (KKT) je izvršno i operativno tijelo Sveučilišta koje upravlja krizom.

KKT je sastavljen od najvažnijih osoba u sveučilišnoj strukturi za koje se procjenjuje da uspješno mogu odgovoriti na krizne izazove.

KKT koordinira svim oblicima interne i eksterne komunikacije.

III. Ciljevi

Ciljevi su:

- definiranje mogućih uzroka i vrsta kriza na Sveučilištu u Mostaru
- definiranje pojedinaca i tima odgovornih za provedbu komunikacije u krizi
- definiranje jasne, konzistentne i standardne procedure i aktivnosti u slučaju izbijanja kriza
- uspostavljanje otvorene, istinite i potpune komunikacije prema ciljnim javnostima
- minimiziranje kriznih uzroka
- očuvanje reputacije i postkrizna analiza.

IV. Vrste kriza

Pri analiziranju mogućih uzroka kriza treba biti svjestan kako krizni uzroci mogu biti veoma široki i kako je teško predvidjeti sve vrste i uzroke kriza. Međutim mogu se izolirati osnovne vrste kriza:

- *nesreće i prirodni događaji*: potresi, požari, poplave, oluje, eksplozije, nestanak električne energije, nedostatak vode
- *krize povezane sa zdravljem i okolišem*: trovanje hrane, zarazne bolesti, epidemije, pandemije, razne bolesti, fizičke povrede, trovanje zraka, prirodne nepogode, curenje plina
- *tehnološki incidenti*: kvar na dalekovodima, hakerske provale u računalne sustave
- *ekonomske i tržišne krize*: recesija, nedostatak financijskih sredstava za investicije i tekuće troškove
- *krize uzrokovane vrijednostima upravljanja*: neetično i neprofesionalno ponašanje, prosvjedi i štrajkovi nastavnog osoblja, prosvjedi studenata, prosvjedi društvene zajednice
- *krize uzrokovane terorističkim, oružanim i osobnim napadima*: teroristički napadi, napadi oružanih skupina i pojedinaca, ranjavanja, ubojstva, postavljanje bombi i eksplozija, fizički napad na osoblje, studente
- *krize uzrokovane zlonamjernošću*: glasine, dezinformacije, obmane, laži, uznemiravanja, napadi u medijima.

V. Procedure

Procedurom se definiraju unutarnje/interne javnosti i vanjske/eksterne javnosti. Zatim se definira krizni komunikacijski tim i imenuje se glasnogovornik. Također se definira krizni komunikacijski centar, ključni (ciljni) mediji, poruke, kao i prijenos informacija.

Definiranje unutarnje/interne javnosti

Interna komunikacija izraz je koji se koristi kako bi se opisao sustav organizacijski upravljane komunikacije gdje se djelatnici i studenti Sveučilišta smatraju najvažnijim ciljnim skupinama. Interno komuniciranje pridonosi jačanju osjećaja zajedničke pripadnosti među članovima sveučilišta ili škole, kao i boljoj identifikaciji s ciljevima. Interno komuniciranje posebno je važno u vrijeme izbijanja kriza. Da bi se za vrijeme krize mogla uspostaviti kvalitetna interna komunikacija, potrebno je definirati tu javnost.

Definiranje vanjske/eksterne javnosti

Za uspješno upravljanje krizom i kriznim komuniciranjem sveučilišta trebaju, osim unutarnje, definirati i ključnu vanjsku/eksternu javnost. Vanjska javnost Sveučilišta u Mostaru su sve organizacije i pojedinci koji su zainteresirani za rad Sveučilišta, a koji svojim djelovanjem mogu utjecati na misiju i viziju Sveučilišta u Mostaru.

Krizni komunikacijski tim (KKT) je izvršno i operativno tijelo Sveučilišta koje upravlja krizom. KKT je sastavljen od najvažnijih osoba u sveučilišnoj strukturi za koje se procjenjuje da uspješno mogu odgovoriti na krizne izazove.

Za uspješno upravljanje krizom i kriznim komuniciranjem sveučilišta trebaju, osim unutarnje, definirati i ključnu vanjsku/eksternu javnost. Vanjska javnost Sveučilišta u Mostaru su sve organizacije i pojedinci koji su zainteresirani za rad Sveučilišta, a koji svojim djelovanjem mogu utjecati na misiju i viziju Sveučilišta u Mostaru.

Glasnogovornik je osoba koja će sudjelovati u radu Kriznog komunikacijskog tima, što će mu omogućiti stjecanje uvida u sve činjenice vezane za krizu.

Glasnogovornik je osoba koja će stalno biti u kontaktu s medijima osiguravajući tako pravovremenost i konzistentnost informiranja ukupne javnosti.

Krizni komunikacijski centar (KKC) je mjesto, sjedište Kriznog komunikacijskog tima. Sveučilište će definirati prvu lokaciju kriznog komunikacijskog centra. Sveučilište će definirati i drugu lokaciju kriznog komunikacijskog centra zbog eventualne nemogućnosti pristupa prvoj lokaciji.

Definiranje kriznog komunikacijskog tima

Krizni komunikacijski tim (KKT) je operativno tijelo koje upravlja komunikacijom tijekom krize. Sastavljeno je od svih organizacijskih dijelova Sveučilišta kako bi moglo kompetentno, brzo i učinkovito odgovoriti na sve izazove tijekom krize.

Izbor glasnogovornika

Glasnogovornik je osoba koja će sudjelovati u radu Kriznog komunikacijskog tima, što će mu omogućiti stjecanje uvida u sve činjenice vezane za krizu. U koordinaciji s voditeljem Kriznog komunikacijskog tima i rektorovim pomoćnikom za odnose s javnošću kao zamjenikom voditelja dogovarat će ključne poruke koje će prenositi medijima i javnosti. Glasnogovornik je osoba koja će stalno biti u kontaktu s medijima osiguravajući tako pravovremenost i konzistentnost informiranja ukupne javnosti.

Definiranje kriznog komunikacijskog centra

Krizni komunikacijski centar (KKC) je mjesto, sjedište Kriznog komunikacijskog tima. Sveučilište će definirati *prvu* lokaciju kriznog komunikacijskog centra. Sveučilište će definirati i *drugu* lokaciju kriznog komunikacijskog centra zbog eventualne nemogućnosti pristupa prvoj lokaciji.

Definiranje ključnih medija

U dodatku ovog dokumenta bit će popisani svi ciljni mediji s kojima će se u slučaju krize ostvariti komunikacija. Važnost ovih medija je iznimno važna i Sveučilište će posvetiti posebnu pozornost komunikaciji s medijima u skladu sa svim načelima javne komunikacije.

Definiranje ključnih poruka

U skladu s vrstom i uzrokom krize Krizni komunikacijski tim definirat će ključne poruke prema ciljnim javnostima vodeći se načelom potpunog i istinitog informiranja.

Prijenos informacija

Kriznim komunikacijskim planom utvrđuje se i procedura prijena informacija. Ona predviđa obvezu sastavnica (fakulteta, instituta, akademije i studentskog zbora i centra) da adekvatno i po proceduri reagiraju na događaj te zatim žurno informiraju *Ured za odnose s javnošću* Sveučilišta u Mostaru o svim uzrocima i vrstama kriza, a Ured će dalje po proceduri izvijestiti voditelja i zamjenika Kriznog komunikacijskog tima te upravu Sveučilišta (rektora, prorektore i dr.).

VI. Plan testiranja

Ovaj plan će se ažurirati i testirati najmanje jedanput godišnje. Odgovornost za ažuriranje kriznog komunikacijskog plana ima Ured za odnose s javnošću.

VII. Postkrizno razdoblje

Nakon svake krizne situacije Krizni komunikacijski tim analizirat će krizu, posljedice kao i način komunikacije u krizi. Analiza i iskustva tijekom krize arhivirat će se kao dodatak Kriznom komunikacijskom planu.

Krizni komunikacijski plan će se vremenom dopunjavati i prilagođavati na temelju novih spoznaja.

VIII. Dodatak

Dodatak A. Krizni komunikacijski tim (KKT) čini:

- prorektor za znanost Sveučilišta u Mostaru, *voditelj*
- pomoćnik rektora za odnose s javnošću, *zamjenik voditelja*
- pomoćnik rektora za studentska pitanja
- glavni tajnik Sveučilišta
- dekani fakulteta
- predstavnik studenata/predsjednik/ica Studentskog zbora
- glasnogovornik Sveučilišta/Kriznog komunikacijskog tima
- voditelj zaštitarske tvrtke

- ravnatelj Studenskog centra
- voditelj *online* komunikacije Sveučilišta.

Dodatak B. Glasnogovornici:

- pomoćnik rektora za odnose s javnošću
- stručni suradnik za odnose s javnošću.

Dodatak C: Krizni komunikacijski centar (KKC):

- Rektorat Sveučilišta u Mostaru
- Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru.

Dodatak D: Ciljne javnosti

Unutarnja javnost:

- rektorat i osoblje rektorata
- dekani fakulteta
- Upravno vijeće Sveučilišta
- nastavno osoblje
- stručno i administrativno osoblje
- djelatnici instituta
- zaštitarsko (sigurnosno) osoblje
- studenti
- studentske obitelji
- studentske udruge
- osoblje studentskog centra
- alumni
- ostali uposlenici i dr.

Vanjska javnost:

- mediji
- gradovi i lokalna samouprava
- županije i županijska vlast/osnivači
- entitetske i državne političke institucije
- međunarodna zajednica u BiH
- druga sveučilišta/univerziteti
- društvena zajednica
- nevladine organizacije
- financijske institucije
- vođe javnog mišljenja/*opinion makeri* i dr.

Dodatak F: Procedura prijena informacija

Redoviti postupak

- Student → Ured dekana/ice fakulteta → Ured rektora (KKT) → Ured za odnose s javnošću → (državna) institucija
- Studenski centar → Ured rektora (KKT) → Ured za odnose s javnošću → (državna/javna) institucija

Skraćeni postupak

- Student/studenski centar → Ured dekana/ice → (državna/javna) institucija → Ured rektora (KKT) → Ured za odnose s javnošću

Dodatak G: Ključne institucije

Unutarnja javnost: rektorat i osoblje rektorata, dekani fakulteta, Upravno vijeće Sveučilišta, nastavno osoblje, stručno i administrativno osoblje, studneti.

Vanjska javnost: mediji, gradovi i lokalna samouprava, županije i županijska vlast/osnivači, entitetske i državne političke institucije, međunarodna zajednica u BiH, druga sveučilišta/univerziteti, društvena zajednica ...

Gotovo da nema ozbiljnog sveučilišta, fakulteta pa ni škole koja nema svoj etički kodeks u kojima su precizirana etička načela.

Etička pitanja

Sveučilišta posvećuju veliku pozornost etičkim pitanjima. Nerijetko su pojedinci iz sveučilišne zajednice optuženi za razne neetične aktivnosti. Na Sveučilištu u Zagrebu tijekom 2008. godine snažno je odzvonila „Afera indeks“. Profesori pojedinih fakulteta optuženi su za uzimanje mita pri upisu na fakultete, uzimanje novca za ispite, seksualne usluge za ispit i dr. Na sarajevskom Pravnom fakultetu tijekom 2010. i 2011. vodili su se sudski procesi u *seks-aferi*.

Ministarstvo obrazovanja Kantona Sarajevo dostavilo je Odboru za etička pitanja Univerziteta u Sarajevu presude koje je Općinski i Kantonalni sud u Tuzli izrekao u povodu poznate afere Pravni fakultet. Ministarstvo je zatražilo od Odbora da razmotri ove presude u kojima su navedena tri profesora Pravnog fakulteta u Sarajevu kao „korisnici seksualnih usluga studentica kojima je zauzvrat obećana pomoć pri polaganju ispita“.³²⁸

Gotovo da nema ozbiljnog sveučilišta, fakulteta pa ni škole koja nema svoj etički kodeks u kojima su precizirana etička načela. Tako npr. Sveučilište u Mostaru ističe kako je Etički kodeks skup načela iz područja morala i profesionalne etike. Kao takav smjernica je za profesionalni rad i javno djelovanje svih članova sveučilišne zajednice. Svim članovima sveučilišne zajednice Kodeksom se jamči djelovanje u skladu sa sposobnostima i sloboda u stupnju u kojem ne ograničavaju slobode drugih osoba. Svi članovi sveučilišne zajednice u obavljanju svoje djelatnosti dužni su čuvati ugled i dostojanstvo svoje profesije i Sveučilišta kao cjeline te su dužni odgovorno se i etički odnositi prema drugim članovima sveučilišne zajednice.³²⁹

Etičkim kodeksima sveučilišta kroz temeljna načela propisuju ljudska prava, poštivanje integriteta i dostojanstva osobe, jednakost i pravednost, akademsku slobodu,

profesionalno ponašanje, poštivanje zakona i pravnih postupaka i dr. Etički kodeksi Sveučilišta u Rijeci³³⁰ i Zagrebu ukazuje što su to neprihvatljiva ponašanja: diskriminacija, uznemiravanje,³³¹ spolno uznemiravanje, predrasude³³² i dr.

Kodeksi sveučilišta osim navedenih odredbi propisuju i tijela koja prate provedbu kodeksa. Tako *Etički kodeks* Sveučilišta u Zagrebu propisuje da su sva tijela Sveučilišta i njegovih sastavnica dužna skrbiti se za ostvarenje i unaprjeđenje etičkih standarda na Sveučilištu i provedbu ovog Etičkog kodeksa. Ona su ovlaštena autonomno tumačiti odredbe Etičkog kodeksa i primjenjivati ih prema vlastitoj savjesti, u duhu njegovih vrijednosti.³³³ Radi toga utemeljuju se etička povjerenstva fakulteta i etički savjet sveučilišta.

Odijevanje/*Dress code*

Dress code je anglizam jer se izvorno javlja unutar akademskih krugova engleskog govornog područja. Ova kovanica ukazuje prvenstveno na određeni skup pravila za odijevanje u pojedinim situacijama ili prilikama. Brojne prigode zahtijevaju nepisane oblike ponašanja i odijevanja pa je potpuno razumljivo, bez potrebe prethodnog naglašavanja, za poslovne ljude da se pojavljuju u odijelima s kravatom, a žene za tu priliku u prigodnim kostimima. Činjenica je da je prvi dojam o osobi najvažniji pa je stoga potrebno poraditi na osobnoj promociji i načinu na koji se predstavljamo drugima, a osobito načinu na koji nas drugi doživljavaju jer mi nismo ono što mislimo da smo ili što želimo biti, već ono kako nas drugi vide i prihvaćaju.³³⁴

Pravila o odijevanju ili *dress code* kao cjelina ukazuje na pravilo odijevanja i ponašanja, tj. sredstvo raspoznavanja i pripadnosti određenoj društvenoj skupini. Odijelo nas svakako određuje i svrstava kao člana točno određenog podneblja, skupine ili klase.

Važnost pravilnika o odijevanju

Pravilnik o odijevanju je važan instrument u promociji i predstavljanju pojedinca, pojedine ustanove kojoj pripada, ali i društva

Etičkim kodeksima sveučilišta kroz temeljna načela propisuju ljudska prava, poštivanje integriteta i dostojanstva osobe, jednakost i pravednost, akademsku slobodu, profesionalno ponašanje, poštivanje zakona i pravnih postupaka i dr.

u cjelini. Naime društvo bez određenih kriterija ponašanja u kome su zaboravljene moralne vrijednosti je društvo osuđeno na propast, društvo satkano od spletki, smicalica, ali prvenstveno društvo puke improvizacije. Ustanova u kojoj ne postoji podjela odgovornosti i jasno zacrtani načini ponašanja i rada ne može pozitivno djelovati pa je stoga važno da se na razini svake pravne osobe odrede prioritete i hijerarhija odnosa. Osoba koja ne zadovoljava barem one minimalne uvjete dobrog ukusa u radu i ponašanju nikako ne može biti dobar primjer i uzor drugima, a osobito ne budućim naraštajima.

Opravdano se postavlja pitanje potrebe i važnosti ovakvog pravilnika na razini jednoga sveučilišta. Naime visokoškolska izobrazba je priprema i preduvjet za bavljenje brojnim zanimanjima. Visoko pozicionirana i društveno važna i odgovorna radna mjesta zahtijevaju i visoku razinu znanja i izobrazbe te sposobnosti primjene stečenih teorijskih znanja u stvarnom životu. Pa tko i kako će nas predstavljati, kako na unutarnjem tako i na vanjskom planu, ako ne postoji barem minimum zahtjeva za određenim oblikom ponašanja, a to svakako uključuje i način odijevanja?

Pripadnici pojedinih sveučilišta na Zapadu se uspoređuju i natječu s pripadnicima nekih drugih njima srodnih visokoškolskih ustanova, a međusobno se razlikuju između ostaloga i po načinu odijevanja. Službena obilježja, logoi, kao i oznake brenda pojedinog sveučilišta s ponosom se ističu na majicama, košuljama, kapama, torbama i sl. Kao da svatko od njih želi kazati: *Da, ja sam dio te priče, ja studiram ili radim baš na tom sveučilištu!* Zašto je to tako? Naime vrijedim onoliko koliko sam znanja stekao tijekom svoga učenja i rada, koliko teorijskog i praktičnog iskustva nosim u sebi te koliko sam u stanju to znanje primijeniti, a uistinu sam onakav kakvim me drugi vide i doživljavaju. Kako će me doživjeti drugi, ovisi ponajviše o prvom dojmu, a on je između ostaloga određen i načinom našega odijevanja.

Pravilnik je važan i za sveučilište jer se ono i na taj način pozicionira kao prepoznatljiva

odgojno-obrazovna institucija. Naime cilj sveučilišnoga djelovanja nije samo obrazovati, već i pravilno odgajati buduće nositelje vodećih pozicija u društvu. Svako sveučilište, kao i svaka druga institucija, želi se visoko pozicionirati na listi privlačnih entiteta pa je stoga iznimno važno tko i kako ga predstavlja. Nužno znanje i samouvjerenost osobe dolazi još više do izražaja ako je ta osoba prikladno odjevena i kada plijeni pozornost i svojim izgledom. Ekonomskim rječnikom kazano: dobro upakiran proizvod ima veću mogućnost privući pozornost potencijalnih kupaca, a na taj način će i sadržaj više doći do izražaja.

Ovaj fenomen je važan i za društvo u cjelini jer je sveučilište razvojni nositelj podneblja i naroda unutar kojega djeluje. Na taj način se podiže svijest na jednu višu vrijednosnu razinu, ali se i bezuvjetno čuvaju moralne zasade i kulturno naslijeđe. Tako pojedine države SAD-a posebice ponosno govore o sveučilištima na kojima su svoje znanje stjecali vodeći ljudi političkog, znanstvenog, ekonomskog, sportskog i drugog života. Sveučilište bi trebalo biti rasadnik pozitivnoga i pravilnoga pristupa životu te uzor koji plijeni pozornost i budi želju u ljudima da i oni postanu dio toga miljea. Stari su govorili kako je svako pravilo, pa i ono najgore, bolje od nikakvog pravila jer takva situacija vodi k iskrivljenom shvaćanju demokracije i slobode što u konačnici neminovno vodi anarhiji koja je opet najmanje poželjan oblik društvenih odnosa. Dugoročno gledano samo točno određenim načinom i pravilima usmjerenim ponašanjem i odijevanjem moguće je očekivati konkretne rezultate koji će biti na dobro društvu u cjelini, i to na dulji rok.

Zanimljivo je navesti nekoliko citata koji govore o važnosti odijevanja. Tako profesor Longfellow s Illinois State Universitya ističe: „Kada se odijevaš drugačije, i ponašanje se počinje mijenjati. To je kod studenata još i izraženije. Da, istina je da te odjevni predmet neminovno svrstava u točno

Službena obilježja, logo, kao i oznake brenda pojedinog sveučilišta s ponosom se ističu na majicama, košuljama, kapama, torbama i sl.

Dugoročno gledano samo točno određenim načinom i pravilima usmjerenim ponašanjem i odijevanjem moguće je očekivati konkretne rezultate koji će biti na dobro društvu u cjelini, i to na dulji rok.

Ako ti je tjelesna privlačnost na prvom mjestu, onda bi se trebao kloniti Harvarda.

određenu klasu ljudi i daje ti priliku ili ti pak oduzima mogućnost djelovanja u određenim situacijama.³³⁵ Drugi dio ove izjave upućuje na činjenicu da je vrijeme studiranja jedno od najosjetljivijih razdoblja u životu svakog čovjeka, to je doba prekretnica i presudnih odluka koje će obilježiti cijeli život pojedinca, pa je stoga neupitno i važno osigurati preduvjete da se donesu ispravne odluke. Mladi ljudi traže podršku i sigurnost, iako se čini da im je neobuzdani život veći izazov. No, ipak, kada se priča spusti na razinu pojedinca, nestaje psihologija, tj. mišljenje mase, već svatko za sebe donosi odluke i u konačnici odgovara za njih. Izvjesni lord Chesterfield u pismu svome sinu ukazuje na dvije krajnosti vezane za način odijevanja pa kaže: „Odišlo je glupost, ali je glupo ako muškarac nije lijepo odjeven – prema društvenom položaju i načinu života.”³³⁶ Navedeno potvrđuje prethodno iznesenu tvrdnju pa nije nimalo čudno da se i u našem narodu kaže kako „odijelo čini čovjeka“. Na web stranici koja govori o provodu na sveučilištu Harvard može se naići na vrlo poučnu preporuku mogućim budućim stanovnicima, tj. studentima toga sveučilišta, koja kaže: „Ako ti je tjelesna privlačnost na prvom mjestu, onda bi se trebao kloniti Harvarda.”³³⁷ Naime sveučilište je prvenstveno odgojno-obrazovna institucija koja skrbi o intelektualnom potencijalu, ali i o primjerenom ponašanju i nastupu svojih članova, a ne pozornica za razne oblike moralno sumnjivih ponašanja. Mladi čovjek današnjice je svakodnevno bombardiran raznim oblicima reklamnih spotova koji se isključivo temelje na tjelesnoj ili seksualnoj privlačnosti pa je stoga od presudne važnosti da se pruži alternativa tom moralno potpuno iskrivljenom poimanju ljudskoga tijela.

Konzervativni pristup je oprezan i odmjeren. To je pristup koji priznaje postojeće pozivajući se na mudrost i dostignuća prethodnih naraštaja. Zajednica je iznad pojedinca.

Tri pristupa izradi pravilnika o odijevanju

Kako izraditi pravilnik o odijevanju, to jest kako to učiniti, a da se nikoga ne uvrijedi ili pak diskriminira na temelju njegove vjerske, nacionalne, spolne, rasne ili neke druge pripadnosti koja je za tu osobu od presudne važnosti? Naime postoje brojne mogućnosti i rješenja, od kojih su mnoga tek polovična i ostaju otvorena za mnoge zloupotrebe i različite načine interpretiranja istih. Međutim ne treba izmišljati toplu vodu jer je ona već otkrivena! Povijesna praksa nam govori o tri osnovna pristupa svakom problemu. Političkim rječnikom kazano, potrebno se svrstati na jednu od mogućih strana. Neki će to nazvati lijevim, desnim ili centru usmjerenim načinom razmišljanja, iz čega se stvaraju brojne inačice desnoga ili lijevoga centra itd. No kako se ne bi vrtjeli u krug i od vrtnje zaboravili na temu i namjere ovoga teksta, potrebno je precizno odrediti moguće opcije. Naime ponuda previše mogućnosti dovodi do neminovne zbunjenosti i potiče postupak relativiziranja vrijednosti, a upravo je to što se konkretnim pravilnikom može izbjeći. Koristeći političko svrstavanje, nameću se tri realna pravca, to jest pristupa izradi ovoga pravilnika, a to su konzervativni, liberalni i, uvjetno za potrebe ovoga istraživanja nazvani, umjereni pristup.

Konzervativni pristup je oprezan i odmjeren. To je pristup koji priznaje postojeće pozivajući se na mudrost i dostignuća prethodnih naraštaja. Zajednica je iznad pojedinca, a ljudska prava i slobode se izvode iz njihovih dužnosti prema uspostavljenoj hijerarhiji. Teži očuvanju kulturnog naslijeđa i u skladu je s tradicionalističkim normama ponašanja pa tako i oblačenja. Konzervativizam ne prihvaća brza rješenja pozivajući se na stabilnost i stalnost kontinuiteta. „Tako konzervativizam obično nije potaknut dinamičnim načelom promjene, nego uzmičanjem pred promjenom koju nije moguće kontrolirati.”³³⁸ Dakle ovaj pristup nam nameće strogo uniformirana rješenja, ne dopušta izražavanje osobnih afiniteta pojedine osobe, tj. ne dopušta individualni pristup, već se oslanja na tzv. psihologiju skupine. U ovom slučaju je prisutna *potpuna* kontrola i

centralizam mišljenja, gdje se sve podređuje određenoj skupini kojoj se pripada. Uzimajući u obzir trenutačno društveno stanje te proces globalizacije koji neminovno vodi naprijed, teško je vjerovati da bi ovakav oblik pristupa rješenju zadovoljio potrebe i postigao željeni učinak.

Liberalni pristup je potpuna suprotnost konzervativnom, to je druga krajnost u ponudi mogućih rješenja. Naglasak je na ideji osobne slobode pri izboru te vjere u um i razum. Naizgled tako razumljivo, jasno i nedvojbeno, pa ipak u praksi potpuno zamagljeno i višeznačno. Naime liberalizam kao ideologija nudi previše individualne slobode, a obzirom da je svaka osoba zasebna jedinka, nameće se zaključak da ima onoliko vrijednosti i pravila koliko i osoba. To nas vodi u nekontrolirani kaos jer se na taj način nitko ne može vezati za konkretne i nedvosmislene vrijednosti.

Cilj *umjerenog* pristupa je upravo izbjegavati krajnosti i zastupati ideju centra. Stoga je u konkretnom slučaju izrade Pravilnika o odijevanju potrebno utvrditi donju granicu *dobroga ukusa* koji bi trebao biti prihvatljiv svima i u svako vrijeme.

Iskustva u svijetu

U želji za objektivnim prikazivanjem postojećega stanja na sveučilištima na Zapadu uputno je istaknuti da se mogu razvrstati na različite načine. Ideološka podjela bi razlikovala lijeva, desna i središtu usmjerena sveučilišta ili drugim riječima kazano konzervativna, liberalna i neutralna sveučilišta; potom po broju studenata koji studiraju na pojedinom sveučilištu ili po važnosti koju određeno sveučilište zauzima na ljestvici društvene važnosti na mala, srednja i velika; zatim na vjerska i svjetovna i tomu slično. Ovisno o uvjetu koji ih određuje moglo bi se tu nadodati još mnoštvo podjela, no to bi vodilo u situaciju da se od šume ne vidi stablo, a to svakako nije namjera ovoga rada.

Druga važna stvar u ovom istraživanju je bila iskoristiti tradiciju sveučilišta na Zapadu koja imaju važnost na svjetskoj razini, što izaziva divljenje i akademske zajednice pojedine regije i običnoga puka. Naime nije

isto pozivati se na sveučilišta koja nemaju velikoga utjecaja na društvene trendove i tijekom povijesti ili pak na ona koja kreiraju te iste trendove i bitno određuju povijest. Prihvaćajući činjenicu da je nemoguće primijeniti iskustva svakog pojedinog sveučilišta jer bi se za to trebalo izdvojiti daleko više vremena i truda, neminovno je ograničiti se na dostupnu građu, tj. na sveučilišta koja jasno definiraju ovu problematiku. Ali ne samo ta, već i ona koja pojedine trendove jednostavno pretpostavljaju.

Zanimljivo je vidjeti kako vjerska sveučilišta, dakle sveučilišta u vlasništvu različitih vjerskih denominacija, tretiraju ovaj problem. Primjerice Pravilnik o odijevanju Sveučilišta *Notre Dame Marbel* iz Kalifornije od svojih studenata zahtijeva strogo propisane uniforme u svim školskim danima osim srijede koja je dan *poslovnog ili ležernog* odijevnog stila. Pravilnik točno opisuje što podrazumijeva uniforma za djevojke, a što za dečke, ističe se kako neuniformiranim studentima neće biti dopušteno sudjelovanje na nastavi, a donosi se, iako ne i konačna, lista odjevnih predmeta koji su u potpunosti zabranjeni. U konačnici se tretiraju iznimke na obvezu nošenja uniforme, no samo u posebnim uvjetima, kao što je primjerice trudnoća, ali tek u vrijeme kada je očita, potom tijekom praktične nastave i terenskog rada. Potom se ukazuje na nedopustivost nošenja naušnica, majica s grafitima općenito, a osobito s uvredljivim porukama, pa čak i dopuštenu dužinu kose za muškarce.³³⁹ U Pravilniku o odijevanju Sveučilišta *Hope International* iz Kalifornije se uz navođenje vrlo jasnih pravila i zabrana iznosi i jedna poučna napomena koja kaže: „Profesionalnost kao odgojno-obrazovna kategorija se odražava izgledom i manirima našeg nastavnog i administrativnog osoblja, kao i drugih uposlenika. Prema tome, nužno je utvrditi smjernice za održavanje i unaprjeđivanje imidža Sveučilišta.“³⁴⁰ Dakle naglasak je na odgojno-obrazovnoj djelatnosti jer sveučilište prvenstveno ima ulogu odgajati i obrazovati. Između ovih dviju zadaća možda je i važnija odgovornost za odgoj budućih nositelja vodećih funkcija u

Pravilnik o odijevanju Sveučilišta *Notre Dame Marbel* iz Kalifornije od svojih studenata zahtijeva strogo propisane uniforme u svim školskim danima osim srijede koja je dan *poslovnog ili ležernog* odijevnog stila.

Profesionalnost kao odgojno-obrazovna kategorija se odražava izgledom i manirima našeg nastavnog i administrativnog osoblja, kao i drugih uposlenika. Prema tome, nužno je utvrditi smjernice za održavanje i unaprjeđivanje imidža Sveučilišta.

Sveučilište Princeton na odijevanje ukazuje budućim studentima već u vrijeme pripreve za polaganje prijemnih ispita te natječaja za stipendije, a strogo određena pravila u odijevanju moraju poštivati čak i vratar, domar i ostali sveučilišni službenici.

društvu pa tek onda samo obrazovanje jer bez pravilnog odgoja obrazovanje se pretvara u gomilanje podataka i samo je sebi svrha. Na katoličkom Sveučilištu *Notre Dame* iz Indiane, koje u posljednje vrijeme sve više prihvaća liberalne ideje, ukazuje se na činjenicu da studenti moraju slijediti pravila odijevanja koja pored ostaloga podrazumijevaju zabranu nošenja brade, majica bez rukava ili primjerice kratkih hlača. Na isti način Sveučilište *Ave Maria* iz Floride ističe kako se studenti u svako doba trebaju odijevati tako da izbjegavaju modne trendove koji se protive normama kršćanske čednosti i moralnosti. Studenti se pozivaju da primjene odijevni pristup koji se zasniva na *slobodi i odgovornosti*. Dakle potiče ih se da sami donose odluke, ali i da budu svjesni mogućih posljedica takvih odluka za koje će morati osobno odgovarati. Posebno je važna pouka da seksualna moć tijela nije prikladan objekt javnog izlaganja.³⁴¹

Sveučilište *Hampton Virginia* temelji Pravilnik o odijevanju na ideji da je usvajanje društveno prihvatljivog ponašanja i odabir odjeće prikladne pojedinim prigodama i aktivnostima presudan čimbenik u cjelokupnom obrazovnom procesu. Razumijevanje i prihvaćanje takvih oblika ponašanja poboljšava kvalitetu života te doprinosi optimiziranju morala i uljepšava ukupni dojam sveučilišta. To igra presudnu ulogu i ulijeva osjećaj integriteta i pripadnosti. Pravilnik o odijevanju ističe zasebna pravila za svako pojedino mjesto unutar sveučilišnoga kampusa, kao i za svaku moguću prigodu, kao što su formalni programi, intervjui, društveno-rekreativne aktivnosti, balovi, gala predstave i kabareti. Potom se navode primjeri neprikladna i neprihvatljiva odijevanja i/ili izgleda. Od administrativnog, nastavnog pa i pomoćnog osoblja se istovremeno zahtijeva da nadziru eventualno kršenje ovih pravila te da takve slučajeve obvezno prijave mjerodavnom tijelu. Međutim u slučaju da vjerska pripadnost zahtijeva drugačiju odjeću, poštujući pravo na vjeru, ostavlja se mogućnost iznimki koje mora potvrditi Ured za vjerska pitanja.³⁴²

Sveučilište *Boston* je osobito zanimljivo jer predviđa i kategorizira kazne za kršenje pravilnika o odijevanju kako za studente, tako i za nastavnike. Kazna za kršenje Pravilnika o odijevanju za studente koji to učine prvi put je usmena opomena i formalni pregled Pravilnika, u slučaju ponovnoga nepoštivanja pravila o odijevanju slijedi pismena opomena, a ukoliko se isto ponovi i treći put, dolazi do izbacivanja s nastavnog programa. Nastavnici koji nose neprikladnu odjeću bit će udaljeni s radnoga mjesta za taj cijeli dan. Sveučilište *Princeton* na odijevanje ukazuje budućim studentima već u vrijeme pripreve za polaganje prijemnih ispita te natječaja za stipendije, a strogo određena pravila u odijevanju moraju poštivati čak i vratar, domar i ostali sveučilišni službenici.³⁴³ Na *Harvardu* ne postoji konkretan pravilnik o odijevanju dostupan pregledom njihove web stranice, ali postoji službena preporuka ležerno-poslovnog stila odijevanja za uposlene i ležernog stila za studente. Naime zanimljivo je još jednom ponoviti poučak koji se može iščitati iz teksta na web stranici koja tretira razinu zabave na pojedinim sveučilištima, gdje se za Harvard između ostaloga kaže: „Ako ti je tjelesna privlačnost na prvom mjestu, onda bi se trebao kloniti Harvarda.“³⁴⁴ Sveučilište *Cambridge* zahtijeva stroga pravila odijevanja za svaki događaj i mjesto unutar kampusa sveučilišta. Očekuje se da bi odjeća za svaki dan na javnim sveučilišnim površinama trebala biti dolična. Proktori (službenici zaduženi za rad i disciplinu) izvješćuju da će se svakom pojedincu neprimjerena izgleda onemogućiti pristupanje i primanje primjerenog stupnja naobrazbe i ovo se pravilo strogo provodi. Narodne nošnje nisu više dopuštene, a vojne uniforme samo u iznimnim okolnostima, s izričitim dopuštenjem sveučilišnih proktora. Sveučilište snažno potiče primjenu jednostavnog, formalnog stila odijevanja kako bi svi oni koji pristupaju određenom stupnju naobrazbe mogli nastupiti kao međusobno jednaki.³⁴⁵

Naime vidno je kako se određena sveučilišta međusobno razlikuju u pristupu reguliranju ovoga problema. Međutim u svakom

Na Harvardu ne postoji konkretan pravilnik o odijevanju dostupan pregledom njihove web stranice, ali postoji službena preporuka ležerno-poslovnog stila odijevanja za uposlene i ležernog stila za studente.

je prisutan zahtjev za određenim pravilima odijevanja. Ako se ne radi o pravilniku na razini cijeloga sveučilišta, svakako će se naći pravila za određene prigode, pojedina mjesta unutar sveučilišnog kampusa ili pak tijekom nastave i fakultativnih putovanja izvan područja samoga sveučilišta kada naglašavaju kako oni, odašiljući pozitivnu sliku o sebi, ujedno promoviraju i sveučilište čiji su članovi. Zanimljivo je primijetiti kako upravo velika sveučilišta nemaju pravilnik o odijevanju na razini cijeloga sveučilišta, no to bi se moglo objasniti činjenicom da su to mali zasebni *gradovi* s desetak i više tisuća studenata pa je gotovo nemoguće tražiti i postići jednoobraznost u odijevanju na svakom pojedinom dijelu kampusa.

Kao ogledni primjer potrebe uvođenja pravilnika o odijevanju u pisanom obliku može poslužiti i sljedeći primjer. Sveučilište *Berkley*, Kalifornija, već desetljećima slovi kao jedno od najliberalnijih sveučilišta u Sjedinjenim Državama, posebice poznato 60-ih godina 20. stoljeća jer su tamo započeli mnogi društveno angažirani pokreti, među kojima se posebno ističu djeca cvijeća ili hipi pokret. Neprestano su isticali liberalnu orijentaciju oslanjajući se na osobne slobode pojedinca.

No u rujnu 1992. izvjesni Luis Andrew Martinez, student druge godine, pojavio se na predavanju u učionici „odjeven“ u sandale i s ruksakom na ramenu, dakle potpuno razodjenut. Sveučilišna policija ga je udaljila s

nastave i upozorila da ne smije takav boraviti na Sveučilištu, ali on se istoga dana vraća s odvjetnikom koji kaže da on ima pravo hodati gol jer ne postoji ni jedan valjani pisani dokument ili pravilnik koji to brani. Županijski tužitelj odbacuje tužbu Sveučilišta kao pravno neutemeljenu jer „gdje to piše da on ne smije takav dolaziti obzirom da nikoga fizički ne napastuje?“ Podigao je optužnicu protiv Sveučilišta *Berkley* i dobio parnicu. Sljedećih mjeseci je redovito dolazio gol na Sveučilište. Napokon krajem te iste godine se donosi službeni sveučilišni Pravilnik o javnoj golotinji i seksualno napadnom ponašanju i odijevanju.³⁴⁶ Društvena važnost u ovom primjeru se ogleda u činjenici da se Martinez, nakon zabrane na Sveučilištu, potpuno gol pojavio na sjednici Gradskoga vijeća *Berkleya*, odakle je također izbačen. Podigao je optužnicu i dobio parnicu protiv grada. Novinska izvješća govore da su njegove pristaše ulicama *Berkleya* mjesecima hodali potpuno goli, dok napokon Gradsko vijeće nije donijelo pisani Pravilnik o odijevanju na razini grada *Berkleya*.

Ovaj slučaj je ekstremna, ali svakako oslikava moguće događaje koji prijete ako se jasno ne odredi što je prihvatljivo, a što neprihvatljivo ponašanje i odijevanje. Uistinu ono što nije zapisano, to i ne postoji, nije se ni dogodilo.

Sveučilište *Berkley*, Kalifornija, već desetljećima slovi kao jedno od najliberalnijih sveučilišta u Sjedinjenim Državama, neprestano su isticali liberalnu orijentaciju oslanjajući se na osobne slobode pojedinca.

Uistinu ono što nije zapisano, to i ne postoji, nije se ni dogodilo.

Studija slučaja 10. Pravilnik o odijevanju Sveučilišta u Mostaru

1. Uvod

Obzirom da je odjeća važan dio osobnosti, kao i činjenica da odjeća *govori* o svakoj osobi, ali i instituciji koju ta osoba zastupa ili joj pripada, potrebno je odrediti donju granicu dobra ukusa u odijevanju. Na razini Sveučilišta može se govoriti o tri razine sudionika u procesu obavljanja svakodnevnih aktivnosti pa tako razlikujemo nastavno i administrativno osoblje te studente. Sukladno navedenome i ovaj Pravilnik će se podijeliti na tri podskupine, tj. na pravila u odijevanju za nastavno i administrativno osoblje te studente koji svakodnevno borave i rade unutar pojedinih fakulteta ili Akademije ovoga Sveučilišta.

U svakom trenutku tijekom boravka u prostoru kampusa, a osobito unutar zgrada pojedinih fakulteta i Akademije, nastavnik bi trebao koristiti poslovni ili poslovno-ležerni stil odijevanja.

II. Nastavno osoblje: profesori, docenti, asistenti, znanstveni novaci

1. Nastavno osoblje između ostalog ima i ulogu biti primjer prikladna ponašanja i odijevanja studentima pa je stoga potrebno da nastavnici poštuju *pravila* i načine odijevanja.
2. U svakom trenutku tijekom boravka u prostoru kampusa, a osobito unutar zgrada pojedinih fakulteta i Akademije, nastavnik bi trebao koristiti poslovni ili poslovno-ležerni stil odijevanja.
 - a. *Poslovni stil odijevanja za žene podrazumijeva:*
 - suknja ili haljina čija dužina treba biti do koljena ili duže, nipošto kraće
 - hlače te kaput ili jakna
 - košulja treba biti primjereno zakopčana
 - majice kratkih ili dugih rukava, nipošto bez rukava
 - cipele trebaju biti čiste i prikladne za posao
 - nakit, parfem, šminka, kao i boje odjevnih predmeta bi trebali biti diskretni
 - nokti uredni i čisti, nikako predugi, a lak neupadljivih boja
 - *tattoo* i *piercing* ne smiju biti vidljivi na radnome mjestu.
 - b. *Poslovni stil odijevanja za muškarce podrazumijeva:*
 - klasično odijelo s kravatom ili bez kravate
 - košulja s kravatom treba biti dugih, a bez kravate može biti i kratkih rukava
 - košulja treba biti primjereno zakopčana
 - hlače te kaput ili jakna
 - majice kratkih ili dugih rukava, nipošto bez rukava
 - cipele trebaju biti čiste i prikladne za posao
 - boje navedenih odjevnih predmeta trebale bi biti diskretne
 - parfem i kolonjska su poželjni, ali diskretno
 - nokti, kosa, brkovi i brada čisti i uredni
 - *tattoo* i *piercing* ne smiju biti vidljivi na radnome mjestu.

III. Nenastavno osoblje

3. Administrativno, nenastavno osoblje bi trebalo poštivati poslovno-ležerni način odijevanja, a to podrazumijeva sljedeće:
 - odijelo – sako, hlače i košulja, polo majica, džemper, prsluk ili jakna za muškarce
 - odijelo – sako, hlače, suknja ili haljina, polo majica, džemper, prsluk ili jakna, košulja za žene
 - zatvorene cipele s čarapama iznad gležnja za muškarce.

IV. Studenti

4. Studenti dodiplomskoga, kao i diplomskoga studija trebaju se odijevati primjereno pravilima dobra ukusa, kao i činjenici da su se odabirom pristupa visokoškolskoj ustanovi i neposredno odredili kao akademski građani i buduća društvena elita prostora i naroda u kojem će ostvarivati primjenu stečenih iskustava i znanja na ovim studijima.
5. Studentima se preporuča odjenuti:
 - ležernu odjeću koja uključuje: odijela, suknje i haljine dužine do ili ispod koljena, hlače, traperice, hlače sportskoga kroja za svaki dan, majice dugih ili kratkih rukava, košulje, bluže, rolke, džempere, prsluke, jakne, tenisice, cipele za svaki dan
6. U skladu s navedenim studenti nikako ne bi trebali boraviti u krugu sveučilišnoga kampusa, a ni unutar zgrada pojedinih fakulteta i Akademije Sveučilišta odjeveni u:
 - majice bez rukava
 - košulje, majice ili druge odjevne predmete s upadljivim dekolteom
 - kratke majice, tzv. topove koji otkrivaju pupak
 - bilo koju vrstu natikača ili papuča, kao i bosih nogu

- prozirnu odjeću koja više otkriva nego skriva
 - mini suknje (osobito za vrijeme predavanja ili ispita)
 - bilo koju odjeću s porukama u riječima ili slici koje imaju namjeru uvrijediti osjećaje drugih studenata, nastavnika ili administrativnoga osoblja
 - rasparanu odjeću, pokrivala za glavu koja skrivaju identitet osobe (osim u slučaju kada je to dio vjerskoga obilježja za što je potrebno posebno odobrenje dekana određenoga fakulteta)
 - tzv. bejzbol te pletene kape i kapuljače
 - kratke hlače te muške i ženske hlače koje otkrivaju donje rublje
 - policijske ili vojne uniforme
 - odjeću s prenaplašenim vjerskim obilježjima
 - piercing, naušnice na neprimjerenim mjestima, npr. na usni, nosu, očnim kapcima i sl.
 - trenirke koje su primjerene na sportskim terenima, za sportske aktivnosti
 - prljavu ili mokru odjeću
 - tetovaže trebaju biti prikrivene.
7. U slučaju nepridržavanja ovih osnovnih pravila o odijevanju nastavnik ima pravo i obvezu studenta zamoliti da napusti prostorije predviđene za održavanje nastave ili pak provedbu ispita.
 8. S obzirom na posebnosti pojedinih fakulteta članica Sveučilišta, ostavlja se mogućnost svakom fakultetu da izradi dodatni pravilnik o odijevanju čiji se standardi neće spuštati ispod donje razine dobra ukusa koji se određuje ovim Pravilnikom.
 9. Ovaj Pravilnik stupa na snagu danom usvajanja na sjednici Senata i objavom na oglasnoj ploči svakog pojedinog fakulteta i Akademije Sveučilišta.

Marketing i izdavaštvo

Programne odnosa s javnošću sveučilišta dodatno ojačavaju i programom *marketinga sveučilišta* osiguravajući tako integriranu marketinšku komunikaciju radi maksimaliziranja ukupnih sveučilišnih potencijala. Radi toga sveučilišta oblikuju prepoznatljivi *vizualni identitet* izradom knjige grafičkih standarda. Zatim osmišljavaju prostor za *komercijalnu reklamu* u svojim kampusima. Dok brendovi (marke) polako studentima mijenjaju životna iskustva u kampusu, druga vrsta otimanja događa se na razini institucijskih istraživanja. Širom svijeta sveučilišni kampusi nude svoje istraživačke usluge i daju neprocjenjivi znanstveni ugled markama. Danas se u SAD-u partnerstva za korporacijska istraživanja na sveučilištu koriste za sve i svašta: dizajniranje novih Nikeovih skejtova, razvijanje učinkovitijih tehnika crpljenja nafte za *Shell*, procjenjivanje stabilnosti

tržišta za Disney, istraživanja na području medicine i dr. Svi ti i drugi primjeri govore o velikom napretku obrazovnog markiranja.³⁴⁷

Izrada *promotivnog materijala* predstavlja važnu brend aktivnost, ali i na taj način fakulteti i sveučilišta osiguravaju znatna financijska sredstva. Danas se na sveučilištima na Zapadu mogu kupiti dizajnirane majice, jakne, kišobrani, olovke, čaše, bilježnice, zastavice, privjesci i brojni drugi promotivni materijali.

Sveučilišta su aktivna i u osmišljavanju raznih marketinških kampanja, kao i u razvijanju programa sponzorstva.

Marketinške aktivnosti doprinose ukupnoj vidljivosti i izgradnji imidža i identiteta sveučilišta. Iako je moguće dimenzionirati marketinški program po kojemu se može biti star i nov istovremeno, sveučilišta moraju voditi računa da ne uđu u fazu *premarkiranja*.

Programne odnosa s javnošću sveučilišta dodatno ojačavaju i programom marketinga sveučilišta osiguravajući tako integriranu marketinšku komunikaciju radi maksimaliziranja ukupnih sveučilišnih potencijala.

Marketinške aktivnosti doprinose ukupnoj vidljivosti i izgradnji imidža i identiteta sveučilišta.

Izdavaštvo dodatno pridonosi brendiranju sveučilišta. Brojna sveučilišta danas imaju svoju izdavačku kuću koja potpisuje većinu tiskanih izdanja tih sveučilišta.

U svibnju 1996. studenti i profesori na Sveučilištu u Winsconsinu u Madisonu ipak su znali što piše u tekstu sponzorskog ugovora koji se spremio potpisati s Reebokom. Ugovor je sadržavao klauzulu o „nediskriminiranju“ kojom se zabranjivalo članovima sveučilišne zajednice bilo kakvo kritiziranje kompanije. Klauzula je glasila: „Za vrijeme trajanja ugovora i neko razumno vrijeme nakon njegovog isteka Sveučilište neće izdati bilo kakvo službeno priopćenje koje bi diskreditiralo Reebok. Štoviše Sveučilište će odmah poduzeti sve raspoložive korake da imenuje i onemogućuje svaku primjedbu bilo kojeg zaposlenika, agenta ili predstavnika uključujući trenera koji diskreditira Reebok, Reebekove proizvode, reklamnu agenciju i sve druge na bilo koji način povezane s Reebokom.“³⁴⁸

Velika sveučilišta u svijetu ulažu znatna sredstva kako bi ojačali sport u brojnim disciplinama. Danas je košarka na američkim sveučilištima osnova za profesionalnu NBA ligu u košarci.

Izdavaštvo dodatno pridonosi brendiranju sveučilišta. Brojna sveučilišta danas imaju svoju izdavačku kuću koja potpisuje većinu tiskanih izdanja tih sveučilišta. Npr. poznatu knjigu E. Bernaysa *Public Relations* 1952. godine objavila je *University of Oklahoma Press*, nakladnik knjige *Strategy* je *Harvard Business School Press*, *Political*

Communication Today D. Watts-a nakladnik je *Manchester University Press* itd.

Osim sveučilišnih i fakultetskih knjiga objavljuju i brojne druge publikacije i časopise. Pregledom izdavačkih aktivnosti sveučilišta mogu se vidjeti priručnici, godišnjaci, monografije, filmovi, vodiči, planovi predavanja, brošure, plakati, letci i dr.

Sport

Brojna svjetska sveučilišta proslavljena su sportom i sportskim aktivnostima. Velika sveučilišta u svijetu ulažu znatna sredstva kako bi ojačali sport u brojnim disciplinama. Danas je košarka na američkim sveučilištima osnova za profesionalnu NBA ligu u košarci. Nije samo košarka sportska disciplina u koju se ulaže na sveučilištima. Tu je i nogomet, atletika, kriket, bejzbol, odbojka, rukomet, borilački sportovi i sve druge discipline. Sveučilišni sportaši svake četiri godine imaju i veliko međunarodno natjecanje, Univerzijadu. Na Univerzijadi sudjeluju studenti iz cijelog svijeta promičući sport, zdrav život, ali i svoja sveučilišta i zemlje iz kojih dolaze. Koliko je sport važan za izgradnju imidža jednog sveučilišta, govore i činjenice kako se za pojedince lobira, natječe i čini sve da ih se dobije u svoje redove. Razvoj i popularizacija sporta na sveučilištima ima veze i s razvojem, upisom studenata, a u konačnici i s financijskom situacijom.

Sažetak

Odnosi s javnošću trebaju obrazovnim institucijama

Jednostavno gotovo se sve obrazovne institucije suočavaju s brojnim problemima kao što su nasilje u školama, pitanje jezika i pravopisa, uvođenje seksualnog odgoja i religijskog programa, nezadovoljstvo nastavnika plaćama, nedostatak knjiga u knjižnicama te drugim brojnim poteškoćama.

Mjesto odnosa s javnošću u obrazovnim institucijama

Uredi za odnose s javnošću igraju važnu ulogu na sveučilištima. U praksi najčešće je odnosima s javnošću namijenjena reaktivna (tehnička) uloga. No da bi odnosi s javnošću pružili sve ono što se od njih očekuje, trebaju imati stratešku ulogu te sudjelovati u kreiranju ukupnih komunikacijskih procesa na sveučilištu.

Proaktivni odnosi s javnošću

Svi profesionalci u obrazovnim odnosima s javnošću teže biti više proaktivni nego reaktivni. Takav pristup možemo postići procesom u četiri koraka. Započinje istraživanjem ili prikupljanjem informacija, nakon čega slijedi planiranje, provedba i potom evaluacija.

Javnosti u obrazovnim institucijama

Da bi ostvarili svoje ciljeve i izvršili svoju misiju, obrazovne institucije i odnosi s javnošću moraju prepoznati, definirati i segmentirati svoje javnosti. To je posebno važno zbog činjenice da su javnosti heterogene i da je s njima potrebo ostvariti suradnju njihovim komunikacijskim kanalima. Ključne javnosti jedne visokoškolske institucije su: studenti, profesori i fakultetsko osoblje, bivši studenti, skupine unutar lokalne zajednice i voditelji poslovnih organizacija, vlast, mediji, roditelji, potencijalni studenti, agencije, međunarodne institucije i dr.

Unutarnje javnosti

Unutarnje javnosti svih obrazovnih institucija uključuju studente, učenike, profesore, fakultetsko osoblje i administraciju. Ali čak i unutar jedne javnosti karakteristike njezinih pripadnika nisu opće. U svakoj podskupini pomiješane su zemljopisne, rasne i kulturalne karakteristike, različiti pogledi, potrebe i očekivanja. Prema tome široko identificiranje javnosti samo je početni korak.

Alumni

Organizacija bivših studenata jednog sveučilišta pokazala se iznimno važnom i potrebnom. Iskustva razvijenih i starih sveučilišta ukazuju da su bivši studenti najvažniji izvor potpore u visokoškolskim ustanovama. Udruga bivših studenata mora biti vezana za svoj osnovni cilj, a to je potpora sveučilištu u obliku organiziranog djelovanja. Organizirano djelovanje i sredstva koja se prikupljaju mogu pomoći u privlačenju novih kadrova, kupovinom (laboratorijske, računalne) opreme, financiranju znanstvenih istraživanja i dr.

Odnosi s društvenom zajednicom

Svaka obrazovna institucija djeluje u određenoj zajednici. Održavanje dobrih odnosa sa zajednicom za škole je iznimno važno. Stalna i otvorena komunikacija sa svim javnostima u društvenoj zajednici pridonosi dobrim odnosima, naklonosti i poštovanju. Zbog velike važnosti odnosa zajednice prema školama i fakultetima postoje načini poticanja većeg doprinosa i participacije zajednice.

Odnosi s medijima

Održavanje odnosa s različitim medijima čini velik dio napora djelatnika za odnose s javnošću. Ono uključuje slanje vijesti medijima, predlaganje priča novinarima te praćenje obavijesti objavljenih u različitim medijima. Istraživanja pokazuju da do sada nisu u održavanju takvog neprestanog tijeka informacija bile uspješne ni škole ni mediji.

Komunikacijski kanali

Sveučilišta koriste sve komunikacijske kanale preko kojih poruke mogu uspješno doći do ciljane javnosti. U novije vrijeme nove tehnologije uzimaju primat na ljestvici najviše korištenih i najučinkovitijih kanala. Osim novih tehnologija sveučilišta tradicionalno koriste i audio i vizualne kanale, tj. radio i televiziju, tiskane medije, interpersonalnu i osobnu komunikaciju, izložbene komunikacijske kanale i dr.

Komunikacijske tehnike

Sveučilišta se najčešće obraćaju javnosti priopćenjima za javnost. Priopćenja su česte komunikacijske tehnike, baš kao i nastupi u medijima kroz intervju, raspravljačke emisije i sl. Konferencije za medije su također važan alat u životu sveučilišta, s tim da one nisu tako česte. Rektori sveučilišta koriste i tehniku brifinga, prijama, posjeta i dr. Drže govore, sudjeluju na predstavljanjima knjiga i sl.

Financiranje i prikupljanje sredstava

Financijska sredstva sveučilištima posljednjih godina znatno se smanjuju. Posljedica je to smanjivanja vladinih proračunskih sredstava kada je riječ o visokom obrazovanju. U uvjetima nedovoljnih financijskih sredstava fakulteti i sveučilišta prinuđeni su tržišno razmišljati kako bi nadoknadili sredstva nužna za osnovni rad, kao i sredstva za unaprjeđenje istraživačkih aktivnosti na visokoškolskim institucijama.

Krizno komuniciranje

Kako bi se krize dočekale spremno, najprije je potrebno izraditi plana za upravljanje kriznom situacijom. Planom treba odrediti *tko* je odgovoran za pružanje kojih informacija, kojim javnostima koristeći koje komunikacijske kanale. Prve javnosti koje moraju biti informirane o bilo kojoj kriznoj situaciji su one unutarnje – zaposlenici, nastavničko osoblje i učenici. Plan za upravljanje krizom odredit će također hoće li se javnosti informirati u manjim grupama, licem u lice, telefonom ili elektronskom poštom. Zaposlenici nikada ne smiju doznati nešto o školi u kojoj rade od medija. Interna komunikacija je najvažnija.

Etička pitanja

Sveučilišta posvećuju veliku pozornost etičkim pitanjima. Nerijetko su pojedinci iz sveučilišne zajednice optuženi za razne neetičke aktivnosti. Gotovo da nema ozbiljna sveučilišta, fakulteta pa i škole koja nema svoj etički kodeks u kojem su precizirana etička načela. Etičkim kodeksima sveučilišta kroz temeljna načela propisuju ljudska prava, poštivanje integriteta i dostojanstva osobe, jednakost i pravednost, akademske slobode, profesionalno ponašanje, poštivanje zakona i pravnih postupaka i dr. Etički kodeksi ukazuje što su to neprihvatljiva ponašanja: diskriminacija, uznemiravanje, spolno uznemiravanje, predrasude i dr.

Odijevanje/*Dress code*

Dress code je anglizam jer se izvorno javlja unutar akademskih krugova engleskog govornog područja. Ova kovanica ukazuje prvenstveno na određeni skup pravila o odijevanju u pojedinim situacijama ili prilikama. Pravilnik o odijevanju je važan instrument u promociji i predstavljanju pojedinca, pojedine ustanove kojoj pripada, ali i društva u cjelini.

Pristupi u izradi pravilnika o odijevanju

Kako izraditi pravilnik o odijevanju, to jest kako to učiniti, a da se nikoga ne uvrijedi ili pak diskriminira na temelju njegove vjerske, nacionalne, spolne, rasne ili neke druge pripadnosti koja je za tu osobu od presudne važnosti? Naime postoje brojne mogućnosti i rješenja, od kojih su mnoga tek polovična i ostaju otvorena za mnoge zloporabe i različite načine interpretiranja istih.

Marketing

Programne odnosa s javnošću sveučilišta dodatno ojačavaju i programom sveučilišnog marketinga osiguravajući tako integriranu marketinšku komunikaciju radi maksimaliziranja ukupnih sveučilišnih potencijala. Marketinške aktivnosti pridonose ukupnoj vidljivosti i izgradnji imidža i identiteta sveučilišta.

Izdavaštvo

Izdavaštvo dodatno pridonosi brendiranju sveučilišta. Brojna sveučilišta danas imaju svoju izdavačku kuću koja potpisuje većinu tiskanih izdanja tih sveučilišta. Osim knjiga sveučilišta i fakulteti objavljuju i brojne druge publikacije i časopise. Pregledom sveučilišnih izdavačkih aktivnosti mogu se vidjeti priručnici, godišnjaci, monografije, filmovi, vodiči, planovi predavanja, brošure, plakati, letci i dr.

Sport

Brojna svjetska sveučilišta proslavljena su sportom. Velika sveučilišta u svijetu ulažu znatna sredstva kako bi ojačali sport u brojnim disciplinama. Danas je košarka na američkim sveučilištima osnova za profesionalnu NBA ligu u košarci. Nije samo košarka sportska disciplina u koju se ulaže na sveučilištima. Tu je i nogomet, odbojka, rukomet, borilački sportovi i sve druge discipline.

Pitanja za provjeru znanja

1. Zašto odnosi s javnošću trebaju obrazovnim institucijama?
2. Kako su odnosi s javnošću pozicionirani u hijerarhiji visokoškolskih obrazovnih institucija?
3. Četiri koraka proaktivnih odnosa s javnošću?
4. Što su to unutarnje javnosti jedne obrazovne institucije?
5. Što su to vanjske javnosti jedne obrazovne institucije?
6. Što su i koja je zadaća alumna?
7. Kako poboljšati odnose s društvenom zajednicom?
8. Kakva je uloga odnosa s medijima?
9. Koji su najvažniji komunikacijski kanali koje koriste obrazovne institucije?
10. Koje najčešće tehnike koriste obrazovne institucije u komunikaciji s javnošću?
11. Način prikupljanja financijskih sredstava obrazovnih institucija?
12. Elementi plana za upravljanje krizom?
13. Što su načela etičkog ponašanja u obrazovnim institucijama?
14. Što uređuje pravilnik o odijevanju?
15. Tri pristupa izradi Pravilnika o odijevanju?
16. Kakva su iskustva u svijetu vezana za Pravilnik o odijevanju?
17. Uloga marketinga u obrazovnim institucijama?
18. Što čini izdavaštvo u obrazovnim institucijama?
19. Zašto je sport važan za sveučilišta?



Dodatna literatura

- Baines, P., Egan, J., Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Freedman, M.: *Političke ideologije*, Zagreb, Algoritam, 2006.
- Feinglass, A.: *The Public Relations Handbook for Nonprofits*, Yossey-Bass, San Francisco, 2005.
- Grunig, J. E., Hunt, T.: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont, 1984.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Heath, R. L. (ed.): *Handbook of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Klein, N.: *No logo*, VBZ, Zagreb, 2002.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Allyn and Bacon, 2003.
- <http://www.sve-mo.ba>
- <http://www.uniri.hr>
- <http://www.unidu.hr>
- <http://collegeprowler.com>
- <http://www.ndmu.edu.ph>
- <http://www.hiu.edu>
- <http://www.avemaria.edu>
- <http://www.hamptonu.edu>
- <http://www.princeton.edu>
- <http://collegeprowler.com>
- <http://en.wikipedia.org>

Bilješke

- 308 J. K. Henderson: *Educational Public Relations* in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 535.-536.
- 309 Isto, 536.
- 310 Isto, 538.
- 311 Isto.
- 312 Isto, 538.-539.
- 313 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 544.-547.
- 314 J. K. Henderson, *n. dj.*, 536.
- 315 Isto.
- 316 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 545.
- 317 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 560.
- 318 M. Milković (ur.): *Prvi sveučilišni godišnjak*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., Predgovor
- 319 N. Šubić: *Dubrovački turizam od 1857. do 2005. godine*, Nikola Šubić, Dubrovnik, 2008., 336-338.
- 320 M. Milković (ur.): *Prvi sveučilišni godišnjak*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., II.
- 321 http://www.unidu.hr/alumni/opsirnije1.php?clanak_id=1580, 23. 07. 2010., 10:52
- 322 http://www.unidu.hr/alumni/opsirnije1.php?clanak_id=1580, 23. 07. 2010., 10:52
- 323 J. K. Henderson, *n. dj.*, 539.-540.
- 324 Isto, 541.
- 325 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 560.
- 326 J. K. Henderson, *n. dj.*, 541.
- 327 Isto.
- 328 <http://www.san.ba>
- 329 <http://www.sve-mo.ba>
- 330 <http://www.uniri.hr>
- 331 Radi poštivanja ljudskoga dostojanstva svakoga člana/članice sveučilišne zajednice svaka vrsta uznemiravanja temeljena na religiji, etničkoj i nacionalnoj pripadnosti, rasi, spolu, spolnoj orijentaciji, imovinskom stanju, obiteljskom i bračnom statusu, trudnoći, obiteljskim obvezama, godinama, invalidnosti, tjelesnom izgledu, političkom opredjeljenju i zdravstvenom stanju smatra se nedopustivom.
- 332 Spolno uznemiravanje oblik je uznemiravanja specifičan po svojoj naravi. Spolno uznemiravanje nedopustivo je ponašanje koje karakterizira izostanak pristanka ili odbijanje druge strane.
- 333 http://www.ttf.unizg.hr/sadrzaj/files/Eticki_kodex.pdf
- 334 Z. Tomić, M. Musa: *Sveučilišni pravilnik o odijevanju*, Media anali, god. 5., br. 9., Dubrovnik, 2011., 93.

- 335 Illinois State University je donio pravilnik o odijevanju na Poslovnoj školi 2010. <http://www.universitybusiness.com/newssummary.aspx?news=yes&postid=14142>.
- 336 Dress Code, <http://www.zorantomic.net/index.php?limitstart=126>.
- 337 Guys & Girls, 2010., <http://collegeprowler.com/harvard-university/guys--and--girls>
- 338 M. Freeden: *Vremena i prostori*, u: Političke ideologije, M. Freeden (ur.), Algoritam, Zagreb, 2006., 285.
- 339 Dress Code, http://www.ndmu.edu.ph/academics/dress_code.html
- 340 Dress Code Policy, <http://www.hiu.edu/about/hr/DressCodePolicy.pdf>
- 341 *Modesty in Dress*, <http://www.avemaria.edu/reslifepolicies>
- 342 Dress Code, http://www.hamptonu.edu/student_life/dresscode.cfm
- 343 Student Handbook and Academic Planner, *Dress Code on Summer Institute*, http://www.princeton.edu/~t-prep/pupp/pupp_handbook_2009-2010.pdf.
- 344 Guys & Girls <<http://collegeprowler.com/harvard-university/guys--and--girls>
- 345 Dress Code, <http://webcache.googleusercontent.com>
- 346 *The Naked Guy*, http://en.wikipedia.org/wiki/Andrew_Martinez
- 347 N. Klein: *No logo*, VBZ, Zagreb, 2002., 79.
- 348 Isto, 80.

21. ODNOSI S JAVNOŠĆU U ZDRAVSTVU

Zdravstvo predstavlja prioritet na globalnoj razini. Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) postavila je u sklopu svoje politike HEALTH21 zahtjevne ciljeve u zdravstvu. S druge strane zdravstvo i zdravstveni toškovi imaju veliki udio u nacionalnim proračunima i stoga igraju vrlo važnu ulogu u svakom društvu. Gotovo da nema predizborne kampanje u kojoj zdravlje i zdravstvene usluge nisu top tema. Većina zemalja prolazi kroz zdravstvene reforme. Često takve reforme izazivaju brojne polemike na političkoj i društvenoj sceni.

Osvrćući se na reformu zdravstva u SAD-u, ovo je pitanje bilo visoko pozicionirano u političkim stajalištima Baracka Obame. Ulaskom u Bijelu kuću Obama je pokrenuo sveobuhvatan koncept zdravstvene reforme koji je s druge, republikanske strane doživio jake napade. Stručnjaci procjenjuju da će zakon na 2074 stranica proširiti zdravstveno osiguranje na 31 milijun Amerikanaca. Kongresni ured za proračun (CBO) procijenio je da će trošak zdravstvene reforme biti 848 milijardi dolara kroz 10 godina,³⁴⁹ iako oporba tvrdi da će prava cijena biti i do 2,5 bilijuna dolara.³⁵⁰ Imajući u vidu ovu i druge zdravstvene reforme te činjenicu kako zdravstvo funkcionira u konkurentnom okruženju, nameće se i potreba za uvođenjem i jačanjem profesionalnih odnosa s javnošću u zdravstvu.

Zdravstvo je često opisano kao složen posao u nesigurnoj budućnosti. Praksa odnosa s javnošću u zdravstvu promijenila se zajedno s dramatičnim promjenama samog zdravstva. U određenom smislu odnosi s javnošću u zdravstvu nisu posebno različiti od odnosa s javnošću u bilo kojoj drugoj industriji s obzirom na to da je opći cilj

sveukupnih odnosa s javnošću još uvijek „uskладiti dugoročne odnose” i „upravljati ugledom”.³⁵¹

Unatoč tome zdravstvo je jedinstvena industrija. Neki teoretičari tvrde da je medicina drugačija od bilo koje druge industrije zbog čimbenika kojima raspolaže (život, smrt i ozdravljenje), brzih i dubokih promjena u zdravstvenom sustavu i zbog komunikacije između klijenta (odnosno pacijenta) i opskrbljivača (zdravstveni dobavljač unutar definiranog sustava).

Motivacija za poboljšanje zdravstvene industrije nije fiksirana na smanjenje troškova – što je općepoznato načelo u ostalim industrijama. Želja za napretkom zdravstvenih procesa motivirana je dobavljačem koji nastoji poboljšati kvalitetu skrbi na najbolji mogući način. Stoga djelatnici odnosa s javnošću koji su odgovorni za promoviranje, poboljšanje i obrat sveukupnog sustava u zdravstvenoj industriji moraju suptilno razlikovati motivaciju radi dobiti i motivaciju radi brige za čovjeka.³⁵²

Zdravstvo kroz povijest

Gledano kroz povijest odnosa s javnošću u zdravstvu *dobra vremena* odnosa s javnošću u zdravstvu bila su između 1950. i 1960. godine. Tijekom tog vremena praktičari odnosa s javnošću u zdravstvu nisu osjećali veliku potrebu za spoznajom ili sklonosti prema zdravstvu jer su zdravstvene organizacije oduvijek imale podršku i naklonost javnosti. Odnosi s javnošću nisu morali biti posebno aktivni kako bi „zadržali i izgradili povjerenje javnosti”. Bolje rečeno, uloge odnosa s javnošću bile su pripisane i limitirane na komunikaciju između informacije i pozitivnog imidža. Međutim tijekom 1970-ih

Zdravstvo je često opisano kao složen posao u nesigurnoj budućnosti. Praksa odnosa s javnošću u zdravstvu promijenila se zajedno s dramatičnim promjenama samog zdravstva.

Stoga djelatnici odnosa s javnošću koji su odgovorni za promoviranje, poboljšanje i obrat sveukupnog sustava u zdravstvenoj industriji moraju suptilno razlikovati motivaciju radi dobiti i motivaciju radi brige za čovjeka.

Tradicionalna uloga odnosa s javnošću, promoviranje pozitivne slike i plasiranje prikladnih vijesti, proširila se na provođenje zaključaka o tome kako se nositi s novim razinama potrošačke kritike i treniranje unutarnje javnosti na timski rad.

došlo je do pomaka u izražavanju u zdravstvu. Odjeli marketinga u zdravstvenim organizacijama dobili su veće odgovornosti zahvaljujući novom naglasku na zdravstveni dohodak od izvora drugačijih od tradicionalnih – pojedinačnih pacijenata.³⁵³

Tradicionalna uloga odnosa s javnošću, promoviranje pozitivne slike i plasiranje prikladnih vijesti, proširila se na provođenje zaključaka o tome kako se nositi s novim razinama potrošačke kritike i treniranje unutarnje javnosti na timski rad. Desetljeće od 1970. do 1980. bilo je u SAD-u vrijeme financijskih poteškoća za tradicionalne djelatnike odnosa s javnošću. Liječnici su polako gubili kontrolu nad zdravstvenim sustavom u odnosu na oštećene. Stalni pritisci natjerali su upravitelje bolnica na traženje stručnjaka za odnose s javnošću i profesionalca za komunikacije kako bi zadržali dvosmjernu vezu između bolnice ili zdravstvenih organizacija i njihove javnosti.³⁵⁴ Dosta je razloga za takvu praksu i mogu se u zdravstvenoj praksi naći svaki dan. Kako bi trebalo usvojiti takvu komunikacijsku *filozofiju* i u nas, evo jednog domaće primjera:

Miroslav Maškarin, 20-godišnji Rabljanin, koji je zbog pogreške liječnika tijekom rutinske operacije slijepog crijeva zamalo preminuo, stabilno je, ali teško te je i dalje životno ugrožen. Druga mladićeva noga još je uvijek u opasnosti (www.index.hr, 3. 8. 2006.). Iako je krajem kolovoza Hrvatska liječnička komora utvrdila da prilikom liječenja 20-godišnjeg Miroslava nije došlo do stručne pogreške liječnika, gotovo tri mjeseca kasnije – krajem studenoga Općinsko državno odvjetništvo u Rijeci podnijelo je istražnom sudu riječkog Županijskog suda prijedlog za provođenje istražnih radnji protiv dvojice liječnika koji su liječili nesretnog mladića. Odvjetnici Miroslava Maškarina potkraj prošlog mjeseca riječkom KBC-u, na kojem je mladić bio liječen te je izgubio nogu, izvansudskom su nagodbom

pokušali skratiti parničenje na sudu te su od KBC-a tražili odštetu od 13.705.000 kuna.³⁵⁵

Prvi poslovi odnosa s javnošću u zdravstvu bili su fokusirani na strategije i taktike koje su podupirale zdravstvene organizacije. Odnosi s javnošću su se smatrali nečim što je bolje koristiti nego dugoročan i neizvjestan proces izgradnje odanog i zadovoljnog pacijenta. Takav pristup promovira asimetrični jednosmjerni pogled na ulogu odnosa s javnošću u zdravstvu.³⁵⁶

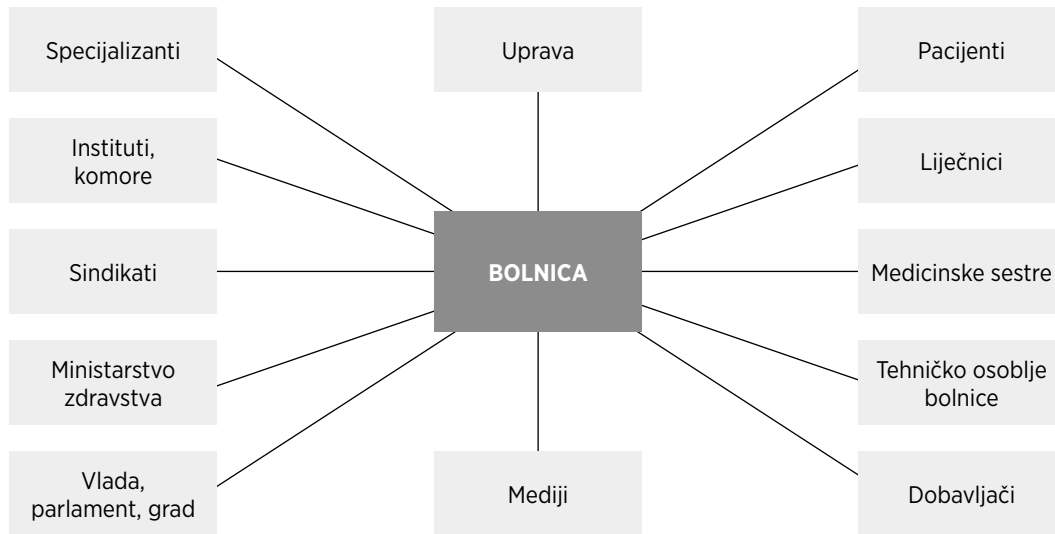
Javnost u zdravstvu

Nekada su bolnice i zdravstvene ustanove bile jedini izvor većine medicinskih usluga. I liječnici i pacijenti su imali relativno mali izbor jer su bolnice bile često velike, središnje organizacije čije su usluge pokrivala zemljopisna područja bez konkurencije. Za bolnice odnosi s javnošću su jedino značili osnovnu internu komunikaciju i jaku volontersku organizaciju. Danas se potreba za odnosima s javnošću promijenila i proširila.

Razloga za to su i mnogobrojne javnosti s kojima djelatnici odnosa s javnošću moraju komunicirati. Da bi uspješno komunicirali, prva zadaća odnosa s javnošću je prepoznati ključne, ciljne javnosti. Analizom zdravstvenih ustanova, prije svega bolnica, mogu se prepoznati sljedeće javnosti: pacijenti u bolnici, potencijalni pacijenti, zaposleni liječnici, specijalizanti, liječnici na ugovor (iz drugih bolnica), medicinske sestre i tehničari, zaposlenici, sindikati, tržište rada, menadžment, vlasnici, nacionalni zavod (HZZO), ministarstvo zdravstva, inspeksijske službe, instituti, dobavljači, mediji, komore, WHO, sveučilišta, banke, volonteri, ambulantne službe, susjedstvo bolnice, lokalni političari, posjetitelji, rodbina pacijenata i dr.

Nakon što odnosi s javnošću detektiraju sve javnosti kojima se žele obraćati i s kojima će komunicirati, daljnji korak je precizirati komunikacijske kanale i primjeniti optimalne tehnike komuniciranja. Ta aktivnost vodi nas do izgradnje dobrih odnosa s medijima.

Nakon što odnosi s javnošću detektiraju sve javnosti kojima se žele obraćati i s kojima će komunicirati, daljnji korak je precizirati komunikacijske kanale i primjeniti optimalne tehnike komuniciranja. Ta aktivnost vodi nas do izgradnje dobrih odnosa s medijima.



Shema 12. Ciljne javnosti jedne bolnice

Mediji i zdravstvo

Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) u svojoj politici *Health for All (Zdravlje za sve)* ističe kako je nužno intenzivnije i otvorenije uključivanje novinara i drugih profesionalaca koji rade u medijima i industriji komunikacija u kreiranje i održavanje znanja i rasprave u javnosti o zdravstvenim pitanjima. Takvo uključivanje, smatraju u WHO, ključno je za uspjeh politike *Zdravlje za sve* u kojoj se stavlja naglasak na sudjelovanje javnosti i transparentnost procesa donošenja i provedbe politika. Poseban trening o takvim zdravstvenim pitanjima treba predstavljati dio obrazovanja tih profesionalaca. Tome treba pridonijeti i sam zdravstveni sektor pozivajući na otvoreniji dijalog u vezi sa svojim pitanjima.³⁵⁷

Kao što se prepoznaje i iz politike Svjetske zdravstvene organizacije, mediji predstavljaju jednu od najvažnijih vanjskih javnosti svake zdravstvene organizacije. Svojim izvješćima mediji oblikuju javnu sliku i potporu javnosti spram zdravstvenih institucija. S obzirom na značenje zdravstvenog sektora u svakom društvu, mediji izvješćuju o ovom području intenzivnije nego ikada. S druge strane, ako se prate ta izvješća, vidljivo je da se promijenio način izvješćivanja.

Pojava interneta i dostupnost web stranica uzrokuju temeljnu promjenu u prirodi

odnosa između zdravstvene skrbi i medija. Milijuni ljudi sada koriste internet kao izvor zdravstvenih informacija. Organizacije zdravstvene skrbi same postižu dostupnost svojih vijesti svjetskoj javnosti time što ih stavljaju na web stranice. Čak su i medijske organizacije stvorile vlastite web stranice o zdravstvu, što mijenja prirodu izvješćivanja o njima.³⁵⁸

Pogledajmo primjer Sveučilišne bolnice u Zürichu, najveće u Švicarskoj (Universitätsspital Zürich). Ova bolnica ima organiziranu web stranicu na kojoj se jasno prepoznaju linkovi – odnosi s medijima s mogućnošću pregleda, između ostalog, i priopćenja za medije. Ova renomirana bolnica omogućuje i online naručivanja publikacija poput: godišnjeg izvješća, godišnjeg izvješća s izvješćem o kvaliteti (3 publikacije), info-brošura (tzv. imidž-brošura). Također ova sveučilišna bolnica omogućuje i download posebnih publikacija, programa „nacionalni dan bolnice H+” – zaposlenici bolnice se predstavljaju..., „istraživanje i inovacija” itd. Ako želite kontaktirati bolnicu, nude se podatci kroz odjel za odnose s javnošću.³⁵⁹

Mediji predstavljaju jednu od najvažnijih vanjskih javnosti svake zdravstvene organizacije. Svojim izvješćima mediji oblikuju javnu sliku i potporu javnosti spram zdravstvenih institucija.

Pojava interneta i dostupnost web stranica uzrokuju temeljnu promjenu u prirodi odnosa između zdravstvene skrbi i medija. Milijuni ljudi sada koriste internet kao izvor zdravstvenih informacija.

Da bi zdravstvene ustanove mogle 24 sata odgovarati na sva postavljena pitanja, moraju u svom sustavu imati organizirane odnose s javnošću i glasnogovornike.

Iako nove tehnologije nude brojne mogućnosti za *novu* komunikaciju, istina je da još uvijek veliko značenje u komunikaciji zdravstvenih ustanova i javnosti imaju tradicionalni kanali poput novina, specijaliziranih časopisa, radija, televizije, CD-a, DVD-a, osobne komunikacije i dr.

Osim navedenih kanala u zdravstvenim ustanovama, uključujući i bolnice, za dobre su odnose s javnošću ključni:

- 1) iskrenost
- 2) brza dostupnost onih koji donose odluke
- 3) pravovremeno odgovaranje na medijska pitanja.

Da bi zdravstvene ustanove mogle 24 sata odgovarati na sva postavljena pitanja, moraju u svom sustavu imati organizirane odnose s javnošću i glasnogovornike. U posljednje vrijeme, vrijeme recesija i kriza, sve više zdravstvenog menadžmenta shvaća kako nisu dovoljni samo odnosi s javnošću, nego ih smještaju izravno u upravljački tim. Na toj strateškoj razini stručnjaci odnosa s javnošću prihvaćaju ulogu ukupnog dimenzioniranja i kormilarenja komunikacijom.

U svakodnevnoj komunikaciji s medijima djelatnici odnosa s javnošću koriste brojne tehnike i alate. Najčešći alat je priopćenje za javnost, pozadinske informacije, zatim izjave, intervjui, konferencija za medije, ekskluzivna priča ili stručni članak, posjete novinara bolnici i dr. Odnosi s javnošću koriste i brošure (letci) za pacijente, novine za pacijente, imidž-brošure, anketiranje pacijenata, telefonske akcije, godišnja izvješća, PR-film o bolnici, izložbe ili druge kulturne događaje.

Da bi uporabili te alate i tehnike, zdravstvenim ustanovama se pružaju brojne pozitivne prigode poput: obljetnica, novih ponuda za pacijente i liječnike, novih medicinskih aparata i tehnika, novih terapija, istraživačkih i operacijskih metoda, novih odjela ili otvaranja nove klinike, građevinskih zahvata: povećanje kapaciteta, obnova, akcija – „Dani otvorenih vrata“, kadrovskih promjena – nova uprava, novi glavni liječnik, ponuda novih tečaja u zdravstvenoj školi, godišnjih financijskih izvješća, činje-

nica o gospodarskoj situaciji i suradnji, novih zakona u zdravstvu, certifikata itd.

Odnosi s javnošću u bolnicama

Odnosi s javnošću u bolnici, kao i ostali aspekti bolničke administracije, relativno je novo područje. Ne tako davno profesionalni menadžeri u bolnici bili su veoma rijetki. Bolnicom najčešće upravlja odbor liječnika na čelu s direktorom. Ovi liječnici su više usmjereni na brigu za pacijenta nego na administrativne detalje. Kad bolnica postane veća i kompleksnija, upraviteljske obveze se izmijene u profesionalno osposobljen administrativni kadar. Kad bolnički menadžment preraste u profesionalni, potreba za odnosima s javnošću postane vidljiva i potrebna.³⁶⁰

U takvim uvjetima uloga djelatnika odnosa s javnošću ili komunikacijskih praktičara (različiti su nazivi i pristupi) u zdravstvu treba biti promicanje sudjelovanja svih njihovih ciljnih javnosti (dionika) u životu zdravstvene ustanove, odnosno doživljaj zdravstva kao jednog od osnovnih ljudskih prava. Djelatnici odnosa s javnošću također se moraju pozabaviti novim izazovima, između ostalog i svojim vlastitim kompetencijama. Usvajanje *inkluzivnog profesionalnog stila* u radu s partnerskim organizacijama identificira se tek kao jedan od čimbenika uspjeha. Naglasak na savjetovanju nesumljivo predstavlja ključnu promjenu u komunikacijskoj praksi brojnih nacionalnih zdravstvenih službi (npr. Velika Britanija), i to zato što uključuje promjenu mentaliteta, odnosno pomak od tradicionalnog jednosmjernog informiranja javnosti prema radu s javnošću na prepoznavanju problema zdravstvene zaštite i njihovih rješenja. Takav pristup pretpostavlja manje oslanjanje na tradicionalne metode masovne komunikacije, odnosno više naglasak na interpersonalnim kanalima kao dijelu planskog pristupa komunikaciji u zdravstvenom sektoru.³⁶¹

Pišući o ulozi odnosa s javnošću u bolnicama, D. L. Wilcox i G. T. Cameron ističu da osoblje koje se bavi odnosima s javnošću u bolnicama ima dvije osnovne uloge:³⁶²

Uloga djelatnika odnosa s javnošću ili komunikacijskih praktičara (različiti su nazivi i pristupi) u zdravstvu treba biti promicanje sudjelovanja svih njihovih ciljnih javnosti (dionika) u životu zdravstvene ustanove, odnosno doživljaj zdravstva kao jednog od osnovnih ljudskih prava.

- 1) u očima javnosti ojačati i održati viziju institucije kao mjesta gdje su medicinska stručnost, suosjećajnost i učinkovitost na prvom mjestu
- 2) pomoći da se na tržištu prodaju sve brojnije bolničke usluge.

Drugi autori, poput O. Baskina i sur., pišu kako iskustva u svijetu, prije svega američka, ukazuju da su bolnice suočene s nekoliko većih promjena u sustavu zdravstvene zaštite koje imaju posebne implikacije na praksu odnosa s javnošću:³⁶³

1. vlade mijenjaju metode plaćanja davateljima zdravstvene zaštite
2. konkurencija je drastično porasla
3. osim odnosa s javnošću marketing je velika industrijska potreba.

Svakako da ovim činjenicama treba pridodati kako se imidž bolnica u javnosti često jednostrano i iskrivljeno ocjenjuje. Bolnice se ne natječu između sebe samo za pacijente, nego i sa sve većim brojem alternativnih sustava. Raspon bolničkih djelatnosti je opao kako organizacije održavanja zdravlja, kirurški centri i ostale manje ustanove preuzimaju dio tržišta koje je nekad kontrolirala bolnica.

Iako odnosi s javnošću igraju vrlo važnu ulogu u zdravstvenim organizacijama, broj zaposlenih na puno radno vrijeme je i dalje malen. Vjeruje se kako bude rasla profesionalizacija administracije zdravstvene zaštite, rast će i mogućnosti za odnose s javnošću. U takvim uvjetima djelatnici odnosa s javnošću su potrebni kako bi: savjetovali administraciju i profesionalne zaposlenike o različitim pitanjima unutarnjeg odjela, radili s društvenom zajednicom, uspostavljali i održavali odnose s medijima te osobito radili na imidžu organizacije. Kada je riječ o imidžu bolnice, ključna zadaća djelatnika u odnosima s javnošću je uspostaviti i njegovati pozitivni imidž. Pozitivni imidž treba pomoći bolnici:

- održati pacijenta i ostale klijente u odnosu s bolnicom ili pridobiti nove pacijente
- povećavati komunikaciju s unutarnjom i vanjskom javnošću

- profilirati se unutar zdravstva i razgraničiti prema konkurenciji
- omogućiti da se iz kriznih situacija iziđe ojačan.

Da bi se to postiglo, potreban je profesionalan tim. Dobar primjer svakako je *Gespag*-društvo za upravljanje bolnicama u Gornjoj Austriji koje ima 12 bolnica u svom sustavu. Kvalitetno organizirani odnosi s medijima, komunikacijski kanali (web stranica), pristup službenim fotografijama za medije itd. rezultat su rada tima glasnogovornika koji čine 10 stručnjaka odnosa s javnošću – tri u središnjici i sedam za najveće bolnice.³⁶⁴ Samo takvim pristupom bolnice će očuvati i ojačati svoju sliku u javnosti.

Središnja uloga pacijenta danas

Sadašnjost i budućnost zdravstva fokusirane na središnju ulogu pacijenta traže nove načine komuniciranja. Istraživanja ukazuju na dinamičnost u poslu djelatnika odnosa s javnošću. Dvosmjerni simetrični modeli nisu posve dokazani u stvarnim praktičnim situacijama. Tradicionalni pristupi odnosa s javnošću u zdravstvu nisu nestali, ali su se preobrazili kako su se nastavljale događati promjene unutar zdravstvenih sustava. Praktičari odnosa s javnošću u zdravstvu nastavili su pisati, istraživati i planirati. Komunikacijska načela koja opisuju i predviđaju zdravu, dugoročnu vezu nisu ništa manje važna u odnosima s javnošću zdravstva nego što su u svakodnevnim ljudskim vezama. Načela reciprociteta, jednakosti, poštovanja i vjerovanja preuzimaju novo značenje u kontekstu zdravstvenih poslovnih veza. S pacijentom u sredini prodavači i dobavljači kao što su liječnici, farmaceutske tvrtke, tvrtke upravljajuće skrbi i *treće osobe*, koje plaćaju odštetu, nalaze se u jedinstvenoj zagonetki odnosa s javnošću. Stručnjaci smatraju da je jedna od najvažnijih uloga odnosa s javnošću slušanje pacijenata, prije nego prenošenje poruke. Proaktivne metode promoviranja zdravstvene slike, kao što su edukacijske inicijative, u rangu su sa zdravstvenim naglaskom na prevenciji problema.³⁶⁵

Sadašnjost i budućnost zdravstva fokusirane na središnju ulogu pacijenta traže nove načine komuniciranja. Tradicionalni pristupi odnosa s javnošću u zdravstvu nisu nestali, ali su se preobrazili kako su se nastavljale događati promjene unutar zdravstvenih sustava.

Stručnjaci smatraju da je jedna od najvažnijih uloga odnosa s javnošću slušanje pacijenata, prije nego prenošenje poruke. Proaktivne metode promoviranja zdravstvene slike, kao što su edukacijske inicijative, u rangu su sa zdravstvenim naglaskom na prevenciji problema.

Revolucija u zdravstvu: E-listu čekanja otvorio je klikom miša – ministar zdravlja Rajko Ostojić je zadovoljan jer se iz tehnologije 18. i 19. stoljeća i tehnologije ‘tekica’ prelazi u onu 21. stoljeća. Kaže da se žele pružiti transparentni podatci. „Primjerice sezona je alergija, želim se naručiti u dermatologa i odmah vidim da mi je prvi slobodan termin 1. kolovoza u bolnici u Ogulinu“, pojašnjava ministar. Kazao je da je cilj ovog projekta pružiti

transparentne podatke, skratiti čekanja i standardizirati cijeli sustav. „Više nema lutanja po bolnicama. Pacijent odlazi u liječnika obiteljske medicine i putem te objedinjene liste traži termin u bolnici i dogovara s pacijentom koja mu najbolje odgovara“, objašnjava. Od 1. rujna krenut će se i s e-naručivanjem, a do 1. prosinca misle objединiti sve bolnice u Hrvatskoj na e-listi čekanja. Na e-listi čekanja su zasada samo 4 bolnice.³⁶⁶

Kao što znaju djelatnici za odnose s javnošću koji rade u zdravstvu ili u istraživačkim laboratorijima, njihova je odgovornost da štite pravo te da slijede odgovarajuće smjernice i traže odobrenja kad objavljuju izvješća o stanju žrtava nesretnih slučajeva, odnosno kad koriste priče o pacijentima kako bi pokazali da njihova organizacija pruža izvrsnu njegu.

Budući da se opće informacije o zdravstvenom tretmanu mogu lako iskriviti i pobrkati, vrlo je važno novinarima pružiti točne informacije u obliku pismenih sažetaka činjenica i pozadinskih informacija.

Studija slučaja 11. Kada pacijenti iznesu svoje tužbe u medije

Tajnost podataka o zdravstvenom stanju pacijenta predstavlja pravo zajamčeno zakonom. Kao što znaju djelatnici za odnose s javnošću koji rade u zdravstvu ili u istraživačkim laboratorijima, njihova je odgovornost da štite to pravo te da slijede odgovarajuće smjernice i traže odobrenja kad objavljuju izvješća o stanju žrtava nesretnih slučajeva, odnosno kad koriste priče o pacijentima kako bi pokazali da njihova organizacija pruža izvrsnu njegu. No ima i slučajeva kad povjerljivost podataka može biti nezgodna. To se događa kada se neki pacijent ili dobrovoljac u medicinskom istraživanju požali na loš tretman i svoju priču iznese u medije. Ako je priča uvjerljiva i ako se novinar ili producent odluči njome pozabaviti, što institucija može reći u svoju obranu? Ako je pacijent podnio tužbu ili prijeti tužbom, treba li institucija uopće razgovarati s medijima?

Pitanje je složeno jer Zakon o povjerljivosti podataka zabranjuje organizaciji zdravstvene zaštite govoriti o nekom slučaju, čak kada pacijent o tom slučaju govori u medijima i iznosi optužbe za nemar, pogreške ili loše vladanje. Ako pacijent odbije priopćenje za medije, djelatnik za odnose s javnošću možda neće otkriti nijedan detalj o spornom slučaju.

Ovakva situacija predstavlja zanimljiv problem za odnose s javnošću. Iako se podatci koji bi nesumnjivo pomogli u razrješavanju situacije ne smiju iznijeti na vidjelo, može se postati otvoreniji i pokazati još veću brigu time što se može angažirati uspješnog glasnogovornika i pružiti veći broj općih informacija, pravodobno i odgovorno.

Početnom komunikacijom može se ukloniti učinak negativnih navoda ako visoko rangirani glasnogovornik istupi kako bi uvjerio javnost da se organizacija brine o dobrobiti svih pacijenata i da vodi istragu glede optužbi.

Isto tako, budući da se opće informacije o zdravstvenom tretmanu mogu lako iskriviti i pobrkati, vrlo je važno novinarima pružiti točne informacije u obliku pismenih sažetaka činjenica i pozadinskih informacija. Glasine možemo održati na minimumu distribuirajući slične materijale među pacijentima, osobljem i vanjskim javnostima koje bi mogle biti pogođene negativnim publicitetom.

Kada optužbe imaju slabu ili nikakvu vjerodostojnost, a mediji su svejedno zainteresirani, djelatnik odnosa s javnošću će možda morati preporučiti dodatne strategije. Primjerice poduzimanjem interne i vanjske istrage može se demonstrirati dužna briga i naposljetku umanjiti dojam krivnje. Sastancima s ključnim zagovornicima zdravstva, znanstvenicima i vlašću možemo također steći širu potporu i medijsko zanimanje.

U kritičnom razdoblju medijske pozornosti, kada se nađu u velikom iskušenju da se povuku i prekriju preko glave, djelatnici za odnose s javnošću uvijek moraju imati na umu da je njihova obveza da u administrativnom, pravnom, liječničkom i znanstveno-istraživač-

kom vodstvu njihove organizacije predstavljaju zabrinutosti javnosti. Ako se odgovor medijima zasniva na procesualnim ili drugim interesima administrativnog tipa, gubitak javnog povjerenja u organizaciju mogao bi imati teže posljedice od poraza u sudnici.

Vicki Hoffman Beck, stručnjakinja za zdravstvenu komunikaciju, Ured za komunikaciju, Ured direktora, Centar za kontrolu i prevencije bolesti Atlanta, Georgija. Cit. pr.: S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, 2003.

Zaštita prava pacijenata

Djelatnici odnosa s javnošću koji rade u zdravstvu moraju se upoznati s pravima pacijenata. U većini zemalja ta prava reguliraju se zakonom. U Hrvatskoj to je *Zakon o zaštiti prava pacijenata*.³⁶⁷ Zakonom se određuju prava pacijenata prilikom korištenja zdravstvene zaštite te način zaštite i promicanja tih prava. Pacijentom se smatra svaka osoba, bolesna ili zdrava, koja zatraži ili kojoj se pruža određena mjera ili usluga radi očuvanja i unaprjeđenja zdravlja, sprječavanja bolesti, liječenja ili zdravstvene njege i rehabilitacije. Prema Zakonu svakom pacijentu jamči se opće i jednako pravo na kvalitetnu i kontinuiranu zdravstvenu zaštitu primjerenu njegovu zdravstvenom stanju, sukladno općeprihvaćenim stručnim standardima i etičkim načelima, u najboljem interesu pacijenta uz poštivanje njegovih osobnih stavova.

Zaštita prava pacijenata u Republici Hrvatskoj provodi se na načelima humanosti i dostupnosti. Načelo humanosti zaštite prava pacijenata ostvaruje se: osiguravanjem poštivanja pacijenta kao ljudskog bića, osiguravanjem prava na fizički i mentalni integritet pacijenta, zaštitom osobnosti pacijenta uključujući poštivanje njegove privatnosti, svjetonazora te moralnih i vjerskih uvjerenja.

Pravo na suodlučivanje pacijenta obuhvaća pravo pacijenta na obaviještenost i pravo na prihvaćanje ili odbijanje pojedinoga dijagnostičkog, odnosno terapijskog postupka. Pacijent ima pravo na potpunu obaviještenost o: svome zdravstvenom stanju uključujući medicinsku procjenu rezultata određenoga dijagnostičkog ili terapijskog postupka, preporučenim pregledima i zahvatima te planiranim datumima za njihovo obavljanje, mogućim prednostima i rizici-

ma obavljanja ili neobavljanja preporučenih pregleda i zahvata, svome pravu na odlučivanje o preporučenim pregledima ili zahvatima, mogućim zamjenama za preporučene postupke, tijeku postupaka prilikom pružanja zdravstvene zaštite, daljnjem tijeku pružanja zdravstvene zaštite, preporučenom načinu života i pravima iz zdravstvenoga osiguranja i postupcima za ostvarivanje tih prava.

Pacijent ima pravo dobiti obavijesti na način koji mu je razumljiv s obzirom na dob, obrazovanje i mentalne sposobnosti.

Pacijenti s invaliditetom imaju pravo dobiti obavijesti u njima pristupačnom obliku. Tijekom pružanja zdravstvene zaštite, nakon svakog pregleda i zahvata, pacijent ima pravo na obaviještenost o uspjehu, odnosno neuspjehu i rezultatu pregleda ili zahvata, kao i o razlozima za eventualnu različitost tih rezultata od očekivanih. Pacijent ima pravo biti upoznat s imenima te specijalizacijom osoba koje mu izravno pružaju zdravstvenu zaštitu.

Zakon koji regulira prava pacijenata u federaciji BiH zove se *Zakon o pravima, obavezama i odgovornostima pacijenata*.³⁶⁸ Zakon regulira *pravo na informacije* u kojem se ističe da svaki pacijent ima pravo na sve vrste informacija o svom zdravlju, svojim pravima i obavezama i načinu kako ih koristi. Svaki pacijent ima pravo i na informacije o zdravstvenim uslugama koje mu se mogu osigurati u zdravstvenoj ustanovi, odnosno privatnoj praksi.

Informacije mogu biti priopćene pacijentu usmeno ili pisano, na razumljivu jeziku za pacijenta, a ako je u pitanju strani državljanin, u pravilu na njegovu maternjem jeziku ili uz nazočnost ovlaštenog prevoditelja, odnosno tumača znakovnog jezika, ako je u pitanju pacijent s onesposobljenjem.

Pravo na suodlučivanje pacijenta obuhvaća pravo pacijenta na obaviještenost i pravo na prihvaćanje ili odbijanje pojedinoga dijagnostičkog, odnosno terapijskog postupka.

Informacije mogu biti priopćene pacijentu usmeno ili pisano, na razumljivu jeziku za pacijenta, a ako je u pitanju strani državljanin, u pravilu na njegovu maternjem jeziku ili uz nazočnost ovlaštenog prevoditelja, odnosno tumača znakovnog jezika, ako je u pitanju pacijent s onesposobljenjem.

Davanje informacija treba biti prilagođeno obrazovnoj razini, fizičkom, psihičkom i emocionalnom stanju osobe kojoj se daje savjet, odnosno informacija.

Ako su informacije priopćene pacijentu pisano, iste moraju biti čitko i jasno napisane. Davanje informacija treba biti prilagođeno obrazovnoj razini, fizičkom, psihičkom i emocionalnom stanju osobe kojoj se daje savjet, odnosno informacija. Informacije koje su zdravstvene ustanove i zdravstveni radnici dužni osigurati pacijentima obuhvaćaju:

- a) *opće informacije koje se odnose na zdravstvenu ustanovu, i to:* vodič za pacijente o zdravstvenoj ustanovi i kućnom redu sa svim kontakt telefonima, zakonskim pravima i obvezama pacijenata te drugim informacijama utvrđenim općim aktom zdravstvene ustanove
- b) *posebne informacije koje se odnose na:* ostvarivanje prava na prigovor pacijenta u vezi postupanja zdravstvenih radnika i zdravstvenih suradnika u odnosu na sigurnost i kvalitetu zdravstvene usluge, kao i postupku i rokovima za izražavanje ovog prigovora; informacije o anketiranju pacijenata u vezi s njihovim zadovoljstvom zdravstvenim uslugama i o drugim mjerama u okviru sustava poboljšanja kvaliteta u zdravstvenoj ustanovi; informacije o provođenju nastave i medicinskih istraživanja i opcijama da se prihvati ili odbije sudjelovanje u nastavi i medicinskim istraživanjima
- c) *pojedinačne osobne informacije koje se odnose na:* informacije o imenu i prezimenu, stručnom nazivu, znanstvenom nazivu, ako ga posjeduju, zdravstvenih radnika i zdravstvenih suradnika koji sudjeluju u liječenju pacijenta i koje moraju biti vidno istaknute u ordinaciji, ambulanti ili na drugom mjestu gdje se pruža zdravstvena zaštita, kao i na vidnom mjestu na radnoj odjeći zdravstvenog radnika i zdravstvenog suradnika te pravo da mu se isti osobno predstave prije otpočinjanja postupka liječenja; informacije o organizacijskim aspektima njegova liječenja, načinu zakazivanja pregleda, dijagnostičkih i terapijskih procedura i jasno objašnjenje u slučaju odgađanja ili odustajanja od medicinske mjere; informacije o razlo-

zima za zamjenu zdravstvenog radnika i/ili zdravstvenog suradnika u postupku liječenja; informacije o razlozima za premještanje pacijenta u drugu organizacijsku jedinicu ustanove ili u drugu zdravstvenu ustanovu; informacije o listi čekanja za određene vrste zdravstvenih usluga, načinu formiranja listi čekanja, vremenu čekanja te pravo pacijenta na obaviještenost da je stavljen na listu čekanja; informacije o promociji zdravlja i prevenciji bolesti; pravima iz zdravstvenog osiguranja i postupcima za ostvarivanje tih prava.

Radi osiguranja prava na samostalno odlučivanje o liječenju i prava na sudjelovanje u postupku liječenja pacijent ima pravo od liječnika, koji je odgovoran za njegovo liječenje, pravodobno dobiti informacije koje su mu potrebne kako bi donio odluku o prihvatanju ili neprihvatanju predložene medicinske mjere. Izvješćivanje pacijenta treba biti dovoljno obuhvatno, točno i pravodobno.

Obuhvatnost informacija cijeni se u svakom posebnom slučaju prema mogućnosti kojom pacijent mjerodavnom zdravstvenom radniku može postavljati pitanja nakon ili u tijeku postupka i na njih dobivati njemu razumljive odgovore. Točnost informacija zasniva se na spoznatim medicinskim i drugim činjenicama tijekom pregleda i liječenja pacijenta. Pravodobnost izvješćivanja definira se kao izvješćivanje pacijenta o kliničkim nalazima i predloženim medicinskim mjerama ostavljajući pacijentu najmanje 24 sata od davanja izvješća da može razmisliti o svojoj odluci, osim u žurnim slučajevima.

Ako pacijent ne poznaje jezik koji je u službenoj uporabi na području zdravstvene ustanove, odnosno privatne prakse, u pravilu se osigura prevoditelj u skladu s propisima o službenoj uporabi jezika i pisma, a ako se radi o pacijentu s onesposobljenjem, kojem se ne može dati usmena informacija na uobičajeni način, u pravilu se osigura tumač znakovnog jezika ili, ako je nužna pisana informacija, daje se na pismu razumljivu toj osobi. Pacijent s invaliditetom ima pra-

Izvješćivanje pacijenta treba biti dovoljno obuhvatno, točno i pravodobno.

vo dobiti obavijesti u njemu pristupačnom obliku, prilagođene njegovoj obrazovnoj razini, fizičkom, kao i emocionalnom stanju.

Zakonima su propisana i brojna druga prava kojima svakako djelatnici u odnosima s javnošću bolnica ili drugih zdravstvenih ustanova trebaju ovladati.

Marketing u zdravstvu

Kao rezultat okruženja, koje se brzo mijenja i povećane konkurencije u zdravstvenoj zaštiti, odnosi s javnošću i marketing ključ su opstanka.³⁶⁹ Marketinški *pritisak* u zdravstvenoj zaštiti se usredotočuje na komunikaciju i promociju. Takav angažman znatno podiže vrijednost odnosa s javnošću i predstavlja brojne nove izazove za njih u tom području. Zaposlenici u odnosima s javnošću se pozivaju da administriraju marketinške programe organizacija zdravstvene zaštite. Praksa bilježi rast potražnje zaposlenika koji imaju nove vještine i odgovore na nove izazove. Međutim neki analitičari s ovog područja ukazuju da ovaj porast također ima i svoju lošiju stranu. U mnogim zdravstvenim organizacijama menadžeri marketinga i odnosa s javnošću su zatvoreni u stalnoj borbi oko toga tko će kontrolirati komunikacijsku funkciju. Marketing je više usmjeren na upravljanje odnosima s javnošću nego na partnerstvo.

Marketing identificira želje i potrebe potencijalnih korisnika bolničkih usluga i usmjerava organizaciju prema učinkovitom zadovoljenju tih želja i potreba. To može biti teško iz tri razloga:³⁷⁰

- 1) onaj tko plaća zdravstvene usluge (osiguravajuće društvo), ima ograničenu kontrolu nad kupnjom ili cijenom usluga
- 2) odabir bolnice i odluku o korištenju usluge obično ne donosi pacijent već liječnik
- 3) pružene usluge mogu biti bolne i neugodne, što jasno pokazuje razliku između želja i potreba.

Neki profesionalci iz odnosa s javnošću često su pozvani nadgledati kompletno područje komunikacijskih programa uključujući oglašavanje i ostale potrošački orijentirane medije. U bolnicama crta između odnosa

s javnošću i marketinga postaje nejasna.

Bolnice, starački domovi, centri za oporavljanje, klinike za hitne slučajeve i sve ostale zdravstvene organizacije su zahvaćene obvezom porasta pacijentovih uslužnih očekivanja. Nitko ne osporava činjenicu da je zdravstvena zaštita izvanredno poboljšana u posljednjih 25 godina. Prakse zdravstvene zaštite koje su smatrane naprednima prije samo nekoliko godina sad su zastarjele. Ipak znanstvenici, tehničari, klinički napretci su stvarno pomogli organizaciji zdravstvene zaštite. S obzirom da se stanje u struci brzo mijenja, bolnice i ostale ustanove su pod velikim pritiskom da osvježe svoje usluge. I same javnosti, koje žele nastavak usavršavanja usluga, šokirane su brzim povećanjem troškova. Ljudi također, više nego ikad prije, znaju sve o svom zdravlju i liječenju koje im je dostupno. Kad se taj čimbenik uključi u dvojbe usluge i cijene, vjerodostojnost problema zdravstvene organizacije mogla bi se bolje razumjeti.³⁷¹

Unatoč golemu napretku medicinske prakse, na liječnike se više ne oslanja u potpunosti kao prije. Danas nije neobično da pacijent traži drugo mišljenje o dijagnozi ili liječenju – nešto što je bilo potpuno nepoznato samo nekoliko godina prije. U ovoj brojnoj promjeni okoline bolnice i ostale organizacije zdravstvene zaštite trebaju pomoć pri komunikaciji s različitim javnostima.

Krizno komuniciranje u zdravstvu

Zdravstvene ustanove nemaju samo priguđu za pozitivno predstavljanje i stjecanje pozitivnog publiciteta. One su nerijetko izložene i brojnim problemima i lošim situacijama koje također moraju izići u javnost. Najčešće je riječ o pogreškama u dijagnostici ili operaciji, što nerijetko rezultira smrću pacijenta, zatvaranjem klinike, odjela ili smanjenjem broja kreveta. Poznati dakle problemi u zdravstvu su pogrešno djelovanje zaposlenika, nemogućnost brzog dobivanja i odbijanja tretmana, liste čekanja, otpuštanje radnika i dr. Ovi i drugi povodi potencijal su za nastanak kriznih situacija. Prisjetimo se samo reformi u Hrvatskoj tijekom 2010. godine.

Marketinški pritisak u zdravstvenoj zaštiti se usredotočuje na komunikaciju i promociju. Takav angažman znatno podiže vrijednost odnosa s javnošću i predstavlja brojne nove izazove za njih u tom području.

Poznati problemi u zdravstvu su pogrešno djelovanje zaposlenika, nemogućnost brzog dobivanja i odbijanja tretmana, liste čekanja, otpuštanje radnika i dr. Ovi i drugi povodi su potencijal za nastanak kriznih situacija.

Sve zdravstvene ustanove kroz organizaciju odnosa s javnošću moraju se pripremati i za česte krize. Izrada kriznih komunikacijskih planova i kriznog komunikacijskog tima nameće se kao imperativ svake zdravstvene ustanove.

Premijerka i ministar predstavili su plan ušteda: brišu funkcije uprava i ravnatelja 10 zagrebačkih bolnica, spajaju odjele, režu nepotrebne troškove, uvode e-ordinacije. „Ušteda od 318,5 milijuna kuna u idućih pet godina, od čega u ovoj do 13 milijuna kuna, trebala bi biti rezultat objedinjavanja sadašnjih 16 zagrebačkih bolnica u samo šest. Samostalna ostaje samo Klinička bolnica Dubrava. Dodatnih 180,5 milijuna uštedjelo bi se ukidanjem prava na dopunsko osiguranje iz državnog proračuna onima čiji dohodovni cenzus prelazi malo više od 1500 kuna po članu obitelji“, rekao je ministar zdravstva Darko Milinović predstavljajući „Nastavak reforme zdravstvenog sustava u sklopu gospodarskih mjera Vlade“.³⁷²

Oporba i mediji iznimno su kritizirali reformu zdravstvenog sustava u Hrvatskoj, što je dovelo Vladu i Ministarstvo zdravstva u poziciju da su stalno morali braniti svoje stavove i odgovarati na brojne upite.

Brojne zdravstvene ustanove dolaze na naslovne stranice medija zbog propusta unutar sustava. Tako je jedna bolnica morala javnosti objasniti kako je pacijent umro od tableta koje su prošvercane u bolnicu. Naslov u medijima bio je *Pacijent umro od tableta koje su švercali u bolnicu*. Gotovo tjedno možemo čuti vijesti kako je u nekim bolnicama umrla žena pri porodu, umrla beba, doktor mu odbio pružiti medicinsku pomoć, liječnici uzimaju mito, liječnik optužen zbog korupcije na višegodišnju kaznu itd.

Osim ovih problema zdravstvene ustanove se svakodnevno suočavaju s pitanjima povezanima s kvalitetom, dostupnošću i troškovima zdravstvene skrbi. Sve to dovoljno je jak argument kako se sve zdravstvene ustanove kroz organizaciju odnosa s javnošću moraju pripremati i za česte krize. Izrada kriznih komunikacijskih planova i kriznog komunikacijskog tima nameće se kao imperativ svake zdravstvene ustanove. Također je potrebno stalno i permanentno

educiranje osoblja za postupanje u kriznim slučajevima. Menadžment zdravstvenih ustanova mora znati upravljati svim oblicima krize i kriznog komuniciranja. Samo takvim pristupom zdravstvene ustanove mogu opasnost pretvoriti u priliku. Ne treba posebno napominjati kako brojne zdravstvene ustanove, prije svega bolnice, imaju vrlo mnogo posla na stvaranju ili povratku dobre slike, imidža u javnosti. Osim imidža imaju i odgovornost spram svih gore navedenih javnosti.

Socijalne službe

Socijalne službe imaju važnu ulogu u zdravstvu, sigurnosti i dobrobiti građana. Ove ustanove i programi zadovoljavaju potrebe koje druge organizacije nisu u stanju zadovoljiti osiguravajući usluge i sredstva koja nisu dostupna ili nisu lako dostupna onima kojima trebaju. Djelatnici socijalnih službi u pravilu se organiziraju kako bi osigurali programe za roditelje i djecu, hranu i programe prehrane, privremeni smještaj, usluge za osobe slabijeg vida ili sluha, rehabilitaciju ovisnika o drogama, uslugu za duševno bolesne osobe i izbjeglice, pomoć osobama koje muči depresija i brojne druge usluge.³⁷³ Pored ovih programi socijalne zaštite uključuju: poboljšanje životne kvalitete osoba starije životne dobi, zaštitu životnog standarda, smještaj djece u predškolskim ustanovama, socijalnu zaštitu obitelji, zaštitu osoba s invaliditetom, zaštitu djece s teškoćama u razvoju, izgradnju raznih centara itd.

Iako država troši stotine milijuna eura godišnje na socijalnu skrb i programe socijalnih službi, to još uvijek nije dovoljno da se pruži pomoć onima kojima je stvarno potrebna. U mnogim lokalnim zajednicama proračunski deficiti nameću smanjenje izdataka vlasti za socijalne programe. Tako se teret financiranja socijalnih programa prebacuje na sponzore, dobrotvore, tj. filantropiju. S obzirom na takvo stanje, neke socijalne službe su shvatile da je potrebno stručno vođenje odnosa s javnošću kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi poput: održavanja postojećeg financiranja i privlače-

Menadžment zdravstvenih ustanova mora znati upravljati svim oblicima krize i kriznog komuniciranja. Samo takvim pristupom zdravstvene ustanove mogu opasnost pretvoriti u priliku.

nja nove filantropije, okupljanja volontera i osoblja za rad, informiranja zakonodavaca i ključnih vođa lokalne zajednice, uspostavljanja strateških partnerstva i dr.³⁷⁴

Socijalne se službe suočavaju s pitanjima hoće li angažirati stručnjake za odnose s javnošću, angažirati vanjsku agenciju odnosa s javnošću ili koristiti unutarnje osoblje i volontere za komunikacijske potrebe. Donijeti jednu, drugu ili treću odluku presudno je za socijalne službe te stjecanje javne potpore pomoću planiranog strateškog programa odnosa s javnošću koji će trajati.

Socijalne službe, osim s financijskim problemima, suočavaju se i s problemom komuniciranja s potencijalnim korisnicima usluga. Bez profesionalne pomoći u odnosima s javnošću može biti teško doprijeti do ljudi koji trebaju uslugu. Upravo potencijal odnosa s javnošću obiluje mogućnostima i raznolikošću dopiranja do svih koji trebaju pomoć. Aktivna uloga odnosa s javnošću razvidna je i u savjetovanju menadžmenta, stvaranju i planiranju programa, privlačenju volontera, prikupljanju sredstava i dr.

Radi lakšeg ostvarivanja svoje misije socijalne službe sve više razvijaju strateška partnerstva s medijskim organizacijama i korporacijskim donatorima. Strateška partnerstva često uključuju korporativnu donaciju djelomično korištenu za financiranje medijske kampanje u kojoj se prikazuje organizacija. Donator dobiva pozitivan publicitet kao odgovoran korporacijski susjed, medijska organizacija dobiva sredstva, a socijalna služba dobiva znatan prostor u medijima kako bi doprla do svojih ciljnih javnosti i prenijela im svoju poruku. Takve aktivnosti obično se zovu *angažirani marketing*. Angažirani marketing dovodi u partnerstvo neprofitne organizacije i tvrtke radi postizanja uzajamnih ciljeva, kao što su financiranje neprofitne organizacije i poboljšanje imidža, što može povećati i prodaju. Projekti angažirana marketinga mogu uključivati dizajn i prodaju proizvoda koji su prilagođeni nekoj svrsi. Npr. američki Crveni križ i korporacija FedEx godinama su u partnerstvu. FedEx koristi svoju prijevozničku stručnost i potencijal prevozeći

pomoć žrtvama katastrofa, čime pomažu Crvenom križu u reagiranju na katastrofe širom svijeta.³⁷⁵

Odnosi s javnošću u farmaceutskoj industriji

Odnosi s javnošću u farmaceutskoj industriji prošli su kroz svoje razvojne faze. Ranih 90-ih godina prošlog stoljeća naglasak u odnosima s javnošću stavljao se isključivo na promociju i marketing proizvoda. Takva uloga vremenom se mijenjala tako da danas odnosi s javnošću imaju znatno veću odgovornost prema tržištu, vladi i potrošačima. U novom stoljeću odnosi s javnošću pomakli su se od marketinga i pozicionirali se u središte kupca. Strategija je jasna, odnosi s javnošću moraju biti uključeni u važne odluke koje su od iznimne važnosti za tvrtku, dati objektivne informacije i upoznati se s novim izazovima tržišta. Tako novi izazovi u odnosima s javnošću uključuju vrlo veliku odgovornost prema tržištu i vladi.

Među izazovima odnosa s javnošću u farmaceutskoj industriji je *izoliranje* ciljne javnosti kojoj se obraćaju. Tvrtka mora razumjeti potrebe i motivaciju svoje javnosti. Orijentacija na ciljnu javnost uvjetuje i nov način komuniciranja i poslovanja odnosa s javnošću u farmaceutskoj industriji. Tu se prije svega prepoznaju: podizanje odnosa s javnošću na višu stratešku razinu, važnosti *policymakersa*, važnost uloge i promocije u medijima, važnost učinkovita odgovora na kritike i pritiske javnog mišljenja, korištenje pozitivnog mišljenje javnosti za svoju politiku.³⁷⁶

Devedesetih godina prošlog stoljeća farmaceutske kompanije prošle su kroz svoju rekonstrukciju. U to vrijeme u SAD-u događala se Clintonova reforma zdravstva. Restruktuiranje farmaceutske industrije imalo je za posljedicu gubitak od 100 biliona dolara i ostavilo bez posla 35.000 radnika. Mnogi su okrivljivali predsjednika Clintona i njegovu zdravstvenu reformu. Pritisak na farmaceutsku industriju započeo je 1970-ih kada je Kongres SAD-a počeo donositi zakone koji kontroliraju bolničke troškove. Kada je Clintonova administracija 1992. sta-

Socijalne se službe suočavaju s pitanjima hoće li angažirati stručnjake za odnose s javnošću, angažirati vanjsku agenciju odnosa s javnošću ili koristiti unutarnje osoblje i volontere za komunikacijske potrebe.

Odnosi s javnošću moraju biti uključeni u važne odluke koje su od iznimne važnosti za tvrtku, dati objektivne informacije i upoznati se s novim izazovima tržišta.

Pozicija odnosa s javnošću znatno je složenija jer profesionalci u odnosima s javnošću trebaju biti više fokusirani na integrirane strategijske odluke kompanije.

vila zdravstvenu reformu na vrh liste unutarnjo-političkih prioriteta, ona je postala gorućim predmetom javne rasprave. Veći interes rezultirao je većim nadzorom troškova u zdravstvu te zahtjevima za većom odgovornošću unutar sustava. Raspravljalo se o tome zbog čega je zdravstvena zaštita toliko skupa, tko će za nju plaćati, tko će biti osiguran.³⁷⁷

Odnosi s javnošću imali su središnju ulogu u oblikovanju prioriteta nacionalnih politika i u zdravstvenoj reformi. Angažirani su u stvaranju javno-političkog ozračje te poticanju dobrovoljne suradnje i donatorstva koje je ključno za opstanak dobrotvornih organizacija.

U farmaceutskoj industriji važno je ukazati na društvenu odgovornost koja podrazumijeva primjenu novih standarda poslovanja i odnosa s tržištem, ali i izravna ulaganja u dobrotvorne svrhe. Pritom se ekološke teme nameću kao iznimno važne.

Promatrajući novu ulogu odnosa s javnošću, može se primijetiti da je današnja funkcija odnosa s javnošću u farmaceutskoj industriji promijenjena u odnosu na desetljeće ranije. Pozicija odnosa s javnošću znatno je složenija jer profesionalci u odnosima s javnošću trebaju biti više fokusirani na integrirane strategijske odluke kompanije. Također su više fokusirani na to kako će se kompanija nositi sa svojim dugoročnim ciljevima.

Nova uloga donijela je i nove izazove u farmaceutskoj industriji, a oni se tiču ponovnog povratka potrošačkog povjerenja. Da bi to postigle, farmaceutske kompanije moraju se sve više otvoriti prema potrošaču, investirati u edukativne programe, pokrenuti nove zdravstvene inicijative i učiniti veći napor za uklanjanje mišljenja i zablude koje narušavaju njihovu reputaciju. To se događa u vrijeme kada javnost ima veća očekivanja od farmaceutske industrije jer zdravlje igra vrlo važnu ulogu u ljudskom životu. Ako farmaceutska industrija želi postići razumnju ravnotežu između onoga što se od nje očekuje i onoga što može pružiti, morat će ohrabriti javnost da bude, koliko god je to moguće, čuvar svog vlastitog zdravlja.

Kada se radi o povjerenju potrošača u farmaceutsku industriju, najviše se vjeruje onome što o toj industriji govore liječnici i znanstvenici. Koristiti te liječnike i znanstvenike kao svojevrstne predstavnike može biti izravna i poštena taktika kako bi se ponovno steklo povjerenje potrošača. Javnost priznaje da farmaceutska industrija ima važnu ulogu u pružanju takvih informacija, ali te informacije moraju pružati i druga obrazovna, edukativna i regulatorna tijela izvan industrije. Svatko treba nositi svoj dio odgovornosti.³⁷⁸

Komunikacija postaje važna vještina i odgovornost za svakog u zdravstvenom distributivnom lancu, posebno za liječnike. Komunikacija je središnja vrijednost farmaceutske industrije kojom popravljiva svoj imidž u javnosti i, koliko je god moguće, vraća povjerenje u sebe. Kada je riječ o povjerenju, najčešće se misli na područja sigurnosti lijekova, transparentnost sustava i transparentnost rezultata kliničkih ispitivanja. Povjerenje je toliko poljuljano da se čak kad industrija istinski u dobrotvorne svrhe donira lijekove zemljama u razvoju ili zemljama pogođenim potresima, poplavama itd., na tu plemenitu gestu gleda s oprezom i dozom cinizma, tako da se neki čak pitaju što se krije iza te donacije, a sve to zbog lošeg ugleda i reputacije industrije.³⁷⁹

Odnosi s javnošću u industriji proizvoda osobne njege

Potencijalni rizik od nezadovoljstva i mogućnost zadovoljstva proizvodom odlučujući su čimbenici pri kupnji i potrošnji proizvoda za osobnu njegu. Takozvanih rizika i dobitaka u proizvoda za osobnu njegu postoji onoliko koliko i različitih vrsta proizvoda koji pripadaju toj kategoriji: boje i proizvodi za njegu kose, proizvodi za njegu kože, kozmetika, parfemi, dezodoransi, proizvodi za njegu noktiju, proizvodi za brijanje, proizvodi za njegu stopala, proizvodi za oralnu njegu, proizvodi za tamnjenje, sapuni, proizvodi za bebe, proizvodi za tuširanje i kupanje.³⁸⁰

Upravo zato što su rizici i dobitci toliko važni pri biranju proizvoda za osobnu nje-

Komunikacija postaje važna vještina i odgovornost za svakog u zdravstvenom distributivnom lancu, posebno za liječnike. Komunikacija je središnja vrijednost farmaceutske industrije kojom popravljiva svoj imidž u javnosti i, koliko je god moguće, vraća povjerenje u sebe.

gu, oni veoma utječu na to kako će se proizvodi prodavati na tržištu i na ulogu odnosa s javnošću u svemu tome. U kategoriji proizvoda gdje je potencijalni dobitak veći od rizika izazov odnosa s javnošću sastoji se u tome da se informiraju neodlučni potrošači koji su i inače spremni isprobati nove proizvode. U kategoriji proizvoda kod kojih je potencijalni rizik veći od dobitka potrebno je kupce informirati da je proizvod doista dobar i izložiti sve njegove pozitivne karakteristike.

Proizvodi za osobnu njegu također govore nešto i o ljudima koji ih koriste. Potrošači kupuju mnogo više od proizvoda – oni kupuju imidž. Upravo zbog toga odnosi s javnošću trebaju informirati potencijalne kupce da određeni proizvod može zadovoljiti njihove želje i potrebe. Dakle kako bi mogli razviti dobre strategije, praktičari odnosa s javnošću moraju dobro poznavati karakteristike pojedinih proizvoda te biti upućeni u interes potrošača.

Pri planiranju strategije za novi proizvod od praktičara odnosa s javnošću očekuje se da dobro poznaju mogućnosti pojedinih medija, interese potrošača te moraju voditi računa o konkurenciji. Poznavanje medija važno je zbog toga što nemaju svi mediji istu javnost i nisu usmjereni na iste sadržaje.³⁸¹ Kada je pak interes potrošača za pojedini proizvod slab, odnosi s javnošću moraju izazvati taj interes ili pomoću *celebrityja* ili pomoću *eventa* ili na neki drugi način.³⁸²

Jedan od zadataka odnosa s javnošću svakako je upoznati medije i potrošače s karakteristikama novog proizvoda. Odnosi s javnošću moraju istaknuti njegove prednosti, ukazati na to po čemu se razlikuje od drugih sličnih proizvoda i po čemu je bolji od konkurencije. Odnosi s javnošću moraju voditi računa i o sociološko-političkim problemima kao što su briga za okoliš i testiranje na životinjama. Tu je iznimno važno da djelatnici odnosa s javnošću budu upoznati s karakteristikama proizvoda – dakle njegovom štetnosti ili neštetnosti za okoliš te je li proizvod testiran na životinjama. Također je bitno da se odnosi s javnošću upoznaju sa željama i stavovima ciljane javnosti. Dakle

ako odnosi s javnošću prave promociju za proizvod koji nije štetan za okoliš i koji nije testiran na životinjama i zna da je to njegovoj ciljnoj javnosti važno, onda to mora naglasiti, poželjno bi bilo već na samom početku promocije.

Taktički pristupi odnosa s javnošću

Taktički pristupi odnosa s javnošću uključuju *event management*, promocije uz pomoć poznatih osoba, savjete stručnjaka, sport marketing, promocije uz isprobavanje novih proizvoda i istraživanja.³⁸³

Event management – organiziranje događaja na kojem će se promovirati novi proizvod. Tu se ne misli na organiziranje događaja koji će biti dostupan isključivo eliti, nego će biti dostupan i potrošačima. To su na primjer neki dobrotvorni događaji gdje se određeni proizvod može kupiti, a dio zarade ide u dobrotvorne svrhe. Na takvim se događajima obično pojave i poznate osobe, a s njima i mediji. Time sama promocija postaje još uspješnija jer preko medija dopre do šire javnosti.

Promocija uz pomoć poznatih osoba vezana je za organizaciju *eventa*. Dakle bit je u tome da odjel odnosa s javnošću organizira *event* i osigura dolazak poznatih osoba. Takvi događaji automatski postaju zanimljivi medijima, ali i potrošačima. Poznate osobe možemo iskoristiti i za promocije proizvoda pomoću televizije ili tiskanih medija.

Savjeti stručnjaka – ovaj je pristup uglavnom jeftiniji od prethodnog, a u nekim slučajevima može biti i bolji, tj. vjerodostojniji. Stručnjaci obično sudjeluju u samoj izradi pojedinog proizvoda, a njihova je zadaća objasniti potrošačima kako taj proizvod djeluje te koji su njegovi sastojci. Dakle stručnjaci između ostalog educiraju potrošače i logično je da će potencijalni kupci prije vjerovati njima nego nekim *celebrityjima*.

Sport marketing prvenstveno se povezuje sa sportskom opremom, sportskom hranom i pićima, ali može ga se iskoristiti i za predstavljanje nekih proizvoda za osobnu njegu, npr. dezodoransa i gelova za tuširanje. Sport marketing najčešće se odnosi na sponzoriranje sportskih događaja, sportskih natjecanja

Pri planiranju strategije za novi proizvod od praktičara odnosa s javnošću očekuje se da dobro poznaju mogućnosti pojedinih medija, interese potrošača te moraju voditi računa o konkurenciji.

Ako odnosi s javnošću prave promociju za proizvod koji nije štetan za okoliš i koji nije testiran na životinjama, onda to mora naglasiti.

Prije ulaska na novo tržište potrebno je provesti istraživanje među ciljnom javnošću kako bi se utvrdile njezine želje i potrebe.

nja ili se sportašima daju besplatni uzorci. Dakle ciljna javnost uglavnom su sportaši i sportski klubovi. Sportski marketing može biti posebno uspješan pri povećanju interesa za proizvode za koje je potrošački interes općenito slab.

Promocija uz isprobavanje proizvoda koristi se kako bi se stvorio interes potrošača za proizvod te kako bi se istaknule njegove kvalitete i imidž brenda. Potrošačima se dijele uzorci ili ih se poziva da na licu mjesta isprobaju proizvod. Toj kategoriji pripadaju na primjer promotivna šminkanja.

Istraživanja su važna kako bi se definirala ciljna javnost i kako bi se odredile njihove navike, potrebe i želje koje utječu na to hoće li koristiti određeni proizvod ili ne.

Održavanje imidža i ulazak na novo tržište

Ni jedna tvrtka, koliko god bila poznata, koliko god dugo bila na tržištu i koliko god kvalitetne proizvode imala, neće moći opstati ako ne mijenja svoj imidž i imidž svojih proizvoda u skladu s trendovima.³⁸⁴ Prije ulaska na novo tržište potrebno je provesti istraživanje među ciljnom javnošću kako bi se utvrdile njezine želje i potrebe. Na različitim tržištima potrebe i želje ciljne javnosti se razlikuju, stoga proizvođači moraju prilagodavati svoje proizvode pojedinim tržištima, a u skladu s tim odnosi s javnošću trebaju razvijati promocijske strategije.³⁸⁵

Educiranje potrošača

Pri educiranju potrošača važno je da se potrošači upoznaju sa sastojcima proizvoda, kako pozitivnim, tako i negativnim. Također je nužno da se na predstavljanju proizvoda održi predavanje na kojem će stručnjaci objasniti kako novi proizvod funkcionira. Pri educiranju potrošača poželjna su iskustva običnih ljudi koji su isprobali proizvod.

Najbolji primjer ove vrste odnosa s javnošću je tvrtka Bausch & Lomb koja je 1992. godine na tržište plasirala bezalkoholnu vodicu za ispiranje usta. U to vrijeme su se pojavili slučajevi

gdje su se djeca otrovala vodicom za ispiranje usta koje sadrže alkohol. Kampanja odnosa s javnošću se temeljila na educiranju roditelja o štetnosti alkohola u vodici za ispiranje usta. U kampanji su sudjelovali razni stručnjaci, ali i roditelji čije je dijete zamalo umrlo od trovanja. Kampanja je težila povećanju zdravlja i dobrobiti djece tako što je povećala svijest o problemima alkohola u vodici za ispiranje usta uspoređujući ih s alkoholom u alkoholnim pićima. Druga svrha je bila povećanje svijesti o bezalkoholnoj alternativi – njihovu proizvodu Clear Choice koji je postao najprodavanija vodica za ispiranje usta zahvaljujući odnosima s javnošću.³⁸⁶

Promjena potrošačkih navika

Kampanja odnosa s javnošću koja zahtijeva promjenu potrošačkih navika najbolje je rješenje kada se na tržište plasira potpuno novi proizvod kakav do sada još nije postojao. Tada se kampanja ne orijentira samo na dobit.³⁸⁷

Najbolji primjer ovakve kampanje je Gillette koji je na tržište plasirao potpuno novi brijaći aparat Gillette Sensor koji je promijenio trend kvalitetnog brijanja. Promocija se odvijala istovremeno u Sjevernoj Americi i Europi. Ciljevi kampanje bili su stvoriti medijsku pozornost da se poveća važnost Sensora i upoznaju njegove kvalitete te potaknuti muškarce da probaju proizvod i upotrebljavaju ga. Zanimljivo je da se promocija odvijala prije nego što je proizvod pušten u prodaju i ostvario je veliku medijsku pozornost. Tri mjeseca kasnije pušten je u prodaju i postigao golem uspjeh. Kao dodatak medijskoj aktivnosti Gillette je poslao četiri tisuće besplatnih Sensor aparata utjecajnim muškarcima, a jedan od njih je bio i tadašnji predsjednik SAD-a George Bush. Ova uspješna

Kampanja odnosa s javnošću koja zahtijeva promjenu potrošačkih navika najbolje je rješenje kada se na tržište plasira potpuno novi proizvod kakav do sada još nije postojao. Tada se kampanja ne orijentira samo na dobit.

kampanja odnosa s javnošću rezultirala je potražnjom koja je za 30% premašila ciljeve kompanije i Sensor je postao najprodavaniji brijaći aparat u svakoj zemlji u kojoj se pojavio.

Mjerenje i procjena uspješnosti kampanje odnosa s javnošću

Metode mjerenja i procjene uspješnosti kampanje odnosa s javnošću su mjerenje dojma, SOV – *Share Of Voice*, istraživanje učinka proizvoda na kupce prije i poslije promocije i metode uvođenja kampanje na odvojena tržišta.

Najtradicionalnija metoda je *mjerenje dojma*, odnosno broja potrošača koji su vidjeli proizvod bilo kakvim načinom oglašavanja ili koji su sudjelovali u događajima. Budući da nema formule za izračunavanje koliko je dojam postigao uspjeh, ciljni broj dojmova može biti određen prema angažiranim taktikama odnosa s javnošću.³⁸⁸

Druga metoda je SOV – *Share Of Voice*. Ona nam pokazuje koliko je određeni

proizvod zastupljen u odnosu na konkurentski. To je ponekad teško procijeniti, ali je od velike pomoći u procjeni rezultata koji na neki način mogu biti subjektivni. Za provedbu metode *share of voice* najbolje je angažirati agenciju koja se time bavi i ona će istražiti ne samo zastupljenost našeg već i nekoliko konkurentskih proizvoda.

Istraživanje učinka proizvoda na kupce prije i poslije promocije određuje koliki su utjecaj imali odnosi s javnošću na izgradnju svijesti i promjenu ponašanja. Ova metoda je prilično skupa i obično se rabi kada je puno novaca uloženo u odnose s javnošću ili kada su odnosi s javnošću jedini marketinški alat koji je uporabljen.

Još jedan način procjene učinka je *uvođenje kampanje na odvojena tržišta* tako da se koristi samo marketing na primjerice pet tržišta te marketing i odnosi s javnošću zajedno na pet tržišta sličnih po opsegu i demografiji. Ova metoda je pokazatelj utjecaja odnosa s javnošću na svijest, ponašanje kupaca i naposljetku na samu prodaju.

Najtradicionalnija metoda mjerenja uspješne kampanje je mjerenje dojma, odnosno broja potrošača koji su vidjeli proizvod bilo kakvim načinom oglašavanja ili koji su sudjelovali u događajima.

Istraživanje učinka proizvoda na kupce prije i poslije promocije određuje koliki su utjecaj imali odnosi s javnošću na izgradnju svijesti i promjenu ponašanja.

Sažetak

Odnosi s javnošću u zdravstvu

Zdravstvo je često opisano kao složen posao u nesigurnoj budućnosti. Praksa odnosa s javnošću u zdravstvu promijenila se zajedno s dramatičnim promjenama samog zdravstva. U određenom smislu odnosi s javnošću u zdravstvu nisu posebno različiti od odnosa s javnošću u bilo kojoj drugoj industriji s obzirom na to da je opći cilj sveukupnih odnosa s javnošću još uvijek „uskладiti dugoročne odnose” i „upravljati ugledom”.

Javnost u zdravstvu

Analizom zdravstvenih ustanova, prije svega bolnica, mogu se prepoznati sljedeće javnosti: pacijenti u bolnici, potencijalni pacijenti, zaposleni liječnici, specijalizanti, liječnici na ugovor (iz drugih bolnica), medicinske sestre i tehničari, zaposlenici, sindikati, tržište rada, menadžment, vlasnici, nacionalni zavod – HZZO, ministarstvo zdravstva, inspekcijske službe, instituti, dobavljači, mediji, komore, WHO, sveučilišta, banke, volonteri, ambulantne službe, susjedstvo bolnice, lokalni političari, posjetitelji, rodbina pacijenata i dr.

Mediji i zdravstvo

Mediji predstavljaju jednu od najvažnijih vanjskih javnosti svake zdravstvene organizacije. Svojim izvješćima mediji oblikuju javnu sliku i potporu javnosti spram zdravstvenih institucija. S obzirom na značenje zdravstvenog sektora u svakom društvu, mediji izvješćuju o ovom području intenzivnije nego ikada. U svakodnevnoj komunikaciji s medijima djelatnici odnosa s javnošću koriste brojne tehnike i alate. Najčešći alat je priopćenje za javnost, zatim izjave, intervju, konferencija za medije, ekskluzivna priča ili stručni članak, posjeti novinara bolnici i dr.

Krizno komuniciranje

Zdravstvene ustanove nemaju samo prigodu za pozitivno predstavljanje i stjecanje pozitivnog publiciteta. One su nerijetko izložene i brojnim problemima i lošim situacijama koje također moraju izići u javnost. Među najučestalijim situacijama su pogreške u dijagnostici ili operaciji, smrt pacijenata, zatvaranje klinike, odjela ili smanjenje broja kreveta, zatim pogrešno djelovanje zaposlenika, nemogućnost brzog dobivanja i odbijanja tretmana, otpuštanje radnika i dr.

Odnosi s javnošću u bolnicama

Odnosi s javnošću u bolnici, kao i ostali aspekti bolničke administracije, relativno su novo područje. Ne tako davno profesionalni menadžeri u bolnici su bili veoma rijetki. Bolnicom obično upravlja odbor liječnika na čelu s direktorom. Ovi liječnici su više usmjereni na brigu za pacijenta nego na administrativne detalje. Kad bolnica postane veća i kompleksnija, upraviteljske obveze se izmijene u profesionalno osposobljen administrativni kadar. Kad bolnički menadžment preraste u profesionalni, potreba za odnosima s javnošću postane opažena.

Središnja uloga pacijenta

Sadašnjost i budućnost zdravstva fokusirane na središnju ulogu pacijenta traže nove načine komuniciranja. Istraživanja ukazuju na dinamičnost posla djelatnika u odnosima s javnošću. Stručnjaci smatraju da je jedna od najvažnijih uloga odnosa s javnošću slušanje pacijenata, prije nego prenošenje poruke. Proaktivne metode promoviranja zdravstvene slike, kao što su edukacijske inicijative, u rangu su s naglaskom zdravstva na prevenciju problema.

Socijalne službe

Socijalne službe imaju važnu ulogu u zdravstvu, sigurnosti i dobrobiti građana. Ove ustanove i programi zadovoljavaju potrebe koje druge organizacije nisu u stanju zadovoljiti osiguravajući usluge i sredstva koja nisu dostupna ili nisu lako dostupna onima kojima trebaju. Djelatnici socijalnih službi u pravilu se organiziraju kako bi osigurali programe za roditelje i djecu, hranu i prehrambene programe, privremeni smještaj, usluge za osobe slabijeg vida ili sluha, rehabilitaciju ovisnika o drogama, uslugu za duševno bolesne osobe i izbjeglice, pomoć osobama koje muči depresija i brojne druge usluge.

Odnosi s javnošću u farmaceutskoj industriji

Odnosi s javnošću u farmaceutskoj industriji prošli su kroz svoje razvojne faze. Među izazovima odnosa s javnošću u farmaceutskoj industriji je izoliranje ciljne javnosti kojoj se obraćaju. Kompanija mora razumjeti potrebe i motivaciju svoje javnosti. Orijehtacija na ciljnu javnost uvjetuje i novi način komuniciranja i poslovanja odnosa s javnošću u farmaceutskoj industriji. Tu se prije svega prepoznaju: podizanje odnosa s javnošću na višu stratešku razinu, važnosti *polycymakersa*, važnost uloge i promocije u medijima, važnost učinkovitog odgovora na kritike i pritiske javnog mišljenja, korištenje pozitivnog mišljenja javnosti za svoju politiku.

Odnosi s javnošću u industriji proizvoda osobne njege

Proizvodi za osobnu njegu govore nešto i o ljudima koji ih koriste. Potrošači kupuju mnogo više od proizvoda – oni kupuju imidž. Upravo zbog toga odnosi s javnošću moraju uvjeriti potencijalne kupce da će baš određeni proizvod zadovoljiti njihove želje i potrebe. Dakle kako bi mogli razviti dobre strategije, praktičari odnosa s javnošću moraju dobro poznavati karakteristike pojedinih proizvoda te biti upućeni u interes potrošača.

Marketing u zdravstvu

Kao rezultat okruženja, koje se brzo mijenja i povećane konkurencije u zdravstvenoj zaštiti, odnosi s javnošću i marketing su ključ opstanka. Ovaj marketinški pritisak u zdravstvenoj zaštiti se usredotočio na komunikaciju i promociju. Ovakva situacija znatno podiže vrijednost odnosa s javnošću i predstavlja mnoge nove izazove za njih u tom području. Mnogo zaposlenika u odnosima s javnošću se poziva da administriraju marketinške programe organizacija zdravstvene zaštite.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što su karakteristike ili posebnosti odnosa s javnošću u zdravstvu?
2. Navedite javnosti u nekoj bolnici!
3. Uloga medija u zdravstvu?
4. Značenje kriznog komuniciranja u zdravstvu?
5. Zadaće odnosa s javnošću u bolnicama?
6. Što znači središnja uloga pacijenta?
7. Aktivnosti i značenje socijalnih službi?
8. Odnosi s javnošću u farmaceutskoj industriji – karakteristike i uloga?
9. Odnosi s javnošću u industriji proizvoda osobne njege – karakteristike i uloga?
10. Taktički pristupi odnosa s javnošću u industriji proizvoda osobne njege?
11. Mjerenje i procjena uspješnosti kampanje odnosa s javnošću u industriji proizvoda osobne njege?
12. Marketing u zdravstvu?



Dodatna literatura

- Baines, P., Egan, J., Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Baskin, O., Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Landolfi, L.: *The Personal Care Products Industry and Public Relations*, in: *The Handbook of Strategic Public Relations&Integrated Communications*, C. L. Caywood (ed.), McGraw Hill, Boston, 1997.
- Schreiber, E. S.: *Public Relations and the Pharmaceutical Industry*, in: *The Handbook of Strategic Public Relations&Integrated Communications*, C. L. Caywood (ed.), McGraw Hill, Boston, 1997.
- Traynowicz-Hetherington, L., Ekachai, D., Parkinson, M.: *Public Relations in the Health Care Industry*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Inc., Thousand Oaks, 2001.
- Yeomans, L.: *Public Sector Communication*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT, Printice Hall, Harlow, 2006.
- World Health Organisation: *Health21: The Health for all Policy Framework for the WHO European Region*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1999.
- <http://www.index.hr>
- <http://www.usz.ch>
- <http://www.belupo.hr>
- <http://www.gespag.at>
- <http://www.zakon.hr>
- <http://www.fmoh.gov.ba>

Bilješke

- 349 <http://www.nacional.hr>
- 350 Za razliku od ostalih razvijenih zemalja SAD nema univerzalni sustav zdravstvenog osiguranja, već građani preko poslodavaca ili sami nabavljaju osiguranje. Jedna od posljedica je i 46 milijuna neosiguranih građana te brojni milijuni podosiguranih. Cijena premija zdravstvenog osiguranja za poslodavce i pojedince udvostručena je posljednjih 10 godina, a njihov je rast bio četiri puta brži od rasta plaća.
- 351 L. Traynowicz-Hetherington, D. Ekachai, M. Parkinson: *Public Relations in the Health Care Industry*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Inc., Thousand Oaks, 2001., 571.
- 352 Isto, 572.
- 353 Isto.
- 354 Isto.
- 355 www.index.hr, 21. 11. 2006.
- 356 L. Traynowicz-Hetherington, D. Ekachai, M. Parkinson, *n. dj.*, 574.
- 357 L. Yeomans: *Public Sector Communication*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 591.
- 358 G. M. Broom: *n. dj.*, 448.
- 359 <http://www.usz.ch>
- 360 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 373.
- 361 L. Yeomans, *n. dj.*, 591.-593.
- 362 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 551.
- 363 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 373.
- 364 <http://www.gespag.at>
- 365 Isto.
- 366 A. Trgovac, <http://www.24sata.hr/politika/revolucija-u-zdravstvu-e-lista-cekanja-otvorena-klikom-misa-276274>
- 367 <http://www.zakon.hr/z/255/Zakon-o-za%C5%A1titi-prava-pacijenata>
- 368 <http://www.fmoh.gov.ba/index.php/zakoni-i-strategije/zakoni/zakon-o-pravima-obavezama-i-odgovornostima-pacijenata>
- 369 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 374.
- 370 G. M. Broom, *n. dj.*, 447.
- 371 Vidi: O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 373.-374.
- 372 <http://www.jutarnji.hr>
- 373 G. M. Broom, *n. dj.*, 444.
- 374 Isto, 445.

- 375 Isto, 446.
- 376 E. S. Schreiber: *Public Relations and the Pharmaceutical Industry*, in: *The Handbook of Strategic*, C. L. Caywood (ed.), *Public Relations&Integrated Communications*, McGraw Hill, Boston, 1997., 338.
- 377 Isto, 340.
- 378 dr. Ivo Belan-<http://www.belupo.hr>
- 379 Isto.
- 380 L. Landolfi: *The Personal Care Products Industry and Public Relations*, in: *The Handbook of Strategic Public*, C. L. Caywood (ed.), *Relations&Integrated Communications*, McGraw Hill, Boston, 1997., 347.
- 381 Na primjer ako nam je poznato da je najviše prostora u ženskim magazinima posvećeno proizvodima za njegu kose i kože, a ne dezodoransima i pastama za zube, to će svakako utjecati na strategiju lansiranja novog proizvoda jer će PR sektor u tom slučaju morati pronaći neki drugi medij kojim će lansirati svoj proizvod, npr. obiteljske časopise. Kao još jedan primjer možemo navesti mušku kremu – posve je razumljivo da ćemo uzorak neke nove muške kreme staviti u muški, a ne npr. ženski časopis.
- 382 L. Landolfi, *n. dj.*, 348.
- 383 Isto, 349.-350.
- 384 Kao primjer možemo navesti Niveu koja se na tržištu pojavila 1930. godine s najobičnijom kremom za ruke, a do danas se održala na tržištu zahvaljujući tome što je izbacila puno novih proizvoda kao što su kreme protiv bora, muška kozmetika i kolekcije *makeupa*. Osim toga svih tih je godina mijenjala svoj imidž i prilagođavala ga trendovima.
- 385 L. Landolfi, *n. dj.*, 351.
- 386 Isto, 353.
- 387 Isto, 355.
- 388 Isto, 358.

22. ODNOSI S JAVNOŠĆU U TURIZMU I INDUSTRIJI PUTOVANJA

Industrija turizma i putovanja široko je područje i pruža znatan potencijal za rad u odnosima s javnošću. Odnosi s javnošću dio su „komunikacijske politike poduzeća u turizmu, ali i ostalih čimbenika i organizacija u turizmu koja u sebi uključuju sustavno oblikovanje i brigu oko odnosa poduzeća ili neke druge organizacije s javnošću. Cilj ove aktivnosti je stvaranje pozitivne slike u odnosu na dobavljače, kupce, vlastite zaposlenike, dioničare, banke, opću, posebnu, stručnu i političku javnost, kao i stvaranje atmosfere razumijevanja i povjerenja od te javnosti”.³⁸⁹

Odnosi s javnošću mogu biti jedno od najmoćnijih, najvrjednijih i najisplativijih oružja u promociji turizma. Mogu se iskoristiti za jačanje osviještenosti, izgradnju ugleda i stvaranje pozitivne slike. Publicitet koji između ostalog stvaraju odnosi s javnošću važan je za mnogobrojne nove marke što se lansiraju u turizmu. U odnosu na oglašavanje odnosi s javnošću imaju veću vjerodostojnost, a i znatno su jeftiniji. Gledano iz marketinškog kuta, odnosi s javnošću imaju važnu ulogu u komunikacijskom miksu tvrtki. Obuhvaćaju odnose s ulagačima, zaposlenicima, zajednicom, savjetovanje u području komunikacija, krizno komuniciranje, publicitet te komunikaciju za potrebe marketinga.³⁹⁰

Ciljna javnost – s kim komuniciramo

Da bi odnosi s javnošću bili uspješni, moraju detaljno pristupiti identificiranju ciljne javnosti ili dionika. Ciljne javnosti u turizmu čine ljudi koji su na neki način povezani s organizacijom, imaju neku vezu ili neki udio u onome što ona radi. Javnost jedne turističke organizacije može se segmentirati

na isti način na koji se segmentiraju tržišta u strateškom i marketinškom planiranju.³⁹¹

S tim u vezi D. Deutschl (2006.) identificirao je pet najvažnijih ciljnih javnosti s kojima se susreću stručnjaci za komunikaciju u turizmu. To su:³⁹²

Zaposlenici – osnovna turistička ciljna javnost su svi turistički djelatnici s kojima je nužno svakodnevno komunicirati. Zadovoljni zaposlenici jamstvo su dobrih odnosa prema gostima i svim ostalim ciljnim javnostima o kojima ovisi posjećenost nekog odredišta te popunjenost i posjećenost.³⁹³

Gosti – zajedno s ostalim korisnicima usluga gosti su primarna ciljna javnost ako je cilj maksimalna posjećenost i popunjenost kapaciteta. Hotelski gosti mogu se podijeliti u dvije kategorije: putnike iz zabave i poslovne putnike. Putovanja putnika iz zabave najčešće ne traju duže od tri noći, a osnovne aktivnosti koje provode na svojim putovanjima su šoping ili sudjelovanje na nekom društvenom ili obiteljskom događaju. Poslovni pak putnici su najčešće sredovječne osobe kojima je najčešće potreban pristup internetu i fitness centrima.³⁹⁴

Lokalna zajednica – uspješnost promotivnih kampanja različitih turističkih odredišta uvelike ovisi o mjeri u kojoj će ih lokalno stanovništvo prihvatiti. Uspješnost hotela, obiteljskih gospodarstava i ostalih smještajnih kapaciteta uvelike ovise o odnosima s lokalnom zajednicom i istaknutim članovima društva unutar kojeg posluju. Kako bi pokazali svoju društvenu odgovornost, hoteli često sudjeluju i osmišljavaju humanitarne akcije ili sponzoriraju različite lokalne priredbe. Kakva god bila forma participacije hotela ili domaćinstva u društvenom životu zajednice, glavni bi cilj komunikacije trebao

Odnosi s javnošću dio su komunikacijske politike poduzeća u turizmu, ali i ostalih čimbenika i organizacija u turizmu koja u sebi uključuju sustavno oblikovanje i brigu oko odnosa poduzeća ili neke druge organizacije s javnošću.

Odnosi s javnošću mogu biti jedno od najmoćnijih, najvrjednijih i najisplativijih oružja u promociji turizma. Publicitet koji između ostalog stvaraju odnosi s javnošću važan je za mnogobrojne nove marke što se lansiraju u turizmu.

Najvažnija javnost za stručnjake koji brinu o imidžu hotela su novinari koji ocjenjuju hotelsku i turističku ponudu.

biti podizanje svijesti lokalne zajednice o svim pozitivnim stvarima kojima pridonose zajednici.

Mediji i kritičari – najvažnija javnost za stručnjake koji brinu o imidžu hotela su novinari koji ocjenjuju hotelsku i turističku ponudu. Mnogi od tih novinara imaju veliki ugled u poslovnom svijetu i njihova iskustva mogu imati velik utjecaj na buduću poslovnu uspješnost pojedinih hotela, ali i cjelokupnih turističkih odredišta.³⁹⁵ Takvi novinari odredišta posjećuju individualno, ali i u posebnim grupama koje se organiziraju u povodu nekih specijalnih događaja. Na samim počecima turističke promocije hotelski i ostali stručnjaci za odnose s javnošću u turizmu mogli su biti sigurni u pozitivnu ocjenu kritičara ako im je tijekom njihova boravka poklonjena posebna pozornost i ako su udovoljeni svi njihovi zahtjevi.³⁹⁶

Poslovna javnost – pod poslovnom javnošću podrazumijevaju se pojedinci ili tvrtke posebno zadužene za organizaciju poslovnih konferencija i seminara za poslovne skupine. Ova je ciljna javnost posebno važna turističkom osoblju koje se bavi prodajom jer ove skupine često rezerviraju veliki broj soba ili prostor radi organizacije skupova ili seminara.³⁹⁷

Marketing u turizmu

Turizam zajedno s hotelijerstvom i ugostiteljstvom čini najveću svjetsku industriju. Prema procjenama Svjetskog vijeća za putovanje i turizam 2011. godine gospodarska aktivnost u ovoj industriji iznosit će 9,3 bilijuna američkih dolara. U okruženju s brojnom konkurencijom nijedna tvrtka ne može preživjeti bez dobro osmišljenih odnosa s javnošću i sofisticiranog marketinškog pristupa. Dok je u tradicionalnim tvrtkama marketing dužnost koju obavlja odjel za marketing, današnje zvijezde u hotelijerstvu i ugostiteljstvu marketing shvaćaju kao način razmišljanja i cjelokupnog poslovanja. Uloga je marketinga, prije svedena na promidžbu proizvoda i usluga tvrtke, prerasla u sveukupnu poslovnu strategiju. Danas nijedna hotelijersko-ugostiteljska tvrtka, od najmanjeg restorana do najvećeg hotelskog

lanca, ne može dopustiti prepuštanje marketinških aktivnosti marketinškom odjelu te ga odvojiti od ostatka poslovanja. Razlog za takvo što leži u činjenici da je komunikacija marketinškog odjela s kupcima tek dio interakcije s kupcima te će iskustvo kupca vezano za proizvod/brend imati više utjecaja od tradicionalnih marketinških aktivnosti.³⁹⁸

Nekada se marketing opisivao kao proizvod, mjesto, promidžba i cijena. Danas marketing obuhvaća klijenta, brendove, distribuciju, cijenu i promidžbu. Klijent u današnje vrijeme mora biti integralnim dijelom marketinškog procesa jer nijedan preostali element *marketinškog miksa* neće biti važan ako strategija nije usredotočena na potrebe i želje klijenata. Proizvod više nije samo korisna roba, već je prerastao u element šireg koncepta koji se naziva brend. Mjesto je preraslo distribuciju koja je isto tako prije svega usredotočena na klijenta.³⁹⁹

Osobine marketinških usluga

Dok prave usluge nemaju fizičke osobine, hotelijerstvo i ugostiteljstvo, iako se često svrstavaju u uslužni sektor, zapravo uslugu kombiniraju s elementima fizičkog proizvoda. U marketinške svrhe hotelijerstvo i ugostiteljstvo trebali bi se prije svega smatrati uslužnim djelatnostima zadovoljavajući osobine:⁴⁰⁰

- *Neopipljivosti* – prva i osnovna osobina usluga odnosi se na razdoblje prije samog korištenja usluga kad potencijalni gost ima tek broj rezervacije prije dolaska u hotel. Jedna je od ključnih uloga marketinga u hotelijerstvu stvoriti gostu dojam opipljivosti proizvoda.
- *Neodvojivosti* – korištenje proizvoda u hotelijerstvu i ugostiteljstvu nije moguće odvojiti od njegove lokacije.
- *Kratkotrajnosti* – za razliku od fizičkog proizvoda rok trajanja proizvoda u hotelijerstvu istječe svaka 24 sata.
- *Nedosljednosti* – hotelijersko-ugostiteljski proizvod sastoji se od velikog broja raznolikih elemenata. Stoga često dolazi do nedosljednosti pri davanju proizvoda na korištenje. Zadatak je marketinškog

Klijent u današnje vrijeme mora biti integralnim dijelom marketinškog procesa jer nijedan preostali element marketinškog miksa neće biti važan ako strategija nije usredotočena na potrebe i želje klijenata.

odjela smanjiti na minimum fluktuacije u davanju proizvoda na korištenje kako bi se postigla maksimalna dosljednost te kako bi gost stekao optimalan dojam.

Funkcije marketinga u turizmu

Marketing u turizmu ima četiri funkcije koje su ključne za uspjeh svake tvrtke:⁴⁰¹

1. *Korporativni identitet* – snažan imidž kompanije jedan je od njezinih najvrjednijih aduta. Olakšat će rast te prodiranje na nova tržišta, privlačenje boljih zaposlenika te pronalaženje ulagača. Slab imidž tvrtke njezin je uteg.⁴⁰²
2. *Određivanje cijena* – cijena je jedan od ključnih čimbenika profitabilnosti, prema definiciji dobit = cijena + prodaja – troškovi. Stoga je svaki od ova tri elementa potrebno analizirati.
3. *Usredotočenost na klijente* – istraživanja pokazuju da klijenti prestaju koristiti proizvode ili posjećivati neko mjesto zato što: a) 70% misli da se tvrtka (odnosno marka) ne brine za njihove potrebe, b) 15% misli da su njihovi problemi ostali neriješeni, c) 10% pronašlo je bolju cijenu, d) 2% je preminulo.
4. *Prodaja* – uloga prodaje je potaknuti ljude na djelovanje i pretvoriti ga u prodaju. Tradicionalno se odjel prodaje najviše bavio prodajom velikih količina postojećih proizvoda ili usluga. U nekim hotelima i hotelsko-ugostiteljskim tvrtkama prodaja i marketing djeluju kao dvije odvojene poslovne funkcije, katkad gotovo kao neovisne jedinice.

Oglašavanje u turizmu

Ukazujući na srodnost odnosa s javnošću s drugim disciplinama, oglašavanje je definirano kao informacija koju u medije plasiraju identificirani naručitelji plaćajući pritom medijski prostor i vrijeme. To je kontrolirana metoda plasiranja poruke u medije. Institut praktičara u oglašavanju (*The Institute of Practitioners in Advertising*) definira oglašavanje kao najuvjerljiviju prodaju poruke upućenu pravim potencijalnim kupcima proizvoda ili usluga po najnižoj mogućoj cijeni.⁴⁰³ Neki na oglašavanje gledaju kao

na sredstvo obavještanja radi prodaje. No gledalo se na oglašavanje na jedan, drugi ili pak treći način, činjenica je kako oglašavanje ima svoje mjesto u promociji turizma te životu hotelijersko-ugostiteljskih tvrtki.

Proces upravljanja oglašavanjem treba pridonijeti i brendu i tržištu, ali i potaknuti prodaju. Važno je biti svjestan kako nije tvrtka (hotel, restoran) ta koja radi reklame jer to rade agencije. I upravo pravi odabir agencije za oglašavanje je veliki izazov i ozbiljan zadatak i za menadžment u turizmu. Od agencije tvrtke očekuju pripremljenost i učenje, usmjerenost na razvoj brenda, dobro poznavanje segmentacije tržišta, dobro snalaženje na internetu, usredotočenost na rezultate, znanje o primjeni istraživačkih rezultata s tržišta, obavljanje zadaće navrijeme i u skladu s proračunom i dr.⁴⁰⁴

Nastojeći ojačati brend i potaknuti prodaju, tvrtke će koristiti brojne alate i oglašivačke kanale. Tako se može očekivati:

Oglašavanje u časopisima – za većinu hotelijersko-ugostiteljskih i putničkih marki oglašavanje u časopisima je najvažnije sredstvo reklamiranja marki. Omogućuje uvrštavanje visoko kvalitetnih reprodukcija i privlačenje pozornosti čitatelja.

Oglašavanje u novinama – oglašavanje u nedjeljnoj rubrici posvećeno putovanjima jedan je od primarnih medija za maloprodaju proizvoda koji su vezani za putovanja. Čitatelji su usmjereni na kupnju putovanja i traže ponude.

Oglašavanje na televiziji – televizija je moćan medij. Televizija je i skup medij. Reklama na televiziji s obzirom na postojanje lokalnih i kabelaških kanala ne mora nužno biti skupa, ali nije ni jeftina. Stoga ako ne možete napraviti dobru reklamu na TV-u, bolje je da je ne pripremite.

Oglašavanje na radiju – radio je audio, ali i vizualni medij. Riječi i zvukovi stvaraju slike u glavi slušatelja. Takva reklama otvara brojne mogućnosti. Radio nije pretjerano skup. Radijske reklame moraju zaintrigirati slušatelje te odrediti ton cijeloj priči već u prvim sekundama reklame. Zamisao mora biti u skladu s cjelokupnom strategijom stvaranja brenda.

Proces upravljanja oglašavanjem treba pridonijeti i brendu i tržištu, ali i potaknuti prodaju.

Nastojeći ojačati brend i potaknuti prodaju, tvrtke će koristiti brojne alate i oglašivačke kanale.

Tvrtke znaju da se u strategiji oglašavanja moraju predstaviti na internetu jer je internet sredstvo trgovine, marketinško sredstvo, interaktivan je, nudi kontinuitet, mogućnost širenja, brzog pronalazjenja informacija, a internet je i mjerljiv.

Oglašavanje na otvorenom – jumbo i super jumbo plakati su dobar medij za turističke proizvode, posebice ako se reklamira toplo odredište na hladnom tržištu. Veliki plakati se mogu koristiti kako bi se proizvod učinio dramatičnijim, a zahvaljujući njihovoj veličini mogu se izvrsno prikazati vizualni sadržaji. U plakata na otvorenom važno je voditi računa da poruka ne bude duža od šest riječi jer je neće zapaziti vozači koji voze brže od 75 kilometara na sat. No u reklama u podzemnim željeznicama ili u vlakovima korisno je imati duži tekst. Čitatelji imaju vremena pročitati je.

Oglašavanje na internetu – internet je najveća platforma jednakosti. Ne morate biti velika kompanija ili imati veliki proračun da biste se predstavili na internetu. Sve što je potrebno su mašta, predanost, vrijeme i nešto znanja. Tvrtke znaju da se u strategiji oglašavanja moraju predstaviti na internetu jer je internet sredstvo trgovine, marketinško sredstvo, interaktivan je, nudi kontinuitet, mogućnost širenja, brzog pronalazjenja informacija, a internet je i mjerljiv.⁴⁰⁵

Promocija u turizmu

Informiranje potrošača brojnim vrstama promocije stara je aktivnost. Ph. Kotler smatra da promocija obuhvaća sva sredstva marketinškog miksa čija je osnovna uloga uvjeravačka komunikacija. Promocija može biti vrlo važno marketinško sredstvo, a može biti korisna i u stvaranju brenda. Bit je u tomu da se promocija osmisli kao integralni dio reklamnih kampanja. Iako je promocija usmjerena na povećanje prodaje, ona se mora upravljati kao dio sveukupnog marketinškog procesa. Primjenjujući je u turizmu, promocijom se može potaknuti isprobavanje novog proizvoda ili ponude, povećati prodaju, pomoći u motiviranju partnera u distribuciji, podupirati slika brenda, potaknuti povećanje narudžbenog opsega, boriti protiv konkurentskih ponuda, potaknuti rađanje svijesti o web stranicama te poticati njihova posjećivanja i dr.⁴⁰⁶

Marketinški stručnjaci ukazuju da se promocija primarno ne koristi za: izgrad-

nju slika određene marke, zamjenu za oglašavanja, održavanje dugoročnog rasta prodaje, razvijanje vjernosti marki, nadoknadu nedostatku proizvoda. U strateškom planiranju promocije stručnjaci savjetuju da je korisno postaviti pitanja: koji je cilj promocije, kako je promocija važna, dodaje li promocija vrijednost kampanji i marki, može li kampanja uključivati i partnere u distribuciji, mogu li dugo trajati, može li se postići više rezultata, mogu li se rezultati mjeriti i dr.

Marketinškim stručnjacima na raspolaganju stoji više vrsta promocije.⁴⁰⁷

Promotivne cijene – najjednostavniji je i najčešći oblik promotivne prodaje. Promotivne cijene mogu biti prikazane na različite načine, no uglavnom se od njih očekuje povećanje prodaje. Pet osnovnih tipova promocije cijena su: 1) ponuda cijena ograničena sadržaja, 2) kuponi za dobivanje popusta, 3) davanje uzorka, 4) refundiranje i 5) bonusi.

Promocija s dodanom vrijednošću – bolje je umjesto spuštanja cijene dodati vrijednost ponudi. Dok popust šalje poruku o jeftinoći, dodana vrijednost implicira poštovanje. Dodana vrijednost može imati oblike dodane usluge, kao što su doručak u krevetu, mali personalizirani darovi, besplatna uporaba nekih proizvoda, besplatne karte za muzej ili predstave i dr.

Nagradni natječaji i tombole – mogu potaknuti interes potrošača ako su uzbudljivi i nude privlačne nagrade. Mogu dovesti do osviještenosti i biti zanimljivo sredstvo promocije ako su strateški uklopljeni u marku ili kampanju.

Promocije za potrošače koje donose novac – hotelijersko-ugostiteljske tvrtke imaju jedinstvenu mogućnost organiziranja promocija koje stvaraju svijest o njihovim proizvodima, markama, odredištima ili čak naplaćuju za njih.

Zajedničko stvaranje marke – dobar je način postizanja nekoliko ciljeva vezanih za vašu marku. Može pomoći povećanju izloženosti marke i time ojačati svijest o njoj smanjujući pritom marketinške troškove ujedinjavanjem sredstva.

Marketinški stručnjaci ukazuju da se promocija primarno ne koristi za: izgradnju slika određene marke, zamjenu za oglašavanja, održavanje dugoročnog rasta prodaje, razvijanje vjernosti marki, nadoknadu nedostatku proizvoda.

Promocija na lokaciji – većina hotelijersko-ugostiteljskih proizvoda, uključujući hotele, ljetovališta, kružna putovanja, može organizirati promocije na svojim lokacijama. To mogu biti prezentacije, igre, zabave, performansi, koncerti, tombole i dr.

Sponzorstva – prednost sponzorstva pred drugim marketinškim aktivnostima je u tome što potrošača nagrađuje nečim zanimljivim, a što nije vezano za komercijalnu poruku sponzora, npr. koncertom ili kulturnim, sportskim događajem.

Potporna slavni osoba – postoji učinkovit način korištenja slavni osoba u promociji. Slavne osobe *posuđuju* dio svoje slave i kredibiliteta turističkom proizvodu. Međutim pri korištenju slavni osoba treba voditi računa da potrošači mogu biti ravnodušni prema njihovoj ulozi kao glasnogovornika. Istraživanja o oglašavanju pokazuju da potrošači često zapamte slavnu osobu, ali ne i marku koju reklamiraju.

Agencije za odnose s javnošću u turizmu

Zahjevni komunikacijski poslovi u turizmu traže čestu suradnju s agencijama odnosa s javnošću. Kako i koju agenciju izabrati, izazov je i za menadžment. Rješenje ovog *problema* treba početi procesom opsežne evaluacije. Dok neki drže da najbolji odnosi s javnošću dolaze iz same tvrtke, postoje i važni argumenti za angažiranje profesionalne agencije ili konzultanta. Agencije za odnose s javnošću imaju u svojim redovima niz različitih profesionalaca u području komunikacija i odnosa s medijima. Pored toga agencije posluju s više klijenata i imaju veći opseg ideja, iskustava i kontakata s ključnim medijima, a usredotočene su isključivo na odnose s javnošću.⁴⁰⁸ Jednostavno agencijski djelatnici su specijalizirani.

Praksa pokazuje da postoje velike i male agencije te konzultanti za odnose s javnošću. Međutim neovisno o njihovoj veličini potrebno je razmotriti dva čimbenika:

- 1) kreativnost u komunikaciji
- 2) rezultate.

Nadalje ako ste u dvojbi koju agenciju odabrati, mogu se proučiti primjeri njio-

vih priopćenja za medije te pregledati *press clipping*. Razgovarajte s nekim o trenutnim klijentima agencije koju ciljate, kao i novinariima s kojima surađuju. Nekoliko dobrih razgovora može vam dati sliku ugleda, znanja i kreativnosti agencije.⁴⁰⁹

Upravljanje krizama u turizmu

U toj osjetljivoj industriji postoji jasna potreba za postojanjem kriznog menadžmenta u putovanju i turizmu. Ne događa se često, ali zrakoplov se sruši ili izleti s piste, brodovi za krstarenje se pokvare ili ih zahvati požar, mogu se nasukati, u hotelima se događaju požari, trovanje hranom ili se dogodi potres, ljudi dožive nesreću ili ginu dok se voze, a u nekim zemljopisnim područja dolazi do nasilja i napada na turiste. Sve to zahtijeva upravljanje krizama.

Odnosi s medijima u krizi

Kriza privlači medije jer je kriza *dobra priča* i jedna je od pet najvažnijih događaja gledano iz perspektive sedme sile. Pored krize tu su: katastrofe, sukobi, zločini i korupcija. Vrlo je važno biti svjestan da učinkoviti odnosi s medijima započinju prije nego nastupi kriza. Kada pak izbije kriza, najvažnija je zadaća rasporediti ljude na svoja, kriznim planom predviđena mjesta. Osim sigurnosnog čimbenika najvažniji dio plana je uspostaviti učinkovitu unutarnju i vanjsku kriznu komunikaciju. Osobe zadužene za eksternu komunikaciju (glasnogovornik, djelatnik odnosa s javnošću ili netko drugi) aktivirat će posebne komunikacijske kanale/linije i uspostaviti komunikaciju s javnošću. Najvjerojatnije će to činiti iz već definiranog komunikacijskog centra.

Komunikacijski tim mora se usmjeriti na odnose s medijima, ali ne smije zanemariti ni zaposlenike. Kako ovakve situacije snažno privlače pozornost medija, sugerira se nekoliko glavnih uputa za komunikaciju u krizi. To su: priznajmo postojanje krize i suočimo se s njezinom stvarnošću, aktivirajmo krizni komunikacijski tim, pripreмимо krizni komunikacijski centar, definirajmo činjenice, govorimo isto (sve osobe uključene u komunikaciju, npr. glavni menadžer

Dok neki drže da najbolji odnosi s javnošću dolaze iz same tvrtke, postoje i važni argumenti za angažiranje profesionalne agencije ili konzultanta.

Kriza privlači medije jer je kriza dobra priča i jedna je od pet najvažnijih događaja gledano iz perspektive sedme sile.

Čak i ako se ne prikupe sve informacije, glasnogovornik, glavni menadžer ili osoba ovlaštena za komunikaciju s medijima mora reagirati na novinarske upite kako bi se izbjegla informacijska praznina.

Analiza kriznih posljedica i kriznog komuniciranja posljednja je faza krize. Korporacija ili institucija razmotrit će sve elemente krize, izvući zaključke i pouke i pokušat će se vratiti što žurnije u normalno stanje.

i glasnogovornik, trebaju govoriti istim jezikom), konferenciju za novinare sazovimo čim nam to okolnosti dopuste, postupcima nastojmo ukloniti nanесenu štetu, zapisujemo sve što se događa.

Tko informira, taj i formira

Osim ovih uputa vrlo je važno odmah reagirati prema javnosti. Čak i ako se ne prikupe sve informacije, glasnogovornik, glavni menadžer ili osoba ovlaštena za komunikaciju s medijima mora reagirati na novinarske upite kako bi se izbjegla *informacijska praznina*. U slučaju da mediji ne dobiju brze informacije, kao što je to slučaj s dolje opisanim francuskim Air Franceom, morat će izvijestiti javnost, najčešće na temelju glasila ili poluinformacija. Šteta što takav publicitet ide na *leđa* korporacije.

U komunikaciji s medijima komunikacijskom timu stoje na raspolaganju redoviti komunikacijski kanali i alati: izvave, priopćenja, konferencije za novinare, informacije o poduzeću, intervjui i dr.

U vezi s ulogom medija u krizi vrlo je važno znati da mediji mogu biti vrlo korisni. Njihova korisnost ogleda se kroz pomaganje u osposobljavanju prije krize, upozorenju na moguće opasnosti u okolini, uništavanju glasina, jačanju vanjske pomoći itd.

Komunikacijsko osoblje mora razmišljati o nizu pitanja kada je riječ o mogućnosti izbijanja krize. Jedno od takvih pitanja je: „Što ako se u krizi unište komunikacijski kanali?” Mogući odgovor na ovo pitanje može se razmotriti kroz činjnicu da ljudi u razvijenom svijetu uzimaju suvremeno elektroničko komuniciranje kao nešto samorazumljivo. Zapravo golema je naša ovisnost o faksu, e-mailu, internetu, telefonima, radiju i televiziji u međusobnoj komunikaciji. Te ovisnosti postajemo svjesni tek kada nestane struje ili kada nam se *sruši* internetska usluga ili server u tvrtki. Srećom takve nezgode uglavnom ne traju dulje od nekoliko minuta. Krizni menadžeri moraju biti svjesni da velike prirodne nesreće ili one koje uzrokuje čovjek mogu prekinuti elektroničke veze na nekoliko dana ili tjedana i ograničiti njihovu sposobnost komuniciranja sa zaposlenicima i javnošću.⁴¹⁰

Analiza kriznih posljedica i kriznog komuniciranja posljednja je faza krize. Korporacija ili institucija razmotrit će sve elemente krize, izvući zaključke i pouke i pokušat će se vratiti što žurnije u normalno stanje. Jedna od najvećih pogrešaka može biti brzo zaboravljanje krize. Stoga se ne kaže uzaludno da grom može dva puta udariti u isto mjesto.

Studija slučaja 12. Pad francuskog zrakoplova – Airbus A330

Francuski Airbus A330 s 228 putnika, koji je u nedjelju (31. svibnja 2009.) navečer po lokalnom vremenu poletio iz brazilskog Rio de Janeira prema pariškom aerodromu Charles de Gaulle, nije se ondje pojavio u ponedjeljak u 11.15 sati kad je trebao sletjeti. Let AF447 je četiri sata nakon polijetanja prijavio kontroli leta velike turbulencije, potom i probleme s električnim sustavom zrakoplova, nakon čega je došlo do prekida komunikacijskih veza.

Ovo je vijest koju su u svijetu prenijeli gotovo svi mediji, a koja i danas, tjedan dana nakon događaja, još uvijek puni sadržaj informativnih medija. Zašto je to tako? Jesu li učinjene neke (krizne) komunikacijske pogreške ili su druge okolnosti doveli do *informacijskog vakuma*?

Nažalost nema novih informacija

Vijest o padu francuskog zrakoplova objavljena je rano ujutro u ponedjeljak 1. lipnja. Uprava Air Francea kao i mjerodavne službe u Brazilu nisu mogle priopćiti što se dogodilo s francuskim Airbusom. Osam sati nakon nestanka zrakoplova na aerodromu Charles de Gaulle uspostavljen je krizni stožer za prikupljanje informacija o nestalom zrakoplovu, a prijateljima i članovima obitelji nestalih putnika omogućeno je psihološko savjetovanje. Posjetio ih je i francuski predsjednik Nicolas Sarkozy.

Predstavnici Air Francea cijeli dan održavali su redovite kontakte s medijima. Prvih nekoliko sati govorili su samo jedno, a to je da nažalost nemaju novih informacija o Airbusu. Tijekom poslijepodneva prvog dana mogla se čuti prva službena izjava kako nažalost nema nade za putnike i posadu Airbusa.

U vrijeme dok su službena tijela nastavila prikupljati činjenice o nestanku zrakoplova mediji su radili svoj posao. Njima nije trebalo osam sati da objave svoje viđenje uzroka, pada Airbusove letjelice. Iz prvih informacija službenih izvora nije se mogao doznati stvaran uzrok pada zrakoplova. Špekuliralo se kako je zrakoplov tijekom prolaska kroz olujno nevrijeme iznad Atlantika pretrpio udare turbulencije te mogući udar munje. Nakon toga je najvjerojatnije došlo do ispada električnog sustava letjelice i gubitka nadzora te njezina rušenja. Francuski dopisnik londonskog Timesa u Brazilu, koji je ujedno i kvalificirani pilot, izjavio je kako ne vjeruje da je udar groma mogao srušiti Airbus. Sličnu teoriju iznio je i Reutersov analitičar Miles O'Brien koji je istaknuo kako je udar munje vrlo vjerojatan, ali on sam ne bi mogao srušiti takav avion. I drugi eksperti su svjedočili kako na visini na kojoj je letio francuski Airbus nema mogućnosti udara groma, a i da je zrakoplov opremljen uređajima za zaštitu od groma.

Sljedeći mogući scenarij bio je teroristički napad. Neki svjetski mediji objavili su kako je mogući uzrok pada postavljena bomba u zrakoplovu. U međuvremenu objavljeno je kako je pilot španjolske kompanije Air Comet, koji je na dan nestanka kobnog Air Franceovog leta 447 letio na ruti od Lime do Madrida, prijavio kontroli leta kako je u daljini ugledao snažan bljesak. Jaka bijela svjetlost se brzo kretala vertikalno prema dolje i nestala je nakon šest sekundi. Pilot je kontroli leta dojavio i kako je u blizini rute kojom leti u jeku olujno nevrijeme sa snažnom električnom aktivnošću. U Air Cometu su za El Mundo potvrdili postojanje takvog pilotskog izvješća i rekli kako je proslijeđeno španjolskim vlastima, Airbusu i Air Franceu. Ovo izvješće ponovno je razbukvalo hipoteze o eksploziji kao uzroku nesreće. Brazilski ministar obrane Nelsona Jobima otklonio je mogućnost da je avion pao zbog terorističkog čina, odnosno podmetnute bombe.

U francuskom dnevnom listu Le Monde pojavile su se i špekulacije kako je brzina zrakoplova možda bila jedan od bitnijih uzroka nesreće. Francuski se dnevnik poziva na izvore bliske istrazi te tvrdi kako je zrakoplov u oluju ušao presporo, što bi mogao biti jedan od razloga zbog kojih se srušio u ocean. Isti izvor tvrdi kako kompanija Airbus zbog toga prema preporuku korisnicima svojih zrakoplova da bi A330 tijekom lošeg vremena trebao letjeti isključivo na optimalnoj brzini. Prema navodima Le Mondea piloti često usporavaju prilikom ulaska u oluju kako ne bi oštetili zrakoplov zbog prevelike brzine, ali to bi kod Airbusovog modela A330-200 moglo izazvati zastoj u radu motora. Iz Airbusa nisu željeli službeno komentirati ove navode.

U Le Mondeu objavljen je i članak u kojem stoji kako su piloti, možda, letjeli *krivom brzinom* za veliku oluju u koju su ulazili. Razlog zašto su instrumenti pokazivali krivu brzinu mogao bi biti taj što su se zamrznuli senzori koji su postavljeni na vanjskoj strani zrakoplova. Ne zna se je li zrakoplov u to vrijeme letio prebrzo ili presporo.

Dok se nastavilo špekulirati, u međuvremenu su francuski mediji izvjestili da su ostaci zrakoplova pronađeni. No brazilске vlasti izvijestile su kako krhotine koje su izvađene iz Atlantskog oceana ipak ne pripadaju Air Franceovom letu 447 koji je nestao u ponedjeljak. Konfuzna izvješća dolaze sa svih strana, a o uzrocima nesreće tek se nagađa jer istražitelji strahuju da crne kutije zrakoplova nikad neće biti pronađene. „Potvrđeno je kako materijal ne pripada zrakoplovu. Riječ je o drvenim paletama kakve se koriste za transport. Inače ih se koristi i u zrakoplovima, ali ih na letu 447 za Pariz nije bilo”, rekao je zapovjednik brazilskih zračnih snaga Ramon Borges Cardoso. Dodao je kako ni trag goriva ne pripada zrakoplovu jer je količina znatno veća od one koju zrakoplov nosi. „Dosad iz oceana nije izvađen ni jedan komad zrakoplova”, rekao je Cardoso.

Predstavnici Air Francea cijeli dan održavali su redovite kontakte s medijima. Prvih nekoliko sati govorili su samo jedno, a to je da nažalost nemaju novih informacija o Airbusu. Tijekom poslijepodneva prvog dana mogla se čuti prva službena izjava kako nažalost nema nade za putnike i posadu Airbusa.

U vrijeme dok su službena tijela nastavila prikupljati činjenice o nestanku zrakoplova, mediji su radili svoj posao. Njima nije trebalo osam sati da objave svoje viđenje uzroka pada Airbusove letjelice.

Dok su mediji nabijali tiražu, gledanost i slušanost (poznato je kako se u vrijeme kriza pojačava konzumiranje medija, a marketinški stručnjaci znaju da je to vrijeme povećane vidljivosti njihovih reklama), a vlasti i Air France nisu popunili golemu informativnu prazninu, u akciju su stupile obitelji nestalih.

Nakon zbrke, koja je nastala zbog oprečnih izvješća oko pronalaska krhotina nestalog Airbusa A330, francuska vlada je upozorila brazilsku kako „moraju biti izrazito oprezni prilikom informiranja o pronalasku olupine”. Francuski ministar prometa Dominique Bussereau je rekao kako su brazilski spasilački timovi „istrčali pred rudo” kad su jučer na sva zvona objavili da su pronašli krhotine zrakoplova.

Dajte nam činjenice!

Dok su mediji nabijali tiražu, gledanost i slušanost (poznato je kako se u vrijeme kriza pojačava konzumiranje medija, a marketinški stručnjaci znaju da je to vrijeme povećane vidljivosti njihovih reklama), a vlasti i Air France nisu popunili golemu informativnu prazninu, u akciju su stupile obitelji nestalih.

Pod prijetnjom podizanja tužbi protiv Air Francea za pretrpljenu bol gotovo pet dana nakon nestanka zrakoplova direktor Air Franca na privatnom sastanku izvijestio je obitelji žrtava da se Airbus 330 srušio u Atlantski ocean nakon niza električnih kvarova koji su se dogodili tijekom pet fatalnih minuta prije nesreće u kojoj je 228 ljudi izgubilo život. Direktor Air Franca priznao je da je Airbus poslao najmanje šest automatskih poruka iz kojih se može zaključiti kako se odvijala drama na zrakoplovu uoči nezapamćene katastrofe. Iz posljednje poruke koju je Acars (automatski komunikacijski sustav koji podnosi redovita izvješća o stanju zrakoplova) poslao u središnjicu Air Francea vidljivo je da je u pilotskoj kabini pao tlak te je vanjski zrak penetrirao u avion. „Zrakoplov se sasvim sigurno slomio na dijelove, ali nismo sigurni je li se to dogodilo u zraku ili tek kad je pao u vodu”, navodno je priznao Gourgeon.

Jesu li ovu informaciju u Air Franceu (i Airbusu) znali od samog početka? Ako jesu, zašto su je prikrivali pet dana? Jesu li razlog tome moguće sudske parnice i goleme odštete obiteljima nestalih? Ili je možda neki drugi scenarij i razlog u pitanju? Zasad ne znamo. Ali znamo kako bi trebalo komunicirati s medijima i javnošću u ovakvim i sličnim situacijama.

Izvor: <http://www.zorantomc.net/wiki/mediawiki/index.php?>

Uloga medija u turizmu

Suvremena turistička promocija se temelji na visokoj profesionalnosti, kreativnosti i interdisciplinarnosti. Korištenje medija u turističkoj promociji uvjetovano je i njihovom profilacijom, odnosno socio-demografskim i socio-ekonomskim obilježjima njihovih primatelja. Promocija se usmjerava na medije koji se obraćaju ciljnim javnostima koje se žele privući na turističko tržište. Televizija ima posebnu važnost u turističkoj promociji, posebice pri oglašavanju u turističkim specijaliziranim emisijama veće gledanosti. Kada je riječ o drugom elektroničkom mediju, radiju, on ima četiri velike prednosti u odnosu na druge medije: najjeftiniji je, najdostupniji, najbrži i najidealniji za nadopunjavanje promotivnih učinaka televizije i tiska.⁴¹¹

Promatrajući ulogu medija u turizmu, danas se sa sigurnošću može tvrditi kako je

internet postao najvažniji komunikacijski kanal i alat u turističkoj industriji. Putovanje i turizam aktivni su na internetu. Jedan od primarnih razloga korištenja interneta istraživanje je i rezervacija putovanja. Prihodi ostvareni *online* putovanjem (rezerviranje internetom) danas su premašili nekoliko milijardi dolara i predviđa se njihov rast. Stoga je logično koristiti internet ukoliko radite u odnosima s javnošću u turističkoj industriji.

Svih 20 hrvatskih turističkih zajednica ima web stranice. Slično je i u drugim zemljama. Zapravo danas je internet osnovni alat u radu turističkih organizacija i zapravo nitko ne radi bez tog moćnog i brzog medija.

Suvremena turistička promocija se temelji na visokoj profesionalnosti, kreativnosti i interdisciplinarnosti.

Stručnjaci iz svih područja, koja obuhvaćaju putovanja i turizam, slažu se da postoji potreba za korištenjem *online* komunikacije.

Ovdje dajemo neke smjernice za *online* putovanje i turizam koje bi trebali znati praktičari u odnosima s javnošću u toj industriji. Prvo, morate odlučiti kakve informacije želite odaslati tržištu i javnosti te ih staviti na web stranicu kojom je lako upravljati. Stavite informacije koje bi gosti željeli doznati i učinite da one postanu interaktivne. Hotel bi trebao npr. staviti cijene za iznajmljivanje soba za različite sezone, opis usluga, slike soba i drugih prostorija ili hotela, primjer jelovnika u restoranu i sustav *online* rezervacije. Drugo, osigurajte jak publicitet web-adresi u vašim ostalim reklamnim materijalima. Treće, dobra je ideja da promatrate i na oglasne ploče stavljate vaše komentare i popis usluga putovanja. Kako biste održali vašu etiku i korporativnu kulturu, uvijek predstavite svojeg zaposlenika.

Kao što se vidi, današnja tehnologija omogućila je baš svakom turističkom odredištu da bude prisutan na internetu te da svoju turističku ponudu predstavi cijelom svijetu. Gradovi i općine, hoteli, seoska domaćinstva, ali i turističke zajednice, koje se žele u javnosti pozicionirati kao poželjna turistička odredišta, mnogo su dostupniji ako su prisutni na internetu. *Turističke* internet-ske stranice moraju biti lako uporabljive i za predstavnike medija. Moraju imati *online press* centar gdje novinari na jednom mjestu mogu pronaći sve informacije koje su im potrebne. *Press kit* ili novinarska mapa sa svim relevantnim informacijama o hotelu ili odredištu, *company profile* ili osobna iskaznica, biografije ključnih ljudi, povijesni pregled, fotografije te posljednje vijesti samo su neki od materijala koji bi trebali naći svoje mjesto u *press* centru na internet-skim stranicama.⁴¹²

Većina web stranica dopušta rezervaciju zrakoplovnih letova, krstarenja, iznajmljivanje automobila i hotela. Neke stranice čak omogućavaju rezervaciju termina na glavnim golf terenima. Iskustvo pokazuje da učimo od konkurencije. Stranice mogu biti od velike pomoći ako planirate poslovno ili putovanje za odmor. Treba naglasiti da praktičari u odnosima s javnošću koji se pripremaju za taj posao trebaju studirati i izabrati kolegije koji se odnose na putovanje i turizam. Dobro je provesti neko vrijeme na stažiranju i volontiranju.⁴¹³

Alati odnosa s javnošću u turizmu

Kao najučinkovitiji komunikacijski alati u turizmu mogu se izdvojiti vlastite internet-ske stranice, plasiranje priča u medije, video materijali, posebni događaji, sajamske izložbe te nagrade.⁴¹⁴

Osim *plasiranja priča u medije* u obliku klasičnih informacija o odredištu, hotelu ili imanju, postoji i mogućnost plasiranja čitavog niza zanimljivih informacija neposredno vezanih za ponudu. Renoviranje hotelskog restorana, novi direktori hotela, izlazak knjige, čiji je autor voditelj kuhinje nekog hotela ili restorana, samo su neki od izravnih povoda za plasiranje pozitivne priče. VIP gosti također su magnet za privlačenje pozornosti određenih medija. Iako je jedno od glavnih postulata većine smještajnih jedinica privatnost gostiju, stručnjaci koji brinu o promociji hotela nekad se jednostavno neće moći suzdržati da medijima dojavu informacije kako je trenutačno najpoželjniji svjetski glumac gost njihova hotela. Ovakvi će sitni detalji uvelike utjecati na interes medija za neki hotel, mjestašce ili restoran. Ova aktivnost podrazumijeva usporedno kombinirano korištenje nekoliko komunikacijskih alata, a nužno je kvalitetno se pripremiti za komuniciranje s novinarima.⁴¹⁵

Prvi je korak pritom priprema *adreme ili liste medija*. Djelatnici odnosa s javnošću moraju znati s kim komuniciraju, a dobar put za pravu pripremu je sastavljanje liste medija koji prate određenu tematiku, u ovom slučaju turizam. Ovaj popis sadržava ime novi-

Treba naglasiti da praktičari u odnosima s javnošću koji se pripremaju za taj posao trebaju studirati i izabrati kolegije koji se odnose na putovanje i turizam. Dobro je provesti neko vrijeme na stažiranju i volontiranju.

Kao najučinkovitiji komunikacijski alati u turizmu mogu se izdvojiti vlastite internetske stranice, plasiranje priča u medije, video materijali, posebni događaji, sajamske izložbe te nagrade.

Priopćenje za javnost jedan je od najčešće korištenih alata odnosa s javnošću. Ono predstavlja sažetu vijest iznesenu na najviše dvije kartice teksta koju novinari vrlo često koriste pripremajući izvješće o nekom događaju.

nara, ime medija u kojem radi, adresu, kontakt brojeve telefona i mobitela te broj faksa i, konačno, e-mail adresu. Adremu je nužno kontinuirano nadopunjavati, što se na prvi pogled može učiniti jednostavnim, ali stvarnost je sasvim drugačija. Česte promjene adresa, radnih mjesta ili obične e-mail adrese mogu stvoriti velike probleme i neugodnosti te oduzeti mnogo vremena.

Najava za medije služi za obavješćavanje novinara o predstojećim događajima. Ona mora sadržavati sve relevantne podatke, odgovoriti na novinarsku formulu 5W (tko, što, gdje, kada i zašto), a istovremeno svojim stilom zaintrigirati novinara i njegova urednika da poprate događaj i o njemu izvijeste u svojem mediju. Najava za medije, ovisno o tipu događaja, medijima se šalje najkasnije dva dana prije samog događaja, a obično ju prati *follow up*, provjera nazočnosti novinara i procjena zanimanja novinara za tematiku.

Priopćenje za javnost jedan je od najčešće korištenih alata odnosa s javnošću. Ono predstavlja sažetu vijest iznesenu na najviše dvije kartice teksta koju novinari vrlo često koriste pripremajući izvješće o nekom događaju. Najvažnije obilježje priopćenja je sažetost pri čemu je, jednako kao u najavi, nužno pratiti novinarsku formulu 5W. Treba voditi brigu o strukturi rečenica koje ne smiju biti preduge, a ne smiju se zaboraviti ni podatci kao što su datum, pošiljatelj (obično se identificira logotipom ili memorandumom na kojem se priopćenje šalje), ime osobe za kontakt i broj njezina izravnog telefona, e-maila ili mobitela. Prije pripreme samog priopćenja nužno je zapitati se ima li ono zaista vrijednost vijesti i hoće li ono u novinara izazvati dodatni interes za određenim događajem ili temom te ga potaknuti na daljnje istraživanje koje će rezultirati velikom i pozitivnom pričom u udarnom TV terminu ili poziciji u novinama.

Novinarska mapa (press kit) je iznimno važan materijal u svakoj komunikaciji s novinarima, ali i ostalim ciljnim javnostima, posebno u turizmu. Budući da je vrijeme danas najveće bogatstvo, a naše ga ciljne javnosti najčešće neće imati, nužno je pripremiti sveobuhvatni materijal koji će sadr-

žavati sve informacije potrebne novinarima za pisanje kvalitetne priče ili organizatorima različitih kongresa za odabir određenog odredišta za organizaciju skupa. Novinarska mapa obično sadrži osnovne podatke o subjektu, fotografije, različite promidžbene materijale i sve ostalo za što se procijeni da može povoljno utjecati na ciljnu javnost.⁴¹⁶

Video materijali predstavljaju jedan od komunikacijskih alata kojim se naša ponuda može dodatno približiti elektroničkim medijima. Iako se ovaj alat prilično rijetko koristi, iznimno je važan za televiziju pa i internet. Podrazumijeva nemontiran video materijal koji TV postaje i internet portali mogu montirati i koristiti kada izvješćuju o nekom turističkom subjektu. Osim TV postaja i portala, ovi se materijali mogu koristiti i na vlastitim internetskim stranicama te na taj način dodatno istaknuti sve vizualne prednosti naše ponude.

Jedan od najčešće korištenih komunikacijskih alata koji privlače pozornost javnosti na hotel ili neko odredište su *posebni događaji* ili *eventi*. Mnogi od ovih događaja povezuje se s pojedinim blagdanima kao što su Božić, Bajram, Ramazan, Prvi svibanj, Uskrs (Vaskrs), Valentinovo i dr. Pojavljivanje Djeda Božićnjaka ili uskrsnog zeca za djecu gostiju i pripadnika lokalne zajednice značit će vrijedno posebne pozornosti. Za iste će blagdane hotelski majstori kuhinje pripremati posebne jelovnike za goste, ali i za pripadnike lokalne zajednice. Ugošćivanje promocija knjiga svjetski ili nacionalno poznatih autora, godišnjice važnih državnih događaja samo su neke prilike za koje se organiziraju događaji koji privlače medijsku pozornost i rezultiraju povećanim interesom za hotel ili odredište u budućnosti. Kada govorimo o organizaciji posebnih događaja, brojni stručnjaci za odnose s javnošću složiti će se u jednome; pozornost medija bit će povećana ako događaj bude imao elemente humanitarnog. U specijalne događaje mogu se još ubrojiti sponzorirane priredbe, otvaranje novih ureda, zgrada ili prostorija, smještajnih kapaciteta, zatim posjeti poslovnih partnera ili političara, godišnjice, integracije, dan *otvorenih vrata* itd.⁴¹⁷

Novinarska mapa (*press kit*) je iznimno važan materijal u svakoj komunikaciji s novinarima, ali i ostalim ciljnim javnostima, posebno u turizmu.

Kao jedan od najučinkovitijih komunikacijskih alata za turističke subjekte koji žele privući međunarodne goste jest *sudjelovanje na međunarodnim turističkim smotrama i izložbama*. Ovakve izložbe privlače veliki broj novinara na jedno mjesto te pružaju mogućnost promoviranja među svim ostalim važnim ciljnim skupinama. Sudjelovanje na izložbama povlači za sobom mogućnost korištenja i drugih komunikacijskih alata.⁴¹⁸

Priča koju bilo koji stručnjak za odnose s javnošću neće propustiti plasirati u medije i ostale ključne javnosti je primitak neke od *nagrada* u turističkoj industriji. Dobitak pojedine nagrade može priskrbiti golem pozitivni publicitet nekom hotelu ili odredištu. Ovdje valja imati na umu kako dobitak neke nagrade može pridonijeti pozitivnom imidžu, kao što gubitak očekivane nagrade ili degradacija kategorije nekog hotela može istovremeno stvoriti kriznu situaciju koja će u konačnici prilično štetiti mukotrpnom stvaranom imidžu.

Određeni broj komunikacijskih alata prilagođen je izravnoj komunikaciji s krajnjim korisnikom kome je namijenjena turistička ponuda, dok se veći broj alata koristi za posredovanu komunikaciju s korisnicima. U takvoj komunikaciji mediji igraju ključnu ulogu u prenošenju poruka krajnjem korisniku. Upravo se kod izbora i pripreme komunikacijskih alata mora voditi računa kako između nas i naše javnosti stoje mediji koji imaju svoje specifičnosti i kojima je alate i tehnike nužno dodatno prilagoditi. Izbor medija kojima ćemo plasirati naše poruke prvenstveno ovisi o našim ciljnim javnostima i ciljevima koje želimo postići.⁴¹⁹

Industrija putovanja

Industrija putovanja uključuje četiri područja:⁴²⁰

1. prijevoz
2. smještaj
3. zabavu i rekreaciju
4. urede za posjetitelje i (sastanke) konferencije.

U toj industriji *prijevoz* obuhvaća zračnu industriju, brodove za krstarenje i cestovni

promet. *Smještaj*, kao što su hoteli i moteli, osigurava ljudima mjesto za boravak na vašem odredištu. Oni nose obilježja od raskošnih hotela s pet zvjezdica do motela.

Zabava i rekreacija uključuju parkove i centre za zabavu.

Disney World glavni je zabavni park, ali postoje i brojni drugi parkovi u svijetu, kao npr. Gardaland, Lego city i dr. Manji rekreacijski centri kao što su Game Works nude salone za zabavu visoke tehnologije, dok postoje brojni parkovi na otvorenom, skijališta, plaže itd. za one koji uživaju na otvorenom.

Uredi za posjetitelje i konferencije pokušavaju privući turiste i polaznike u određena područja ili regije. Danas se može reći da su turizam i putovanja ključni pokretački elementi u globalnoj ekonomiji. Gotovo 7,6 milijuna poslova 1998. godine u SAD-u bilo je izravno povezano s putničkom industrijom. Za vrijeme 1990-ih putnička industrija porasla je 27,7%. Od industrije se očekuje da raste još više. Praktičari odnosa s javnošću i budući diplomanti ne bi trebali zanemariti tu rastuću industriju kao potencijalnu opciju za posao.

Putovanje i turizam često su pojednostavljeni. Nekada se mislilo da sve što trebaš učiniti je privući goste, dovesti ih i osigurati da se dobro zabavljaju. Danas se teži tome da vam se gosti vraćaju i pozitivno pričaju o vama. Vaši menadžeri bi željeli da gosti ponovno dođu u vaše odmaralište i da govore svojim prijateljima kako je to divno mjesto za odmor. Odnosi s javnošću u tome mogu pomoći. Oni mogu privući i zadržati posjetitelje. Pet funkcija odnosa s javnošću može pomoći da se rašire pozitivne informacije. Na primjer odmaralište može izvršiti istraživanje da utvrdi demografske podatke o svojim posjetiteljima. Plan je namijenjen povećanju svijesti i povoljnih dojmova o odmaralištu. Radi se na promociji i publicitetu. Odnos se održava i kroz razmjenu poruka s gostima koji su otišli o promjenama i posebnostima.⁴²¹

Kao jedan od najučinkovitijih komunikacijskih alata za turističke subjekte koji žele privući međunarodne goste jest *sudjelovanje na međunarodnim turističkim smotrama i izložbama*.

Određeni broj komunikacijskih alata prilagođen je izravnoj komunikaciji s krajnjim korisnikom kome je namijenjena turistička ponuda, dok se veći broj alata koristi za posredovanu komunikaciju s korisnicima.

Aktivnosti odnosa s javnošću hotelskog poduzeća odnose se na oblikovanje odnosa između poduzeća i njihove okoline.

Odnosi s javnošću u hotelijerstvu

Aktivnosti odnosa s javnošću hotelskog poduzeća odnose se na oblikovanje odnosa između poduzeća i njihove okoline. Na temelju te aktivnosti hotelsko poduzeće pokušava ostvariti viši stupanj povjerenja i razumijevanja u odnosu na širu javnost. Za razliku od aktivnosti ekonomske promidžbe, koja je uglavnom usmjerena na promociju proizvoda i usluga hotela, aktivnost odnosa s javnošću ima za primarni cilj stvaranje povoljnog imidža u javnosti, što stvara osnovu i za ostvarivanje većih prodajnih učinaka.⁴²²

Hoteli i smještajno poslovanje kao što su moteli, prenoćišta s noćenjem i doručkom (B&B) i gostionice (svratišta) čine jedan od najviše radno-intenzivnih sektora industrije putovanja i turizma. Primarno mjerilo njihova uspjeha, na koji odnosi s javnošću mogu snažno utjecati, su: zauzetost – *puni kreveti* ili prosječna dnevna zarada.⁴²³

Dok većina hotela ne zapošljava osoblje u odnosima s javnošću unutar samog hotela, veći hoteli, posebno u luksuznoj kategoriji, imaju najmanje jednog praktičara odnosa s javnošću. Potreba za profesionalcima u odnosima s javnošću raste kako se hotelske kompanije više uključuju u *širenje marke*. Takvo širenje marke zahtijeva intenzivniju potporu odnosa s javnošću uključujući skupine sofisticirane javnosti i medija koji su znatno specijaliziraniji od odnosa s javnošću u hotelima. Javnosti u hotelima raznolike su i cilj su programa odnosa s javnošću.

Potreba za profesionalcima u odnosima s javnošću raste kako se hotelske kompanije više uključuju u širenje marke. Takvo širenje marke zahtijeva intenzivniju potporu odnosa s javnošću uključujući skupine sofisticirane javnosti i medija koji su znatno specijaliziraniji od odnosa s javnošću u hotelima.

U 2009. godini 928 putničkih agencija i njihovih poslovnica organiziralo je jednodnevne izlete i putovanja za domaće turiste u zemlji i inozemstvu te putovanja stranih turista u Hrvatskoj. Broj domaćih izletnika čiji su jednodnevni izleti ostvareni posredovanjem putničkih agencija u 2009. u Hrvatskoj manji je za 12,4%, a broj izletnika u strane zemlje manji je za 3,6%, u odnosu na 2008. Broj domaćih turista koji su putovali u organizaciji putničkih agencija u zemlji manji je za 16,2%, a broj noćenja

manji je za 18,1%, u odnosu na 2008., s prosječno ostvarena 4 noćenja.

U inozemstvo je putovalo 12,3% manje turista i ostvarilo 11,7% manje noćenja nego u prethodnoj godini s prosječno ostvarena 4 noćenja.

Od 290 365 domaćih turista, koji su putovali u inozemstvo posredovanjem putničkih agencija, najviše ih je putovalo u Italiju (19%), Austriju (15%), ostale izvaneuropske zemlje (10%), Češku i Francusku (svaka po 7%), Sloveniju i ostale europske zemlje (svaka po 6%), te Njemačku i Španjolsku (svaka po 5%).

Putničke agencije u 2009. organizirale su putovanja za 1 738 901 stranog turista u Hrvatskoj koji su ostvarili 11 606 178 noćenja. Turisti su prosječno noćili 7 noći.

Broj stranih turista koji su u Hrvatsku došli posredovanjem putničkih agencija u 2009. manji je za 13,6% u odnosu na 2008., a broj noćenja manji je za 17,5% u odnosu na 2008.⁴²⁴

Gosti su naravno primarna javnost. Glavni alati odnosa s javnošću za privlačenje gostiju tiskani je materijal dostavljen u sobe, osobna pisma glavnog izvršnog direktora isporučena u sobe, tiskani bilteni za goste, televizijski programi u sobama i dr. U skorije vrijeme brojni veći hotelski lanaci pokrenuli su vanjske časopise za klijente usmjerene prema čestim, preferiranim i potencijalnim gostima. *The Ritz Carlton* i *Four Seasons* dva su primjera lanaca što periodično objavljuju raskošne publikacije koje nose njihovo ime i pozivaju na privlačenje bogatih gostiju višeg staleža.

Temeljna hotelska javnost i druga tri velika putnička i turistička sektora općenito su podijeljena u dvije kategorije:⁴²⁵

- putovanje u slobodno vrijeme
- poslovno putovanje.

Putovanje u slobodno vrijeme kategorija je *odgovorna* za oko 82% američkog domaćeg putovanja. Većina putovanja u slobod-

no vrijeme su kratka, traju jednu do dvije noći. Većini uobičajenih aktivnosti tijekom putovanja pripadaju kupovina (*shopping*) i/ili nazočnost na društvenim ili obiteljskim događajima.

Poslovno putovanje kategorija je odgovorna za 18% cjelokupna američkog domaćeg putovanja stvarajući 153 milijarde USD u potrošnji. Godine 2003. više od 38 milijuna putnika proizvelo je 210 milijuna osobnih putovanja. Većina tih poslovnih putnika ljudi su srednje dobi koji putuju u prosjeku sedam puta godišnje. Hotelske usluge koje se najviše traže su pristup internetu i *fitness* centru.

Vode zajednice važni su *opinion leaderi* za hotele jer hoteli uveliko ovise o lokalnim uslugama i poslovnom poreznom poticaju. Dobri odnosi sa susjedima imperativ su odnosa s javnošću. Neki od najuobičajnijih korištenih alata odnosa s javnošću usmjerenih na zajednice priopćenja su za tisak za lokalne medije, programi otvorene kuće za zajednicu, posjeti, susreti i dr. Nekoliko posebnih putničkih i turističkih javnosti, na koje hotelski menadžeri odnosa s javnošću moraju ciljati, pisci su s promotivnih putovanja – novinari, konferencijski uredi i uredi za posjetitelje, planeri sastanaka i dioničari.

Neki od najuobičajnijih korištenih alata odnosa s javnošću usmjerenih na zajednice priopćenja su za tisak za lokalne medije, programi otvorene kuće za zajednicu, posjeti, susreti i dr.

Studija slučaja 13. Posao iz snova ili vrhunski priča odnosa s javnošću u turizmu?

U jeku svjetske financijske i gospodarske krize turistički ured iz australskog Queenslanda oglasom iz Los Angelesa ponudio je ugovor na šest mjeseci za radno mjesto čuvara plaže rajskog otoka Hamilton u srcu Velikog koraljnog grebena. Svrha je akcije promicati ljepote otoka, turizam i senzibilizirati javnost za očuvanje okoliša jer su koralji među najugroženijim vrstama globalnog zatopljenja.

Kako najlakše zaraditi 70 000 funti bez mrvice znoja i bez trošenja potplata? Riječ je o najboljem poslu na svijetu. Da biste ispunili radne obveze, morate jedino živjeti na gotovo pustom otoku, promatrati kitove i njihove visoke slapove te povremeno zaroniti i na ostima povući kakvu egzotičnu, finu ribicu. Tako se najlakše zaboravi na temperature ispod nule, snijeg i pothlađene automobile. Potrebno je samo javiti se na oglas koji su objavili turistički dužnosnici Australije i potom krenuti na otok Hamilton koji se nalazi pred obalom Queenslanda. Odabrani čuvar pustog otoka imat će na raspolaganju vilu s tri spavaće sobe. Australci će mu isplatiti 70 000 funti za 12-satno radno vrijeme tijekom šest mjeseci. Radno vrijeme je fleksibilno. Tijekom tih sati sretnik koji dobije posao hranit će kornjače, promatrati kitove te sakupljati otočnu poštu. Besplatno će spavati u trosobnoj vili na obližnjem otoku Hamiltonu na kojem živi oko 5000 stanovnika. Besplatna je i povratna karta kao i transport otokom. Tamošnja klima je odlična. Sunce sja većinu godine, a prosječna temperatura trenutno je 29 Celzijevih stupnjeva.

„Nema dvojbe, to je najbolji posao na svijetu“, prokomentirao je Jonathan Sloan, zaposlenik turističke zajednice Queenslanda.

Za ovaj se posao ne traže akademske titule, već jednostavne vještine. Prvenstveno je potrebno savršeno poznavanje plivanja. Strast prema životu na otvorenom, u prirodi, predstavljat će veliku prednost za kandidate. Osim samog Hamiltona njegov čuvar imat će na brizi i otok Lizard (Otok guštera). Inače otok Hamilton je *dragulj u kruni* otočja Whitsunday.

Veliki koraljni greben obuhvaća više od 2900 zasebnih koraljnih grebena te 900 otočića koji se protežu na oko 2600 kilometara. „Dobili smo zahtjev od oko 300 000 posjetitelja u utorak“, rekla je Nicole McNaughton, glasnogovornica australske države Queensland. „Site je *izgorio*. U samo sat vremena pristupiti je pokušalo 25 000 osoba, a mi dajemo sve od sebe kako bi stranica danas ponovo bila u funkciji.“

<http://www.islandreefjob.com>; <http://www.zorantomic.net>

Kako najlakše zaraditi 70 000 funti bez mrvice znoja i bez trošenja potplata? Riječ je o najboljem poslu na svijetu. Da biste ispunili radne obveze, morate jedino živjeti na gotovo pustom otoku, promatrati kitove i njihove visoke slapove te povremeno zaroniti i na ostima povući kakvu egzotičnu, finu ribicu.

Od svih glavnih sektora putovanja i turizma odnosi s javnošću u restoranima zahtijevaju najviše specijaliziranog znanja. Činjenica da gotovo polovina svih novih restorana na početku doživi neuspjeh predstavlja jedinstveni izazov visokog rizika za praktičara u odnosima s javnošću.

Odnosi s javnošću u ugostiteljstvu

Od svih glavnih sektora putovanja i turizma odnosi s javnošću u restoranima zahtijevaju najviše specijaliziranog znanja. Činjenica da gotovo polovina svih novih restorana na početku doživi neuspjeh predstavlja jedinstveni izazov visokog rizika za praktičara u odnosima s javnošću.

U hotelskom sektoru restorani su često nužna blagodat, ali oni su rijetko veliki proizvođači prihoda. Rijetko ćete naći hotelski restoran koji pokriva restoranski praktičar za odnose s javnošću. Umjesto toga mogu se koristiti vanjski konzultanti za odnose s javnošću ili agencija. Taj drugi tip potpore odnosa s javnošću vrlo je uobičajen za pojedinačne, samostalne restorane, posebno radi stvaranja početnog *slogana* ili popularnosti govorene riječi u vrijeme prvih nekoliko mjeseci rada restorana.

Različite klase restorana imaju različitu javnost, alate i poruke. Na primjer restoranski lanci brze hrane imaju vrlo veliko, zemljopisno raspršeno djelovanje u smislu zaposlenika i poslovne strukture. Lanci s većim brojem zaposlenika koriste tradicionalne komunikacijske alate kao što su *online* i tiskani bilteni, različiti pojedinačni programi i *webcast*.⁴²⁶

Ključna javnost za lance kao što su *McDonald's* respektivna je društvena zajednica. Ti lanci komuniciraju sa svojim zajednicama kroz sponzorstva lokalnih obrazovnih i rekreacijskih projekata koji uključuju mladost iz susjedstva i kroz sudjelovanje u drugim lokalnim događajima. *McDonald's*ov logo *zlatnih lukova* poznat je globalno, kao i njegov *klaun* Ronald McDonald. Većina lanaca brze hrane ima uključene odnose s javnošću i marketinške tehnike u pakete standardnih operacijskih procedura.

Za razliku od tih lanaca pojedinačni restorani moraju odrediti svoje vlastite identitete. Također pridaju veliku važnost odnosima sa zajednicom, ali je žarište njihovih odnosa s javnošću uglavnom na javnosti koja u njih večera/ruča te novinari. Neki od njihovih ključnih alata su materijali B-formata, web stranice, jelovnici, priopćenja za tisak i tiskovni paketi, kao i sudjelovanje u posebnim

događajima poput večera vezanih za neki događaj, kušanja vina, tečajevi kuhanja i svečanosti (festivali) hrane.⁴²⁷

Odnosi s javnošću u prijevoznj industriji

Prijevoz je jedan od najskupljih sektora u odnosima s javnošću putovanja i turizma zbog mnogostrukosti njegovih sastavnih elemenata. Njemu pripadaju putničke željeznice (HŽ u Hrvatskoj), kompanije za iznajmljivanje automobila, rekreacijska vozila i autobusne kompanije. Dva najdominantnija sastavna elementa trenutno su zračne kompanije i kompanije za kružnu plovidbu. Još od početka novog tisućljeća brodovi za kružnu plovidbu postali su jedno od najbrže rastućih načina prijevoza u putovanju i turizmu.

Odnosi s javnošću u zračnom prometu

Zračne kompanije bile su glavni načini prijevoza za 40,4 milijuna stranih putnika u SAD-u u 2003. godini. Te iste godine zračne su kompanije bile zaslužne za 16% ukupnih domaćih američkih putovanja. Usprkos dominaciji i rekordnom broju zračnih putnika na početku novog tisućljeća, zračna industrija bila je veoma pogođena terorističkim napadima protiv SAD-a 11. rujna 2001. godine. Do 2004. putnički se promet vratio na razinu prije 11/9.

Negativni utjecaj na putovanje zrakom prouzročeno 11. rujna, kao i nastanak brojnih novih prijevoznika s niskim cijenama, kao što su *Southwest Airlines*, *JetBlue* i *Air Tran*, ugrozili su financijsku budućnost tzv. starih prijevoznika. Ostali čimbenici koji su negativno utjecali na prihode prijevoznika bili su rat u Iraku, ozbiljni akutni respiratorni sindrom (SARS), epidemija 2003. i porast cijene nafte.

Od svih putničkih i turističkih sektora praksa odnosa s javnošću u zračnoj industriji možda je najsloženija. Tipične funkcije osoblja u odjelu za odnose s javnošću kod prijevoznika razvrstane su prema njihovoj ciljnoj javnosti. Broj osoblja u odnosima s javnošću (medijima) može biti od tri do deset, ovisno o veličini kompanije. Veći broj stručnjaka za odnose s javnošću u zrako-

Od svih putničkih i turističkih sektora praksa odnosa s javnošću u zračnoj industriji možda je najsloženija. Tipične funkcije osoblja u odjelu za odnose s javnošću kod prijevoznika razvrstane su prema njihovoj ciljnoj javnosti.

plovnim kompanijama opravdan je većim brojem dnevnih traženja informacija od medija i građana (jedna velika zračna kompanija ima 30-40 informacijskih traženja normalnim danom, 80-90 ako tog dana postoji poseban problem). Kada ne *gasi požar*, osoblje odnosa s javnošću angažirano je u redovitim aktivnostima publiciteta i kriznog planiranja, implementiranja posebnih promotivnih kampanja, organiziranja posebnih događaja i tiskovnih putovanja ili u pomaganju drugim odjelima. Veći broj osoba u odjelu za odnose s medijima opravdan je zbog rada odjela 24 sata dnevno.⁴²⁸

SAS zbog štrajka otkazao većinu letova. Zrakoplovna kompanija SAS objavila je da otkazuje peti dan zaredom 275 svojih letova predviđenih za utorak zbog štrajka svog letećeg osoblja. „Svi letovi SAS-a su otkazani u utorak zbog štrajka HTF-a, sindikata koji predstavlja leteće osoblje, osim nekih letova posebice prema Londonu“, stoji u priopćenju kompanije. Gotovo polovica letova su domaći letovi. Većina letećeg osoblja (800 od 1200 ljudi) švedskog SAS-a počela je štrajk u petak ujutro zbog nepostizanja sporazuma s upravom tvrtke o poboljšanju njihovih radnih uvjeta.⁴²⁹

Druga važna funkcija odnosa s javnošću odnosi su sa zaposlenicima. Zaposlenička javnost ima visoki prioritet u zračnim kompanijama, i to iz najmanje dva razloga:

- 1) zračna kompanija smatra svoje zaposlenike prvom crtom odnosa s javnošću
- 2) zato što su do 75% zaposlenika članovi sindikata, postaje imperativ da ih se stalno obavještava o razvoju kompanije da bi se zadobila njihova podrška za nove politike i promjene.

Zračne kompanije koriste gotovo sve raspoložive alate odnosa s javnošću u komunikaciji prema svojim ključnim javnostima. Tipični alati koje zračne kompanije

koriste u prenošenju svoje poruke prema važnoj javnosti uključuju dnevne elektroničke novinske članke, tjedne ili dvotjedne zaposleničke biltene, internet, dnevnu distribuciju paketa novinskih isječaka, tjedno snimljene poruke glavnog izvršnog dužnosnika, dijeljene *poruke tjedna* koje se odnose na neki poseban događaj, tromjesečne sastanke s višim dužnosnicima itd. Uz to dnevne vijesti i posebna ažuriranja snimljena su tako da zaposlenici koji putuju mogu nazvati telefon za vijesti o kompaniji. Također u širokoj uporabi su internet, *chat bord* i *webcast*.

Ključni medij zračnih kompanija za komuniciranje s klijentima mjesečni je *časopis o letu*. Svi prijevoznici distribuiraju te časopise putnicima stavljajući ih u stražnji džep sjedala svakog zrakoplova. Svaki časopis za vrijeme leta donosi putnicima osobnu poruku predsjednika uprave i članke o određenju koji često opisuju lokalitete duž puta kojim se leti zrakoplovnom.

Kada se dogodi zrakoplovna nesreća, pogođena zračna kompanija funkcionira kao glavni izvor informacija za medije. Sve dok na primjer nacionalni odbor za sigurnost prijevoza ne preuzme kontrolu na mjestu nesreće, osoblje za odnose s javnošću zračne kompanije odgovorno je za davanje informacija o zrakoplovu, njegovim putnicima i posadi.

U tom kratkom vremenskom razdoblju predsjednik uprave zračne kompanije odlazi na mjesto nesreće, susreće se s novinarima i daje izjavu. Također izražava sućut i navodi podatke o sigurnosti njegova zrakoplova. Nakon što nacionalni odbor za sigurnost prijevoza preuzme slučaj, osoblje za odnose s javnošću zračne kompanije vraća se na svakodnevne dužnosti.⁴³⁰

Odnosi s javnošću u kompanijama za kružnu plovidbu

Već godinama na brodove za kružnu plovidbu gleda se kao na *ploveće hotele*. U današnje vrijeme prikladniji naziv bi bio „ploveći hoteli, restorani i odmarališta” zbog njihovih višestrukih novih usluga koje se nude gostu kao cjelokupan paket.⁴³¹

Kada ne *gasi požar*, osoblje odnosa s javnošću angažirano je u redovitim aktivnostima publiciteta i kriznog planiranja, implementiranja posebnih promotivnih kampanja, organiziranja posebnih događaja i tiskovnih putovanja ili u pomaganju drugim odjelima.

Zračne kompanije koriste gotovo sve raspoložive alate odnosa s javnošću u komunikaciji prema svojim ključnim javnostima.

Kao i u hotelima dobra i uspješna komunikacija s gostima vodeći je prioritet praktičara u odnosima s javnošću kompanija za kružnu plovidbu.

Te promjene vrlo su slične onima koje sad nudi bogat segment hotelske industrije. Komunikacijski elementi odnosa s javnošću u kompanijama za kružnu plovidbu vrlo su slični onim u hotelima. Na primjer imaju slične poruke za medije, sličnu ključnu javnost, kao što su gosti, pisci s promotivnih putovanja – novinari i putnički agenti. Imaju slične alate odnosa s javnošću, kao što su tiskovni paketi, web stranice i B-materijali, publikacije putničke klijentele i trgovinske publikacije.

Među inovacijama koje su pomogle modernizirati imidž kružne plovidbe povećane su aktivnosti na palubi, veći broj ekscurzija (izleta), više prigodne atmosfere i posebni dječji programi. Te nove usluge, koje podržavaju neke vrlo efikasne kampanje odnosa s javnošću, preobrazile su cjelokupnu industriju i zamijenile njezin staložen imidž znatno suvremenijom slikom.

Kao i u hotelima dobra i uspješna komunikacija s gostima vodeći je prioritet praktičara u odnosima s javnošću kompanija za kružnu plovidbu. Gosti su opremljeni opsežnim informacijskim paketima prije plovidbe. Za vrijeme plovidbe primaju dnevno tiskane biltene u svojim apartmanima koji opisuju zanimljive članove posade, iznose pregled dolazećih ekscurzija i odredišta i isti čine dnevnu ponudu jelovnika u restoranima te zabave. Gostima se također omogućuje pristup dnevnim međunarodnim vijestima.

Jedan od najučinkovitijih alata odnosa s javnošću za industriju popularna su putovanja za pisce s promotivnih putovanja – novinare i putničke agente. Zapravo nije neobično za kompanije za kružnu plovidbu da ponekad surađuju s hotelima u odgovarajućim lukama na programu sponzorstva tih utjecajnih skupina. Kompanije za kružnu plovidbu također opsežno koriste B-materijale za emitiranje u medijskim podružnicama i videovrpce za uporabu u putničkim agencijama. Web stranice su također primarni izvor informacija i za goste i za medije.⁴³²

Jedan od najučinkovitijih alata odnosa s javnošću za industriju popularna su putovanja za pisce s promotivnih putovanja – novinare i putničke agente.

Među vodećim industrijskim trgovinskim medijima su Cruise Week, Cruise Industry News i Cruise News Daily. Vodeći industrijski mediji klijenata uključuju dvomjesečnik 'Cruise Travel' (tiraža: 153.645) i 'Porthole Cruise Magazine'. Drugi ključni ciljevi uključuju 'Travel Weekly' i 'Travel Agent' – koji objavljuju redovne rubrike koje pokrivaju industriju vijesti – i 'The New York Times', 'The Los Angeles Times', 'The Washington Post', 'The Miami Herald' i 'The San Francisco Chronicle' koji periodično tiskaju članke o kružnoj plovidbi.

Iz perspektive osoblja za odnose s javnošću komunikacijsko osoblje kompanije za kružnu plovidbu relativno je malobrojno u usporedbi s većinom hotelskih lanaca. Praktičari s punim radnim vremenom većinom se nalaze u stožerima poduzeća. Općenito aktivnosti odnosa s javnošću na brodovima tijekom putovanja obavljaju imenovani članovi posade kao što su direktor plovidbe ili osoblje za usluge gostima.

Ni kompanije za kružnu plovidbu nisu imune na nepredviđene događaje (opasnosti), iako je stopa nesreća zadnjih godina niska. Vježbe evakuacije danas su standardna procedura na brodovima. Među scenarijima za koje je većina kompanija razvila planove krizne komunikacije požari su na brodu, potonuća, sudari, epidemije virusnih bolesti, incidenti sa zagađenjem i teroristički napadi. Nakon povećanih terorističkih prijetnji širom svijeta brodovi za kružnu plovidbu unaprijedili su svoje mjere sigurnosti uključujući uporabu uređaja za pregled putnika i prtljage te detaljnije identifikacijske provjere. U vrijeme neposredno poslije 11. rujna brodovi za kružnu plovidbu bili su osobito učinkoviti u prilagođavanju novoj situaciji.⁴³³

Odnosi s javnošću u autobusnom prometu

Autobusni promet vrlo je važan element turističkih aktivnosti. Autobusi sudjeluju u

ukupnoj strategiji razvitka turizma, hotelijerstva, ugostiteljstva i putovanja. Koliko su važni u izgradnji turističkog mozaika i zadovoljstva gostiju, govori činjenica kako samo malo kašnjenje autobusa može poremetiti plan turističkih aktivnosti te izazvati ljutnju i prezir gostiju, što može dovesti do nezadovoljstva kao konačnog osjećaja. Da do toga ne bi došlo, autobusnom prijevozu pridaje se znatna pozornost.

Tvrtka Globtour Međugorje godinama se razvijala u dva osnovna pravca: cestovni putnički prijevoz (linijski i slobodni) i turizam. Godine 2002. iz tvrtke Globtour izdvojena je zasebna tvrtka G-tour koja se bavi turizmom, dok se tvrtka Globtour nastavila baviti isključivo domaćim i međunarodnim cestovnim prijevozom putnika. Danas Globtour autobusima visokog standarda povezuje nekoliko država iz bližeg i daljeg europskog okruženja počevši od Švedske i Norveške, preko Danske, Njemačke, Austrije, Slovenije, Hrvatske pa sve do najjužnijeg dijela Crne Gore i većeg dijela Srbije.⁴³⁴

Autobusi nisu samo dio ukupne prometne strategije jedne turističke ponude, nego su najvažnije prijevozno sredstvo do bližih i srednjih odredišta.⁴³⁵ U borbi za svoj turistički kolač današnji autobusi su vrlo moderno dizajnirani, kako unutra tako i vani. Menadžment autobusnih kompanija razvija sve više promotivne aktivnosti kako bi privukao putnike u ova često luksuzna prijevozna sredstva. Moderni autobusi nude brojne pogodnosti i sadržaje kako bi gosti bili zadovoljni.

Centrotrans je jučer promovirao pet novih autobusa marke MAN. Gosti su mogli ući u autobuse i razgledati ih, a odmah je održana i probna vožnja od Stupa do Vijećnice. Novih pet autobusa najkvalitetniji su na tržištu u svojoj klasi. Nastoji se građanima pružiti uz

sigurnost u vožnji i udobnost. Svi su klimatizirani i raspoložu vrhunskom opremom, a i ekološki su prihvatljiviji.⁴³⁶

Poslovima promocije autobusnog prijevoza bave se djelatnici za odnose s javnošću. Neke autobusne kompanije zapošljavaju komunikacijske stručnjake s područja odnosa s javnošću i marketinga nastojeći učiniti svoju uslugu dostupnijom i privlačnijom svojim ciljnim javnostima, a one svakako nisu malene. Njihova je zadaća promovirati putničke linije i turistička odredišta ciljajući objektivno na prihvatljiviju cijenu i punu brigu za svakog putnika. Budući da se često može čuti i o autobusnim nesrećama, zadaća djelatnika u odnosima s javnošću je i upravljanje krizama. Odnosi s javnošću i u ovim kompanijama koriste tradicionalne komunikacijske kanale, tehnike i alate kao i njihove kolege na drugim područjima.

Na slovenskoj autocesti između Kranja i Ljubljane dogodila se teška prometna nesreća u kojoj je ozlijeđeno 15-ero djece. Kako javljaju Radio Slovenija i drugi slovenski mediji, njemački autobus koji je išao prema Hrvatskoj, na Krk, sletio je s ceste. Vozač autobusa ostao je priklješten te su ga izvlačili vatrogasci. Nitko od ozlijeđenih nije u životnoj opasnosti, iako je osmero djece od 15 ozlijeđenih zadobilo teže ozljede, svima je pomoć pružena u ljubljanskom kliničkom centru. U autobusu je bilo ukupno 30 djece starih 14-15 godina, javlja RTV Slovenija, a ukupno se u autobusu nalazio 41 putnik.⁴³⁷

Odnosi s javnošću u željezničkom prometu

Tvrtke koje se bave željezničkim prometom danas se u svijetu suočavaju s brojnim promjenama i izazovima. Broj putnika se smanjuje, a bez obzira na bolje tehničke uvjete željeznice nisu izuzete brojnih nesreća i drugih vrsta problema. Broj radnika u

Menadžment autobusnih kompanija razvija sve više promotivne aktivnosti kako bi privukao putnike u ova često luksuzna prijevozna sredstva.

Poslovima promocije autobusnog prijevoza bave se djelatnici za odnose s javnošću. Njihova je zadaća promovirati putničke linije i turistička odredišta ciljajući objektivno na prihvatljiviju cijenu i punu brigu za svakog putnika.

Ključna funkcija odnosa s javnošću su odnosi s medijima koji imaju za nužnu posljednicu suradnju s nacionalnim i lokalnim novinarima.

željezničkim tvrtkama je u stalnom opadanju, a smanjuju se subvencije države. Sve to i brojni drugi problemi dovode željeznice na naslovnice tiska i u udarne termine TV i radio vijesti. Vijesti su nažalost najčešće negativne.

Međugradski prijevoz putnika željeznicom u SAD-u prvenstveno se odvija Amtrak-vlakovima, a važan je i putnički promet. U fiskalnoj godini 2004-oj 25 milijuna putnika vozilo se Amtrak-vlakovima služeći se uslugom 500 stanica u 46 država. Osim operiranja po svom 22.000 milja dugom sustavu željeznica, Amtrak također podupire međugradске željezničke usluge prometovanja (odlazak na posao i dolazak kući) koje prevoze 850.000 putnika svakog radnog dana u tjednu.

Potpora odnosa s javnošću takvim organizacijama je nužna. Ključna funkcija odnosa s javnošću su odnosi s medijima koji imaju za nužnu posljednicu suradnju s nacionalnim i lokalnim novinarima. Oni se uglavnom fokusiraju na poslovne/financijske aspekte korporacije i sigurnost. Glasnogovornici su na raspolaganju 24 sata dnevno. Samo tako odjel za odnose s javnošću može steći čvrstu reputaciju. Posebno je to važno kod upravljanja informacijama za vrijeme kriznih situacija, kao što su povremena iskakanja vlaka iz tračnica, sudari vlakova, problemi s

nedostatkom električne energije, teroristički napadi i sl.

U teškoj nesreći nagibnog vlaka na relaciji Zagreb – Split koja se danas dogodila u Rudinama šest je osoba poginulo, a 40 ih je teže i lakše ozlijeđeno, potvrdila je splitska policija. Željeznička nesreća dogodila se kada je nagibni vlak Zagreb – Split u Rudinama iskliznuo iz tračnica te, prije nego što se zaustavio, dva puta udario u zid sa strane.⁴³⁸

Osim svoje aktivne pozornosti prema medijskoj javnosti, osoblje za odnose s javnošću komunicira s dvije glavne javnosti: svojim milijunima putnika i tisućama zaposlenika. Putnici primaju poruke uglavnom preko web stranice kompanije namijenjene klijentima i mjesečnog časopisa koji je usmjeren prema putnicima. Zaposlenike se stalno informira mjesečnim časopisima, ciljnim e-mailovima i drugim oblicima interne komunikacije.⁴³⁹ Komunikacija mora biti stalna, brza i potpuna. Bez adekvatne interne komunikacije, komunikacije sa zaposlenicima, komunikacije s klijentima, putnicima i potencijalnim putnicima te bez stalne i učinkovite komunikacije s medijima i vlasnicima nema dobre reputacije željeznica. Bez reputacije nema ni prihoda ni dobiti. Sve to upućuje na nužnost vrlo dobro organiziranih odnosa s javnošću u željezničkim tvrtkama.

Osim svoje aktivne pozornosti prema medijskoj javnosti, osoblje za odnose s javnošću komunicira s dvije glavne javnosti: svojim milijunima putnika i tisućama zaposlenika.

Sažetak

Odnosi s javnošću u turizmu

Industrija turizma i putovanja široko je područje s jakim rastom i potencijalom za rad odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću dio su komunikacijske politike poduzeća u turizmu, ali i ostalih čimbenika i organizacija u turizmu, koja u sebi uključuju sustavno oblikovanje i brigu oko odnosa poduzeća ili neke druge organizacije s javnošću. Cilj ove aktivnosti je stvaranje pozitivne slike u odnosu na dobavljače, kupce, vlastite zaposlenike, dioničare, banke, opću, posebnu, stručnu i političku javnost, kao i stvaranje atmosfere razumijevanja i povjerenja te javnosti.

Ciljna javnost – s kim komuniciramo

Da bi odnosi s javnošću bili uspješni, moraju detaljno pristupiti identificiranju ciljne javnosti ili dionika. Ciljne javnosti u turizmu čine ljudi koji su na neki način povezani s organizacijom, imaju neku vezu ili neki udio u onome što ona radi. Javnost jedne turističke organizacije može se segmentirati na isti način na koji se segmentiraju tržišta u strateškom i marketinškom planiranju. Pet je najvažnijih ciljnih javnosti s kojima se susreću stručnjaci za komunikaciju u turizmu. To su: zaposlenici, gosti, lokalna zajednica, mediji, poslovna javnost.

Marketing

Nekada se marketing opisivao kao proizvod, mjesto, promidžba i cijena. Danas marketing obuhvaća klijenta, brendove, distribuciju, cijenu i promidžbu. Klijent u današnje vrijeme mora biti integralnim dijelom marketinškog procesa jer nijedan preostali element *marketinga* neće biti važan ako strategija nije usredotočena na potrebe i želje klijenata. Proizvod više nije samo korisna roba, već je prerastao u element šireg koncepta koji se naziva brend. Mjesto je preraslo distribuciju koja je isto tako prije svega usredotočena na klijenta.

Funkcije marketinga u turizmu

Marketing u turizmu ima četiri funkcije koje su ključne za uspjeh svake tvrtke: korporativni identitet, određivanje cijena, usredotočenost na klijente, prodaja.

Oglašavanje u turizmu

Institut praktičara u oglašavanju (*The Institute of Practitioners in Advertising*) definira oglašavanje kao najuvjerljiviju prodaju poruke upućenu pravim potencijalnim kupcima proizvoda ili usluga po najnižoj mogućoj cijeni. Neki na oglašavanje gledaju kao sredstvo obavještanja radi prodaje. No gledalo se na oglašavanje na jedan, drugi ili pak treći način, činjenica je kako oglašavanje ima svoje mjesto u promociji turizma te životu hotelijersko-ugostiteljskih tvrtki.

Promocija u turizmu

Primjenjujući je u turizmu, promocijom se može potaknuti isprobavanje novog proizvoda ili ponude, povećati prodaja, pomoći u motiviranju partnera u distribuciji, podupirati slika brenda, potaknuti povećanje opsega narudžbe, boriti protiv ponuda konkurenata, potaknuti rađanje svijesti o web stranicama te poticati njihovo posjećivanja i dr.

Agencije za odnose s javnošću u turizmu

Agencije za odnose s javnošću imaju u svojim redovima niz različitih profesionalaca u području komunikacija i odnosa s medijima. Osim toga agencije posluju s više klijenata i ima-

ju veći opseg ideja, iskustava i kontakata s ključnim medijima, a usredotočene su isključivo na odnose s javnošću. Jednostavno agencijski djelatnici su specijalizirani.

Upravljanje krizama u turizmu

U toj osjetljivoj industriji postoji jasna potreba za postojanjem kriznog menadžmenta u putovanju i turizmu. Ne događa se često, ali zrakoplov se sruši ili izleti s piste, brodovi za krstarenje se pokvare ili ih zahvati požar, mogu se nasukati, u hotelima se događaju požari, trovanje hranom ili se dogodi potres, ljudi dožive nesreću ili ginu dok se voze, a u nekim zemljopisnim područjima dolazi do nasilja i napada na turiste. Sve to zahtijeva upravljanje krizama.

Odnosi s medijima u krizi

Komunikacijski tim mora se usmjeriti na odnose s medijima, ali ne smije zanemariti ni zaposlenike. Kako ovakve situacije snažno privlače pozornost medija, sugerira se nekoliko glavnih uputa za komunikaciju u krizi. To su: priznajmo postojanje krize i suočimo se s njezinom stvarnošću, aktivirajmo krizni komunikacijski tim, pripremimo krizni komunikacijski centar, definirajmo činjenice, govorimo isto (sve osobe uključene u komunikaciju, npr. glavni menadžer i glasnogovornik, trebaju govoriti istim jezikom), konferenciju za novinare sazovimo čim nam to okolnosti dopuste, postupcima nastojmo ukloniti nanесenu štetu, zapisujemo sve što se događa.

Uloga medija u turizmu

Suvremena turistička promocija se temelji na visokoj profesionalnosti, kreativnosti i interdisciplinarnosti. Korištenje medija u turističkoj promociji uvjetovano je i njihovom profilacijom i osnovnim obilježjima njihovih primatelja. Promocija se usmjerava na medije koji se obraćaju ciljnim javnostima koje se žele privući na turističko tržište.

Alati odnosa s javnošću u turizmu

Kao najučinkovitiji komunikacijski alati u turizmu mogu se izdvojiti vlastite internet stranice, plasiranje priča u medije, video materijali, posebni događaji, sajamske izložbe te nagrade.

Industrija putovanja

Industrija putovanja uključuje četiri područja: 1. prijevoz, 2. smještaj, 3. zabavu i rekreaciju, 4. urede za posjetitelje i (sastanke) konferencije.

Odnosi s javnošću u hotelijerstvu

Aktivnosti odnosa s javnošću hotelskog poduzeća odnose se na oblikovanje odnosa između poduzeća i njihove okoline. Na temelju te aktivnosti hotelsko poduzeće pokušava ostvariti viši stupanj povjerenja i razumijevanja u odnosu na širu javnost. Za razliku od aktivnosti ekonomske promidžbe, koja je uglavnom usmjerena na promociju proizvoda i usluga hotela, aktivnost odnosa s javnošću ima za primarni cilj stvaranje povoljnog imidža u javnosti što stvara osnovu i za ostvarivanje većih prodajnih učinaka.

Odnosi s javnošću u ugostiteljstvu

Od svih glavnih sektora putovanja i turizma odnosi s javnošću u restoranima zahtijevaju najviše specijaliziranog znanja. Činjenica da gotovo polovina svih novih restorana na početku doživi neuspjeh predstavlja jedinstven izazov visokog rizika za praktičara u odnosima s javnošću. Različite klase restorana imaju različitu javnost, alate i poruke. Na primjer lanci restorana brze hrane imaju vrlo veliko zemljopisno raspršeno djelovanje u smislu

zaposlenika i poslovne strukture. S većim brojem zaposlenika lanci koriste tradicionalne komunikacijske alate kao što su *online* i tiskani bilteni, različiti pojedinačni programi i *webcast*.

Odnosi s javnošću u prijevoznoj industriji

Prijevoz je jedan od najskupljih sektora u odnosima s javnošću putovanja i turizma zbog mnogostrukosti njegovih sastavnih elemenata. Njemu pripadaju putničke željeznice, kompanije za iznajmljivanje automobila, rekreacijska vozila i autobusne kompanije. Dva najdominantnija sastavna elementa trenutno su zračne kompanije i kompanije za kružnu plovidbu. Još od početka novog tisućljeća brodovi za kružnu plovidbu postali su jedan od najbrže rastućih načina prijevoza u putovanju i turizmu.

Pitanja za provjeru znanja

1. Karakteristika odnosa s javnošću u turizmu?
2. Koje su ciljne javnosti u hotelijersko-ugostiteljskoj tvrtki?
3. Uloga marketinga u turizmu?
4. Funkcije marketinga u turizmu?
5. Značenje oglašavanja u turizmu?
6. Promocija u turizmu?
7. Vrste promocije?
8. Nastojeći ojačati brend i potaknuti prodaju, tvrtke će koristiti brojne alate i oglašivačke kanale. Koji su to alati?
9. Kako odabrati agenciju za odnose s javnošću u turizmu?
10. Kako se postupa s medijima u krizi?
11. Uloga medija u turizmu?
12. Najvažniji alati odnosa s javnošću u turizmu?
13. Što uključuje industrija putovanja?
14. Aktivnosti odnosa s javnošću u hotelijerstvu?
15. Aktivnosti odnosa s javnošću u ugostiteljstvu?
16. Aktivnosti odnosa s javnošću u prijevoznoj industriji?



Dodatna literatura

- Avraham, E., Ketter, E.: *Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*, Butterworth-Heinemann, 2008.
- Baskin, O., Aronoff, C., Latimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Deutschl, D. E.: *Travel and Tourism Public Relations*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2006.
- Heath R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Herceg, N.: *Okoliš i održiv razvoj*, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2013.
- Jefkins, F.: *Oglašavanje*, Clio, Beograd, 2003.
- Kolb, B.: *Tourism Marketing for Cities and Towns: Using Branding and Events to Attract Tourists*, Butterworth-Heinemann, 2006.
- Page, S. J.: *Tourism Management*, An Introduction, Butterworth-Heinemann, 2001.
- Raza, I.: *Pune postelje – marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, M plus, Zagreb, 2006.
- Senčić, J.: *Promocija u turizmu*, Mikrorad, Zagreb, 1998.
- Skoko, B.: *Uloga promocije u razvoju turizma*, u: Zbornik radova: Turistička mogućnost Jadranskog zaleđa, Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Mostar, 2008.
- Tomić, Z., Ćorić, N., Granić, I.: *Uloga odnosa s javnošću u turizmu*, u: Turistička mogućnost Jadranskog zaleđa, Zbornik radova, Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Mostar, 2008.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Zbornik radova: *Turistička mogućnost Jadranskog zaleđa*, Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Mostar, 2008.
- [http:// www.business.hr](http://www.business.hr)

Bilješke

- 389 J. Senčić: *Promocija u turizmu*, Mikrorad, Zagreb, 1998., 108.
- 390 I. Raza: *Pune postelje – marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, M plus, Zagreb, 2006., 130.-131.
- 391 D. Jugo: *Primjena komunikacijskih alata i tehnika u turističkoj ponudi*, u: Zbornik radova, Turistička mogućnost Jadranskog zaleđa, Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Mostar, 2008., 332.
- 392 D. E. Deutschl: *Travel and Tourism Public Relations*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2006., 23.
- 393 D. Jugo, *n. dj.*, 332.
- 394 Isto.
- 395 Isto, 333.
- 396 Danas se mediji drže posebnih profesionalnih etičkih načela koja, iz razumljivih razloga, zabranjuju kritičarima prihvaćanje posebnih tretmana za vrijeme ocjenjivanja turističke ponude. Upravo je ta činjenica utjecala na veću važnost hotelskih stručnjaka za odnose s javnošću koji danas moraju biti vrlo kreativni kako bi pridobili naklonost svojih kritičara.
- 397 Ova je ciljna javnost isključivo važna za velike hotele i seoska gospodarstva s većim smještajnim kapacitetima, koji imaju mogućnost organizacije ovakvih događanja. Kao ključni komunikacijski alat važan za ovu ciljnu skupinu je dobro pripremljena novinarska mapa (*Press kit*) koja sadrži sve relevantne informacije o turističkoj destinaciji, njenim atrakcijama, hotelskim kapacitetima te mogućnostima za organizaciju ovakvih susreta i događanja.
- 398 I. Raza, *n. dj.*, 1.
- 399 Isto, 2.
- 400 Isto, 5.
- 401 Isto, 6.-9.
- 402 Thomas Garbet, stručnjak za korporativne komunikacije, definira šest ključnih čimbenika koji kontroliraju imidž tvrtke: a) osnovne informacije o tvrtki kao što su njezina veličina, struktura, industrija i proizvodi, b) koliko su tvrtka i njezine aktivnosti važne i zanimljive kao vijest, c) raznolikost djelatnosti kojima se tvrtka bavi (što je diversifikacija tvrtke veća, to je njezin imidž manje koherentan), d) napori koje tvrtka ulaže u komunikaciju, e) vrijeme, f) zaborav.
- 403 F. Jefkins (b), *n. dj.*, 11.
- 404 I. Raza, *n. dj.*, 86.
- 405 Isto, 184.-185.
- 406 Isto, 146.
- 407 Isto, 148.-154.

- 408 Isto, 132.
- 409 Isto, 132.-133.
- 410 Upravo ovakava situacija dogodila se u New Yorku 11. rujna 2001. godine. Rušenje nebodera uništilo je stotine tisuća fiksnih telefonskih linija, milijune podataka i ključne sustave mobilne telefonije. Prekinut je čak i klasični poštanski promet. Da ne bi dospjela u takvu situaciju, svaka ozbiljna organizacija treba imati pričuveni plan koji bi koristio tradicionalne komunikacijske kanale.
- 411 B. Skoko: *Uloga promocije u razvoju turizma*, u: Turistička mogućnost Jadranskog zaleđa, Zbornik radova, Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Mostar, 2008., 324.-325.
- 412 D. Jugo, *n. dj.*, 334.
- 413 Z. Tomić, N. Čorić, I. Granić: *Uloga odnosa s javnošću u turizmu*, u: Zbornik radova, Turistička mogućnost Jadranskog zaleđa, Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Mostar, 2008., 361.
- 414 D. E. Deutschl, *n. dj.*, 30.
- 415 D. Jugo, *n. dj.*, 334.
- 416 Ovakvi materijali skraćuju vrijeme potrebno za objavu neke priče u medijima te izbor neke destinacije ili hotela kao mjesta održavanja važne turističke konferencije.
- 417 D. Jugo, *n. dj.*, 335.
- 418 Primjerice, organizacija konferencije za novinare u sklopu pojedine izložbe gdje će vodstvo hotela predstaviti neku dotad neviđenu novinu zasigurno će rezultirati velikom pozornošću, posebice medijskom.
- 419 D. Jugo, *n. dj.*, 336.
- 420 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 437.
- 421 Isto, 438.
- 422 J. Senčić, *n. dj.*, 176.
- 423 D. E. Deutschl, *n. dj.*, 23.
- 424 www.dzs.hr, 31. 5. 2011.
- 425 D. E. Deutschl, *n. dj.*, 25.
- 426 Isto, 55.-56.
- 427 Isto, 56.
- 428 Isto, 77.
- 429 Business.hr/Hina, 28. 5. 2007.
- 430 Isto, 88.
- 431 D. E. Deutschl, *n. dj.*, 88.
- 432 Isto, 91.
- 433 Isto, 100.
- 434 <http://www.globtour.com>
- 435 Na području Komore Zagreb u djelatnosti promet, skladištenje i veze posluje oko 1000 trgovačkih društava, od čega oko 880 na području Grada Zagreba. Inače, u tom sektoru na razini Republike Hrvatske posluje oko 3000 trgovačkih društava. Prema ostvarenom ukupnom prihodu udjel Grada Zagreba u toj djelatnosti na razini Hrvatske je oko 66 %. U djelatnosti prometa, skladištenja i veza na području Grada Zagreba prosječno je oko 57 000 zaposlenih, što je udjel od oko 67 % na razini te djelatnosti u RH. Na području Komore Zagreb cestovnim i teretnim prometom bavi se 397 tvrtki, od čega je 291 registrirana u Gradu Zagrebu. <http://hgk.biznet.hr/hgk/tekst.php?a=b&page=tekst&tid=723>
- 436 <http://www.dnevniavaz.ba>
- 437 <http://www.index.hr>
- 438 <http://metro-portal.hr>
- 439 D. E. Deutschl, *n. dj.*, 102.-103.

23. EKOLOGIJA I ODNOSI S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću i pitanje zaštite okoliša sve više se stavlja u kontekst globalnog poslovanja. Od odnosa s javnošću se očekuje jači angažman u skladu sa sve većim i češćim promjenama u okruženju u 21. stoljeću. Da bi odgovorili toj novoj zadaći, odnosi s javnošću moraju napustiti *mainstream* pristupe i uskogrudnost u svojoj praksi pridonoseći tako povećanju ekološke odgovornosti, socijalnoj pravdi i društveno odgovornom ponašanju korporacija. U tom smislu odnosi s javnošću moraju biti *znakovi vremena*, tj. svojevrsni *radari* pomažući uspostavljanju, održavanju i unaprjeđenju dobrih i korisnih odnosa s društvenom zajednicom, izgradnjom veza s lokalnim vlastima, regulatorima, skupinama za pritisak, nevladinim sektorima i svim drugima koji imaju interes prema korporaciji, odnosno organizaciji. Zadaća odnosa s javnošću je i izgradnja odnosa s medijima, potrošačima, kupcima i drugim dionicima.

Ekologija – ključni pojmovi

Ekologija je zasebna znanost koja se razvila kao grana biologije. Ekologija proučava ne samo razne žive organizme već i okolinu u kojoj žive – mjesto u prirodi koje nastanjuju i druge prirodne čimbenike koji ih okružuju.⁴⁴⁰ Pojam *ekologija* prvi put je uporabio njemački zoolog Ernst Haeckel koji je pod pojmom ekologije⁴⁴¹ smatrao „odnos živih organizama u dva pravca: prema njihovom organskom i neorganskom okolišu“. Sama riječ dolazi iz grčkog *oikos* što znači: okućnica, dom, mjesto za život.⁴⁴² Za ekologa svijet je velika kuća/dom gdje svaki pojedinac ovisi o drugim pojedincima i okolini u kojoj živi. Ako *kuću/dom* shvatimo široko, onda pod pojmom *ekologije* treba podrazumijevati „načela Zemlje“.

Ekologija je multidisciplinarna znanost i postoje različite definicije ekologije. *Ekologija* je znanost koja proučava međusobne odnose između živih organizama i njihovih staništa te djelovanje čimbenika staništa na žive organizme. *Ekologija* je biološka znanost koja proučava odnose i utjecaje organizama međusobno i prema okolišu te okoliša prema organizmima. *Ekologija* je znanost o međusobnim ovisnostima i utjecajima živih organizama i njihova živog i neživog okoliša. *Ekologija* je znanost koja se bavi proučavanjem odnosa biljaka i životinja i životinjskih zajednica prema čimbenicima okoliša te uzajamnim odnosima između živih bića. *Ekologija* je znanost o mnogostrukim odnosima između živih organizama i okoline u kojoj žive. *Ekologija* je znanost koja proučava uzajamne odnose između organizama i okoliša o kojem ovisi održavanje jedinki i populacija organskih vrsta i njihovih zajednica u prirodi. Proučava raspored i gustoću populacija organskih vrsta, način života i ponašanje u tim uvjetima okoliša.

Za ukupno razumijevanje problema ekologije u svjetlu odnosa s javnošću vrijedno je ukazati i na još nekoliko ključnih pojmova poput: ekološki čimbenici, ekosustav, onečišćenje okoliša i prirode, onečišćenje voda, onečišćenje zraka, onečišćenje tla i dr.

Ekološki čimbenici

Ekološki čimbenici su utjecajne i promjenjive fizikalne, kemijske ili biološke veličine iz okoliša – varijable koje mogu pozitivno ili negativno djelovati na životne funkcije, rast, razmnožavanje i gustoću populacije i na koje se organizam mora prilagoditi da bi preživio. Organizmi u ekosustavu mogu biti prilagodljivi i neprilagodljivi na eko-

Odnosi s javnošću moraju biti znakovi vremena, tj. svojevrsni radari pomažući uspostavljanju, održavanju i unaprjeđenju dobrih i korisnih odnosa s društvenom zajednicom, izgradnjom veza s lokalnim vlastima, regulatorima, skupinama za pritisak, nevladinim sektorima i svim drugima koji imaju interes prema korporaciji, odnosno organizaciji.

Ekologija je znanost o mnogostrukim odnosima između živih organizama i okoline u kojoj žive.

Ekosustav je osnovna organizacijska jedinica prirode u kojoj su sva bića i njihov neživi okoliš prostorno i vremenski ujedinjeni protokom energije i kružnim tokovima tvari te koja posjeduju za nju svojstvene informacijske sadržaje, sposobnost samoorganizacije, samoobnove i samoodržanja.

loške čimbenike. Neprilagodljive vrste kod naglih promjena u okolišu najčešće propadaju.

Ekosustav je osnovna organizacijska jedinica prirode u kojoj su sva bića i njihov neživi okoliš prostorno i vremenski ujedinjeni protokom energije i kružnim tokovima tvari te koja posjeduju za nju svojstvene informacijske sadržaje, sposobnost samoorganizacije, samoobnove i samoodržanja.⁴⁴³

Onečišćenje, odnosno zagađenje okoliša i prirode

Pod pojmom onečišćenje okoliša određujemo prisutnost kemijskih i fizikalnih čimbenika koji mogu štetno djelovati na prirodu, odnosno okoliš, kao što su pesticidi, olovo, kadmij, živa, nafta, ugljikov dioksid, radioaktivni izotopi, razni izvori zračenja i dr. Pojmom zagađenje okoliša određujemo prisutnost bioloških čimbenika koji mogu štetno djelovati na prirodu i okoliš, kao što su mokraćna, fekalije, krv, mikroorganizmi, organski otpad hrane i dr.

Onečišćenje voda

Onečišćenje voda je svako kvalitativno i kvantitativno odstupanje od normalnog i prirodnog kemijskog, fizičkog i biološkog sastava, kakvoće, koje ima neželjene posljedice za zdravlje čovjeka i ostalih živih organizama, za ekosustav općenito, a posljedično i na gospodarstvo. Voda može biti uzročnik drugih bolesti ljudi i životinja, kao što su tularemija, tuberkuloza, razne leptospiroze i dr. Odgovarajućim protuepidemiološkim mjerama danas je opasnost od mikrobiološkog zagađenja konzumnih voda bitno smanjena, i to stalnom kontrolom kvalitete vode za piće, zatvorenim i kontroliranim vodoopskrbnim sustavima i dezinfekcijom vode.

Suočeni smo s onečišćenjem voda različitim kemijskim tvarima. Razlog tome je suvremeni život urbanog i ruralnog čovjeka, povećana industrijalizacija i moderna poljoprivreda. Zbog toga je pitanje onečišćenosti voda jedan od najaktualnijih problema za zdravlje i život samog čovjeka. Potreba za kvalitetnom vodom sve je veća.

Onečišćenje zraka

Dio atmosfere u kojem se nalaze tvari koje su strane prirodnom kemijskom sastavu zraka nazivamo *onečišćenim zrakom*. Danas, u stanju općeg lokalnog i globalnog onečišćenja zraka, teško je naći područja gdje je zrak čist, odnosno jednak prirodnom sastavu. Zrak je posebno onečišćen ako sadrži tvari u koncentracijama koje izazivaju štetne posljedice za zdravlje čovjeka, životinja i biljaka te nanose štetu okolišu i gospodarskim djelatnostima.

Onečišćenje zraka može biti lokalno i globalno. Lokalno onečišćenje vezano je za gradove i krupnija industrijska područja. Kako zračne struje prenose štetne tvari i na velike udaljenosti od mjesta emisije, onečišćenje zraka javlja se i kao globalna pojava. Glavni izvori onečišćenja zraka mogu biti prirodnog i antropogenog podrijetla. Problemi onečišćenja zraka počinju od izvora onečišćenja, tj. od mjesta izgaranja, industrije i dr., gdje se u zrak otpuštaju brojni plinovi, različite čestice i spojevi koji se prenose zračnim strujanjima i vjetrovima na drugo mjesto.⁴⁴⁴

Onečišćenje tla

Tla u kojima se nalaze tvari koje su strane normalnom prirodnom, kemijskom, fizičkom i biološkom sastavu i koja imaju neželjene posljedice za živi svijet na tim tlima ili u njima, na ekosustav u cjelini, a posljedično i na zdravlje ljudi i gospodarstvo, svrstavamo u onečišćena tla. I onečišćenje tla može biti lokalno ili globalno. Lokalno onečišćenje tla vezano je s jedne strane za velike gradove i veća industrijska područja, a s druge za poljoprivredna područja. Globalno onečišćenje tla vezano je najčešće za transmisiju štetnih tvari oborinama, strujanjem zračnih masa, vodotocima i podzemnim vodama.⁴⁴⁵

Ekološki ili zeleni menadžment

Sve veći ekološki problemi koji se manifestiraju kroz smanjivanje prirodnih resursa, globalno zatopljenje, onečišćenje okoliša i dr. potiču pojedince, grupe i organizacije na pozitivniji stav prema očuvanju okoliša.⁴⁴⁶

Sve veći ekološki problemi koji se manifestiraju kroz smanjivanje prirodnih resursa, globalno zatopljenje, onečišćenje okoliša i dr. potiču pojedince, grupe i organizacije na pozitivniji stav prema očuvanju okoliša.

Svijest menadžmenta i njihov pozitivan pristup ekološkim problemima dovodi nas do pojma ekološki menadžment kao ekološko i socijalno odgovorno oblikovanje, upravljanje i razvijanje svrhovitih socijalnih sustava. S tog polazišta ekološki ili *zeleni* menadžment (*green management*) nekog poduzeća obuhvaća u svim funkcijama poduzeća i svim (gospodarskim) aktivnostima poduzeća razmatranje svih uzajamnih djelovanja prirode i socijalne okoline i odgovorno uključivanje te okoline u procese odlučivanja. H. Müller pod ekološkim menadžmentom podrazumijeva oblikovanje, upravljanje i razvijanje poduzeća i organizacija uz odgovornost prema okolišu. Ekološki menadžment u svim funkcijama poduzeća u obzir uzima interakciju s prirodnim okolišem i uključuje ju s punom odgovornošću u sve procese poslovnog odlučivanja.⁴⁴⁷

Teoretičari primjećuju kako se u skladu s ekološkim menadžmentom razvija novi, integrativni pristup poslovnim ciljevima i ekološkoj uspješnosti koji se naziva *sustav ekološkog menadžmenta* (*The Environmental Management System, EMS*), što označava sustavno uključivanje menadžmenta u rješavanje problema okoliša.⁴⁴⁸ Kada je riječ o sustavu ekološkog menadžmenta, važno je ukazati i na odredbu Europskog savjeta o dobrovoljnom sudjelovanju proizvodnih poduzeća u sustav EZ-a za ekološki menadžment i ekološko vođenje poduzeća. Time se htjelo dati poticaj za smanjenje djelovanja na okoliš na pojedinim lokacijama i povećati razinu osobne ekološke odgovornosti.⁴⁴⁹

Kada se govori o ekološkom menadžmentu i o uključivanju ekoloških pitanja u korporacijsku strategiju, riječ je o proaktivnom pristupu društvenoj odgovornosti i načinu na koji korporacije mogu prikladno reagirati na sve veće zanimanje za ekologiju i očekivanja interesa – utjecajnih grupa.

Ekološki marketing

Ekološki marketing ili ekomarketing pojavio se u marketinškoj teoriji 70-ih godina kao odgovor poduzeća, korporacija na zahtjeve alternativnih društvenih pokreta, posebno pokreta za zaštitu čovjekove okoline,

poznatijeg kao pokret zelenih. U planiranju proizvoda, dizajna robe i ambalaže, reklamiranja i sl. to znači veće poštivanje ekoloških standarda i mjerila. Među najvažnijima su: projektiranje ekološki prihvatljivih proizvoda i ambalaže, ušteda energije i prirodno neobnovljivih sirovina po jedinici proizvoda, recikliranje otpada i sl.⁴⁵⁰

Ekološki odnosi s javnošću

U posljednja dva desetljeća stajalište da su odnosi s javnošću kao dio funkcije upravljanja odgovorni za identificiranje i održavanje odnosa između organizacije i njezine društvene okoline predstavlja vrlo važno gledište za organiziranje teorije i prakse u odnosima s javnošću. Temelji za ekološko gledište u odnosima s javnošću prvi su razjasnili S. M. Cutlip i A. H. Center 1952. kao „pomirujući i prilagođavajući model odnosa s javnošću”. To gledište postavlja reprezentativno značenje odnosa s javnošću kao pomoć organizacijama da uvide i da se prilagode promjenama u njihovoj okolini. Ekološko gledište uključuje i „simetričan model primjene” koji su razradili J. E. Grunig i T. Hunt 1984. godine.

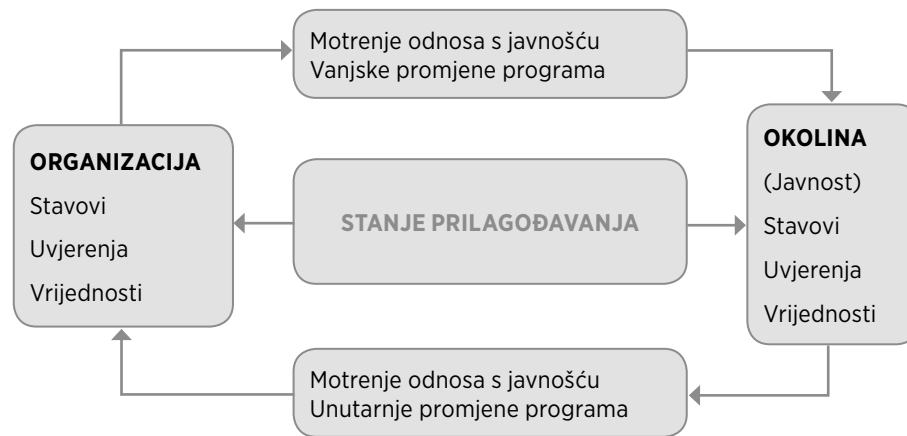
Unatoč trenutačnim postignućima svrstavanja zadataka odnosa s javnošću unutar odnosa *organizacija – okolina* i razvoja organizacijske ekologije kao važnog istraženog područja u sociologiji i upravljačkim znanostima, malo informacija iz organizacijske ekologije dolazi do teorije i prakse odnosa s javnošću. Najvažniji teorijski kontekst odnosa s javnošću je *dvosimetričan model odnosa s javnošću* koji obuhvaća dio važnih ekoloških pretpostavki u svojim tvrdnjama.

Temeljito poznavanje okoline organizacije u kojoj djelatnik radi preduvjet je za uspješnost odnosa s javnošću. Takav pristup omogućuje uporabu temeljnih ekoloških koncepta koji omogućuju opisivanje postignuća i nastojanje organizacije da odgovori zahtjevima okoline.

Modeli odnosa s javnošću koji su ekološki u svom pristupu (koji određuju odnos organizacija – okolina kao središte zadatka odnosa s javnošću) tvrde da je uloga odnosa s javnošću prepoznavanje zahtjeva okoline i razvijanje programa organizacijske i okolin-

Najvažniji teorijski kontekst odnosa s javnošću je dvosimetričan model odnosa s javnošću koji obuhvaća dio važnih ekoloških pretpostavki u svojim tvrdnjama.

Modeli odnosa s javnošću koji su ekološki u svom pristupu tvrde da je uloga odnosa s javnošću prepoznavanje zahtjeva okoline i razvijanje programa organizacijske i okolinske promjene koji omogućavaju prilagodbu između organizacije i njezine društvene okoline.



Slika 49. Organizacijska prilagodba i programi promjene odnosa s javnošću

Prateći namjere otvorenih modela sustava i teorije sustava, koncept prilagodbe, koji uvodi ekološke modele u odnose s javnošću, utemeljen je na ideji da je odnos između organizacije i njezine društvene okoline uzajamna ovisnost.

ske promjene koji omogućavaju prilagodbu između organizacije i njezine društvene okoline. U tim ekološkim pristupima odnosa s javnošću, *organizacijska prilagodba* temeljni je termin koji specificira idealno stanje za odnos organizacije i njezine okoline.⁴⁵¹ U standardnoj uporabi tih modela prilagodba je zadužena za usvajanje stajališta da učinkovita promjena programa stvara uravnotežene okolnosti za afere ili uravnoteženo stanje između organizacije i njezine društvene okoline.⁴⁵² Prema tome prilagodba je idealiziran proizvod procesa koji povezuje organizaciju i okolinu. Stanje prilagodbe može biti mjereno od prolaznih proizvoda pa do odnosa kao što su smjer mišljenja javnosti, prihvatljivost radnog ugovora s upraviteljima i radnicima, odaziv korisnika i profitabilnost proizvoda organizacija, učinkovitost upraviteljskih sustava organizacije, produktivnost zaposlenih u organizacijama, prihvaćanje aktivnosti organizacije i regulativne okolnosti za djelovanje organizacije.⁴⁵³

Prateći namjere otvorenih modela sustava i teorije sustava, koncept prilagodbe, koji uvodi ekološke modele u odnose s javnošću, utemeljen je na ideji da je odnos između organizacije i njezine društvene okoline uzajamna ovisnost. Kao posljedica te međusobne povezanosti prilagodba je glavno svojstvo recipročne promjene između organizacije i njezine društvene okoline.⁴⁵⁴

Dell je svjetska korporacija koja svoje proizvode i usluge prodaje u više od 190 zemalja i ima više od 40.000 zaposlenih koji žive i rade na šest kontinenata. Dell je u potpunosti fokusiran na povezivanje boljeg odnosa prema životnoj sredini svojim poslovanjem i marketinškim aktivnostima, kao i s korporativnim donacijama. U pismu o Dellovu opredjeljenju za zaštitu životne sredine predsjednik Upravnog odbora i generalni direktor Michael Dell kaže: „Dell je u potpunosti opredjeljen za proizvode i prakse koji minimiziraju rizik po životnu sredinu i nastoji smanjiti, a vremenom potpuno ukinuti, ekološki osjetljive supstance, kao i da ne zatrpava deponije svojim materijalom. Ovaj stav je razrađen u okviru ekološke politike koja uključuje brigu o životnoj sredini prilikom dizajniranja proizvoda, sprječavanje stvaranja otpada i zagađivanje i uspostavljanje kulture umjerene na životnu sredinu.“⁴⁵⁵

J. E. Grunig i L. A. Grunig primijetili su da je u simetričnim modelima usmjerenost na odnose s javnošću usklađivanje odnosa između organizacije i njezinih javnosti. S. M. Cutlip prigovara da je „menadžment odnosa s javnošću opterećen čuvanjem odnosa orga-

Dell je u potpunosti opredjeljen za proizvode i prakse koji minimiziraju rizik za životnu sredinu i nastoji smanjiti, a vremenom potpuno ukinuti, ekološki osjetljive supstance, kao i da ne zatrpava deponije svojim materijalom.

nizacije u skladu s obostranim interesima i ciljevima organizacije i njezinih javnosti⁴⁵⁶

Pretpostaviti je da promjena mora biti stalna kako bi dostigla i održala „stanje ravnoteže i izjednačenosti” između organizacije i okoline. Prema tome unutar ekološke perspektive u odnosima s javnošću koncept prilagodbe postavlja središnji zadatak za menadžment odnosa s javnošću. Prilagodbu treba promatrati kao napor da se maksimalizira stupanj prilagodbe između organizacije i njezine društvene okoline. To stanje prilagodbe postignuto je aktivnim motrenjem okoline te nakon toga razvijanjem i vođenjem unutarnjih i vanjskih programskih promjena ciljajući na dijelove organizacije kao i vanjske okoline.

S. M. Cutlip i sur. tvrde da je „osnovna uloga odnosa s javnošću pomoći organizacijama uskladiti se i prilagoditi promjenama u njihovoj okolini”.⁴⁵⁷ To sugerira da nikakav napor odnosa s javnošću ne može uspjeti osim ako ljudi koji rade u odnosima s javnošću razumiju i mogu utjecati na procese organizacijskih promjena. Ta misao jasno prezentira temeljni izazov *korporativnom novinarstvu*, konceptima odnosa s javnošću koji su programima jednosmjernе komunikacije fokusirani na mjesto u medijima i kojima je to primarni programski cilj.⁴⁵⁸

Postoje neka temeljna pravila za ekološke modele odnosa s javnošću. Ekološki modeli odnosa s javnošću nastaju povezivanjem primarnih koncepata promatranja okoline, organizacijske promjene, usklađivanja odnosa organizacije i okoline te organizacijske prilagodbe.

Ti koncepti povezani su u sljedećim temeljnim pravilima iz kojih su izvedeni svi ekološki temeljeni modeli odnosa s javnošću.⁴⁵⁹

Pravilo 1. *Čvrsto spajanje praćenja okoline i organizacijske promjene* – odnos između promatranja okoline i organizacijske promjene mora biti usko povezan s povećanjem prilagodbe između organizacije i njezine okoline.

Pravilo 2. *Kontinuirana organizacijska promjena* – zbog uvjeta u okolini organizacija mora biti sposobna prilagođavati programe kontinuirane promjene kako bi optimizirala prilagodbu između organizacije i njezine okoline.

Pravilo 3. *Povećanje organizacijsko-okolinskog povezivanja* – povezivanje između organizacije i njezine okoline s vremenom mora jačati kako bi optimiziralo prilagodbu između organizacije i njezine okoline.

Navedena pravila pružaju smisao odnosa s javnošću u organizacijama:

1. odnosi s javnošću slijede promjene u okolini motreći funkcioniranje okoline
2. temeljeći se na informacijama dobivenim praćenjem okoline, odnosi s javnošću razvijaju unutarnje i vanjske promjene programa kako bi optimizirali prilagodbu između organizacije i njezine okoline
3. programi odnosa s javnošću povećavaju broj i kvalitetu povezivanja između organizacije i njezine okoline identificirajući, gradeći i održavajući odnose sa znakovitim elementima okoline.

Čak se i elektroenergetska poduzeća, koja su se dugo smatrala korporacijskim ekvivalentom slona, mogu ponašati kao proaktivni otvoreni sustav. Dok su se druga slična poduzeća borila protiv odredbi i zakona vezanih za kisele kiše, korporacija Northern States Power (Minneapolis) u svoju je djelatnost uvrstila kontrolu i smanjenje zagađenja. Voditelj programa agencije za kontrolu zagađenja Minnesote kaže kako je „njihova politika preduhitriti svaki ekološki proces koji im se nameće”. Kako bi udovoljila novim propisima o emisiji, kompanija Northern States počela je kupovati niskosumporni ugljen sa zapada godinama prije nego što je to uistinu morala učiniti. To joj je omogućilo da veže cijene i transportne troškove mnogo prije 2000. godine. U međuvremenu su druga poduzeća i dalje spaljivala jeftin visokosumporni ugljen. Posljedica je da ta poduzeća plaćaju iznimno visoke cijene za ugljen koji čistije izgara. Isto tako Northern States je ranih 1970-tih instalirao filtere koji su čistili sumpor iz dima i plinova koji su ispuštale njihove

Osnovna uloga odnosa s javnošću je pomoći organizacijama uskladiti se i prilagoditi promjenama u njihovoj okolini.

Ekološki modeli odnosa s javnošću nastaju povezivanjem primarnih koncepata promatranja okoline, organizacijske promjene, usklađivanja odnosa organizacije i okoline te organizacijske prilagodbe.

Ne treba zaboraviti da se ekološke skupine bore protiv velikih multinacionalnih kompanija koje imaju vlastite odjele za odnose s javnošću i troše znatne novčane iznose na promociju svog zelenog imidža.

peći te je od tada radio na povećanju njihove učinkovitosti. Poduzeća koja su čekala do 1980-tih i 1990-tih platila su pet puta više za filtere. Predsjednik i glavni direktor kompanije gledali su u budućnost: „Moraš biti ekološki svjestan ako se nadaš uspjehu i dugovječnosti.“⁴⁶⁰

Ekološki aktivizam i mediji

Tijekom posljednjih desetljeća skupine za zaštitu okoliša postale su važan igrač u globalnoj areni kreiranja politike i vrlo su se dobro prilagodile zahtjevima i pravilima medija. Zahvaljujući osmišljenim strategijama, a unatoč činjenici da se često bore protiv moćnih institucionalnih izvora, skupine za zaštitu okoliša dobivaju znatan pristup medijima.⁴⁶¹ Iako se uobičajeno vjeruje da informativni mediji daju povlašten pristup službenim izvorima, kao što su politika, vlade, velike korporacije i dr., skupine za zaštitu okoliša svojim proaktivnim komunikacijskim pristupom sve više uspijevaju svoje teme nametnuti kao javne agende. Da bi to postigle, ekološke skupine prihvaćaju raznorazne strategije ovisno o prirodi organizacije, tipu problema koje žele naglasiti i o političkom kontekstu. Međutim to medijsko praćenje nije nužno pod njihovim uvjetima, kao što ni količina dobivenog prostora sama po sebi nije odgovarajuća.

No unatoč činjenici da ekološke skupine pripadaju organizacijama sa siromašnim sredstvima, njihova komunikacijska inventivnost pridonosi sve većem institucionaliziranju ekoloških zahtjeva. Tomu je svako doprinijela globalizacija i sve veći utjecaj novih medijskih tehnologija. Aktivisti ekoloških skupina često naglašavaju kako je dobivanje medijskog prostora tek pola puta, dok cjelinu čini mogućnost da kažete ono što želite i da se to čuje.

Borci za zaštitu okoliša moraju ne samo imati resurse da bi mogli formulirati svoje zahtjeve i pridobiti pozornost, nego svoje zahtjeve moraju i učiniti takvima da njihov slučaj, prenesen medijima, bude i vjerodostojan. Na putu za svojim publicitetom ove

skupine odlučuju se za radikalne taktike i sve više angažiraju vješte profesionalce iz odnosa s javnošću s novinarskim iskustvom. Ne treba zaboraviti da se ekološke skupine bore protiv velikih multinacionalnih kompanija koje imaju vlastite odjele za odnose s javnošću i troše znatne novčane iznose na promociju svog *zelenog* imidža.⁴⁶²

Organizacije za zaštitu okoliša mogu ciljati na različita interesna područja u pokušajima da postignu svoje ciljeve. U ta se područja ubrajaju parlamenti, državne službe, Europska unija, industrija, javne istrage, akademska zajednica, političke stranke i obrazovni sustav.

Analizirajući ekološki aktivizam, korisno je razlikovati dva različita tipa strategije koje koriste: unutarnje i vanjske. *Unutarnje strategije* uključuju upravljanje odabirom meta kroz birokratsku mašineriju i političke zajednice. Unutarnje skupine koriste se rutinskom komunikacijom s vladinim vijećima i aktivno sudjeluju u raspravama o politici. *Vanjske strategije* pokušavaju pridobiti pozornost za masovna javna pitanja kroz medije kako bi prisilili vladu da primjeni svoje pozicije.⁴⁶³

Greenpeace je postao iznimno sofisticiran kada je riječ o korištenju medija u nametanju pritiska na globalno tržište i na mnoge načine djeluje kao transnacionalna korporacija. S otprilike 30 ureda diljem svijeta djeluje na međunarodnoj razini, a najveća središta organizacije smještene su u Velikoj Britaniji, Nizozemskoj, Njemačkoj i SAD-u. Novinarski tekst radi 24 sata na dan, a interesna skupina zapošljava cijeli niz profesionalno osposobljenog osoblja s radnim iskustvom u području medija i odnosa s javnošću. Komunikacija Greenpeaca, smještena u Amsterdamu, posjeduje potpune fotografske, video i filmske sposobnosti uključujući i digitalni zvučni studio, tri urednika, maleni televizijski studio te arhivu snimaka. Uz to koriste se komprimiranim satelitskim enkoderima i dekoderima te trodimenzionalnom

Analizirajući ekološki aktivizam, korisno je razlikovati dva različita tipa strategije koje koriste: unutarnje i vanjske.

kompjutorskom grafikom. Prilikom izvještavanja o ekološkim temama također se javlja težnja usredotočivanja medija na sukob i na predmete sukobljavanja, što uključuje „dobre“ i „loše“ momke koji imaju posebnu privlačnost u očima publike. Greenpeaceove podružnice postale su posebno stručne u prilagodbi medijskom kriteriju vrijednosti vijesti.⁴⁶⁴

Konvencija o pristupu informacijama, sudjelovanju javnosti u odlučivanju

Konvenciju o pristupu informacijama, sudjelovanju javnosti u odlučivanju i pristupu pravosuđu u pitanjima okoliša, sastavljena u Aarhusu 25. lipnja 1998.,⁴⁶⁵ Hrvatski je sabor prihvatio 8. prosinca 2006. godine.

U ciljevima Konvencije, a radi doprinosa zaštiti prava svake osobe sadašnjeg i budućih naraštaja na život u okolišu pogodnom za njegovo ili njezino zdravlje i dobrobit, istaknuto je da će svaka država potpisnica Konvencije jamčiti pravo pristupa informacijama, sudjelovanja javnosti u odlučivanju o okolišu i pristupa pravosuđu u pitanjima okoliša.

Države potpisnice dužne su poduzeti potrebne zakonodavne, pravne i ostale mjere, kojima se provode odredbe o informacijama, sudjelovanju javnosti⁴⁶⁶ i pristupu pravosuđu, kao i odgovarajuće provedbene mjere kojima će se uspostaviti i održavati razumljiv, otvoren i dosljedan okvir za provođenje.

Hrvatska je Konvencijom prihvatila kako će nastojati osigurati da službenici i tijela vlasti javnosti pomognu i upute je u traženju pristupa informacijama o okolišu, u omogućavanju njezina sudjelovanja u odlučivanju i u traženju pristupa pravosuđu u pitanjima okoliša.

Također država je dužna u javnosti promicati odgoj i obrazovanje o okolišu i svijest o okolišu, osobito o tome kako dobiti pristup informacijama o okolišu, sudjelovati u odlučivanju o okolišu i dobiti pristup pravosuđu u pitanjima okoliša.

Istaknuta je dužnost osiguranja potpore skupinama, udrugama ili organizacijama

koje rade na promicanju ciljeva zaštite okoliša te osigurati usklađenost svog domaćeg pravnog sustava s ovom obvezom.

Odredbe ove Konvencije neće utjecati na pravo država potpisnica da zadrže ili uvedu mjere kojima se osigurava širi pristup informacijama, opsežnije sudjelovanje javnosti u odlučivanju i širi pristup pravosuđu u pitanjima okoliša nego što se to traži ovom Konvencijom. Ova Konvencija neće zahtijevati nikakvo ukidanje postojećih prava na pristup informacijama, sudjelovanje javnosti u odlučivanju i pristup pravosuđu u pitanjima okoliša.

Prihvatanjem Konvencije države su dužne promicati primjenu načela ove Konvencije u međunarodnim procesima odlučivanja o okolišu te u okviru međunarodnih organizacija u pitanjima koja se odnose na okoliš. Svaka stranka dužna je osigurati da osobe koje ostvaruju svoja prava ne budu ni na koji način kažnjene, gonjene ili uznemiravane zbog svoje djelatnosti. Ova odredba ne utječe na ovlasti domaćih sudova u svezi određivanja razumnih troškova sudskih postupaka.

U okviru odnosnih odredbi ove Konvencije javnost će imati pristup informacijama, mogućnost sudjelovanja u odlučivanju i pristup pravosuđu u pitanjima okoliša bez razlike s obzirom na državljanstvo, nacionalnost ili boravište te, ako se radi o pravnoj osobi, bez razlike s obzirom na mjesto gdje je prijavljena ili radno središte njezinih djelatnosti.

Pristup informacijama o okolišu

U poglavlju *Pristup informacijama o okolišu* ističe se da je svaka stranka potpisnica dužna osigurati da tijela vlasti kao odgovor na zahtjev za informacijom o okolišu stave takvu informaciju na raspolaganje javnosti, u okviru domaćeg zakonodavstva, uključujući preslike predmetne dokumentacije koja sadrži ili se sastoji od te informacije: a) bez obveze navođenja interesa, b) u traženom obliku, osim ako c) tijelo vlasti smatra razumnim staviti je na raspolaganje u nekom drugom obliku kada treba navesti razloge za stavljanje informacije na raspolaganje u tom obliku ili d) informacija već stoji na raspolaganju javnosti u drugom obliku.

Konvenciju o pristupu informacijama, sudjelovanju javnosti u odlučivanju i pristupu pravosuđu u pitanjima okoliša, donesena je u Aarhusu 25. lipnja 1998.

Svaka stranka potpisnica dužna je osigurati da tijela vlasti kao odgovor na zahtjev za informacijom o okolišu stave takvu informaciju na raspolaganje javnosti.

Informaciju o okolišu treba staviti na raspolaganje što je moguće prije, a najkasnije mjesec dana po podnošenju zahtjeva, osim ako obujam i složenost informacije opravdavaju produljenje ovog roka na najdulje dva mjeseca nakon zahtjeva.

Informaciju o okolišu treba staviti na raspolaganje što je moguće prije, a najkasnije mjesec dana po podnošenju zahtjeva, osim ako obujam i složenost informacije opravdavaju produljenje ovog roka na najdulje dva mjeseca nakon zahtjeva. Podnositelj zahtjeva mora biti obaviješten o svakom produljenju i o razlozima koji ga opravdavaju.

Zahtjev za informacijom o okolišu⁴⁶⁷ može biti odbijen: a) ako tijelo vlasti kojemu je zahtjev upućen ne raspolaze traženom informacijom o okolišu, b) ako je zahtjev očito nerazuman ili oblikovan na previše općenit način, c) ako se zahtjev odnosi na materijal koji je pred dovršenjem ili se odnosi na unutarnju komunikaciju među tijelima vlasti pri čemu je takvo odbijanje predviđeno domaćim zakonodavstvom ili uobičajenom praksom vodeći računa o javnom interesu kojemu otkrivanje informacije služi.

Zahtjev za informacijom o okolišu može biti odbijen ako bi njezino otkrivanje nepovoljno utjecalo na: a) povjerljivost postupka u tijelima vlasti ako je takva povjerljivost predviđena domaćim zakonodavstvom, b) međunarodne odnose, državnu obranu ili javnu sigurnost, c) pravosudni postupak, mogućnost da se određenoj osobi osigura pravično suđenje ili sposobnost tijela vlasti za provođenje kaznene ili stegovne istrage, d) povjerljivost poslovne i industrijske informacije tamo gdje je ta povjerljivost zaštićena zakonom kako bi se zaštitio zakonski gospodarski interes.

Razloge za odbijanje treba tumačiti na ograničavajući način vodeći računa o javnom interesu kojem otkrivanje služi i vodeći računa o tome odnosi li se tražena informacija na emisije u okoliš.

Kada tijelo vlasti ne posjeduje traženu informaciju o okolišu, treba što je moguće prije obavijestiti podnositelja zahtjeva o tijelu vlasti za koje smatra da mu se može obratiti sa zahtjevom za željenom informacijom ili tom tijelu vlasti proslijediti zahtjev i u skladu s time obavijestiti podnositelja zahtjeva.

Države trebaju osigurati da, ako se informacija izuzeta iz otkrivanja može izdvojiti bez utjecaja na povjerljivost izuzete informacije, tijelo vlasti stavi na raspolaganje ostatak zatražene informacije o okolišu. Zahtjev

mora biti odbijen u pisanom obliku ako je bio u pisanom obliku podnesen ili ako to podnositelj zahtjeva. U negativnom odgovoru treba navesti razloge za odbijanje i pružiti informaciju o pristupu ocjenjivačkom postupku. Negativni odgovor treba dati što je moguće prije, a najkasnije u roku od mjesec dana, ako složenost informacije ne opravdava produljenje ovoga roka na najdulje dva mjeseca od zahtjeva. Podnositelj zahtjeva treba biti obaviješten o svakom produljenju i o razlozima koji ga opravdavaju.

Države potpisnice Konvencije mogu dopustiti svojim tijelima vlasti utvrđivanje pristojbe za pružanje informacije, ali ta pristojba ne smije prelaziti razuman iznos. Tijelo vlasti koje namjerava zatražiti naknadu za pružanje informacije treba podnositelju zahtjeva staviti na raspolaganje popis pristojbi koje može zahtijevati navodeći okolnosti u kojima ih može zahtijevati ili ih se odreći te slučajeve u kojima se pružanje informacije uvjetuje plaćanjem takve pristojbe unaprijed.

Prikupljanje i razdioba informacija o okolišu

Kada je riječ o *Prikupljanju i razdiobi informacija o okolišu*, u Konvenciji se ističe kako je svaka zemlja dužna osigurati sljedeće: a) da tijela vlasti posjeduju i dopunjuju informacije o okolišu koje su važne za njihov rad, b) uspostavljeni obvezni sustavi koji će osiguravati odgovarajući dotok informacija tijelima vlasti u svezi s predloženim i postojećim djelatnostima koje mogu znatno utjecati na okoliš, c) da u slučaju bilo kakve neposredne prijetnje ljudskom zdravlju ili okolišu, bez obzira je li uzrokovana ljudskim djelovanjem ili prirodnim silama, sve informacije koje javnosti mogu omogućiti poduzimanje odgovarajućih koraka za sprječavanje ili ublažavanje štete što proizlazi iz te opasnosti, a koje to tijelo vlasti posjeduje, trebaju odmah i bez odlaganja biti upućene svim dijelovima javnosti koji mogu biti pogođeni.

Zemlje potpisnice dužne su, u okviru domaćeg zakonodavstva, osigurati transparentnost načina na koji tijela vlasti stavljaju informacije o okolišu na raspolaganje javnosti i stvarnu dostupnost informacija o okolišu, između ostalog: kroz pružanje jav-

Zahtjev za informacijom o okolišu može biti odbijen ako bi njezino otkrivanje nepovoljno utjecalo na: povjerljivost postupka u tijelima vlasti ako je takva povjerljivost predviđena domaćim zakonodavstvom.

nosti dovoljnih informacija o vrsti i opsegu informacija o okolišu koje posjeduju određena tijela vlasti, o temeljnim odredbama i uvjetima pod kojima te informacije postaju raspoložive i dostupne te o postupku kojim se do njih može doći; kroz sklapanje i održavanje praktičnih dogovora, kao što su: javno dostupni popisi, katastri ili dosjei; zahtjevi da državni dužnosnici i službenici podrže javnost u traženju pristupa informacijama prema ovoj Konvenciji; utvrđivanje tijela za vezu; kroz omogućavanje besplatnoga pristupa informacijama o okolišu koje su sadržane u popisima, katastrima ili dosjeima.

Također je zadaća zemalja potpisnica osigurati progresivni pristup informacijama o okolišu kroz elektroničke baze podataka koje su lako dostupne javnosti preko javnih telekomunikacijskih mreža. Informacije dostupne u ovom obliku trebaju obuhvaćati: a) izvješća o stanju okoliša, b) zakonske tekstove o okolišu ili s njim u svezi, c) gdje je to prikladno, politiku, planove i programe o okolišu ili s njim u svezi te sporazume o okolišu, d) ostale informacije u mjeri u kojoj bi dostupnost tih informacija u tom obliku mogla olakšati primjenu domaćeg zakonodavstva o provedbi ove Konvencije, pod uvjetom da su te informacije već na raspolaganju u elektroničkom obliku.

Obveza je države da u redovitim vremenskim razmacima, koji nisu dulji od tri ili četiri godine, objavi i pošalje nacionalno izvješće o stanju okoliša uključujući informacije o kakvoći okoliša i informacije o pritiscima na okoliš. Dužnost je država da, u okviru svojeg zakonodavstva, poduzme mjere radi razdiobe među ostalim: a) zakonodavnih i političkih dokumenata kao što su dokumenti o strategijama, politici, programima i planovima djelovanja za okoliš te izvješća o napredovanju u njihovoj provedbi, koji se izrađuju na raznim razinama vlasti, b) međunarodnih ugovora, konvencija i sporazuma o pitanjima okoliša, c) ostalih važnih međunarodnih dokumenata o problemima okoliša, gdje je to prikladno.

Svaka stranka dužna je poticati čimbenike čije djelatnosti imaju znatan utjecaj na okoliš i redovito obavještavanje javnosti o

utjecaju njihovih djelatnosti i proizvoda na okoliš, gdje je to prikladno u okviru dobrovoljnih sustava označavanja znakom zaštite okoliša ili programa nezavisnog ekoocjenjivanja ili na drugi način.

U Konvenciji se ističe da su zemlje potpisnice dužne: objavljivati činjenice i raščlambe činjenica koje smatraju mjerodavnim i važnim za izradu temeljnih prijedloga politike okoliša; objavljivati ili na drugi način činiti dostupnim raspoloživi materijal o suradnji s javnošću o pitanjima obuhvaćenima ovom Konvencijom i na odgovarajući način osiguravati informacije o obavljanju javnih uloga ili pružanju javnih usluga vezanih za okoliš od vlasti na svim razinama.

Naglašava se i obveza zemalja za izradu mehanizama kojima je cilj osigurati stavljanje javnosti na raspolaganje dovoljne količine informacija o proizvodima, na način koji potrošačima omogućuje obaviješteni odabir s obzirom na okoliš. Vodeći računa o međunarodnim procesima gdje god je to prikladno, svaka stranka dužna je progresivno izgrađivati jedinstveni nacionalni sustav popisa ili katastarsa onečišćenja na temelju strukturirane, računalne i javno dostupne baze podataka oblikovane pomoću standardnih oblika izvješćivanja. Takav sustav može obuhvaćati ulazne podatke, ispuštanje i prijenos određenog niza tvari i proizvoda uključujući uporabu vode, energije i izvora, iz određenoga kruga djelatnosti u medije okoliša te prerade na licu mjesta i na drugom mjestu, kao i odlagališta.

Sudjelovanje javnosti u odlučivanju o određenim djelatnostima

Konvencije je regulirala i sudjelovanje javnosti u odlučivanju o određenim djelatnostima. Zainteresirana javnost mora rano tijekom postupka odlučivanja o okolišu, bilo preko javne obavijesti ili pojedinačno, kako je prikladno, na odgovarajući, pravodoban i djelotvoran način biti obaviještena između ostalog o: predloženoj djelatnosti i primjeni o kojoj će se odluka donijeti; prirodni moguće odluke ili nacrtu odluke; tijelu vlasti mjerodavnom za donošenje odluke; planiranom postupku uključujući, ako i

Zadaća zemalja potpisnica je osigurati progresivni pristup informacijama o okolišu kroz elektroničke baze podataka koje su lako dostupne javnosti preko javnih telekomunikacijskih mreža.

Svaka stranka dužna je poticati čimbenike čije djelatnosti imaju znatan utjecaj na okoliš i redovito obavještavanje javnosti.

Države su dužne pobrinuti se da odluka uzima u obzir rezultat sudjelovanja javnosti.

kada informacija može biti pružena, početak postupka; mogućnosti sudjelovanja javnosti; mjestu i vremenu svake planirane javne rasprave; obavijest o tijelu vlasti od kojeg se može dobiti tražena informacija i kamo je ta informacija pohranjena kako bi je javnost ispitala; obavijest o mjerodavnom tijelu vlasti ili bilo kojem drugom službenom tijelu kojemu se mogu uputiti primjedbe ili pitanja te o vremenu predviđenom za dostavljanje primjedbi ili pitanja; obavijest o tome koja informacija o okolišu važna za predloženu djelatnost stoji na raspolaganju; činjenici da djelatnost podliježe postupku domaće ili prekogranične procjene utjecaja na okoliš.

Postupci sudjelovanja javnosti trebaju obuhvatiti razumne vremenske rokove za različite stadije koji će osigurati dovoljno vremena za obavješćivanje javnosti i kako bi se javnost pripremila i djelotvorno sudjelovala prilikom odlučivanja o okolišu.

Svaka zemlja dužna je osigurati rano sudjelovanje javnosti kada su sve mogućnosti otvorene i kada se može osigurati djelotvorno sudjelovanje javnosti, a, gdje je to prikladno, treba poticati moguće podnositelje zahtjeva na određivanje zainteresirane javnosti, na otpočinjanje razgovora i na pružanje informacija koje se odnose na ciljeve njihova zahtjeva prije nego zatraže dopuštenje.

Svaka stranka dužna je od mjerodavnih tijela zatražiti osiguranje pristupa zainteresiranoj javnosti radi ispitivanja na njezin zahtjev, ako tako propisuje domaće zakonodavstvo, besplatno i odmah čim na raspolaganju budu sve informacije važne za odlučivanje, kako je navedeno u ovom članku, i koje su na raspolaganju za vrijeme postupka sudjelovanja javnosti, bez utjecaja na pravo stranaka da odbiju otkriti određene informacije. Važne će informacije uključivati najmanje: a) opis lokacije i fizičkih i tehničkih značajki predložene djelatnosti uključujući procjenu očekivanih ostataka i emisija, b) opis važnih učinaka predložene djelatnosti na okoliš, c) opis predviđenih mjera za sprječavanje i/ili smanjivanje učinaka uključujući emisije, d) netehnički sažetak gore navedenih stavaka, e) kratak pregled glav-

nih mogućnosti koje je podnositelj razmotrio, f) sukladno domaćem zakonodavstvu, glavna izvješća i preporuke predane tijelu vlasti u vrijeme kada zainteresirana javnost ima biti obaviještena.

Postupci sudjelovanja javnosti moraju javnosti pružiti mogućnost dostave pisanim putem ili, kako je prikladno, prigodom javne rasprave ili upita podnositelja, sve primjedbe, informacije, analize ili mišljenja koje smatra važnima za predloženu djelatnost.

Države su dužne pobrinuti se da odluka uzima u obzir rezultat sudjelovanja javnosti. Dužne su se pobrinuti za neposredno obavješćivanje javnosti o odluci čim tijelo vlasti odluku donese, u skladu s odgovarajućim postupcima. Svaka stranka treba javnosti učiniti dostupnim tekst odluke, zajedno s razlozima i promišljanjima na kojima se odluka temelji.

Svaka zemlja dužna je, u okviru svojega domaćeg zakonodavstva, koliko je to prikladno i izvedivo, primjenjivati odredbe ovoga članka na odluke o tome treba li dopustiti namjerno oslobađanje genetski izmijenjenih organizama u okoliš.

Sudjelovanje javnosti u svezi s planovima, programima i politikama koje se odnose na okoliš

Konvencija regulira i sudjelovanje javnosti u svezi s planovima, programima i politikama koje se odnose na okoliš. Svaka zemlja dužna je na odgovarajući praktičan i/ili drugi način osigurati sudjelovanje javnosti za vrijeme izrade planova i programa koji se odnose na okoliš, unutar jasnoga i pravičnog okvira, pruživši javnosti potrebne informacije. Mjerodavno tijelo vlasti utvrdit će koja javnost može sudjelovati vodeći računa o ciljevima ove Konvencije. U mjeri u kojoj je to prikladno, svaka će stranka nastojati pružiti mogućnosti sudjelovanja javnosti u izradi politika koje se odnose na okoliš.

Sudjelovanje javnosti tijekom izrade provedbenih propisa i/ili općeprimjenjivih pravno obvezujućih normativnih instrumenata

Također se Konvencijom definira sudjelovanje javnosti tijekom izrade provedbenih pro-

Konvencija regulira i sudjelovanje javnosti u svezi s planovima, programima i politikama koje se odnose na okoliš.

pisa i/ili općeprimjenjivih pravno obvezujućih normativnih instrumenata. S tim u vezi svaka zemlja nastojat će promicati djelotvorno sudjelovanje javnosti u odgovarajućem stadiju i dok su mogućnosti još otvorene, dok tijela vlasti izrađuju provedbene propise i ostala općeprimjenjiva pravnoobvezujuća pravila koja bi mogla imati znatan utjecaj na okoliš. Radi toga treba poduzeti sljedeće korake: a) utvrditi vremenske okvire dovoljne za djelotvorno sudjelovanje, b) objaviti nacрте pravila ili ih staviti na raspolaganje javnosti na neki drugi način, c) javnosti pružiti mogućnost davanja primjedbi izravno ili preko predstavničkih savjetodavnih tijela.

Rezultat sudjelovanja javnosti treba uzeti u obzir u najvećoj mogućoj mjeri.

Etički aspekti odnosa prema okolišu

Promatrajući međusobne veze ekoloških problema i etike, H. Müller sugerira da u obzir treba uzeti, prije svega, dva aspekta:⁴⁶⁸

- 1) etika, shvaćena kao sustav vrijednosti, utvrđuje koji se životni aspekti uopće mogu označiti kao problemi
- 2) etika, dakle sustav vrijednosti, određuje individualno i kolektivno djelovanje.

Prema mišljenju određenih teoretičara pod ekološkim problemima podrazumijevaju se one promjene čovjekove prirodne okoline koje se (ili njihove posljedice) čine nepoželjnim ili ugrožavajućim, a koje nastaju ljudskim djelovanjem. Ovo shvaćanje implicira etičko-moralno vrjednovanje kakvo je moguće samo na temelju određenog vrijednosnog sustava. Utemeljene vrijednosne sudove moguće je donositi samo pomoću sustava vrijednosti koji nam kazuje što je dobro, a što loše, što je ispravno, a što neispravno. Kada se posljedice svakodnevnih aktivnosti ili aktivnosti u slobodnom vremenu označe kao ekološki problemi i time negativno vrjednuju, onda iza takve izjave stoji sustav vrijednosti koji tom vrjednovanju vodi.

Ovaj sustav vrijednosti možemo shvatiti kao „jezikom izražena iskustva povijesti čovječanstva o prokušanom životu, tj. iskustva o tome kako se ljudski život može smisljeno i uspješno organizirati“.⁴⁶⁹ Tako nam etika

pomaže pri usmjeravanju prema uspješnom životu. Današnje postupanje prema okolišu čini ispunjenje ovih središnjih vrijednosti sve upitnijim. Kvaliteta življenja današnjih generacija narušena je, a održivost prirodnih sustava, odnosno životne osnove budućih generacija, ugrožena.⁴⁷⁰ Tim je etika vrlo važna za promjenu ponašanja, a ponašanje u području ekologije vrlo je ovisno o vlastitim mjerilima vrijednosti. Može se poći od toga da su postupci prema prirodi manje ili više određeni time koje vrijednosti prirodi pripisujemo. Kao posljedica toga *prave* bi ekološke vrijednosti više ili manje automatski morale voditi k tome da se ne ponašamo ekološki štetno. Jedan od problema ponašanja prema prirodi sastoji se u tome da nam nedostaje odgovarajuća vrijednosna usmjerenost.⁴⁷¹

Ekološka svijest

Pod ekološkom svijesti sasvim općenito treba podrazumijevati spoznaju da su prirodne osnove ljudskoga života ugrožene djelovanjem tih samih ljudi, uz određeno spremnost da se te opasnosti otklone. Ekološka svijest sastoji se od različitih komponenti koje zajedno doprinose *spoznaji* i spremnosti za otklanjanje opasnosti. Ekološka svijest, prema Hirschu (1993.), obuhvaća sljedeća četiri stava:

- 1) doživljaj prirode i svijest da nas se priroda tiče
- 2) ekološko znanje
- 3) ekološki usmjeren sustav vrijednosti
- 4) namjere da se ponašamo relevantno za okoliš.⁴⁷²

Doživljaj prirode i svijest da nas se priroda tiče, dakle osjećajne komponente odnosa prema prirodi, predstavljaju ekološku svijest u užem smislu. U širem razumijevanju pojma tome pridonose i ostale tri komponente. Pod ekološkim se znanjem ovdje podrazumijeva znanje o ekološkoj povezanosti. Kao ekološki usmjeren sustav vrijednosti označava se osobni stav prema okolišu, a intencija da se ponašamo relevantno za okoliš su namjere da obavljamo određene aktivnosti koje se odnose na okoliš.⁴⁷³

Prema mišljenju određenih teoretičara pod ekološkim problemima podrazumijevaju se one promjene čovjekove prirodne okoline koje se (ili njihove posljedice) čine nepoželjnim ili ugrožavajućim, a koje nastaju ljudskim djelovanjem.

Ekološka svijest sastoji se od različitih komponenti koje zajedno doprinose spoznaji i spremnosti na otklanjanje opasnosti.

Sažetak

Ekologija

Ekologija proučava ne samo razne žive organizme, već i okolinu u kojoj žive – mjesto u prirodi koje nastanjuju i druge prirodne čimbenike koji ih okružuju. Pojam *ekologija* prvi put je uporabio njemački zoolog Ernst Haeckel koji je pod pojmom ekologije smatrao „odnos živih organizama u dva pravca: prema njihovom organskom i neorganskom okolišu“. Ekologija je multidisciplinarna znanost i postoje različite definicije ekologije.

Ekološki čimbenici

Ekološki čimbenici su utjecajne i promjenjive fizikalne, kemijske ili biološke varijable iz okoliša koje mogu pozitivno ili negativno djelovati na životne funkcije, rast, razmnožavanje i gustoću populacije i na koje se organizam mora prilagoditi da bi preživio.

Onečišćenje, odnosno zagađenje okoliša i prirode

Pojmom onečišćenje okoliša određujemo prisutnost kemijskih i fizikalnih čimbenika koji mogu štetno djelovati na prirodu, odnosno okoliš, kao što su pesticidi, olovo, kadmij, živa, nafta, ugljikov dioksid, radioaktivni izotopi, razni izvori zračenja i dr.

Onečišćenje voda

Onečišćenje voda je svako kvalitativno i kvantitativno odstupanje od normalnog i prirodnog kemijskog, fizičkog i biološkog sastava, kakvoće, koje ima neželjene posljedice za zdravlje čovjeka i ostalih živih organizama, za ekosustav općenito, a posljedično i za gospodarstvo.

Onečišćenje zraka

Onečišćenje zraka može biti lokalno i globalno. Lokalno onečišćenje vezano je za gradove i krupnija industrijska područja. Kako zračne struje prenose štetne tvari i na velike udaljenosti od mjesta emisije, onečišćenje zraka javlja se i kao globalna pojava. Glavni izvori onečišćenja zraka mogu biti prirodnog i antropogenog podrijetla.

Onečišćenje tla

Tla u kojima se nalaze tvari koje su strane normalnom prirodnom, kemijskom, fizikalnom i biološkom sastavu i koje imaju neželjene posljedice za živi svijet na tim tlima ili u njima, na ekosustav u cjelini, a posljedično i na zdravlje ljudi i gospodarstvo, svrstavamo u onečišćena tla. Onečišćenje tla može biti lokalno ili globalno.

Ekološki ili *zeleni* menadžment

Sve veći ekološki problemi koji se manifestiraju kroz smanjivanje prirodnih resursa, globalno zatopljenje, onečišćenje okoliša i dr. potiču pojedince, grupe i organizacije na pozitivniji stav prema očuvanju okoliša. H. Müller pod ekološkim menadžmentom podrazumijeva oblikovanje, upravljanje i razvijanje poduzeća i organizacija uz odgovornost prema okolišu.

Ekološki marketing

Ekološki marketing ili ekomarketing pojavio se u marketinškoj teoriji 70-tih godina kao odgovor poduzeća, korporacija na zahtjeve alternativnih društvenih pokreta, posebno pokreta za zaštitu čovjekove okoline, poznatijeg kao pokret zelenih. U planiranju proizvoda, dizajna robe i ambalaže, reklamiranja i sl. to znači veće poštivanje ekoloških standarda i mjerila.

Ekološki odnosi s javnošću

Temelje za ekološko gledište u odnosima s javnošću prvi su razjasnili S. M. Cutlip i A. H. Center 1952. kao „pomirujući i prilagođavajući model odnosa s javnošću“. Tvrde da je os-

novna uloga odnosa s javnošću pomoći organizacijama uskladiti se i prilagoditi promjenama u njihovoj okolini.

Ekološki aktivizam i mediji

Tijekom posljednjih desetljeća skupine za zaštitu okoliša postale su važan igrač u globalnoj areni kreiranja politike i vrlo su se dobro prilagodili zahtjevima i pravilima medija. Zahvaljujući osmišljenim strategijama, a unatoč činjenici da se često bore protiv moćnih institucionalnih izvora, skupine za zaštitu okoliša dobivaju znatan pristup medijima. Iako se uobičajeno vjeruje da informativni mediji daju povlašten pristup službenim izvorima, kao što su politika, vlade, velike korporacije i dr., skupine za zaštitu okoliša svojim proaktivnim komunikacijskim pristupom sve više uspijevaju svoje teme nametnuti kao javne agende.

Konvencija o pristupu informacijama, sudjelovanju javnosti u odlučivanju

U ciljevima Konvencije, a radi doprinosa zaštiti prava svake osobe sadašnjega i budućih naraštaja na život u okolišu pogodnom za njegovo ili njezino zdravlje i dobrobit, istaknuto je da će svaka država potpisnica Konvencije jamčiti pravo pristupa informacijama, sudjelovanja javnosti u odlučivanju o okolišu i pristupa pravosuđu o pitanjima okoliša sukladno odredbama ove Konvencije. Hrvatska je Konvencijom prihvatila kako će nastojati osigurati da službenici i tijela vlasti javnosti pomognu i upute je u traženju pristupa informacijama o okolišu, u omogućavanju njezina sudjelovanja u odlučivanju i u traženju pristupa pravosuđu o pitanjima okoliša.

Etički aspekti odnosa prema okolišu

Prema mišljenju određenih teoretičara pod ekološkim problemima podrazumijevaju se one promjene čovjekove prirodne okoline koje se (ili njihove posljedice) čine nepoželjnim ili ugrožavajućim, a koje nastaju ljudskim djelovanjem. Ovo shvaćanje implicira etičko-moralno vrjednovanje kakvo je moguće samo na temelju određenog vrijednosnog sustava.

Ekološka svijest

Pod ekološkom svijesti sasvim općenito treba podrazumijevati spoznaju da su prirodne osnove ljudskoga života ugrožene djelovanjem tih samih ljudi, uz određenu spremnost da se te opasnosti otklone. Ekološka svijest sastoji se od različitih komponenti koje zajedno doprinose *spoznaji* i spremnosti za otklanjanje opasnosti.

Pitanja za provjeru znanja

1. Kako se definira ekologija?
2. Što su to ekološki čimbenici?
3. Pojam onečišćenje, odnosno zagađenje okoliša i prirode?
4. Što se smatra onečišćenjem voda?
5. Što je onečišćenje zraka?
6. Navedite primjere onečišćenja tla!
7. Što je ekološki ili *zeleni* menadžment?
8. Što je ekološki marketing?
9. Kako S. Cutlip i sur. definiraju ekološke odnose s javnošću?
10. Kako nastaju ekološki modeli odnosa s javnošću?
11. Tri pravila iz kojih su izvedeni svi ekološki temeljeni modeli odnosa s javnošću?
12. Ekološki aktivizam i mediji?
13. Etički aspekti odnosa prema okolišu?
14. Što je ekološka svijest?



Dodatna literatura

- Anderson, A.: *Environmental Activism and News Media*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, ŠK, Zagreb, 2008.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Everett, J.: *Public Relations and the Ecology of Organizational Change*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Grunig, J. E., Hunt, T.: *Managing Public Relations*, Holt/Rinehart & Winson, New York-Chicago, 1984.
- Herceg, N.: *Okoliš i održiv razvoj*, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2013.
- Kotler, Ph., Lee, N.: *Korporativna društvena odgovornost*, Čikoja štampa, Beograd, 2007.
- Kunczik, M.: *Odnosi s javnošću*, FPZ, Zagreb, 2006.
- Müller, H.: *Turizam i ekologija*, Masmedia, Zagreb, 2004.
- *Poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 1995.
- Tench, R., Yeomanns, L. (ur.): *Otkrivanje odnosa s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2009.
- www.wikipedia.org

Bilješke

- 440 Na primjer, ekolozi ne proučavaju samo ribe, već i vodu, izloženost sunčevoj svjetlosti, obilnost hrane i sve druge čimbenike koji mogu utjecati na ribe u određenom mjestu koje nastanjuju (tzv. staništu) tijekom njihovog života.
- 441 Pojam ekologija datira još iz 1866. godine kada ga je u svojoj knjizi *Sveopća morfologija organizama* (Berlin, 1866.) upotrijebio njemački biolog Ernest Haeckel. Ekologiju je definirao kao „cjelokupnu znanost o odnosima organizama spram svijeta koji ih okružuje, dijelom organske, dijelom anorganske prirode, odnosno kao položaj organizama u ekonomiji prirodne sveukupnosti“. Ekologija kao znanost pruža nam uvid u složene prirodne sustave, ali nam ne pruža odgovor što bi trebali raditi, a što propustiti.
- 442 www.wikipedia.org
- 443 U ekosustavu vlada jedinstvo različitih životnih zajednica – mikroorganizama, biljnih i životinjskih i njihova neživa okoliša s osebnim i kroz to prepoznatljivim i funkcionalnim obilježjima. Pojam ekosustav odavno je uveden u ekologiju. Ekosustav je osnovna funkcionalna jedinica koja uključuje sve fizičke, kemijske i biološke značajke staništa te organizme koji prostorno i vremenski žive u njemu i koji su ujedinjeni kruženjem tvari i protokom energije između njih. Ekosustav ima četiri strukturalne sastavnice: anorganske tvari, organizme proizvođače, potrošače i razlagače. Organizmi su u ekosustavu podijeljeni u dvije velike skupine: autotrofne i heterotrofne organizme.
- 444 Stratosferski ozon koji se nalazi u dijelu atmosfere na oko 20 i 30 km od površine mora ima važnu ulogu za život na Zemlji jer apsorbira najveći dio Sunčeva ultraljubičastog zračenja. Ozon čini manje od milijuniteg dijela svih plinova u atmosferi i u normalnim uvjetima stalno se obnavlja iz atmosferskog kisika. Ozon djeluje kao selektivni filtrat kratkovalnog ultraljubičastog zračenja te ga nazivamo i ozonskim štitom. Bez njega bi kratkovalne ultraljubičaste zrake na površini Zemlje imale smrtonosne vrijednosti, a život na našem planetu bio bi nemoguć.
- 445 Glavni izvori onečišćenja tla mogu biti prirodnog ili antropogenog podrijetla. Od prirodnih izvora treba naglasiti ulogu vulkana koji tijekom erupcije izbacuju znatnu količinu pepela na okolno tlo. Vulkanski pepeo mijenja kemijski, fizikalni i biološki sastav tla. Brojni plinovi oslobođeni tijekom erupcije u atmosferu također mijenjaju sastav zraka, a plinovi otopljeni u vodi zakisele oborine te mijenjaju sastav i reakciju tla. Kompoziciju tla mijenjaju požari, poplave, dugotrajne obilne kiše i suše te primjena velikih količina različitih pesticida u poljoprivredi.
- 446 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *n. dj.*, 573.
- 447 H. Müller: *Turizam i ekologija*, Masmedia, Zagreb, 2004., 166.
- 448 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *n. dj.*, 573.
- 449 H. Müller, *n. dj.*, 175.
- 450 *Poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 1995., 118.
- 451 J. Everett: *Public Relations and the Ecology of Organizational Change*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 313.
- 452 Isto.
- 453 Isto.
- 454 Isto.

- 455 Ph. Kotler, N. Lee: *Korporativna društvena odgovornost*, Čikoja štampa, Beograd, 2007., 39.-40.
- 456 J. Everett, *n. dj.*, 313.
- 457 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 220.
- 458 J. Everett, *n. dj.*, 314.
- 459 Isto, 314.-315.
- 460 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 239.
- 461 A. Anderson: *Environmental Activism and News Media*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003., 117.
- 462 Isto, 120.
- 463 Greenpeace se često u prošlosti koristio tim konfrotacijskim tehnikama kako bi potaknuo organizirani vapaj javnosti.
- 464 A. Anderson, *n. dj.*, 122.
- 465 Zagreb, 13. prosinca 2006.
- 466 *Javnost* označava jednu ili više fizičkih ili pravnih osoba te, sukladno domaćem zakonodavstvu, odnosno praksi, njihove udruge, organizacije ili skupine.
- 467 *Informacija o okolišu* označava svaku informaciju u pisanom, vizualnom, slušnom, elektroničkom ili bilo kojem drugom materijalnom obliku u svezi sa: a) stanjem sastavnica okoliša, kao što su zrak i atmosfera, voda, tlo, zemlja, krajobraz i prirodni lokaliteti, biološka raznolikost i njezini sastavni dijelovi, uključujući genetski izmijenjene organizme te uzajamno djelovanje ovih sastavnica, b) čimbenicima kao što su tvari, energija, buka i zračenje te djelatnosti ili mjere, uključujući upravne mjere, sporazumi, politika, zakonodavstvo, planovi i programi iz područja zaštite okoliša koji utječu ili bi mogli utjecati na sastavnice okoliša i analizom isplativosti i drugim gospodarskim analizama i pretpostavkama koje se rabe u odlučivanju o okolišu, c) stanjem ljudskoga zdravlja i sigurnosti, uvjeta ljudskoga života, kulturnih lokaliteta i izgrađenih objekata, u onoj mjeri koliko na njih utječe ili bi moglo utjecati stanje sastavnica okoliša, ili, kroz te sastavnice, čimbenici, djelatnosti ili mjere.
- 468 H. Müller, *n. dj.*, 54.
- 469 Isto, 55.
- 470 Isto.
- 471 Isto.
- 472 Isto, 56.
- 473 Isto.

24. MEĐUNARODNI ODNOSI S JAVNOŠĆU

Međunarodni odnosi s javnošću (IPR) brzorastuće je područje prakse odnosa s javnošću. Američki udžbenici dominirali su literaturom o odnosima s javnošću i u Americi i širom svijeta usprkos činjenici da većina njih vrlo malo govori o drugim zemljama ili kako se prakticiraju odnosi s javnošću u međunarodnom kontekstu. Za neke američke pisce međunarodni odnosi s javnošću govore jednostavno o tome kako savladati prepreke koje se odnose na druge kulture uključujući pritom jezik, zakone ili kulturna pitanja. I to je važno jer nitko nema pravo zanemariti etničke i kulturne posebnosti određene regije ili zemlje. Jasno je da treba poznavati i poštovati nacionalne karakteristike zemlje u kojoj se odnosi s javnošću planiraju i izvode. Međutim važno je shvatiti da suvremeni odnosi s javnošću uvijek imaju međunarodni karakter. Veliki posao u jednoj zemlji automatski znači posao u drugoj, pri čemu to uvijek ne mora biti susjedna zemlja. Tako poslovni uspjeh primjerice u Sjedinjenima Američkim Državama povlači sa sobom odgovarajuće rezultate u cijelom svijetu, što potvrđuje da je ekonomija odavno postala transnacionalna.⁴⁷⁴

Iako su neki teoretičari polemizirali o tome postoje li uopće međunarodni odnosi s javnošću, sasvim je izvjesno da je odgovor na to pitanje pozitivan. Da, postoje, no posve je drugo pitanje kako se definiraju. No prije nego ukažemo na definicije međunarodnih odnosa s javnošću, ukazat ćemo na pojam međukulturalni menadžment.

Međukulturalni menadžment

U novije se vrijeme u menadžmentu iznimna pozornost pridaje istraživanju i razumijevanju različitih kultura koje su temelj-

ni uvjet uspješne međunarodne suradnje i poslovanja. Rezultat je toga sve intenzivniji razvoj međukulturalnog menadžmenta kao posebnog područja menadžmenta.⁴⁷⁵

Međukulturalni menadžment područje je komparativnog istraživanja različitih kultura i njihova utjecaja na menadžment, poslovno ponašanje i komuniciranje radi unaprjeđivanja njihova međusobnog razumijevanja, suradnje i uspješnoga zajedničkog poslovanja.⁴⁷⁶

Velike mogućnosti za razvoj i širenje poslovanja pruža globalizacija. S druge strane globalizacija stvara nove i sve kompleksnije izazove. Jedan je od najvažnijih izazova upoznavanje, razumijevanje i poštovanje kulturnih vrijednosti, ponašanja pri pristupu i praksi u različitim društvima i kulturama. Da bi uspjeli u globalnom poslovanju, menadžeri moraju biti fleksibilni te adekvatno reagirati na praksu i vrijednosti koje mogu biti posve različite od onoga na što su navikli. To zahtijeva otvorenost prema vrijednostima, idejama i mišljenjima drugih.⁴⁷⁷

Definiranje međunarodnih odnosa s javnošću

Danas bi se vrlo malo praktičara složilo s američkim praktičarem za odnose s javnošću koji je tvrdio da nema nečega takvog kao što su međunarodni odnosi s javnošću. Praktičari, kao i znanstvenici, prije bi podržali gledište koje je još početkom 1980-ih smatralo međunarodne odnose s javnošću jednim od najbrže rastućih područja profesije i jednim od najmanje shvaćenih područja. Jedna od brojnih definicija međunarodnih odnosa s javnošću smatra te odnose pokušajem postizanja uzajamna razumijevanja premošćivanjem zemljopi-

Međunarodni odnosi s javnošću (IPR) brzorastuće je područje prakse odnosa s javnošću.

Međukulturalni menadžment područje je komparativnog istraživanja različitih kultura i njihova utjecaja na menadžment, poslovno ponašanje i komuniciranje radi unaprjeđivanja njihova međusobnog razumijevanja, suradnje i uspješnoga zajedničkog poslovanja.

Definicije odnosa s javnošću naglašavaju međusobno razumijevanje kao i izgradnju odnosa između organizacije i njezine javnosti. Izgradnja i unaprijeđenje odnosa vitalni su čimbenici u izgradnji globalnog obilježja proizvoda i globalne reputacije.

snog, kulturnog i jezičnog jaza ili svih njih istovremeno.

Najčešće citirana definicija globalnih, tj. međunarodnih odnosa s javnošću ona je D. L. Wilcoxa i G. T. Camerona (2009.)⁴⁷⁸ koji su definirali *međunarodne odnose s javnošću* kao planiran i organiziran napor kompanije, institucije ili vlade da uspostavi uzajamno korisne odnose s javnosti drugih naroda.

Definicije odnosa s javnošću naglašavaju međusobno razumijevanje kao i izgradnju odnosa između organizacije i njezine javnosti. Izgradnja i unaprijeđenje odnosa vitalni su čimbenici u izgradnji globalnog obilježja proizvoda i globalne reputacije.

Međunarodne odnose s javnošću G. Szondi definira kao planiranu komunikacijsku aktivnost (multinacionalne) organizacije ili međunarodne institucije ili vlade u nastojanju da stvori pozitivnu i prijamljivu okolinu kroz uzajamna djelovanja u ciljnoj zemlji koja pomaže organizaciji (ili vladi) da postigne svoju politiku ili poslovne ciljeve bez oštećivanja interesa domaće javnosti.⁴⁷⁹

Međunarodne aktivnosti odnosa s javnošću mogu biti *pripremne*, radi stvaranja i njegovanja povoljne okoline, ili *situacijske*, kada često jedna odluka ili situacija vodi komunikaciju. Međunarodni odnosi s javnošću mogu jednostavno biti *promotivni* kada je proizvod ili usluga središte programa, a odnosi s javnošću podržavaju globalnu funkciju marketinga ili, u idealnom slučaju, integriraju i vode komunikaciju. Međunarodni su odnosi s javnošću tako ljepilo globalizacije: ono pomaže multinacionalnim korporacijama da dođu do nove javnosti i tržišta.⁴⁸⁰

Globalni domet odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću danas imaju globalan domet i vrlo su rašireni u svijetu. Smatra se da u Kini danas odnose s javnošću studira 100000 studenata. Širom svijeta poslana je poruka: odnosi s javnošću osiguravaju veliku proizvodnju informacija preko masovnih medija. Ta univerzalizacija odnosa s javnošću njeguje *borbenu* demokraciju i konkurenciju koja se ne tiče samo trgovine, nego i ideja, kultura, ideologija, resursa i još dosta toga.⁴⁸¹

Analiza filozofije odnosa s javnošću ukazuje da su odnosi s javnošću slični u svim zemljama svijeta. Međutim u planiranju i provođenju programa mora se voditi računa o kulturi, religiji, tradiciji, ekonomskim uvjetima i drugim vrijednostima. Upravo zbog kulturoloških razlika prihvaćeno je mišljenje da velike multinacionalne kompanije planiraju politiku i strategiju odnosa s javnošću u središnjici, s tim da se programi prilagođuju prema lokalnim prilikama i potrebama.

Prvi zadatak odnosa s javnošću u međunarodnom poslovanju jest upoznati sve dijelove javnosti. Tu pripadaju svi oni na koje tvrtka utječe svojim ponašanjem, kao i svi oni koji utječu na uspjeh tvrtke. S tim u vezi upoznavanje javnosti uključuje dva procesa:

- upoznati druge u svjetlu u kome oni vide sami sebe, što znači da ne treba pribjegavati stereotipu i uvriježenim mišljenjima iz perspektive stranca
- vidjeti tvrtku očima drugih – istražiti i upoznati stavove i razmišljanja drugih u tvrtci.

Istraživanje i oblikovanje informacijskog sustava u poduzeću omogućit će provođenje obaju procesa. Kontinuirano prikupljanje podataka, njihova obrada (analiza, sinteza, razvrstavanje itd.) te pohranjivanje vrijednih informacija čine temelj za buduće odluke i akcije tvrtke.

Prikladnost, a samim time i uspjeh akcija odnosa s javnošću uvelike ovise o kvaliteti informacija koje su poslužile kao osnova za njihovo planiranje i provođenje. Na primjer istraživanja mogu pokazati da je poželjna i potrebna promjena u ponašanju tvrtke. U tom je slučaju preporučljivo da tvrtka dobrovoljno započne s promjenom, prije nego bude na to prisiljena.

Brza i učinkovita reakcija, praćena intenzivnim i prikladnim akcijama odnosa s javnošću, smanjit će probleme, otkloniti nepoželjne efekte ili tzv. *kulturni šok*, a kulturni šok događa se kada ljudi svjesno ili nesvjesno shvate da se gotovo sve što se tiče zemlje domaćina i načina na koji se u njoj živi razlikuje od domaće kulture.

Analiza filozofije odnosa s javnošću ukazuje da su odnosi s javnošću slični u svim zemljama svijeta. Međutim u planiranju i provođenju programa mora se voditi računa o kulturi, religiji, tradiciji, ekonomskim uvjetima i drugim vrijednostima.

Vjeruje se da u najmnogoljudnijoj zemlji na svijetu, u Kini, danas ima više ljudi koji uče engleski jezik nego Amerikanaca koji ga govore. U kompaniji *Tupperware* svaki od devet članova Izvršnog odbora govori dva do četiri svjetska jezika. Ako netko želi biti viši menadžer u ovoj kompaniji, u sljedećih 20 godina treba steći iskustvo iz Azije. Nije li riječ o globalizaciji tržišta, a s tržištem i o globalizaciji komuniciranja i odnosa s javnošću?

Kao što znamo, jedina konstanta današnjeg vremena su promjene. Promjene su toliko brze i važne da brojne kompanije nemaju nikakvog izbora. Postoji snažna poslovna tendencija prema sve većoj internacionalizaciji i centralizaciji tržišta i to određuje sudbinu i velikih i malih tržišnih *igrača*. S procesom globalizacije globaliziraju se i komunikacijski procesi. Iako se na globalizaciji tržišta nastoji uspostaviti neki zajednički nazivnik, neke zajedničke potrebe i želje, sličnosti u ponašanju kupaca u načinu kupovine ne podrazumijevaju obvezno jednobraznost tržišta s jednobraznim potrebama, komunikacijskim kanalima, *dominantnom koalicijom*, postupcima odlučivanja i dr. Samo površne informacije i pogledi na međunarodno tržište mogu stvoriti lažan osjećaj jednostavnosti. Istina je da se na međunarodnom tržištu mora uzeti u obzir složenost društveno-kulturnih zajednica i društveno-kulturne osobnosti. Iako slogan „misli globalno, radi lokalno” još uvijek vrijedi, izazovi u međunarodnom poslovanju su brojni. Izazov nije samo u komuniciranju s novim međunarodnim klijentima, nego i u poslovanju s međunarodnim partnerima čije

osobnosti i jezici stvaraju brojne probleme i tzv. kulturalnu distancu. *Kulturalna distanca* odnosi se na količinu razlika između kulturnih varijabli kao što je na primjer jezik.

Strategije međunarodnih komunikacija

Iako će u ovom poglavlju biti najviše *riječi* o razlikama u društveno-kulturnim zajednicama na globalnom tržištu, ono će u načelu odgovoriti i na pitanje što su osnovna obilježja međunarodne komunikacije. Pored brojnih razlika istina je da postoje i neke zajedničke potrebe i sklonosti, posebno osoba koje vode sličan način života. Proizvođači svjetskih tržišnih marki mogu pozicionirati svoje proizvode u svijesti potrošača iz različitih društveno-kulturnih zajednica detaljnim istraživanjima i planiranjem. Njih prave iskusni marketinški stručnjaci odnosa s javnošću. Brojne i vrijedne koristi za svjetske i poznate robne marke rezervirane su za one *igrače* koji su pravilno shvatili uvjete poslovanja i koji uspješno razvijaju i primjenjuju globalne komunikacijske strategije.

Kada smo kod međunarodnih strategijskih komunikacija, treba ukazati na *četiri osnovne strategije međunarodnih (marketinških) komunikacija*.⁴⁸² Te strategije, kao i prednosti i nedostatke što ih nešto kasnije navodimo, treba promatrati i s marketinškog aspekta, ali i s aspekta odnosa s javnošću jer većina načela vrijedi kako za marketing tako i za odnose s javnošću. Bilo da se odnosi s javnošću promatraju kao dio marketinškog miksa ili samostalno, strategije su prikazane u Tablici 44.

U kompaniji *Tupperware* svaki od devet članova Izvršnog odbora govori dva do četiri svjetska jezika. Ukoliko netko želi biti viši menadžer u ovoj kompaniji, u sljedećih 20 godina treba steći iskustvo iz Azije.

Iako slogan „misli globalno, radi lokalno” još uvijek vrijedi, izazovi u međunarodnom poslovanju su brojni.

Kulturalna distanca odnosi se na količinu razlika između kulturnih varijabli kao što je na primjer jezik.

Tablica 44. Četiri osnovne strategije međunarodnih (marketinških) komunikacija

1.	Standardizirana/ Centralizirana	Koncepciju oglasa (reklame) stvara i proizvodi jedna kompanija ili agencija. Ona i prilagođava i prevodi poruku za pojedino tržište.
2.	Decentralizirana/ Autokratska	Koncepciju oglasa (reklame) stvara i proizvodi lokalna poslovna kompanija ili reklamna agencija.
3.	Centralizirana strategija i lokalna proizvodnja	Osnovna koncepcija oglasa osigurava jednoobraznost glavnih elemenata, ali ne i detalja i dopušta lokalno kreiranje oglasa uz pridržavanje strateških smjernica.
4.	Centralizirana strategija uz centraliziranu i lokalnu proizvodnju	Centralizirana proizvodnja neverbalnih oglasa koristi se za izgradnju jedinstvenog identiteta, a lokalnom proizvodnjom oglasa to se podržava.

Standardizacija međunarodnih komunikacija ima svoje prednosti i nedostatke.

Tablica 45. Prednosti međunarodne standardizacije u komunikaciji

1.	Dosljednost imidža	Jedan imidž stvara se u svijetu i omogućava bolje upoznavanje i veću prisnost s markom i proizvodom, uslugom.
2.	Čvrsto globalno pozicioniranje	Omogućava brendu stvaranje jačeg položaja i zaštitu od mogućih napada.
3.	Korištenje transnacionalnih mogućnosti	Umanjuje nejasnoću poruke do koje može doći: a) oglašavanje prelazi i u druge zemlje satelitskom televizijom, b) ciljana skupina obuhvaća imigrante i turiste.
4.	Niži troškovi	Na stvaranju imidža tržišne marke ne radi više različitih kreativnih timova.
5.	Ušteda u vremenu upravljačkog tima	Smanjenje broja zaposlenih osoba u marketinškom odjelu.
6.	Racionalno korištenje stručnjaka	U okviru kompanije stručni poslovi su isti i to pridonosi racionalnijem korištenju ljudi, posebno stručnjaka.
7.	Lakše upravljanje iz jednog centra	Smanjuje se broj odluka i projekata: a) jedna kreativna odluka olakšava usklađivanje kreativnih procesa, b) politika medija – preklapanje medija više zemalja koristi se za povećanje efikasnosti c) proračun – na svakom tržištu određuju se loklani proračuni za svaki proizvod, d) dogovor o programu aktivnosti omogućava korištenje jedinstvenog sustava upravljanja.

Standardizacija međunarodnih komunikacija ima svoje prednosti i nedostatke. U tom kontekstu govorimo o *sedam prednosti* bez obzira radi li se o reklami proizvedenoj u jednom središtu ili su tipske (središte kompanije određuje strateške smjernice

oglašavanja, ali dopušta i lokalnu proizvodnju oglasa). Prednosti međunarodne standardizacije⁴⁸³ prikazani su u tablici 45.

Smatra se da je više nedostataka međunarodne standardizacije u komunikaciji.⁴⁸⁴ Njih je deset, i navedene su u tablici 46.⁴⁸⁴

Tablica 46. Nedostatci međunarodne standardizacije u komunikaciji

1.	Zadovoljstvo kreativnosti	Sprečava loklano osoblje i lokalnu agenciju da izrazi svoj kreativni potencijal.
2.	Nezadovoljna lokalna uprava	Lokalna uprava nema kontrolu nad svojom sudbinom jer je politika oglašavanja i proizvodnja oglasa centralizirana.
3.	Minimalna radna angažiranost lokalne agencije	Takav odnos centrale prema loklanim agencijama može dovesti do nerentabilnosti trošenja vremena i ljudi u loklanim agencijama i to može uzrokovati povlačenje resursa.
4.	Propuštene prilike	Propuštaju se prilike brze reakcije na promjene na loklanom tržištu.
5.	Različiti životni ciklusi proizvoda	Različita tržišta mogu se nalaziti u različitim fazama svoga životnog ciklusa, što može standardizirani pristup oglašavanju učiniti neprimjernim.
6.	Pogrešna ideja	Lošije kreativne zamisli centralizirane koncepcije u odnosu na lokalne agencije.
7.	Težak, složen prijevod	Tuđe ideje ponekad nije lako prevesti. Npr. slogan Pepsija "Come Alive" – "Živnite" u nekim zemljama preveden je "Izađite iz groba".
8.	Lažna ušteda	Troškovi jezičnih prilagodbi mogu poništiti uštedu ostvarenu kreiranjem u središtu kompanije.
9.	Složenost tržišta	Može otežati standardizaciju poruke ili je onemogućiti.
10.	Neiskusno osoblje	Nedostatak osoblja za koordinaciju transnacionalnih standardiziranih kampanja može koncepciju centraliziranog oglašavanja učiniti rizičnim.

Smatra se da je više nedostataka međunarodne standardizacije u komunikaciji.

Vrijednosti, uvjerenja i običaji u međunarodnoj komunikaciji

Naše vrijednosti, prioritete i običaji oblikuju se prema kulturi u kojoj rastemo. Razumijevanje drugih kultura ključno je ako želite prodati svoje proizvode u drugim zemljama, upravljati međunarodnim tvrtkama ili uredom ili raditi u nekoj zemlji za multinacionalnu kompaniju čije je sjedište u drugoj zemlji. Dakle s obzirom na sve učestalije međukulturalne kontakte, razumijevanje komunikacije među kulturama iznimno je važno. S tim u vezi *komunikacija među kulturama* odnosi se na proces slanja i primanja poruka među ljudima koji se nalaze u različitim kulturnim kontekstima.

Da bi se ostvarila uspješna komunikacija među kulturama, uspješan međunarodni komunikator treba:⁴⁸⁵

- znati da su njegove omiljene vrijednosti i ponašanja pod utjecajem kulture i nisu uvijek nužno *ispravne*
- biti fleksibilan i otvoren za promjene
- biti osjetljiv na verbalno i neverbalno ponašanje
- znati vrijednosti, uvjerenja i praksu u drugim kulturama
- biti osjetljiv na razlike među pojedincima unutar kulture.

Vrijednosti i uvjerenja često nesvjesno utječu na naš odgovor ljudima i situacijama. Većina ljudi u Sjevernoj Americi na primjer vrjednuje *čestitost*. „Ne igraš fer”, oštra je kritika koja poziva na promjenu ponašanja. U nekim zemljama međutim ljudi očekuju da se određene skupine tretiraju kao povlaštene. Većina ljudi u Sjevernoj Americi prihvaća konkurenciju i vjeruje da ona stvara bolji učinak. Japanci međutim vjeruju da konkurencija vodi do nesklada. Poslovni ljudi u SAD-u vjeruju da se uspjeh temelji na pojedinačnom postignuću i otvoren je za svakoga tko se ističe. U Engleskoj i Francuskoj uspjeh je očiglednije povezan s društvenom klasom, a u nekim zemljama ljudima iz nekih kasta ili rasa zabranjeno je zakonom puno sudjelovanje u društvu.⁴⁸⁶

Građani SAD-a cijene individualizam. U drugim zemljama može se vrjednovati rad

skupine. U tradicionalnim razredima od američkih učenika očekuje se da sami izvršavaju zadatke, a ako dobiju više pomoći od nekog drugog, oni *varaju*. U Japanu na protiv skupine rutinski rade zajedno kako bi riješile problem.

Na vrijednosti i uvjerenja utječe *religija*. Kršćanstvo koegzistira s pogledom na pojedinca kao proaktivno biće. Etika protestantskog rada legalizira bogatstvo gledajući na njega kao na znak božanske koristi. U drugim kršćanskim kulturama jednostavniji način života smatra se bližim Bogu. Religija utječe na to koja se hrana smije jesti i koji su dani otvoreni za poslovanje. Na primjer hinduisti ne jedu govedinu, muslimani smatraju svinjetinu nečistom, ortodoksni Židovi jedu samo *košer meso*. U brojnim muslimanskim zemljama petak je dan molitve i to je službeni blagdan. Za vrijeme devetog mjeseca muslimanskog lunarnog kalendara pobožan musliman može biti na hodočašću u Meki.⁴⁸⁷

Čak i svakodnevni običaji razlikuju se od kulture do kulture. Ljudi u Sjevernoj Americi i Europi stavljaju prezime iza, a Azijati ispred imena. U većini zemalja piše se slijeva nadesno. Arapi pišu zdesna nalijevo. Američki stolar gura pilu, japanski je vuče. Prekidači svjetla i kvake na vratima pale/ okreću se na suprotnu stranu u Japanu nego u SAD-u.

Kultura i kako promatrati kulture

Svako od nas raste u *kulturi* koja daje primjere prihvatljiva ponašanja i vjerovanja.⁴⁸⁸ Možda nismo ni svjesni većine osnovnih odlika naše vlastite kulture dok ne dođemo u kontakt s ljudima koji postupaju drugačije. Ako dolazim iz kulture gdje su psi osobni ljubimci, to tumačenje može se činiti *prirodnim* sve dok ne doznamo da se u drugim kulturama psi, kao i pilići, uzgajaju za hranu.

Kultura se može promatrati u užem i širem značenju. *Kultura u užem značenju* izjednačava se s civilizacijom i uključuje sve aspekte i proizvode društvenog života. *Kultura u širem značenju* odnosi se na stečene odlike mišljenja, osjećaja i djelovanja i predmet je istraživanja međukulturalnog

Razumijevanje drugih kultura ključno je ukoliko želite prodati svoje proizvode u drugim zemljama, upravljati međunarodnim tvrtkama ili uredom ili raditi u nekoj zemlji za multinacionalnu kompaniju čije je sjedište u drugoj zemlji.

Komunikacija među kulturama odnosi se na proces slanja i primanja poruka među ljudima koji se nalaze u različitim kulturnim kontekstima.

Kultura u užem značenju izjednačava se sa civilizacijom i uključuje sve aspekte i proizvode društvenog života. *Kultura u širem značenju* odnosi se na stečene odlike mišljenja, osjećaja i djelovanja i predmet je istraživanja međukulturalnog menadžmenta.

U kulturama visokog konteksta većina informacija izvedena je iz konteksta poruke i mali se broj informacija eksplicitno prenosi. To su tzv. društva usmene kulture.

U kulturama niskog konteksta kontekst je manje važan. Većina informacija eksplicitno je objašnjena.

Kulture visokog i niskog konteksta uvažavaju različite vrste komunikacije i imaju različite stavove prema usmenim i pisanim kanalima.

menadžmenta. Predmet međukulturalnog menadžmenta su i nacionalne kulture, odnosno kulture društva. Nacionalnu kulturu čine vrijednosti i stavovi zajednički ljudima iz određene zemlje koji oblikuju njihovo ponašanje i uvjerenja o tome što je važno. Kako je bit kulture na različitim razinama ista, nacionalna kultura određuje se jednostavno i kao geografska distinkcija utemeljena na fizičkim granicama države.⁴⁸⁹

Kulture visokog i niskog konteksta

Danas kada razmišljamo o cijelom spektru različitih kultura, E. Hall kulture dijeli u dvije kategorije: visokog i niskog konteksta. Kulture visokog i niskog konteksta su najvažnije dimenzije kulture, koja određuje opći pristup komunikacijama, kao odnos prema kontekstu, na temelju kojeg se razlikuju kulture niskog i kulture visokog konteksta. *Kontekst* ovdje označava način na koji pojedinci i društva traže i prikupljaju informacije i znanja te utvrđuju njihovo značenje. Obuhvaća različite informacije u vezi s procesom komuniciranja koje pomažu u prenošenju i razumijevanju poruke.⁴⁹⁰

U kulturama visokog konteksta većina informacija izvedena je iz konteksta poruke i mali se broj informacija eksplicitno prenosi. To su tzv. društva usmene kulture. Dakle u njima se poruke često daju u kodiranom obliku i neizravno, tako da njihovo razumijevanje zahtijeva i analizu načina na koji su prenesene, neverbalnog govora i niza

drugih elemenata komuniciranja. Primateelj poruke mora dekodirati i protumačiti njezino značenje uzimajući u obzir ne samo ono što je rečeno nego i način na koji je rečeno. Može se reći da je moto takvih kultura „čitaj između redaka“.⁴⁹¹ Japanska, kineska, arapska i latinoamerička kultura te mnoge južnoeuropske zemlje su visokog konteksta.

U kulturama niskog konteksta kontekst je manje važan. Većina informacija eksplicitno je objašnjena. Njemačka, SAD, Kanada, Australija i skandinavske kulture niskog su konteksta. U ovim kulturama prevladavaju pisane, eksplicitne informacije i poruke. Komuniciranje je proces razmjene podataka i informacija. Poslovne su poruke izravne, jasne i utemeljene na činjenicama. Ljudi iz takvih kultura traže informacije za odlučivanje iz baze podataka i iz istraživačkih baza, a u njihovu prikupljanju više se oslanjaju na čitanje, izvješća i službene izvore informacija nego na osobne kontakte. To su zapravo društva pisane kulture, a njihov je moto: reci što misliš i napiši to. U ovim kulturama prevladava izravan, eksplicitan stil komuniciranja. Sklapanje poslova važnije je od odnosa i povjerenja, a individualna dobrobit i postignuće važniji su od grupnog postignuća.⁴⁹²

Kulture visokog i niskog konteksta uvažavaju različite vrste komunikacije i imaju različite stavove prema usmenim i pisanim kanalima.⁴⁹³ Kulture niskog konteksta koje zagovaraju izravan pristup mogu shvatiti neizravnost

Tablica 47. Usporedba kulturnih vrijednosti različitih zemalja, F. Bahtijarević –Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, 2008.

Kulturne vrijednosti različitih zemalja		
SAD	Japan	Arapske zemlje
1. Sloboda	1. Pripadanje	1. Obiteljska sigurnost
2. Neovisnost	2. Grupni sklad	2. Obiteljski sklad
3. Samopouzdanje	3. Kolektivnost	3. Roditeljsko vođenje
4. Ravnopravnost	4. Dob/seniorstvo	4. Dob
5. Individualizam	5. Grupni konsenzus	5. Autoritet
6. Konkurencija	6. Suradnja	6. Kompromis
7. Djelotvornost	7. Kvaliteta	7. Odanost
8. Točnost	8. Strpljenje	8. Strpljenje
9. Izravnost	9. Neizravnost	9. Neizravnost
10. Otvorenost	10. Posredovanje	10. Gostoljubivost

Tablica 48. Kulture visokog i niskog konteksta, D. Victor, 1992.

	Visoki kontekst (primjeri: Japan, Ujedinjeni Arapski Emirati)	Niski kontekst (primjeri: Njemačka, Sjeverna Amerika)
Omiljenije strategije komunikacije	Neizravnost, uljudnost, dvosmislenost	Izravnost, konfrontacija, jasnoća
Pouzdanje u riječi	Visoko	Nisko
Pouzdanje u neverbalne znakove za komunikaciju	Visoko	Nisko
Važnost pisane riječi	Nisko	Visoko
Pismeni sporazumi	Neobvezujući	Obvezujući
Usmeni sporazumi	Obvezujući	Neobvezujući
Obraćanje pozornosti na pojedinosti	Nisko	Visoko

kao nepoštenje ili manipulaciju. Na pisanu se riječ gleda kao važniju od usmene izjave. Tako su ugovori obavezujući, ali se obećanja mogu prekršiti. Pojedinosti su važne.

Monokromne i polikromne kulture

Navedeni konteksti su važni s obzirom na to na što ljudi obraćaju pozornost, a što zanemaruju. E. T. Hall pravi razliku između *monokromnih* i *polikromnih kultura*.

U *monokromnim kulturama* ljudi se ponašaju na usredotočen način. Jedan posao čini samo jednu važnu aktivnost u vremenu, tj. posao se obavlja sukcesivno, jedan po jedan, metodično i planski. U ovim kulturama vrijeme je važan resurs pa se odvaja poslovna od privatne sfere. To su istodobno kulture niskog konteksta. SAD se tradicionalno smatra monokromnom kulturom, iako se to može mijenjati jer ljudi zaključuju poslovne dogovore svojim mobitelima. Ali od nas se očekuje da se usredotočimo na ljude kad smo s njima. Nepristojno je čitati knjigu za vrijeme sastanka, čak i ako se većina sastanka ne odnosi izravno na osobu koja čita. Kada se američki menadžeri osjećaju uvrijeđenim jer latinoamerički menadžer gleda također druge ljude za vrijeme *njihova* sastanka, dvije vrste vremena su u konfliktu.⁴⁹⁴

U *polikromnim kulturama*, kojima pripadaju arapske zemlje, zemlje Latinske Amerike i neke zemlje južne Europe, ljudi istodob-

no obavljaju više stvari, često neplanirano. U ovim kulturama nije sve točno isplanirano i precizirano. Smatraju da su stvarnost događaja i prilika važnije od planiranja i određivanja rokova. Za njih su na prvom mjestu ljudi i odnosi pa tek onda vrijeme. Smatraju da se sve može obaviti i sutra. Ne odvajaju, nego isprepliću privatnu i poslovnu sferu, društvene i službene aktivnosti.⁴⁹⁵

Kulture u odnosu prema vremenu

Pojedini autori pri klasificiranju kultura uključuju orijentaciju i na vrijeme i aktivnost, kao i društvene odnose. U tom kontekstu navode tri tipa kultura:⁴⁹⁶

- 1) *kulture okrenute prošlosti* – u tim kulturama naglasak se stavlja na prošlost i tradiciju, primjerice kultura u Kini, Velikoj Britaniji, u zemljama istočne Europe
- 2) *kulture okrenute sadašnjosti* – to su kulture koje vrjednuju sadašnji trenutak, primjerice kultura u Meksiku i Latinskoj Americi.
- 3) *kulture okrenute budućnosti* – su kulture koje stavljaju naglasak na promjenu, inovacije i viziju budućnosti, primjerice kultura u SAD-u.

Drugi kulturalni profili

Orijentacija na aktivnost predstavlja način na koji kultura doživljava određenu aktivnost:⁴⁹⁷

U *monokromnim kulturama* ljudi se ponašaju na usredotočen način. Jedan posao čini samo jednu važnu aktivnost u vremenu, tj. posao se obavlja sukcesivno, jedan po jedan, metodično i planski.

U *polikromnim kulturama*, kojima pripadaju arapske zemlje, zemlje Latinske Amerike i neke zemlje južne Europe, ljudi istodobno obavljaju više stvari, često neplanirano. U ovim kulturama nije sve točno isplanirano i precizirano.

Linearna kultura stavlja naglasak na početak i kraj događaja, ima jedinstvene teme i oslanja se na empirijske dokaze. *Nelinearna kultura* bavi se različitim temama i oslanja se na usmenu komunikaciju.

- 1) *orijentacija na bivanje* – označava spontano, aktivno i duhovno kao važnije od materijalnih vrijednosti, npr. azijske kulture
- 2) *orijentacija na rad* – stavlja naglasak na postignuća, vidljive rezultate koji su proizašli iz djelovanja; takva je orijentacija karakteristična za SAD.

Kulture se mogu promatrati i s obzirom na relacijsku orijentaciju. *Relacijska orijentacija* bavi se načinom na koji ljudi doživljavaju svoje odnose s drugim. Mnoge arapske kulture vjeruju u *autoritarne odnose*, dok *kolektivne kulture*, koje prevladaju u Kini, Meksiku, Latinskoj Americi, vide skupine kao najvažniji društveni entitet. *Individualistički odnosi* se zasnivaju na jednakim pravima za sve ljude. Takva je orijentacija u SAD-u.⁴⁹⁸

Linearna kultura stavlja naglasak na početak i kraj događaja, ima jedinstvene teme i oslanja se na empirijske dokaze. *Nelinearna kultura* bavi se različitim temama i oslanja se na usmenu komunikaciju. Ove su dimenzije važne za planiranje i koordinaciju aktivnosti odnosa s javnošću.⁴⁹⁹

Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija ne koristi riječi. Osmijesi, pogledi, mjesto na sastanku, veličina ureda, koliko dugo netko ostavlja posjetitelja da čeka – sve su to oblici komunikacije koji mogu izazvati zadovoljstvo ili bijes, ljubaznost ili distanciranje, moć ili status. Većinu vremena nismo svjesni tumačenja neverbalnih signala. Ipak neverbalni signali mogu se pogrešno protumačiti, baš kao i verbalni simboli (riječi). A pogrešno tumačenje može biti teže razjasniti jer ljudi (možda) ne znaju neverbalne signale koji su ih odveli do pretpostavke da ih se ne voli, cijeni ili odobrava. Arapski student pretpostavio je da ga njegov američki kolega, koji dijeli sobu s njim, ne voli jer je Amerikanac sjedio u sobi s nogama podignutim na namještaj pokazujući stopala svom arapskom kolegi. Arapska kultura smatra noge, a osobito stopala nečistima: pokazivanje stopala je uvreda.⁵⁰⁰

Koliko značenje ima neverbalna komunikacija uopće potvrđuju istraživanja A. Me-

hrabiana, pionira u istraživanju govora tijela 1950-ih godina. On je utvrdio da se *poruka* sastoji od verbalnog (govornog) i neverbalnog dijela (pokreti tijela). U tom kontekstu A. Mehrabian govori o tri razine poruke: *vizualna* (55%), *glasovna* (38%), *verbalna* (7%). Prof. Mehrabian utvrdio je i postotak važnosti tih oblika komunikacije i njihov utjecaj na poruku.⁵⁰¹

Učenje neverbalnog jezika može nam pomoći da stvorimo sliku koju želimo. Treba znati da i unutar jedne religije (kulture) neverbalni simbol može imati više od jednog značenja.

Govor tijela

Japanci cijene sposobnost mirnog sjedenja. Često vide američku tendenciju vrpoljenja i micanja kao nedostatak mentalne ili duhovne ravnoteže. Ljudi iz različitih kultura čak i hodaju drugačije. Osobe iz jedne kulture često reagiraju negativno na hod iz druge kulture. Za Francuze američki hod je neciviliziran. Za Angloamerikance ponekad je hod Hispanoamerikanca prijeteći, a način na koji hodaju odaje seksualnost, iako nema dokaza za takvo što.

Odijevanje

Poslovni su kostimi i odijela standardna odjeća javnih i poslovnih osoba jer je to najprihvaćeniji oblik odijevanja javnih službenica i službenika. U Sjevernoj Americi određeni stilovi i boje odijevanja smatraju se više *profesionalnim* i više *vjerodostojnim*. U Japanu odijevanje označava ne samo status nego također i skupinu zanimanja. Studenti nose uniforme. Značke kompanije pokazuju položaj unutar organizacije. Radnici nose drugačiju odjeću kada su u štrajku, nego kad rade. Predsjednika Irana nećete vidjeti u kravati. Dolaskom na vlast u Afganistanu talibani su donijeli svoj pravilnik o odijevanju. U arapskim zemljama javne osobe vidjet ćete u tradicionalnoj odjeći. Poslovne ljude na Zapadu ni ljeti nećete vidjeti da kravatu nose na košulje kratkih rukava. Ovisno o pojedinoj kulturi postoji niz drugih specifičnosti u stilovima oblačenja.

Učenje neverbalnog jezika može nam pomoći da stvorimo sliku koju želimo. Treba znati da i unutar jedne religije (kulture) neverbalni simbol može imati više od jednog značenja.

U Japanu odijevanje označava ne samo status nego također i skupinu zanimanja. Studenti nose uniforme. Značke kompanije pokazuju položaj unutar organizacije.

Osmijeh

U zapadnim kulturama osmijeh je načelno znak sreće i zadovoljstva, ali u istočnim zemljama (Azija) može biti znak zbunjenosti i nelagode. U SAD-u osmijeh se razlikuje od područja do područja. Prije 20 godina R. Birdwhistell otkrio je da se *srednja klasa pojedinaca* iz Ohija, Indiane i Ilinois smiješila više nego ljudi iz Massachusettsa, New Hampshirea i Mainea koji su se smiješili više nego zapadni Njujorčani. Ljudi iz gradova u južnim i graničnim državama – Atlanta, Louisville, Memphis i Nashville – smiješili su se više od svih. Neki su učenici spekulirali da ljudi sa sjeveroistoka možda ne vjeruju u iskrenost južnjaka koji se mnogo smiješe (kao bivši predsjednik Jimmy Carter). Učenici iz drugih zemalja koji dođu na američka sveučilišta mogu biti zbunjeni američkom tendencijom da se smiješe strancima – sve dok ne shvate da osmijeh *ne znači ništa loše*.⁵⁰²

U Njemačkoj su osmijesi rezervirani za prijatelje. Japanci se smiješe ne samo kad im je drago ili kad su veseli, nego i kad žele reći: „Gledajte svoja posla“, ili kad žele prikriti zbunjenost, tugu pa čak i bijes. Japanci se uče kontrolirati svoje emocije. U situacijama s jakim emocijama smatra se prihvatljivim da se smiješi ili smije, ali ne da se mršti ili plače. U nekim poslovima u SAD-u smatra se prihvatljivim mrštenje, psovka i vikanje, ali ne i plač. Ipak i *bijes* i *plač* mogu biti izraz iste emocije: frustracija, nismo dobili što smo željeli.⁵⁰³

Pogledi u oči

Tijekom povijesti uvijek smo bili obuzeti očima, njihovom moći i utjecajem na ponašanje drugih osoba.⁵⁰⁴ Kontakt očima regulira komunikaciju i daje informacije o dominaciji: pogledao me s visoka. Može biti osnova i za sumnju: nije me gledao u oči kada je govorio. Kada je u pitanju taj moćni pogled, sjetimo se nekih dobro nam poznatih fraza: pogled mu ubija, pogledom obara s nogu, imala je provokativan pogled, ima leden pogled itd.

Bijelci u Sjevernoj Americi smatraju *izravno gledanje u oči* znakom poštenja. Ali

u brojnim kulturama obaranje pogleda znak je odgovarajuće poslušnosti pretpostavljenom. Djecu u Portoriku uče da im se pogled ne susretne s pogledom odrasle osobe. Japanci uče gledati u vrat. Izravno i dugotrajno gledanje u oči može se protumačiti kao agresija i neprijateljstvo. U Koreji duži izravan pogled u oči smatra se neuljudnim. Od osobe nižeg ranga očekuje se da prvo gleda dolje.⁵⁰⁵

Arapci su u laboratorijskim eksperimentima gledali jedan u drugoga više nego što su to činila dva Amerikanca ili dva Engleza. Izravno gledanje u oči tako je važno da Arapci ne vole pričati s osobama koje nose tamne naočale ili dok hodaju jedan uz drugoga. To se smatra neuljudnim. U muslimanskim se zemljama ne očekuje da se žene i muškarci gledaju izravno u oči. Te razlike mogu voditi do pogrešne komunikacije na multikulturalnom radnom mjestu.

Pokreti

Istraživanja koja je petnaest godina provodio R. Birdwhistell⁵⁰⁶ (od 1950. do 1965.) nisu otkrila ni jedan pokret tijelom koji ima isto značenje u svim društvima. U Bugarskoj na primjer ljudi klimaju glavom gore-dolje da označe *ne* ili da mrdaju lijevo-desno da označe *da*. Pokreti koji znače odobravanje u SAD-u mogu imati vrlo različito značenje u drugim zemljama. Palac podignut gore znak je koji znači *dobar posao* ili *naprijed* u SAD-u i većini zemalja Zapadne Europe, a u Grčkoj je vulgarna uvreda. Krug napravljen od palca i kažiprsta, što znači *u redu* u SAD-u, u južnoj Italiji je nepristojno, a u Francuskoj i Belgiji može značiti *ne vrijediš ništa*.

Studije su otkrile da liječnici koji govore španjolski smatraju mentalne mogućnosti latinoameričkih pacijenata mnogo višima nego liječnici koji govore engleski jezik. Kulturne razlike u pokretima mogu pridonijeti krivoj procjeni. Slično angloamerički nadzornici na radnom mjestu mogu podcijeniti mogućnost hispanoamerikanaca jer se geste razlikuju u te dvije kulture.⁵⁰⁷

Allan i Barbara Pease posebno ukazuju na tri najčešća pokreta (geste) koji su zajednički raznim kulturama, a koje u sebi nose

U Njemačkoj su osmijesi rezervirani za prijatelje. Japanci se smiješe ne samo kad im je drago ili kad su veseli, nego i kad žele reći: „Gledajte svoja posla“, ili kad žele prikriti zbunjenost, tugu pa čak i bijes.

Kontakt očima regulira komunikaciju i daje informacije o dominaciji: pogledao me s visoka. Može biti osnova i za sumnju: nije me gledao u oči kada je govorio.

Palac podignut gore znak je koji znači *dobar posao* ili *naprijed* u SAD-u i većini zemalja Zapadne Europe, a u Grčkoj je vulgarna uvreda.

U Francuskoj i Belgiji krug znači *nula* ili *ništa*. U Japanu krug može označavati novac. U nekim mediteranskim zemljama to je znak za rupu koji se često koristi kao aluzija na homoseksualne sklonosti muškaraca kao u Grčkoj, dok bi Turčin mogao pomisliti da ga nazivate *šupkom*.

U Grčkoj palac se potiskuje prema naprijed i doslovno znači: *nabijem ti ga*.

Winston Churchill je tijekom Drugog svjetskog rata popularizirao znak *V* (*V for victory*), ali se ta varijanta s dva podignuta prsta pokazivala s dlanom okrenutim van, dok dlan okrenut prema govorniku označava spomenutu uvredljivu varijantu.

bitne razlike. To su: *krug prstima* (*ruke*), *podignuti palac* i *V-znak*.⁵⁰⁸

Krug prstima (*ruke*), (*The ring*) – taj znak populariziran je u SAD-u u 19. stoljeću u novinama koje su počele uporabljivati početna slova kao kraticu za uobičajene fraze. Postoje različita tumačenja što je nekada značila skraćena *O. K.* Neki vjeruju da je značila *sve točno* (eng. *all correct*). Ima i drugih mišljenja. No kakva god bila povijest, danas je značenje *O. K.* zajedničko u svim zemljama engleskoga govornog područja. Međutim taj znak u nekim zemljama ima drugačije značenje. U Francuskoj i Belgiji krug znači *nula* ili *ništa*. U Japanu krug može označavati novac. U nekim mediteranskim zemljama to je znak za rupu koji se često koristi kao aluzija na homoseksualne sklonosti muškaraca kao u Grčkoj, dok bi Turčin mogao pomisliti da ga nazivate *šupkom*. Savjet je, ako putujete ili poslužete na međunarodnom tržištu, posavjetujte se koji se signali smiju, a koji ne smiju koristiti kako biste izbjegli neugodne situacije.⁵⁰⁹

Podignuti palac (*The Thumb-Up*) – u zemljama u kojima je nazočan jak britanski utjecaj (Australija, SAD, Južna Afrika, Novi Zeland, Singapur) pokret podizanja palca ima tri značenja: koriste ga autostoperi, služi kao signal *O. K.*, snažno trzanje palcem naviše postaje uvreda sa značenjem: *stjeram ti ga*. U Grčkoj palac se potiskuje prema naprijed i doslovno znači: *nabijem ti ga*. Stoga nemojte stopirati u Grčkoj. Kad Europljani broje do pet, počinju s podignutim palcem koji znači *jedan*. Većina ljudi s engleskoga govornog područja počinje brojati od kažiprsta. Podignut palac u tom brojanju označava *pet*. Kao najjači prst na ruci palac simbolizira i fizičku snagu.⁵¹⁰

V (*The V-sign*) – viktorija je uobičajena u Australiji, Novom Zelandu i Velikoj Britaniji i tumači se kao: *stjeram ti ga*. Winston Churchill je tijekom Drugog svjetskog rata popularizirao znak *V* (*V for victory*), ali se ta varijanta s dva podignuta prsta pokazivala s dlanom okrenutim van, dok dlan okrenut prema govorniku označava spomenutu uvredljivu varijantu.⁵¹¹

Razmak/zona udaljenosti

Osobni je prostor udaljenost koju netko želi između sebe i drugih ljudi u redovitom, neprisnom izmjenjivanju ideja i misli. Promatranje i ograničeni eksperimenti pokazuju da većina građana Sjeverne Amerike, Sjeverne Europe i Azije želi veći osobni razmak nego Latinoamerikanci, Francuzi, Talijani i Arapi. Ljudi koji vole više osobnog prostora često su prisiljeni prihvatiti blizak kontakt u pretrpanom liftu ili podzemnoj željeznici.⁵¹²

Čak i unutar kulture neki ljudi vole više osobnog prostora nego drugi. Jedna američka studija otkrila je da muškarci uzimaju više osobnog prostora nego žene. U mnogim kulturama ljudi koji su iste životne dobi i spola uzimaju manje osobnog prostora nego što to čine ljudi miješane dobi ili miješanog spola. Latinoamerikanci će stajati bliže ljudima istog spola nego što bi učinili Sjevernoamerikanci, ali će zato Sjevernoamerikanci stajati bliže ljudima suprotnog spola. Ljudi istog spola iz Laosa sjede zajedno vrlo blizu, gotovo kao na gomili prema američkim normama o osobnom prostoru. Ali ljudi suprotnog spola sjede na većoj udaljenosti jedni od drugih.⁵¹³

A. Pease i B. Pease u knjizi *The Definitive Book of Body Language* navode četiri različite zone udaljenosti:⁵¹⁴

1. *Intimna zona* – je između 15 i 45 cm i najvažnija je jer je to zona koja čuva osobu. U tu zonu smiju ući samo oni koji su nam emotivno bliski: partneri, roditelji, djeca, bliski prijatelji. Postoji i podzona koja se proteže do 15 cm od tijela i koja podrazumijeva intiman fizički kontakt. To je bliska intimna zona.
2. *Osobna zona* – od 26 cm do 1,22 m je udaljenost na kojoj se držimo od ljudi koji su s nama na koktel zabavama, u uredskim razgovorima, na društvenim skupovima, prijateljskim okupljanjima itd.
3. *Društvena zona* – je između 1,22 i 3,6 m. Na tom se razmaku držimo od nepoznatih osoba i ljudi koje ne poznajemo dobro.
4. *Javna zona* – je više od 3,6 m. Kad se obraćamo skupini ljudi, to je dobar razmak.



Slika 50. Zone udaljenosti

Rukovanje

Rukovanje je nastalo kao poruka da imamo prazne ruke (a ne toljagu u njima) i dobre namjere. Rukovanje je i rijetka prigoda da dodirujemo drugu osobu. Većinu političkih kandidata savjetnici poučavaju: „Rukuj se kao muškarac” i uvjeravaju ih da je rukovanje potpis koji se može opisati, pokazatelj snage i položaja.⁵¹⁵ U svakodnevnoj komunikaciji komunikolozi prepoznaju nekoliko vrsta rukovanja: usporedno rukovanje, upitno rukovanje (zvjerski stisak i skliska riba), nadmoćno rukovanje, propušten stisak, političarsko rukovanje itd.

Izgraditi podsvjesni odnos s drugom osobom svrha je *usporednog rukovanja*. Tijekom takvog rukovanja treba se prilagoditi drugoj osobi prateći brzinu, stisak, njihanje i trajanje rukovanja. Peter Thomson u knjizi *Tajna komunikacije*⁵¹⁶ navodi primjer kako se to radi. On piše: „Kada vam netko pruža ruku, pričekajte djelić sekunde da biste osjetili koliko će vam stisnuti ruku. Tada prilagodite stisak. Gledajte ga u oči, NE gledajte u ruku. Dopustite da druga osoba upravlja rukovanjem i prilagodite se broju pokreta gore-dolje, brzini trešnje i vremenu trajanja dodira. Opustite ruku čim osjetite da je druga osoba otpušta. Treba vježbati i učinak će biti izvanredan.”⁵¹⁷

Ipak postoje dvije vrste rukovanja kojima se ne smijemo prilagoditi. *Zvjerski stisak* ili *dobljenje prstiju* vrsta je rukovanja kod kojeg vam netko pokušava iscijediti posljednju kap krvi iz ruke i *skliska riba* ili *mrtva riba* kada vam se čini da se rukujete sa skliskom ribom ili mlitavom bananom.⁵¹⁸

Svrha *upitnog rukovanja* jest rukom postaviti pitanje, a da pritom druga osoba ne shvati što radimo. Na taj način postavljaju se sljedeća pitanja: hoćete li me poslušati, hoćete li se opirati meni ili mojim idejama, jeste li popustljivi.

Nadmoćno rukovanje je kada vam netko priđe na nadmoćan način, što znači s dlanom prema dolje, prisiljavajući vas da mu pokornim pokretom, pri kojem je dlan okrenut prema gore, date ruku.

Ako prigodom rukovanja drugoj osobi uhvatite samo prste, umjesto da ste prihvatili cijelu ruku, *propustili ste rukovanje*. To je svakako nezgodna situacija koja se može popraviti tako da lijevom rukom prihvatite desni ručni zglob osobe s kojom se rukujete, a pritom je gledajte u oči. Lagano pomaknite ruku s prstiju do punog stiska i nastavite rukovanje.

Rukovanje s obje ruke ponekad se naziva *i političarskim rukovanjem*. Osoba koja prva pruža ruku pokušava ostaviti u druge osobe dojam da je poštena i dostojna povjerenja. Ipak se preporučuje da se taj način rukovanja ne primjenjuje kod osobe koju prvi put susrećemo, nego kod osobe koju dobro poznajemo.⁵¹⁹

Razlike u tehnici rukovanja različite su u pojedinim kulturama. Britanske, australske, novozelandske, njemačke i američke kolege obično se rukuju prilikom dolaska i odlaska. Većina europskih kultura rukovat će se međusobno više puta tijekom dana, a uočeno je da neki Francuzi tijekom dana provedu čak 30 minuta rukujući se. Indijske, azijske i arapske kulture mogu zadržati vašu

Rukovanje je nastalo kao poruka da imamo prazne ruke (a ne toljagu u njima) i dobre namjere.

Postoje dvije vrste rukovanja kojima se ne smijemo prilagoditi. *Zvjerski stisak* ili *dobljenje prstiju* i *skliska riba* ili *mrtva riba*.

Nadmoćno rukovanje je kada vam netko priđe na nadmoćan način, što znači s dlanom prema dolje, prisiljavajući vas da mu pokornim pokretom, pri kojem je dlan okrenut prema gore, date ruku.

Tablica 49. Načini rukovanja u pojedinim kulturama, F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, 2008.

Kultura	Način rukovanja
SAD	Čvrst stisak.
Azija	Lagan. Blag stisak. Ruka se ne trese.
V. Britanija	Blag stisak.
Francuska	Lagan i brz stisak. Ne nudi se nadređenom. Ponavlja se pri dolasku i odlasku.
Njemačka	Kratak i čvrst. Ponavlja se pri dolasku i odlasku.
Latinska Amerika	Umjeren stisak. Često se ponavlja.
Srednji istok	Lagan stisak. Često se ponavlja.

Biti *na vrijeme* znak je pouzdanosti.

U Sjevernoj Americi uglavnom se mjeri vrijeme od 5 minuta. Netko tko kasni 5 minuta na sastanak ili razgovor za posao, prisiljen je ispričati se.

Različite kulture imaju različite pristupe planiranju vremena. U nekim zemljama morate zakazati važne sastanke barem dva tjedna unaprijed. U drugim zemljama ni ljudi se ne rezerviraju tako daleko unaprijed, a datum dva tjedna u budućnosti može biti zaboravljen.

ruku i nakon završetka rukovanja. Nijemci i Francuzi vam jednom ili dva puta protresu ruku i potom je vrlo kratko zadrže, dok je Britanci protresu tri do pet puta, a Australci pet do sedam puta.⁵²⁰

Vrijeme

Poznato je da razlike u vremenskim zonama otežavaju međunarodnu komunikaciju. Od tog tehničkog problema čini nam se da su važniji različiti pogledi na vrijeme i odnos prema vremenu.

Organizacije na Zapadu (poslovni svijet, vlade, škole) nastoje imati naglašen osjećaj za kalendar i sat. Biti *na vrijeme* znak je pouzdanosti. Druge kulture mogu imati poseban osjećaj prema godišnjem dobu i mjesecu, suncu, unutarnjim *satovima tijela* ili osobnom osjećaju da je *pravo vrijeme*. Ljudi u Sjevernoj Americi, koji vjeruju *da je vrijeme novac*, često su frustrirani u pregovorima s ljudima koji stalno negdje žure. Dio problema je u tome što ljudi u nekim kulturama žele utemeljiti *osobni odnos* prije nego odluče hoće li raditi posao jedni s drugima. Problem je još veći jer razne kulture mjere

sporno vrijeme različito. U Sjevernoj Americi uglavnom se mjeri vrijeme od 5 minuta. Netko tko kasni 5 minuta na sastanak ili razgovor za posao, prisiljen je ispričati se. U drugim kulturama 15 minuta ili pola sata može biti najmanji *komad* mjerena vremena. Za nekoga tko mjeri *tolerantno* vrijeme od 15 minuta, kasniti 45 minuta nije gore nego kasniti 15 minuta nekome tko je svjestan manje jedinice mjerenja.⁵²¹

Edward T. Hall⁵²² pokazuje da različite kulture imaju različite pristupe planiranju vremena. U nekim zemljama morate zakazati važne sastanke barem dva tjedna unaprijed. U drugim zemljama ni ljudi se ne rezerviraju tako daleko unaprijed, a datum dva tjedna u budućnosti može biti zaboravljen. E. T. Hall predlaže zakazivanje sastanka samo tri ili četiri dana unaprijed u arapskim zemljama.

Prema nekim autorima Europljani planiraju manje događaja u usporedivom razdoblju vremena nego ljudi iz Sjeverne Amerike. Možda kao rezultat Nijemci i njemački Švicarci vide Sjevernoamerikance kao *odveć svjesne vremena*.

Studija slučaja 14. Japanci točnost mjere u sekundama

Japanci su usmjereni na kvalitetu poslovnog odnosa i vrstu veze s poslovnim partnerom. Iako je važnost ta dva aspekta posebice izražena između samih Japanaca jedne grupe ili tvrtke, s vremenom važnost odnosa sa stranim poslovnim partnerima također raste i ubrzo postaje presudna u poslovnim odlukama. Stoga je važno od samog početka raditi na kvaliteti poslovnog i međuljudskog odnosa s vašim japanskim partnerima i shvatiti da je to proces koji kontinuirano traje.

Komunikacija se većinom odvija na engleskom jeziku. Važno je dobro poznavati engleski, no ukoliko imate mogućnost sa sobom povesti prevoditelja japanskog jezika, svakako to učinite. Japanci su mnogo bolji u razumijevanju pisanog engleskog, nego u razumijevanju govora na engleskom jeziku.

Njih ćete moći dobro razumjeti jer su prilično dobro *istrenirani* u komunikaciji na engleskom (jako će se potruditi da vi njih razumijete, ali nemojte biti sigurni da će se isto toliko potruditi razumjeti vas dok im vi govorite – stoga je pismena komunikacija jako dobar alat za točno komuniciranje i točno tumačenje željenih informacija).

Važnost prvog kontakta

Jedan od najvećih izazova u sklapanju poslova s Japancima je ostvarivanje prvog kontakta. Japanci naime ne vole poslovati sa strancima. Iako to ne zvuči baš ohrabrujuće, nema mjesta za gubljenje motivacije. Postoje razni načini kako uspostaviti prvi kontakt, no važno je zapamtiti da je najbolji način neizravnim putem.

Tako su razni poslovni sajmovi te poslovne organizacije i udruge neki od mogućih indirektnih putova koji se koriste. Također upoznavanje preko treće osobe koja ima višu i utjecajnu poziciju od vaših potencijalnih japanskih partnera, a pritom im je poznata, dobar je odabir za uspostavljanje prvog kontakta.

Predavanje i primanje posjetnica važan je ritual pri sklapanju prvih osobnih kontakata. Kada predajete svoje posjetnice, učinite to s obje ruke.

Posjetnicu treba držati između palca i kažiprsta sa stranom na kojoj se nalaze vaši podatci okrenuti prema gore. Kada primete posjetnicu, uzmite je također s obje ruke, pogledajte je pažljivo nekoliko sekundi i nakon toga je odložite na stol ispred sebe ili je spremite u kožnu (nikako metalnu) kutijicu za posjetnice. Pripremite dovoljan broj posjetnica jer Japanci na sastanke uvijek dolaze u velikim grupama pa je važno da svatko dobije jedan primjerak vaše posjetnice.

Perfekcionizam prije svega

Kako su Japanci perfekcionista, velika važnost polaže se na sve vrste točnosti pa tako i na vremensku. Kašnjenje se nikako ne tolerira, i to ne samo kašnjenje na sastanke, već posebice kašnjenje u poslovnim procesima poput proizvodnje i općenito cjelokupne logistike. Točnost se mjeri u sekundama pa je stoga preporučljivo uvijek planirati s određenim bonus vremenom ukoliko nešto pođe po zlu.

Na sastanak uvijek dođite nekoliko minuta ranije i ne dolazite sami. Ukoliko ste mladi, preporučljivo je da uz vas dođe jedna starija i iskusnija osoba jer se u Japanu stariji ljudi jako poštuju. Japanci će vas dočekati u grupi pa je stoga bitno da vas previše brojčano ne nadjačaju.

Pripremite se u potpunosti za sastanak. Ne smije ostati nijedan detalj na koji niste pomislili jer će pitanja koja vas čekaju zadirati i u najsitnije detalje oko potencijalne suradnje. Ukoliko vam neka pitanja postavljaju više puta, ljubazno odgovorite bez mijenjanja odgovora koji ste prvi put dali. Na taj način ostavljate dojam vjerodostojnosti.

Vašim japanskim partnerima uvijek trebate ostaviti prostora da se povuku iz pregovora, a da pri tome ne povrijedite njihov status ili osjećaje. U pravilu ćete po izrazu na njihovim licima moći vidjeti upozorenje kada je došao trenutak za povlačenje iz razgovora i tada im to trebate dopustiti bez propitkivanja o detaljima njihove reakcije.

Jedan od najvećih izazova u sklapanju poslova s Japancima je ostvarivanje prvog kontakta.

Kako su Japanci perfekcionista, velika važnost polaže se na sve vrste točnosti pa tako i na vremensku. Kašnjenje se nikako ne tolerira, i to ne samo kašnjenje na sastanke, već posebice kašnjenje u poslovnim procesima poput proizvodnje i općenito cjelokupne logistike.

Ukoliko vaši japanski partneri iznenada utihnu, nemojte ih ni u kom slučaju prekidati, već sa strpljenjem prihvatite njihovo zatišje i čekajte daljnju reakciju. Odgovor *NE* ne postoji. Njega zamijenite rečenicama poput: „Jako ćemo se potruditi. To bi moglo biti jako teško.”

Perfekcionizam je vidljiv i u odijevanju. Birajući odjeću za sastanak, treba paziti na svaki detalj. Kod muškaraca odijelo treba biti tamne boje, klasičnih linija i jednostavnog kroja. Košulja treba biti bijele boje, a kravata u tamnijim nijansama koje odgovaraju odijelu. Tamno odijelo vrijedi i za žene. Suknja treba biti duga, a cipele bez visokih petica. Imajte na umu da su Japanci prirodno niže rasta i ne osjećaju se dobro u društvu osoba koje su rastom više od njih, a posebice ako su to žene.

mr. Lejla Bjedov, dipl. oec, *Poslovni savjetnik*, www.ripup.hr

U Kini je žuto uvijek bila carska boja. Ljubičasto je boja plemstva u Japanu, a u hispanoameričkim zemljama predstavlja smrt. Zelena je nacionalna boja u Egiptu i u toj se zemlji mora oprezno uporabljivati u promociji.

Boje

U međunarodnim odnosima s javnošću treba voditi računa o vizualnim simbolima. Da bi poruke bile uvjerljive, treba koristiti jezik i izraze svojstvene svakoj zemlji. Boje su vrsta vizualnih simbola s vrlo različitim značenjima u pojedinim kulturama i prenose različite poruke. Mogu biti znak žalosti, sreće i ljubavi. U SAD-u osobe koje žaluju nose crno na pokope, dok mladi nose bijelo. U Japanu je bijelo boja smrti. Grimizno se cvijeće daje mrtvima u Meksiku. U Koreji se crvena tinta koristi da zabilježi mrtve, ali nikada da se piše o živim ljudima. U SAD-u pobjednik na prvom mjestu dobiva plavu traku. U Ujedinjenom Kraljevstvu traka prvog mjesta obično je crvena. U Hon Kongu vjenčanica je crvena, dok je u brojnim kulturama bijele boje.

U Kini je žuto uvijek bila carska boja. Do prije nekoliko godina njezino je javno korištenje bilo zabranjeno, ali još i danas malo se koristi, osim u religiozne svrhe jer sugerira misterij i veličinu. Ljubičasto je boja plemstva u Japanu, a u hispanoameričkim zemljama predstavlja smrt. Treba paziti da ambalaža nije ljubičaste boje niti se pokloni smiju zamotati ljubičastom mašnom. Zelena je nacionalna boja u Egiptu i u toj se zemlji mora oprezno uporabljivati u promociji. To je boja *Kur'ana* i prema tome ima vrlo posebno simbolično značenje u cijelom islamskom svijetu.⁵²³

Cvijeće

U različitim kulturama prenosi različite poruke. Primjerice negdje su grobno cvijeće krizanteme, a ponegdje bijeli ljiljani. Ponegdje crvene ruže prenose isključivo ro-

mantičnu poruku pa ih ne treba davati poslovnim partnerima. Žuta boja ruža u Čileu znači „ne sviđaš mi se”.⁵²⁴

Dodir

Studije su pokazale da se bebe treba dodirivati kako bi rasle i imale uspjeha, kao što su i starije osobe zdravije i mentalno i fizički ako ih se dotiče. Dakle neki se ljudi osjećaju ugodnije ako ih se dotakne. Ipak svatko od nas može pogrešno protumačiti dodir druge osobe. Osoba koja ne voli doticanje može izgledati netolerantna prema nekome tko je naviknut na doticanje. Onaj tko dotiče može izgledati previše blizak s nekim tko se ne voli doticati. Studije u SAD-u pokazale su da se doticanje tumači kao moć: moćniji ljudi dotiču manje moćne. Kada onaj koji dotiče ima viši status od onoga koji prima doticanje, i muškarci i žene vole biti dotaknuti.⁵²⁵

Većini Sjevernoamerikanca normalno je da se parovi suprotnog spola drže za ruke ili šetaju držeći se ispod ruke, ali se mršte na takvo ponašanje ako su u pitanju istospolni parovi. U Iranu se čak rukovanje muškarca i žene smatra nedoličnim.

Ljudi koji se ne poznaju dobro mogu se osjećati ugodnije jedni s drugima ako ih razdvaja komad namještaja. Na primjer skupina može raditi bolje sjedeći oko stola nego kad samo sjedi u krugu. U Sjevernoj Americi za osobu koja sjedi na čelu stola općenito se pretpostavlja da je vođa skupine. Međutim jedan eksperiment je pokazao kada žena sjedi na čelu mješovite skupine, promatrači pretpostavljaju da je jedan od muškaraca u skupini vođa.

Kao što se vidi, mogućnost dodira razlikuje se od kulture do kulture. Na primjer Fran-

Studije u SAD-u pokazale su da se doticanje tumači kao moć: moćniji ljudi dotiču manje moćne. Kada onaj koji dotiče ima viši status od onoga koji prima doticanje, i muškarci i žene vole biti dotaknuti.

Tablica 50. Zemlje u kojima je dodirivanje prihvatljivo i u kojima nije

Bez dodira (Don't touch)	Slobodan dodir (Do touch)
Njemačka	Indija
Japan	Turska
Engleska	Francuska
SAD i Kanada	Italija
Australija	Grčka
Novi Zeland	Španjolska
Estonija	Bliski istok
Portugal	dijelovi Azije
Sjeverna Europa	Rusija
Skandinavija	

cuzi i Talijani se za vrijeme razgovora vole dodirivati, dok Britanci preferiraju da interakcija protječe *bez dodira*, osim ukoliko se to ne događa na sportskom terenu. Dr. Kena Coopera je proučavao učestalost dodira u nekoliko zemalja i zabilježio da se u jednom satu (60 minuta) Portorikanci dodirnu 180 puta, Francuzi (Pariz) 110, građani Floride 2, a Britanci u Londonu nijednom.

Temeljem istraživanja A. Pease i B. Pease došli su do spoznaje gdje je dodirivanje prihvatljivo, a gdje nije.⁵²⁶

Brojevi

Brojevi također prenose različite poruke. Primjerice broj 13 u mnogim je zapadnim zemljama nesretan broj. Npr. brojni zrakoplovi nemaju sjedalo br. 13. U Japanu su nesretni brojevi 4 i 9. U Kini su brojevi 8 i 6 najprihvatljiviji brojevi jer znače *dobru volju* i *blagoslov*, dok je broj 4 tabu jer znači *smrt*. Broj 73 znači *pogreb* i broj 84 znači *doživjeti nesreću*.

Ljubljenje

Odnos prema ljubljenju različit je u pojedinim dijelovima svijeta. Brojne tzv. primitivne zajednice poput Maora na Novom Zelandu, australijskih Aboridžina, Papanaca, Tahičana i drugih otočnih stanovnika južnih mora, kao i Eskimi na zaleđenom sjeveru, uopće nisu znali za ljubljenje dok ih tome nisu naučili bijelci. U Kini se ljubljenje uglavnom smatra vulgarnim. U japanskom jeziku uopće ne postoji riječ za ljubljenje.⁵²⁷

Kod poljupca u obraz kao znak pozdrava Skandinavci se zadovoljavaju jednim, Francuzi s dva puta, dok će vas Rusi, Nizozemci, Srbi, Belgijanci i Arapi poljubiti tri puta. Amerikanci, Australijanci i Novozelanci ne znaju tko se koliko puta ljubi jer se obično sudaraju nosevima. Britanci ili uzmiču u nastojanju da izbjegnu poljubac ili vas iznenađe duplim poljupcem.⁵²⁸

Ples

U službenim prilikama kod plesa uobičajeno je da su prednji dijelovi tijela u stalnom kontaktu. Unatoč tzv. intimnoj zoni kod plesa društvo ga u cjelini smatra aseksualnim. Brojni odrasli muškarci, npr. u SAD-u, plešu sa svojim majkama, sestrama i rodbinom i to naravno nikomu ne smeta. Međutim u nekim neameričkim kulturama takva vrsta plesa smatra se nemoralnom i lošom. Zbog toga je važno prije bilo kakve zabave koja može dovesti do slične zabune raspitati se o tretiranju plesnih navika.

Interijer

U SAD-u veličina, namještenost i privatnost jednog ureda znači istodobno status. Veliki uredi u kutu imaju najveći status. Pojedinačni ured s vratima koja ga zatvaraju istodobno znači veći status nego pisaći stol u zajedničkom prostoru. Japanske tvrtke ipak vide privatne urede kao neodgovarajuće i nedjelotvorne. Samo najviši izvršni dužnosnici i direktori imaju privatne urede u tradicionalnoj japanskoj kompaniji, a čak će i oni imati pisaće stolove u zajedničkom prostoru.

Broj 13 u mnogim je zapadnim zemljama nesretan broj. Npr. brojni zrakoplovi nemaju sjedalo br. 13. U Kini su brojevi 8 i 6 najprihvatljiviji brojevi jer znače *dobru volju* i *blagoslov*, dok je broj 4 tabu jer znači *smrt*.

U Kini se ljubljenje uglavnom smatra vulgarnim. U japanskom jeziku uopće ne postoji riječ za ljubljenje.

U SAD-u veličina, namještenost i privatnost jednog ureda znači istodobno status. Veliki uredi u kutu imaju najveći status.

U kineskim tvrtkama vladaju jako izražene hijerarhije i svatko ima svoju strogo definiranu ulogu u tvrtki.

U komunikaciji s Kinezima prvo na što ćete se trebati naviknuti jest njihova neizmijerna pristojnost i suzdržanost u razgovoru. Kinezi pričaju s velikom rezerviranošću, ne otkrivaju mnogo informacija i njihov je ton poprilično smiren i tih.

Darivanje je jedan od najdelikatnijih rituala u kineskom poslovnom svijetu. U mnogim se tvrtkama i ostalim kineskim institucijama darivanje tretira kao mito. Toj temi treba pristupiti s velikim oprezom.

Studija slučaja 15. Vodič za uspješnu komunikaciju s Kinezima

Izazov komunikacije

Svaki pozdrav ili razgovor započinje laganim naklonom i/ili laganim stiskom ruke. Nakon toga slijedi predaja vizitki. Vizitke se predaju i primaju s obje ruke. Kada primite vizitku, preokrenite ju par puta čitajući što na njoj piše. Najbitnije je da zapamtite funkciju vašeg poslovnog partnera, a zatim i njegovo prezime. Kako biste Kinezima olakšali da upamte vaše ime, bilo bi idealno da si dodijelite neko kratko i lako izgovorljivo *kinesko* ime koje biste koristili samo pri poslovanju s Kinezima. Naša imena su Kinezima jako komplicirana i teško ih pamte.

U kineskim tvrtkama vladaju jako izražene hijerarhije i svatko ima svoju strogo definiranu ulogu u tvrtki. Stoga će na sastancima nerijetko sudjelovati više kineskih partnera jer svaki od njih ima određene zadatke te raspolaže određenim informacijama.

Emocije i ponašanje prisutnih na sastanku će odražavati ponašanje njihova direktora koji će donijeti sve konačne odluke. Kako je hijerarhija u tvrtkama jako izražena, sukladno tome su i procesi donošenja odluka jako spori. Stoga nemojte očekivati da ćete na brzinu dogovoriti posao.

Kod sastanaka bitno je obratiti pozornost na raspored sjedenja. Svatko ima unaprijed određeno mjesto na koje smije sjesti. Ulazak u sobu za sastanke je strogo definiran. Prvi uvijek ulazi direktor tvrtke, a za njime, po rangu u tvrtki, ulaze i ostali. Isto se očekuje i od vas.

U komunikaciji s Kinezima prvo na što ćete se trebati naviknuti jest njihova neizmijerna pristojnost i suzdržanost u razgovoru. Kinezi pričaju s velikom rezerviranošću, ne otkrivaju mnogo informacija i njihov je ton poprilično smiren i tih. Unaprijed budite dobro pripremljeni na sva pitanja, raspolažite s dosta informacija, no nemojte previše otkrivati. Pazite što govorite jer će zapamtiti svaku vašu riječ. Bitno je da pričate jasno i kratko, bez ubacivanja humora u poslovne razgovore.

Službeni jezik na sastancima je engleski, iako bi najidealnije bilo da imate sa sobom nekoga tko govori kineski. Kinezi se naime dosta loše služe engleskim jezikom. Dobro ga razumiju, no vi njih nećete moći previše razumjeti jer im je izgovor poprilično loš. U svakom slučaju, ako imate prevoditelja, bitno je da to bude netko od povjerenja. Izbjegavajte uzimati prevoditelje izravno u Kini.

Darivanje, boje, brojevi i praznovjerje

Darivanje je jedan od najdelikatnijih rituala u kineskom poslovnom svijetu. U mnogim se tvrtkama i ostalim kineskim institucijama darivanje tretira kao mito. Toj temi treba pristupiti s velikim oprezom.

Prihvatljivo je poslovnog partnera darivati nasamo. Kinezi će u pravilu prvo tri puta odbiti poklon pa ga zatim primiti, a nakon toga od vas se očekuje da se zahvalite na tome što je vaš poklon primljen. Druga je opcija darivati cijelu skupinu, tj. tvrtku.

Pritom je bitno, prije samog darivanja, zaključiti pregovore kako pokloni ne bi djelovali kao mito. Pripazite da na to da vrijednost darova odgovara poziciji koju osoba zauzima u tvrtki.

Ni u kojem slučaju ne smijete darovati satove, maramice ili sandale, a darovi ne smiju biti u bijeloj, plavoj ili crnoj boji.

Ti su naime darovi i boje asocijacija na smrt i nose nesreću u kineskoj kulturi. Ne zamotajte poklone u bijeli papir, nego uporabite crveni, narančasti, srebrni ili zlatni papir. Neki od najprihvatljivijih poklona su visoko kvalitetna sredstva za pisanje, kvalitetan konjak, knjige s ilustracijama iz vaše zemlje te dobro organizirani banket. Škare, noževe i ostale oštre predmete treba također izbjegavati.

Kinezi su jako praznovjerni i stoga posebnu pozornost treba obratiti na značenje brojeva. Broj 8 i 6 najprihvatljiviji su brojevi jer znače *dobru volju* i *blagoslov*, dok je broj 4 tabu jer znači *smrt*. Također treba izbjegavati broj 73 koji znači *pogreb* i broj 84 koji znači *doživjeti nesreću*.

Egzotika pri jelu

Bitnu ulogu u Kini imaju i razgovori uz ručak ili večeru koji se lako mogu odužiti. Stoga budite dobro pripremljeni da možete puno pojesti, ali i puno popiti. Uz jelo su uvijek dobrodošli površni razgovori koje započinje domaćin.

Pripremite se na neprestano nazdravljanje rakijom s visokim postotkom alkohola uz lokalne specijalitete (poput zmija, sirovih riba, skakavaca i ostale hranidbene egzotike). Nemojte pojesti sve do kraja jer ako ispraznite tanjur, Kinezi će misliti da ste još gladni i servirat će vam sljedeću porciju. Kada se servira povrće, to je neizravan znak da je druženje pri kraju.

Jako je važno da probate svako jelo. Nemojte pokazati da vam nešto nije ukusno, već pohvalite svako jelo. Bitno je da naučite jesti kineskim štapićima. Ni u kom slučaju nemojte pokazivati štapićima u nekoga ili ih ostaviti zabodene u jelo. Ostavite ih pokraj tanjurića. Ako ih polegnete jednog preko drugoga, to znači nesreću.

Sam odlazak u Kinu veliki je izazov, a ostvarenje poslova tretirajte kao veliki uspjeh. Ne zaboravite svojim kineskim partnerima zahvaliti na prijateljskom prijemu i dobrim poslovnim odnosima, a oni će vas zasigurno ponovno pozdraviti u svojoj egzotičnoj zemlji.

Još nekoliko savjeta:

- Izbjegavajte fizički kontakt (grljenje, rukovanje, tapšanje i tome slično).
- Odjeća treba biti klasičnih krojeva, jednoboja u bež ili smeđim nijansama.
- Strogo izbjegavajte otvorenu odjeću, kratke rukave, kratke hlače ili kratke suknje.
- Gestikulirajte što manje i izbjegavajte velike pokrete rukama.
- Ako želite pokazati na neku osobu ili predmet, činite to otvorenim dlanom, okrenutim prema gore.
- Ne započinjite piti ili jesti prije domaćina i ne razgovarajte o poslu za vrijeme jela.
- Ako ste gost, uvijek dođite na vrijeme ili malo ranije.
- Na sastanke ponesite barem 10 kopija svih potrebnih dokumenata.
- Ne uporabljajte negativne odgovore, umjesto *ne* koristite *možda*, *razmislit ću o tome* ili *vidjet ćemo*. Ako čujete od vašeg kineskog sugovornika kako kaže *nema velikih problema* ili *problem nije ozbiljan*, to zapravo znači da *problemi još uvijek postoje*.
- Izbjegavajte osobna pitanja o obitelji i općenito pitanja o privatnom životu.
- Dobrodošle teme na inicijativu domaćina su kineska kultura, geografija, vrijeme, klima, kineska umjetnost i kineska hrana.
- Reputacija i društveni položaj Kinezima su najvažniji pokazatelj uspjeha. Ne smijete ih nikada dovesti u situaciju da *izgube obraz* jer se to može katastrofalno odraziti na vaše pregovore.
- Vizitke trebaju biti tiskane obostrano – na engleskom i na kineskom jeziku (pri čemu pazite na lokalne dijalekte).
- Ako je vaša tvrtka najveća ili najstarija u državi, istaknite to na vizitki.

mr. Lejla Bjedov, dipl. oec, *Poslovni savjetnik*, www.ripup.hr

Bitnu ulogu u Kini imaju i razgovori uz ručak ili večeru koji se lako mogu odužiti. Stoga budite dobro pripremljeni da možete puno pojesti, ali i puno popiti. Uz jelo su uvijek dobrodošli površni razgovori koje započinje domaćin.

Učenje nekog od jezika pomoći će vam da uspijete u dnevnim potrebama traženja hrane. Ukoliko znate dovoljno, bit ćete u stanju razgledavati znamenitosti i iskoristiti jedinstvene mogućnosti koje poslovno putovanje osigurava.

Verbalna komunikacija

Uspješna usmena komunikacija zahtijeva kulturalno razumijevanje. Učenje barem malo jezika zemlje gdje se nadate obavljati posao pomoći će vam na nekoliko načina. Prvo, učenje jezika dat će vam barem letimičnu sliku kulture. U Engleskoj na primjer

kaže se sat *radi*. Francuzi kažu *il marche* – doslovno *ide*. Drugo, učenje nekog od jezika pomoći će vam da uspijete u dnevnim potrebama traženja hrane. Ukoliko znate dovoljno, bit ćete u stanju razgledavati znamenitosti i iskoristiti jedinstvene mogućnosti koje poslovno putovanje osigurava. Konač-

Tablica 51. Kulturalne suprotnosti u poslovnim upoznavanjima

	SAD	Japan	Arapske zemlje
Svrha upoznavanja	Uspostavljaju status i identitet posla; mrežu	Uspostavljaju položaj u skupini, grade sklad	Uspostavljaju dobre osobne odnose
Dojam pojedinca	Neovisnost	Član skupine	Dio bogate kulture
Informacija	Povezani su s poslom	Povezani su s kompanijom	Osobna
Korištenje jezika	Neformalno, prijateljsko, koriste ime	Malo razgovoraju	Formalno; izražavaju divljenje
Vrijednosti	Otvorenost, izravnost, akcija	Sklad, poštovanje, slušanje	Religijski sklad, gostoljubljivost, emocionalna potpora

„Mora da ste stvarno umorni” u Japanu je kompliment jer osoba prepoznaje da je druga osoba radila naporno. Ispravan odgovor je: „Hvala, ali ja sam u redu.”

Iskazi koji se čine laskavim u jednom kontekstu, mogu biti neodgovarajući u drugom.

Ton glasa odnosi se na podizanje ili opadanje modulacije glasa. Ukazuje je li govornik siguran ili nesiguran, je li iskaz iskren ili sarkastičan.

no u poslovnim pregovorima znanje jezika daje vam više vremena da mislite. Uхватit ćete dio značenja dok vaš kolega govori, a možete početi misliti čak i prije prijevoda. Ako je uopće moguće, uzmite svog vlastitog prevoditelja kada putujete zbog posla.⁵²⁹

Komplimenti

Vrste iskaza koje ljudi tumače kao komplimente i društveno ispravni načini odgovora na komplimente također se razlikuju među kulturama. Iskaz: „Mora da ste stvarno umorni” u Japanu je kompliment jer osoba prepoznaje da je druga osoba radila naporno. Ispravan odgovor je: „Hvala, ali ja sam u redu.” Amerikanac koji je polaskan dobivanjem komplimenta jer se dobro (usmeno) predstavio vjerojatno će reći: „Hvala vam.” Japanac će se nasuprot tome ispričati: „Ne, nije bilo vrlo dobro.”

Iskazi koji se čine laskavim u jednom kontekstu, mogu biti neodgovarajući u drugom. Na primjer ženama u poslu obično je neugodno ako im muškarci ili pretpostavljeni izraze kompliment o njihovu izgledu. To može upućivati da se žene tretiraju kroz vizualne ukrase prije nego kao radnice koje pridonose uspjehu tvrtke. Roger Ailes piše da se takvi trikovi vrlo razlikuju. On takvu komunikaciju naziva *diverzijom*.⁵³⁰

Glasonve osobine

Ton glasa odnosi se na podizanje ili opadanje modulacije glasa. Ukazuje je li govornik siguran ili nesiguran, je li iskaz iskren ili sarkastičan. Kada ton glasa i značenje riječi dođu u sukob, ljudi *vjeruju* tonu glasa. Jan Davis izvješćuje da je jedna osoba prijateljima na pitanje: „Kako si?” odgovorila riječima: „Umirem, a vi?” Većina prijatelja odgovorila je: „Dobro.” Budući da je ton bio veseo, nisu čuli sadržaj riječi. *Visina* mjeri niske ili visoki glasove. Niža visina glasa obično se zapaža kao više autoritativna, seksi i ugodnija za slušanje. Većina glasova postaje viša kada je govornik ljut ili uzbuđen.

Šutnja

Šutnja također ima različito značenje u različitim kulturama i podkulturama. Za vrijeme vojne napetosti između Grčke i Egipta grčki kontrolori leta reagirali su šutnjom kada su egipatski zrakoplovi tražili dopuštenje za slijetanje u Grčku.⁵³¹ Grci su namjeravali šutnjom iskazati odbijanje. Egipćani su protumačili šutnju kao dopuštenje. Nekoliko je ljudi bilo ubijeno kada su Grci otvorili vatru na zrakoplove koji su se približavali pisti.⁵³²

Studija slučaja 16. Vodič za uspješno poslovanje s Arapima

Sve počinje od religije

Većina arapskih državljana muslimanske je vjere koja utječe na svaki aspekt njihovih života. Prvi korak pri razumijevanju Arapa je razumijevanje njihove vjere. Bilo bi jako dobro upoznati se s učenjima *Kur'ana* te pritom imati na umu da Arapi u pravilu nemaju mogućnost izabrati religiju i time su zakinuti za slobodu da razviju svoje vlastite vrijednosti i stavove. Svi strogo slijede državne zakone koji opet predstavljaju političku interpretaciju *Kur'ana*. Njihova predanost Bogu znači živjeti, raditi i misliti na određen način koji je definiran u *Kur'anu*.

Religija je također bitan čimbenik u definiranju položaja žene u arapskom poslovnom svijetu. Muškarci su u arapskim zemljama iznad žena pa tako i u poslovnom svijetu. Iako je u proteklih deset godina došlo do modernizacije tog stava, velika većina arapskih država zadržala je tradicionalni religijski stav prema tom pitanju. Stoga bi bilo pametno izbjegavati da ženske predstavnice poduzeća odlaze na pregovore s Arapima jer to može izazvati brojne neugodne situacije, kao i neuspjeh u sklapanju poslova.

Obitelj i prijatelji na prvom mjestu

Vaše arapske poslovne partnere najviše zanimaju vi kao čovjek, vaša osobnost, ponašanje, stavovi i moral te vas prije sklapanja poslova žele što bolje upoznati. Njihova poslovna politika je zasnovana na odnosima između poslovnih partnera. Kod Arapa će se mnogo pričati o obitelji, hobijima, prijateljima i privatnim stvarima. No ne dajte se zavesti riječima jer oni će vas sve i svašta ispitati, ali od vas očekuju suzdržanost pri postavljanju pitanja.

Ukoliko za vrijeme poslovnog sastanka, a posebice na samome početku sastanka, pokušate biti opušteni, duhoviti te postavljate pitanja o obitelji, braku ili prijateljima vašeg arapskog poslovnog partnera, naići ćete na tanak led. Arapi ne cijene takav pristup. Oni vole o vama sve znati, a o sebi će reći onoliko koliko smatraju da je potrebno u određenom trenutku i određenoj osobi – i to treba zaista poštovati.

Arapski poslovni partneri pomno će promatrati vaše ponašanje i način izražavanja te će iz svake sitnice izvlačiti dojmove o vama i procijeniti imaju li vaša osobnost i način poslovanja zajedničke točke s njihovim. Na taj će način procijeniti mogu li s vama ostvariti harmoničan poslovni odnos. Kada jednom u vas steknu povjerenje, onda će vam zaista ostati vjerni partneri. Njima su detalji mnogo važniji od rezultata. Očekuju da od samog početka općenito diskutirate o povijesti i pozadini poduzeća, o očekivanjima, načinima ostvarivanja rezultata, očekivanom profitu i cjelokupnom dogovoru i da se postupno dotičete detalja vezanih za sam posao. Na taj način steći će dojam da ste pouzdan i odgovoran poslovni partner.

Vrijeme ne znači ništa

Važno je shvatiti da vrijeme Arapima predstavlja vrlo fleksibilnu stavku u životu. Na sastanke se kasni, često i oko 40 minuta ili više, a za vrijeme sastanka nije neobično da vaši sugovornici neprestano odgovaraju na telefonske pozive, da pozdravljaju ljude koji su samo u prolazu, da potpisuju razne dokumente koje im netko donosi i na druge načine prekidaju sastanak. Također se nemojte začuditi ako vaši arapski partneri iznenada ustanu i napuste sastanak kako bi izmolili popodnevnu molitvu.

Riječ je zakon

U arapskoj kulturi usmeni dogovor je važniji i vrijedniji od potpisanog ugovora te se treba poštivati pod svaku cijenu. Riječ je zakon i ako prekršite svoju riječ, izgubit ćete dostojanstvo u njihovim očima, i to ne samo pred poslovnim partnerima, već pred cijelim arapskim društvom. Kako veću vrijednost polažu na riječ, a ne na pisani dokument, ugovori se tretiraju

Religija je također bitan čimbenik u definiranju položaja žene u arapskom poslovnom svijetu.

Arapski poslovni partneri pomno će promatrati vaše ponašanje i način izražavanja te će iz svake sitnice izvlačiti dojmove o vama i procijeniti imaju li vaša osobnost i način poslovanja zajedničke točke s njihovim.

U arapskoj kulturi usmeni dogovor je važniji i vrijedniji od potpisanog ugovora te se treba poštivati pod svaku cijenu. Riječ je zakon i ako prekršite svoju riječ, izgubit ćete dostojanstvo u njihovim očima, i to ne samo pred poslovnim partnerima, već pred cijelim arapskim društvom.

Arapska poslovna kultura ima svoje tradicije i zakone koje treba poštivati i razumjeti. Mogućnost razumijevanja njihove kulture, religije i načina poslovanja omogućit će vam uspostavljanje kvalitetnih poslovnih odnosa s Arapima.

raju kao dokaz povjerenja i kao početna točka za daljnje pregovore i promjene u uvjetima poslovanja između prijatelja i partnera.

Pripremite se na vrlo indirektnu komunikaciju koja, u kombinaciji s arapskom intuicijom, stvara osnovu za donošenje odluka. Za donošenje odluka potrebno im je više dana, a ponekad čak i mjeseci, što uvelike ovisi o tome koliko ste im se svidjeli, a za dogovaranje posla trebat će vam možda i više od 10 sastanaka.

Gotovo je nemoguće da pregovori i sastanci prođu bez nesporazuma i manjih problema. Arapi su jako osjetljivi na sitnice, a razlike u običajima, kulturi i vjeri zaista su jako velike u usporedbi s europskim. Ukoliko se vaš arapski poslovni partner uvrijedi, nemojte se začuditi ako vas počne izbjegavati, a da vas ni u kojem trenu nije obavijestio o tome da nešto nije u redu. On će radije odbiti posao bez obzira na to koliko je profitabilan ako mu vi kao osoba ne odgovarate i ako ima dojam da vam ne može vjerovati.

Potpisani ugovor za njih ne predstavlja finaliziranje posla i dogovora. Svaki će Arap, bez obzira na profitabilan poslovni dogovor, odbiti suradnju ako ima osjećaj da su njegovo dobro ime i ugled u opasnosti zbog nekog posla ili ljudi s kojima surađuje. Stoga trebate dobro paziti što govorite i obećavate.

Kada se Arapima nešto ne sviđa, kritiku neće izravno izraziti. Znači, ukoliko ne pokažu da su nečime oduševljeni, trebate na oprezn način priupitati koje ideje bi trebalo poboljšati i što o svemu rečenome misle. Ako vaš arapski sugovornik šuti, to je jasan znak da razmišlja o tome što ste rekli i time vašim riječima pridodaje važnost. Ponekad šutnja može trajati i oko pet minuta. Ne dajte se zbuniti, već pričekajte da završe s razmišljanjem i zasigurno će nastaviti razgovor.

Arapska poslovna kultura ima svoje tradicije i zakone koje treba poštivati i razumjeti. Mogućnost razumijevanja njihove kulture, religije i načina poslovanja omogućit će vam uspostavljanje kvalitetnih poslovnih odnosa s Arapima. Ukoliko si mislite *olakšati* i preskočiti informiranje o Arapima, neuspjeh je nažalost zajamčen. Stoga si uzmite dovoljno vremena, informirajte se o arapskoj kulturi i pokažite svojim arapskim partnerima da ih zaista poštuju i da vam mogu vjerovati. Ako to postignete, moći ćete se pohvaliti jednim od najvećih poslovnih dostignuća.

mr. Lejla Bjedov, dipl. oec, *Poslovni savjetnik*, www.ripup.hr

Posebna područja međunarodnih odnosa s javnošću

Međunarodnim odnosima s javnošću mogu se baviti i zemlje, pa čak i gradovi. Dobar primjer kako zemlje i gradovi provode međunarodne odnose s javnošću su natjecanja za domaćinstva ljetnih i zimskih olimpijskih igara, svjetskih i kontinentalnih natjecanja/prvenstava u raznim sportovima, mediteranskih igara, univerzijada i sl. Takvi megadogađaji predstavljaju fokus aktivnosti međunarodnih odnosa s javnošću. Ovi primjeri pripadaju promotivnoj dimenziji odnosa s javnošću i usko su povezani s brendiranjem odredišta. Osim brendiranja odredišta specijalizacije međunarodnih odnosa s javnošću su: brendiranje zemlje (regije), kulturni odnosi

(kulturna diplomacija), javna diplomacija, propaganda i upravljanje reputacijom. Ono što je ključno strateški je pristup navedenim specijalizacijama i njihova koordinacija jer u njih mogu biti uključeni različiti akteri (vlada, ministarstva, nacionalna turistička zajednica, komore, veleposlanstva i dr.). Zajednički učinak tih dimenzija i medija rezultira reputacijom i imidžom zemlje.⁵³³

Imidž države

Navedene specijalizacije međunarodnih odnosa s javnošću usko su povezane s imidžom različitih zemalja. Zemlje širom svijeta oduvijek su nastojale njegovati određeni život, što se često oslanja na propagandu. Novonastale zemlje Istočne Europe shvatile su

Osim brendiranja odredišta specijalizacije međunarodnih odnosa s javnošću su: brendiranje zemlje (regije), kulturni odnosi (kulturna diplomacija), javna diplomacija, propaganda i upravljanje reputacijom.

važnost međunarodnih odnosa s javnošću u kreiranju novog europskog identiteta. Lekciju iz ovog aspekta dobio je SAD nakon 11. rujna 2001. godine. Vlada u Washingtonu je shvatila da ciljeve i vrijednosti njezine vanjske politike mnoge zemlje jednostavno ne razumiju i ne prihvaćaju. U vrijeme američkog i britanskog napada na Irak i poslije njega odnosi s javnošću su bili uključeni u promicanje vojne akcije u njihovoj javnosti. Napad na Irak utjecao je na zahlađenje odnosa s mnogim zemljama, a u nekim arapskim zemljama američki i britanski proizvodi bili su bojkotirani. Evidentno je da bi uspjele komunicirati svoje vrijednosti, zemlje se moraju oslanjati na važnu ulogu i moć odnosa s javnošću.⁵³⁴

Utjecaj na druge zemlje

Vlade praktično svih zemalja imaju jedno ili više ministarstava uključenih u komuniciranje s drugim zemljama i narodima. Znatne aktivnosti i milijuni dolara troše se na industriju turizma privlačenjem posjetitelja. Novac se troši i na akcije lobiranja kako bi se utjecalo na nacionalna zakonodavstva, npr. u SAD-u, EU i dr. Utjecaj pojedinih zemalja ogleda se i kroz brojne kulturne aktivnosti. Američka vlada šalje informacije po cijelom svijetu, što se naziva *javna diplomacija*, a pojam označava proces otvorene komunikacije koji je namijenjen predstavljanju američkog društva. Informativna agencija SAD-a (USIA), osnovana 1953., bila je prva agencija uključena u oblikovanje slike o Americi u inozemstvu. Ona je građane drugih država izvješćivala o brojnim aktivnostima, kao što su:⁵³⁵

- 1) postavljanje predstavnika za javne poslove u svako veleposlanstvo SAD-a radi rada s lokalnim medijima
- 2) izdavanje knjiga i časopisa
- 3) distribucija američkih filmova i programa
- 4) sponzorstvo američkih sportskih i kulturnih organizacija
- 5) umjetničke izložbe
- 6) programi razmjene studenata
- 7) sponzorstvo predavanja američkih znanstvenika i intelektualaca.

Kada je riječ o aktivnostima Vlade SAD-a, posebno treba spomenuti osnivanje *Glasa Amerike (Voice of America)* 1948. godine koji se emitira na 45 jezika. Osim Glasa Amerike, američka Vlada (CIA) je osnovala još nekoliko servisa za emitiranje vijesti koji su bili izrazito aktivni u promociji američkih interesa. Jedan od njih je i Radio slobodne Europe koji je počeo raditi 1949. godine s namjerom da političke poruke dopru do Istočne Europe. Radio Liberty, Radio Farda i dr. također su imali iste uloge diljem svijeta.

Nacionalne programe zbog utjecaja na druge zemlje i njihove narode razvijali su i Njemačka, Italija, Velika Britanija, Francuska, Španjolska i druge zemlje.

Javna diplomacija

Vanjska politika čest je predmet međunarodnih odnosa s javnošću nacionalnih država, tako da je broj praktičara i agencija koje se bave komuniciranjem u politici u porastu. Međunarodne agencije za odnose s javnošću nude i javnu diplomaciju kao jednu od usluga. Javna diplomacija je pojam koji se koristi u mnogim različitim kontekstima, često kao pozitivni *alter ego* međunarodnih odnosa s javnošću.⁵³⁶

Javna diplomacija se može odrediti kao „način na koji vlada te neovisni pojedinci i skupine posredno ili neposredno utječu na javne stavove i mnijenje koji direktno utječu na vanjsko-političku odluku neke druge vlade“.⁵³⁷ „U svom djelovanju javna diplomacija je osmišljena tako da izbjegne ograničenja stranih vlada i neposredno dosegne srca i umove stranih javnosti.“⁵³⁸ Pojedini teoretičari određuju javnu diplomaciju kao „vladin postupak komuniciranja s inozemnim javnostima u pokušaju da postignu razumijevanje za svoje nacionalne ideje i ideale, svoje institucije i kulturu, kao i za svoje nacionalne ciljeve i politike“.⁵³⁹ Bez obzira na različite pristupe, u kontekstu *javnosti* aktivnosti vezane za javnu diplomaciju rijetko se usredotočuju na ukupnu, opću javnost jedne zemlje, a češće na elitu, kreatore javnog mišljenja, donositelje odluka i dr.

Američka vlada šalje informacije po cijelom svijetu, što se naziva javna diplomacija, a pojam označava proces otvorene komunikacije koji je namijenjen predstavljanju američkog društva.

Vanjska politika čest je predmet međunarodnih odnosa s javnošću nacionalnih država, tako da je broj praktičara i agencija koje se bave komuniciranjem u politici u porastu.

U svom djelovanju javna diplomacija je osmišljena tako da izbjegne ograničenja stranih vlada i neposredno dosegne srca i umove stranih javnosti.

Kulturalna diplomacija bavi se promicanjem kulture, kao što su promocije knjiga, filmova, umjetničkih izložbi radio i TV emisija, koncerata, učenje jezika i dr. u inozemstvu.

Kritičari međunarodnih odnosa s javnošću očekuju u budućnosti više transparentnosti u radu, više otvorenosti u komunikaciji, a manje trikova i spina.

Kulturalna diplomacija

Kulturalna diplomacija bavi se promicanjem kulture, kao što su promocije knjiga, filmova, umjetničkih izložbi radio i TV emisija, koncerata, učenje jezika i dr. u inozemstvu. Njezin je krajnji cilj da se inozemne javnosti upoznaju sa zemljom, njezinim ljudima, kulturom i jezikom i da se o zemlji stvori povoljno mišljenje. *British Council*, *Goethe Institut*, *Institut Francaise* i dr. institucije su za kulturnu promociju svojih zemalja. Ove institucije izgrađuju uzajamno korisne odnose između građana neke zemlje (npr. Njemačke) i drugih zemalja te njihovih građana. Da bi postigle svoju misiju i ciljeve, provode istraživanja o percepcijama svojih zemalja i građana u inozemstvu i nastoje poboljšati taj imidž.

U pozicioniranju poželjne slike kulturne institucije provode međunarodne kampanje. Najvažnije aktivnosti odnosa s javnošću u tom kontekstu su: odnosi s međunarodnim medijima, praćenje međunarodnih

medija, upravljanje događajima (izložbe, sajmovi, kulturni, sportski događaji i dr.), lobiranje u ime vlada, javno zagovaranje, elektronički odnosi s javnošću (e-PR), upravljanje problemima, upravljanje i komuniciranje u kriznim situacijama i dr.⁵⁴⁰

Kritički osvrt na međunarodne odnose s javnošću

Pored brojnih prednosti koje donose aktivnosti međunarodnih odnosa s javnošću, postoji i znatan broj teoretičara i praktičara koji kritički gledaju na ove aktivnosti. Ističu kako međunarodni odnosi s javnošću u svojoj prirodi lako mogu postati propagandistički ili se koriste za brzo popravljavanje štete nanesene imidžu zemlje, odnosno na naknadno opravdavanje nekog djela. Odnosi s javnošću se kritiziraju i za uljepšavanje korporativnih imidža zelenom bojom.⁵⁴¹ Kritičari međunarodnih odnosa s javnošću očekuju u budućnosti više transparentnosti u radu, više otvorenosti u komunikaciji, a manje trikova i spina.

Sažetak

Međunarodni odnosi s javnošću

Međunarodni odnosi s javnošću (IPR) brzorastuće je područje prakse odnosa s javnošću. Američki udžbenici dominirali su literaturom o odnosima s javnošću i u Americi i širom svijeta, usprkos činjenici da većina vrlo malo govori o drugim zemljama ili kako se prakticiraju odnosi s javnošću u međunarodnom kontekstu.

Međukulturalni menadžment

Međukulturalni menadžment područje je komparativnog istraživanja različitih kultura i njihova utjecaja na menadžment, poslovno ponašanje i komuniciranje radi unaprjeđivanja njihova međusobnog razumijevanja, suradnje i uspješna zajedničkog poslovanja.

Definiranje međunarodnih odnosa s javnošću

Međunarodni odnosi s javnošću su planiran i organiziran napor kompanije, institucije ili vlade da uspostavi uzajamno korisne odnose s javnosti drugih naroda. Definicije odnosa s javnošću naglašavaju međusobno razumijevanje, kao i izgradnju odnosa između organizacije i njezine javnosti. Izgradnja i usavršavanje odnosa vitalni su čimbenici u izgradnji globalnog obilježja proizvoda i globalne reputacije.

Globalni domet odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću danas imaju globalan domet i vrlo su rašireni u svijetu. Analiza filozofije odnosa s javnošću ukazuje da su odnosi s javnošću slični u svim zemljama svijeta. Međutim u planiranju i provođenju programa mora se voditi računa o kulturi, religiji, tradiciji, ekonomskim uvjetima i drugim vrijednostima.

Strategije međunarodnih komunikacija

Četiri osnovne strategije međunarodnih (marketinških) komunikacija su: standardizirana/centralizirana, decentralizirana/autokratska, centralizirana strategija i lokalna proizvodnja, centralizirana strategija uz centraliziranu lokalnu proizvodnju. Te strategije, kao i prednosti i nedostatke, treba promatrati i s marketinškog aspekta, ali i s aspekta odnosa s javnošću jer većina načela vrijedi kako za marketing, tako i za odnose s javnošću.

Vrijednosti, uvjerenja i običaji u međunarodnoj komunikaciji

Naše vrijednosti, prioritete i običaji oblikuju se prema kulturi u kojoj rastemo. Razumijevanje drugih kultura ključno je ako želite prodati svoje proizvode u drugim zemljama, upravljati međunarodnim kompanijama ili uredom ili raditi u nekoj zemlji za multinacionalnu kompaniju čije je sjedište u drugoj zemlji. Dakle s obzirom na sve učestalije međukulturalne kontakte, razumijevanje komunikacije među kulturama iznimno je važno. S tim u vezi, komunikacija među kulturama odnosi se na proces slanja i primanja poruka između ljudi koji se nalaze u različitim kulturnim kontekstima.

Kultura u užem i širem značenju

Kultura se može promatrati u užem i širem značenju. Kultura u užem značenju izjednačava se s civilizacijom i uključuje sve aspekte i proizvode društvenog života. Kultura u širem značenju odnosi se na stečene odlike mišljenja, osjećaja i djelovanja i predmet je istraživanja međukulturalnog menadžmenta.

Kulture visokog i niskog konteksta

U kulturama visokog konteksta većina informacija izvedena je iz konteksta poruke i mali se broj informacija eksplicitno prenosi. To su tzv. društva usmene kulture. U kulturama niskog konteksta kontekst je manje važan. Većina informacija eksplicitno je objašnjena.

Monokromne i polikromne kulture

U monokromnim kulturama ljudi se ponašaju na usredotočen način. Jedan posao čini samo jednu važnu aktivnost u vremenu, tj. posao se obavlja sukcesivno, jedan po jedan, metodično i planski. U polikromnim kulturama, kojima pripadaju arapske zemlje, zemlje Latinske Amerike i neke zemlje južne Europe, ljudi istodobno obavljaju više stvari, često neplanski. U ovim kulturama nije sve točno isplanirano i precizirano.

Kulture u odnosu prema vremenu

Pojedini autori pri klasificiranju kultura uključuju orijentaciju i na vrijeme i aktivnost, kao i društvene odnose. U tom kontekstu navode tri tipa kultura: kulture okrenute prošlosti i kulture okrenute sadašnjosti.

Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je komunikacija koja ne koristi riječi. Osmijesi, pogledi, mjesto na sastanku, veličina ureda, koliko dugo netko ostavlja posjetitelja da čeka – sve su to oblici komunikacije koji mogu izazvati zadovoljstvo ili bijes, ljubaznost ili distanciranje, moć ili status. Većinu vremena nismo svjesni tumačenja neverbalnih signala.

Verbalna komunikacija

Uspješna usmena komunikacija zahtijeva kulturalno razumijevanje. Učenje makar malo jezika zemlje gdje se nadate obavljati posao pomoći će vam na nekoliko načina. Prije svega učenje jezika dat će vam barem letimičnu sliku kulture.

Posebna područja međunarodnih odnosa s javnošću

Međunarodnim odnosima s javnošću mogu se baviti i zemlje, pa čak i gradovi. Dobar primjer kako zemlje i gradovi provode međunarodne odnose s javnošću su natjecanja za domaćinstva ljetnih i zimskih olimpijskih igara, svjetskih i kontinentalnih natjecanja/prvenstava u raznim sportovima, mediteranskih igara, univerzijada i sl. Takvi megadogađaji predstavljaju fokus aktivnosti međunarodnih odnosa s javnošću.

Imidž države

Navedene specijalizacije međunarodnih odnosa s javnošću usko su povezane s imidžom različitih zemalja. Zemlje širom svijeta oduvijek su nastojale njegovati određeni život, što se često oslanja na propagandu.

Javna diplomacija

Vanjska politika čest je predmet međunarodnih odnosa s javnošću nacionalnih država, tako da je broj praktičara i agencija koje se bave komuniciranjem u politici u porastu. Međunarodne agencije za odnose s javnošću nude i javnu diplomaciju kao jednu od usluga. Javna diplomacija je pojam koji se koristi u mnogim različitim kontekstima, često kao pozitivni *alter ego* međunarodnih odnosa s javnošću. Osnovni ciljevi međunarodnih odnosa s javnošću su uspostavljanje ili održavanje već postojećeg pozitivnog imidža zemlje, odnosno stvaranje povjerenja u odnose s drugim sudionicima u svjetskom sustavu uz pomoć planiranja i distribucije interesno povezanih informacija.

Kulturalna diplomacija

Kulturalna diplomacija bavi se promicanjem kulture, kao što su promocije knjiga, filmova, umjetničkih izložbi, radio i TV emisija, koncerata, učenje jezika i dr. u inozemstvu. Njezin je krajnji cilj da se inozemne javnosti upoznaju sa zemljom, njezinim ljudima, kulturom i jezikom i da se o zemlji stvori povoljno mišljenje.

Kritički osvrt na međunarodne odnose s javnošću

Pored brojnih prednosti koje donose aktivnosti međunarodnih odnosa s javnošću, postoji i znatan broj teoretičara i praktičara koji kritički gledaju na ove aktivnosti. Ističu kako međunarodni odnosi s javnošću u svojoj prirodi lako mogu postati propagandistički ili se koriste za brzo popravljjanje štete nanesene imidžu zemlje, odnosno na naknadno opravdavanje nekog djela.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što su međunarodni odnosi s javnošću?
2. Kako se definira međukulturalni menadžment?
3. Što znači da odnosi s javnošću imaju globalni domet?
4. Četiri osnovne strategije međunarodnih (marketinških) komunikacija?
5. Sedam prednosti međunarodnih komunikacija?
6. Značenje vrijednosti, uvjerenja i običaji u međunarodnoj komunikaciji?
7. Što je kultura u užem i širem značenju?
8. Objasnite kulture visokog i niskog konteksta!
9. Značajke monokromne i polikromne kulture?
10. Kulture u odnosu prema vremenu?
11. Značenje neverbalne komunikacije u međunarodnim odnosima s javnošću?
12. Govor tijela u međukulturalnoj komunikaciji?
13. Pogledi u oči u različitim kulturama?
14. Rukovanje u različitim kulturama?
15. Dodir u različitim kulturama?
16. Što je kulturalna distanca?
17. Verbalna komunikacija – što treba znati?
18. Koja su posebna područja međunarodnih odnosa s javnošću?
19. Imidž države kao posebno područje međunarodnih odnosa s javnošću?
20. Javna diplomacija kao posebno područje međunarodnih odnosa s javnošću?
21. Kulturalna diplomacija kao posebno područje međunarodnih odnosa s javnošću?
22. Kritički osvrt na međunarodne odnose s javnošću?



Dodatna literatura

- Ailes, R.: *You are the Message*, Doubleday/Currency, New York, 1988.
- Bahtijarević-Šiber, F. Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi*, ŠK, Zagreb, 2008.
- Birdwhistell, R. L.: *Kinetics and Context: Essays on Body Motion Communication*, University of Pennsylvania Press, 1970.
- Hall, E. T.: *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor-Doubleday, Garden City, New York, 1987.
- Lavšak, K.: *Communicative Diplomacy for the 3rd Millenium: Soft Power of Small Countries Like Slovenia*, in: *Communication of Politics*, I. B. Newman, D. Verčič, (ed.), New York, The Haworth Political Press, 2002.
- Locke, K. O.: *Business and Administrative Communication*, Irvin Mcgraw Hill, Boston, 2000.
- Kunczik, M.: *Image of Nation and International Public Relations*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Ass., NJ, 1997.
- Newman, I. B., Verčič, D. (ed.): *Communication of Politics*, New York, The Haworth Political Press, 2002.
- Pease, A.: *Govor tijela*, Založba Mladinske knjige, Ljubljana – Zagreb 1991.
- Pease, A., Pease, B.: *The Definitive Book of Body Language*, Orion Books Ltd, London, 2004.
- Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Massmedia, Zagreb, 1999.
- Ribbens, G., Whitear, G.: *Body language*, Hodder Arnold, 2007.
- Saville-Troike, M.: *An Integrated Theory of Communication*, Norwood, New Jersey, 1985.
- Signitzer, B. H., Coombs, T.: *Public Relations and Public Diplomacy. Conceptual Convergences*, 18(2), Public Relations Review, 1992.
- Skoko, B.: *Hrvatska – Identitet, image i promocija*, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
- Slavik, H.: *Intercultural Communication and: Diplomacy*, DiploFoundation Malta and Geneva, 2004.
- Smith, P.: *Marketinške komunikacije*, Clio, Beograd, 2002.
- Szondi, G.: *Exploring Public Relations*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Thomson, P.: *Tajna komunikacije*, Barka, Zagreb, 1998.
- Victor, D.: *International Business Communication*, Harper Collins, New York, 1992.

Bilješke

- 474 A. Borisovič Vasiljenko, *n. dj.*, 12.
- 475 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *n. dj.*, 397.
- 476 Isto.
- 477 Isto.
- 478 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 504.
- 479 G. Szondi, *n. dj.*, 115.
- 480 Isto.
- 481 A. Davis, *n. dj.*, 263.-264.
- 482 P. Smith: *Marketinške komunikacije*, Clio, Beograd, 2002., 212.
- 483 Isto, 215.-216.
- 484 Isto, 216.-218.
- 485 K. O. Locke: *Business and Administrative Communication*, Irvin Mcgraw Hill, Boston, 2000., 314.
- 486 Isto, 315.-316.
- 487 Isto.
- 488 Isto, 315.
- 489 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *n. dj.*, 400.-401.
- 490 Isto, 440.
- 491 Isto, 441.
- 492 Isto.
- 493 D. Victor: *International Business Communication*, Harper Collins, New York, 1992., 66.
- 494 Isto.
- 495 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *n. dj.*, 443.-444.
- 496 G. Szondi, *n. dj.*, 126.
- 497 Isto.
- 498 Isto, 127.
- 499 Isto.
- 500 K. O. Locke, *n. dj.*, 317.
- 501 Z. Tomić, *n. dj.*, 99.

- 502 K. O. Locke, *n. dj.*, 319.
- 503 Isto.
- 504 A. Pease, B. Pease: *The Definitive Book of Body Language*, Orion Books Ltd, London, 2004., 165.
- 505 K. O. Locke, *n. dj.*, 318.
- 506 R. L. Birdwhistell: *Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication*, University of Pennsylvania Press, 1970., 81.
- 507 K. O. Locke, *n. dj.*, 320.
- 508 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 118.
- 509 Isto, 118.-120.
- 510 Isto, 120.-121.
- 511 Isto, 121.
- 512 K. O. Locke, *n. dj.*, 320.
- 513 Isto.
- 514 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 194.-195.
- 515 P. Thomson: *Tajna komunikacije*, Barka, Zagreb, 1998., 145.
- 516 Isto, 146.
- 517 Isto.
- 518 A. Pease: *Govor tijela*, Založba Mladinske knjige, Ljubljana – Zagreb, 1991., 44.
- 519 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 53.
- 520 Isto, 114.
- 521 K. O. Locke, *n. dj.*, 321.
- 522 E. T. Hall: *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor-Doubleday, Garden City, New York, 1987., 25.
- 523 J. Previšić, Đ. Ozretić Došen: *Međunarodni marketing*, Massmedia, Zagreb, 1999., 792.
- 524 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *n. dj.*, 450.
- 525 K. O. Locke, *n. dj.*, 320.
- 526 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 123.
- 527 P. Smith, *n. dj.*, 232.
- 528 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 114.
- 529 K. O. Locke, *n. dj.*, 322.
- 530 R. Ailes: *You are the Message*, Doubleday/Currency, New York, 1988., 100.
- 531 M. Saville-Troike: *An Integrated Theory of Communication*, Norwood, New Jersey, 1985., cit. pr. K. O. Locke, *n. dj.*, 324.
- 532 K. O. Locke, *n. dj.*, 324.
- 533 G. Szondi, *n. dj.*, 129.
- 534 Isto, 129.-130.
- 535 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 511.-512.
- 536 G. Szondi, *n. dj.*, 132.
- 537 B. H. Signitzer, T. Coombs: *Public Relations and Public Diplomacy. Conceptual Convergences*, 18 (2), *Public Relations Review*, 1992., 138.; cit. pr. K. Lavšak: *Communicative Diplomacy for the 3rd Millenium: Soft Power of Small Countries Like Slovenia*, in: *Communication of Politics*, I. B. Newman, D. Verčič, (ed.), New York, The Haworth Political Press, 2002., 113.
- 538 K. Plavšak: *Communicative Diplomacy for the 3rd Millenium: Soft Power of Small Countries Like Slovenia*, in: B. I. Newman, D. Verčič, (eds.), *n. dj.*, 113.
- 539 J. Melissen: *Nova javna diplomacija: Između teorije i prakse*, u: *Nova javna diplomacija*, J. Melissen (ur.), Palgrave Macmillan, New York, 2007., 11.
- 540 G. Szondi, *n. dj.*, 132.
- 541 Isto, 137.-138.

25. ODNOSI S JAVNOŠĆU U SPORTU

Zbog svoje jedinstvene prirode sport zahtijeva specijalizirane odnose s javnošću. Pojam *sportski odnosi s javnošću* tek se pojavio u posljednjem desetljeću s činjenicom da sportski marketing više u potpunosti ne obuhvaća različite funkcije sportskih odnosa s javnošću. U posljednjih nekoliko godina postalo je jasno da sportski odnosi s javnošću i sportski marketing imaju potpuno različite ciljeve. Budući da je primarni cilj sportskog marketinga osigurati isplativost sportskog identiteta, glavni prioritet sportskih odnosa s javnošću je uspostavljanje i održavanje dugoročnih odnosa.

Sportski odnosi s javnošću započinju ustrojem komunikacije u sportskoj organizaciji te definiranjem ključnih osoba za provedbu te komunikacije. Sportska organizacija nakon strateške odluke da želi uspostaviti komunikacijski sustav treba se odrediti i o načinu organizacije odjela ili ureda za odnose s javnošću. Odluka se može dimenzionirati na tragu strateških i taktičkih odnosa s javnošću. Strategiju sportskih odnosa s javnošću planirat će osoba s većim praktičnim iskustvom u (sportskim) odnosima s javnošću, a poslovi taktičkih odnosa s javnošću povjerit će se osobi koja će ujedno biti i glasnogovornik organizacije. Naravno da postoje i drugi modeli. No ovaj se strateški pokazao iznimno praktičnim i u provedbi uspješnim.

Na kvalitetu odnosa s javnošću u sportskoj organizaciji svakako će utjecati i mjesto odnosa s javnošću u strukturi organizacije. Ako se odnosi s javnošću smjeste u upravu, nema sumnje da će dati maksimum od svog velikog potencijala. Linijska razina neće osigurati strateško planiranje i proaktivnu

provedbu odnosa s javnošću u sportskoj organizaciji.

Sport

U suvremenoj teoriji i praksi često se pojam sporta susreće pod različitim nazivima.⁵⁴² Danas se sve više naglašava društveno značenje sporta koje proizlazi iz prirodne potrebe ljudi za sportskim aktivnostima, u kojima se oni usmjeravaju prema savršenstvu duha i tijela. Smatra se da nije slučajno to što je interes prema sportu vrlo raznolik. Sportski interesi igraju važnu komunikacijsku ulogu u društvu stvarajući mnogobrojne veze između ljudi u socijalnoj, psihološkoj, političkoj i ekonomskoj sferi čovjekovih djelatnosti. Drugi, ne manje važni interesi sporta, leže u sferi radne djelatnosti jer za mnoge je sport profesija. Također predstavlja subjekt i dio je masovne kulture. U znatnoj mjeri suvremeni sport predstavlja uspješan i zadovoljavajući posao za mnoge.⁵⁴³

Sport je uvijek predmet interesa najšire javnosti i izložen je neprestanom fokusiranju sredstava masovnog informiranja. U mnogome je zrcalo i odraz prirodnog stanja društva. Najvažnije od svega je da sport predstavlja visokostvaralačko područje konstruktivne djelatnosti njegovih talentiranih sudionika. Tako se sportska djelatnost može usporediti s umjetnošću, a sportaš postaje istinski umjetnik koji posjeduje stvaralačko sportsko mišljenje i unutarnju potrebu da otkrije i realizira stanje duha, tijela i prirodnog potencijala. Postoje mnogi, nedodirljivi moralni pojmovi u sportu: sportski duh, sportsko junaštvo, hrabrost, odvažnost, plemenitost, sportska čast, sportsko dostojanstvo koje podrazumijeva viteštvo u najboljem značenju te riječi.⁵⁴⁴

Sportski odnosi s javnošću započinju ustrojem komunikacije u sportskoj organizaciji te definiranjem ključnih osoba za provedbu te komunikacije.

Na kvalitetu odnosa s javnošću u sportskoj organizaciji svakako će utjecati i mjesto odnosa s javnošću u strukturi organizacije.

Sport je uvijek predmet interesa najšire javnosti i izložen je neprestanom fokusiranju sredstava masovnog informiranja.

Odnosi s javnošću za sportsku organizaciju predstavljaju jednu od najvažnijih metoda promocije cijele organizacije ili njezinih proizvoda i usluga.

G. Masterman ukazuje na organizaciju sporta na međunarodnoj i nacionalnoj razini. Kada je riječ o međunarodnom sportu, prihvaćeno je načelo, iako nije opće u svim sportovima, da postoji jedna priznata međunarodna federacija koja je odgovorna za razvoj i kontrolu sporta uključujući i njegova pravila. Ta kontrola se očituje i održava u obliku članstva, dok se svi oni koji se žele baviti tim sportom, posebno oni koji žele sudjelovati u službenim natjecanjima, moraju poštovati uvjete i pravila koje je ta federacija propisala.⁵⁴⁵

Funkcije i ciljevi sportskih odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću za sportsku organizaciju predstavljaju jednu od najvažnijih metoda promocije cijele organizacije ili njezinih proizvoda i usluga. Sport ima dosta obilježja javne djelatnosti i u tom smislu obavezan je da u odnosima s javnošću izdrži i pozitivne i negativne reakcije javnog mnijenja, predstavljene najčešće kroz masovne medije.⁵⁴⁶

Dvije funkcije sportskih odnosa s javnošću

Gledano kroz prizmu važnosti sporta i uloge medija, može se reći da odnosi s javnošću u sportu imaju najmanje *dvije osnovne funkcije*.

Prva funkcija je *komunikacijska* i nastoji pomoći sportašima i sportskim zvijezdama u svakodnevnoj komunikaciji u klubovima (interna komunikacija) i s medijima i drugim javnostima (eksterna komunikacija).

Druga funkcija je *projiciranje sportaša kao brenda*. Razumije se da nije lako brendirati svaku osobu. U skladu s poznatom istinom da „odnosi s javnošću nikada nisu prodali loš proizvod”, moguće je zaključiti da je brendiranje sportaša *rezervirano* za najbolje, ali ne i samo za njih.

Osim navedenih funkcija ciljevi sportskih odnosa s javnošću su sljedeći:

- uspostavljanje i održavanje obostrano korisnih dugoročnih odnosa
- podizanje svijesti o sportskoj organizaciji

- informiranje
- educiranje
- izgradnja povjerenja
- stvaranje prijateljstva
- izgradnja ozračja i razloga za potporu sportskoj organizaciji
- kreiranje ozračja navijačkog prihvaćanja sportske organizacije.

Definiranje sportskih odnosa s javnošću

O sportskim odnosima s javnošću na znanstvenoj razini, u odnosu na druga područja, manje je recentnih radova i knjiga, posebno onih koji jasno definiraju ovo područje primjene odnosa s javnošću. Uzimajući u obzir činjenicu da je filozofija odnosa s javnošću ista ili slična u svim područjima, definiranje sportskih odnosa s javnošću treba pristupiti sa specifičnostima koje ih karakteriziraju. Tako pojedini autori sportske odnose s javnošću definiraju kao *organizacijsku funkciju koja potiče razvoj pozitivnih odnosa između organizacije i njezinih najvažnijih javnosti*.⁵⁴⁷

Nastaju i druge definicije sportskih odnosa s javnošću nastojeći opisati važnost odnosa s javnošću u sportu: *sportski odnosi s javnošću obuhvaćaju sve procese kroz koje se sportske organizacije mogu stvoriti i razviti dugoročne međusobno korisne odnose s velikim brojem korisnika*.⁵⁴⁸

Pojedine definicije potječu od znanstvenika iz studije izvrsnosti. Opisuju odnose s javnošću kao menadžment komunikacije između organizacije i njezinih javnosti. Kombinacija koja nastaje kao rezultat tih pristupa služi kao radna definicija C. G. Stoldta, S. W. Dittmora, S. E. Branvold. Prema njima *sportski odnosi s javnošću su funkcija menadžmenta koja se temelji na komunikaciji i koja ima namjeru identificirati ključne javnosti sportske organizacije, procijeniti njihove odnose s tim javnostima i potaknuti željene odnose između sportske organizacije i tih javnosti*.⁵⁴⁹

Razmotrimo ovu definiciju nešto detaljnije.

Prvo, sportski odnosi s javnošću su funkcija menadžmenta. Oni su isto onoliko

Sportski odnosi s javnošću obuhvaćaju sve procese kroz koje se sportske organizacije mogu stvoriti i razviti dugoročne međusobno korisne odnose s velikim brojem korisnika.

važni za organizacijsku učinkovitost kao i za druge menadžerske aktivnosti, poput menadžmenta ljudskih resursa i marketinga. Zapravo odnosi s javnošću se preklapaju s oba ova i drugim menadžerskim aktivnostima. Kritična točka važnosti je da odnosi s javnošću ne mogu biti učinkoviti ako nisu integrirani u menadžersku funkciju organizacije.

Drugo, sportski odnosi s javnošću su praksa koja se temelji na komunikaciji. Iako nije isključivo načinjena od komunikacijskih aktivnosti, zasigurno je predodređena njima.

Treće, sportski odnosi s javnošću moraju biti sustavna praksa ukoliko se njihova učinkovitost želi maksimalno iskoristiti. To počinje identifikacijom ključnih javnosti sportske organizacije. Često je nužno za sportske organizacije usmjerenje aktivnosti odnosa s javnošću na ciljne javnosti.⁵⁵⁰ Ukoliko se učinkovito prakticiraju, sportski odnosi s javnošću okrenuti prema ciljnoj javnosti rezultiraju željenim odnosima. Jedan takav rezultat bi mogao biti da masovni mediji sa sportskom organizacijom postupaju objektivno. Drugi bi mogao biti da članovi zajednice gledaju na organizaciju kao društveno odgovornu. Tko god da javnost može biti, menadžmentski tim organizacije može definirati poželjan odnos koji bi mogao postojati između obje strane.⁵⁵¹

Karakteristike sportskih odnosa s javnošću

Karakteristike sportskih odnosa s javnošću razmotrit ćemo u odnosu na pojmove: odnosi s javnošću, marketing, integrirana komunikacija, promocija i publicitet.

Sportski odnosi s javnošću i marketing

Kao i odnosi s javnošću marketing u sportu se definira na nekoliko načina. Jedna često prihvaćena definicija ukazuje da se „sportski marketing sastoji od svih aktivnosti namijenjenih ispunjenju potreba i želja sportskih potrošača kroz procese razmjene. Sportski marketing je razvio dva glavna argumenta: 1) marketing sportskih proi-

zveda i usluga izravno prema potrošačima sporta, 2) marketing drugog konzumenta i industrijskih proizvoda kroz upotrebu sportske promocije“.⁵⁵²

Prema M. Sullivanu osnovni cilj aktivnosti sportskog marketinga je „zadovoljiti pravu potrebu kupca sportskim proizvodima ili uslugama koji nude pogodnosti bolje od ponude konkurencije, a istodobno ostvariti najvišu održivu dobit“.⁵⁵³

Dakle, sportski marketing je organizacijska funkcija koja se fokusira na potrošače, identificira kako sportska organizacija može ispuniti želje potrošača i prema tome strukture marketinških programa. Kao rezultat događaju se određene izmjene. Sportske organizacije nude svojim potrošačima zabavu, rekreaciju ili neku drugu robu. U zamjenu potrošači nude sportskoj organizaciji najčešće novac, ali ponekad i stvari kao što su njihovo vrijeme, energija ili pozornost.⁵⁵⁴

Dok se marketing fokusira na potrošače, odnosi s javnošću se fokusiraju na više različitih skupina javnosti. Potrošači su skupine koje su odlučujuće za obje funkcije, ali djelokrug aktivnosti odnosa s javnošću se proteže u velikoj mjeri izvan potrošača. To je pojednostavljen prikaz interakcija između sportske organizacije i njezinih najvažnijih unutarnjih i vanjskih javnosti.

Ipak to ukazuje na nekoliko važnih aspekata.

Prvo, programi odnosa s javnošću sportske organizacije mogu se dovoditi u vezu s brojnim javnostima. Marketinški programi su ipak usmjereni samo prema ciljnim tržištima unutar populacije potrošača organizacije (ili čak potencijalnih potrošača).

Drugo, programi odnosa s javnošću mogu biti usmjereni na vanjske javnosti kao što su članovi zajednice i regulatori (npr. vladine institucije), kao i unutarnje javnosti (npr. uposlenici).⁵⁵⁵

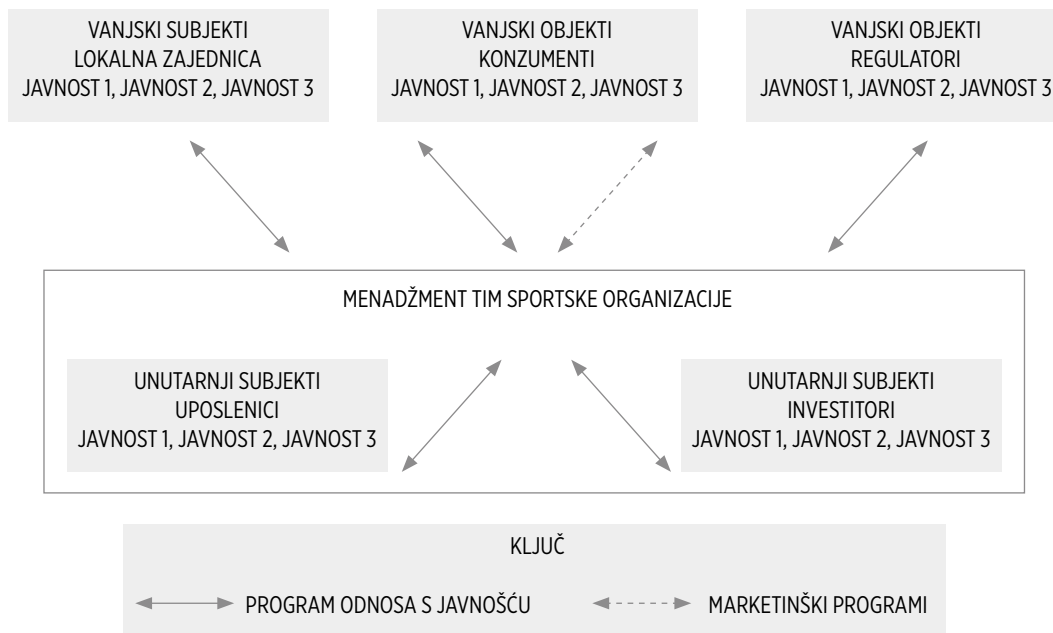
Treće, programi odnosa s javnošću trebaju uključiti dvosmjernu komunikaciju između sportskih organizacija i njezinih javnosti radi izgradnje međusobnog razumijevanja.⁵⁵⁶

Sportski odnosi s javnošću su praksa koja se temelji na komunikaciji.

Sportski marketing je organizacijska funkcija koja se fokusira na potrošače, identificira kako sportska organizacija može ispuniti želje potrošača i prema tome strukture marketinških programa.

Programi odnosa s javnošću trebaju uključiti dvosmjernu komunikaciju između sportskih organizacija i njezinih javnosti radi izgradnje međusobnog razumijevanja.

U pristupu poznatom kao integrirana marketinška komunikacija prvo se razmišlja o potrošaču, a zatim se koordinira svim oblicima komunikacije da bi se stvorila jedinstvena poruka organizatora.



Slika 51. Interakcija između sportske organizacije i njenih ključnih (javnosti) subjekata, G. C. Stoldt i sur., 2006.

Izbor medija koji će biti korišteni, masovni, osobni ili interaktivni, mora biti u skladu s postavljenim komunikacijskim ciljevima, ali mora uključiti učinkovito korištenje sredstava tako da se vodi računa o troškovima i koristima.

Integrirana (marketinška) komunikacija
Kritičari kreatorima marketinških kampa-
nja, koje prate sportska događanja, zamjera-
ju da nedovoljno koriste kreativnost koju im
pruža integrirana marketinška komunikaci-
ja. Smatra se da ove organizacije nedovoljno
koriste tehnike segmentiranja kako bi pre-

ciznije odredile ciljno tržište. S tim u vezi
nedostaje i sustavnih istraživanja da bi se
analizirali ulagači i ta istraživanja iskoristi-
la prilikom donošenja odluka o proizvodu,
njegovim cijenama, promociji i dr.

U pristupu poznatom kao *integrirana
marketinška komunikacija* prvo se razmišlja



Slika 52. Proces integrirane marketinške komunikacije, pril. pr. G. Masterman, 2008.

o potrošaču, a zatim se koordinira svim oblicima komunikacije da bi se stvorila jedinstvena poruka organizatora. Tradicionalni pristup marketingu podrazumijevao je stvaranje posebnih funkcija za prodaju, medijske aktivnosti, odnose s javnošću i promociju. Integrirana marketinška komunikacija objedinjuje sve aspekte komunikacijskog miksa predstavljajući potrošački orijentiran program koji osigurava sinergiju svih aktivnosti.⁵⁵⁷

Izbor medija koji će biti korišteni, masovni, osobni ili interaktivni, mora biti u skladu s postavljenim komunikacijskim ciljevima, ali mora uključiti učinkovito korištenje sredstava tako da se vodi računa o troškovima i koristima. Tijekom primjene strategije moraju se pratiti rezultati kako bi se aktivnosti usklađivale s ciljevima.

Ovaj pristup nastao je kao posljedica nedostatka vjerodostojnosti reklame u masovnim medijima i sve većeg usmjerenja prema ciljnoj komunikaciji. Posljedica toga je i činjenica da se više truda ulaže u praćenje uspješnosti raznih oblika komunikacije te koliki je povrat uložениh sredstava. Na taj način integrirana marketinška komunikacija postaje sredstvo koje organizacijama pomaže u održavanju konkurentске prednosti.⁵⁵⁸

Sportski odnosi s javnošću, promocija i publicitet

Pojedini autori (Pitts i Stotlar) definiraju promociju u sportu kao funkciju informiranja o proizvodima sportskih tvrtki, njihovoj javnoj vrijednosti ili razini imidža.⁵⁵⁹

Sportske organizacije, sportaši i sportski objekti predstavljaju sami po sebi medij koji je zanimljiv za oglašivače i sponzore, a ujedno i sami predstavljaju oglašivače. Ta dvostruka uloga u promociji daje sportu široke mogućnosti da kompleksno predstave sebe u društvenoj, socijalnoj i ekonomskoj sferi života.⁵⁶⁰

Sportski promotori nastoje razviti marketinški miks koji će ispuniti potrebe i želje njihovih potrošača. Marketinški miks čine četiri P – *product* (proizvod), *price* (cijena), *place* (mjesto) i *promotion* (promocija).

Komponenta proizvod se fokusira na razvoj roba ili usluga prilagođenih potrebama potrošača. Komponenta cijena navodi troškove koje će potrošači snositi u zamjenu za proizvod. Komponenta mjesto dovodi se u vezu s odlukama distribucije, fizički povezujući potrošače i proizvod. I promocija se odnosi na komuniciranje poruka prema korisniku što se tiče proizvoda i pokušaja motiviranja korisnika da učini određenu promjenu. Sportski promotori često razmišljaju o odnosima s javnošću kao promocijskoj taktici.

Četiri elementa čine promocijski miks – oglašavanje, osobna prodaja, promocija prodaje i publicitet. Oglašavanje može biti opisano kao komercijalna poruka koja se odnosi na proizvod prenesena preko masovnih medija. U osobnim prodajama predstavnik sportske organizacije interaktivno djeluje s potrošačima u nastojanju da ih motivira na kupnju. Promocije prodaje se razlikuju, često uključuju dodatne poticaje prema konzumentu kao što su reklamni pokloni kao nagrade, popusti ili drugi pokušaji da se doda vrijednost na glavni proizvod. Na kraju publicitet se odnosi na informacije, koje se tiču proizvoda ili sportske organizacije, što su besplatno prenesene masovnim medijima. Neki stručnjaci u sportskom marketingu, prepoznajući povećanu važnost odnosa s javnošću prema učinkovitom marketingu, dodali su odnose s javnošću kao peto P (*public relations*) u marketinški miks. Njihov razlog je da neki sportovi (profesionalni, studentski) prolaze iskustvo tako visokih stupnjeva medijske vidljivosti da odnosi s javnošću opravdavaju razmatranje različitog aspekta marketinškog miksa.

Još jedan pristup u koncipiranju promocijskog miksa stavlja i publicitet i odnose sa zajednicom zajedno s oglašavanjem, inicijativama, osobnim kontaktom, elementima atmosfere (unutarnji dizajn, osjetilni elementi), licenciranjem i sponzorstvom. Odnosi sa zajednicom su uključeni zbog njihova potencijala da pojačaju reputaciju sportske organizacije jer organizacijska reputacija utječe na njezinu sposobnost plasiranja svojih proizvoda i usluga. Odnosi sa

Sportski promotori nastoje razviti marketinški miks koji će ispuniti potrebe i želje njihovih potrošača. Marketinški miks čine četiri P – *product* (proizvod), *price* (cijena), *place* (mjesto) i *promotion* (promocija).

Četiri elementa čine promocijski miks – oglašavanje, osobna prodaja, promocija prodaje i publicitet.



Slika 53. Sportski marketing i promocijski miksevi, G. Clayton Stoldt i sur., 2006.

zajednicom također imaju moć generiranja pozitivnog publiciteta.⁵⁶¹

Uzevši u obzir razlike između odnosa s javnošću, promocije i publiciteta, neispravno je poistovjetiti ova tri termina. Odnosi s javnošću često generiraju publicitet koji može biti učinkovit u informiranju ljudi o proizvodu sportske organizacije i motiviranju o konzumiranju tog proizvoda. Stoga odnose s javnošću s pravom povezujemo s promocijom. Ipak promocija nije jedina funkcija odnosa s javnošću unutar sportske organizacije.⁵⁶² Uz to iskusni sportski menadžeri i razmišljaju i govore s razlikom o ovim konceptima.

Sportski odnosi s javnošću i društvena zajednica

Drugi najčešći oblik odnosa s javnošću u sportu su odnosi sa zajednicom. Odnosi sa zajednicom mogu se definirati kao organizacijska aktivnost namijenjena uspostavljanju i održavanju željenih odnosa između sportske organizacije i zajednice u kojoj djeluju ili stvaranju strateških interesa. Programi odnosa sa zajednicom mogu biti komplicirani uzevši u obzir da mnoge sportske

organizacije imaju višestruke zajednice koje žele unaprijediti.⁵⁶³

Druge sportske organizacije mogu biti smještene na jednom mjestu, ali njihova *zajednica* se može protezati izvan granica sjedišta. Sama lokacija nije jedini relevantni čimbenik radi kojega su se sportske organizacije raširile na velika područja. Odnosi sa zajednicom su tradicionalno koncipirani kao dugoročno ulaganje u svoje potrošače u zajednici.

Korist odnosa sa zajednicom ne treba biti podcijenjena. Učinkoviti odnosi s članovima zajednice mogu biti stimulirani pozitivnim interakcijama između sportske organizacije i javnosti. Kao posljedica programa odnosa sa zajednicom, sportske organizacije mogu ostvariti dobre rezultate jer demonstriraju društvenu odgovornost, izgrađuju javnu svijest, stvaraju popularnost u potrošača, povećavaju moral uposlenika, doprinose blagostanju svoje zajednice. Također mogu dospjeti do javnosti koje inače nisu na meti marketinških i aktivnosti odnosa s javnošću organizacije. Pojedini teoretičari su primijetili da odnosi sa zajednicom mogu biti ekskluzivan izvor pozitivnog publiciteta za sportske organizacije.⁵⁶⁴

Odnosi sa zajednicom mogu se definirati kao organizacijska aktivnost namijenjena uspostavljanju i održavanju željenih odnosa između sportske organizacije i zajednice u kojoj djeluju ili stvaranju strateških interesa.

Odnosi sa zaposlenicima

Zaposlenici su vrlo važna ciljna javnost i zaslužuju da ih odnosi s javnošću tretiraju na poseban način. Česta komunikacija između top menadžmenta i zaposlenika u raznim funkcionalnim jedinicama važan je dio organizacijske strategije. Sportske organizacije kreiraju programe odnosa sa zaposlenikom kako bi pojačali motivaciju zaposlenika i poslovno zadovoljstvo. Odnosi sa zaposlenikom se također dovode u vezu i s organizacijskom kulturom. Rad na poboljšanju komunikacijske razine unutar organizacije ima važne pozitivne posljedice. Takav pristup je OSOBITO važan uzme li se u obzir da je svaki član organizacije zapravo predstavnik odnosa s javnošću.⁵⁶⁵

Odnosi s investitorima

Neke sportske organizacije poput sportskih timova i sportskih objekata su u (državnom) javnom vlasništvu, neke su u mješovitom javno-privatnom partnerstvu, dok su druge samo dioničko društvo, tj. u privatnom vlasništvu. Bili jedno drugo ili treće, sportske organizacije moraju obratiti posebnu pozornost na odnose sa svojim investitorima (ulagačima), bankama i srodnim javnostima kao što su primjerice i financijski analitičari koji ih informiraju u pogledu rezultata financijskog poslovanja kompanije. Ovo je ključno područje odnosa s javnošću uzevši u obzir važnost ulagača za nastavak egzistiranja sportskih organizacija.

Jedna važna komponenta odnosa s investitorima jesu godišnje skupštine dioničara koje se obično održavaju u glavnim sjedištima kompanija. Na njima često ne nazoče svi dioničari, već samo oni koji predstavljaju velike skupine dioničara. Zato je sve važnija komunikacija nakon sastanka jer se njome može doprijeti do svakog dioničara.⁵⁶⁶ Godišnje skupštine prate i godišnja financijska izvješća. Zadaća je odnosa s javnošću da godišnja izvješća oblikuju precizno, točno, atraktivno i uporabljivo za dioničare, investitore, potencijalne investitore, unutarnju pa i vanjsku javnost, s posebnim naglaskom na stručne medije.

Odnosi s vladom i regulatornim tijelima

Politika može na više načina utjecati na sportske događaje svih veličina. Politika određuje pravila kojih se moraju pridržavati svi pa i sportaši, odnosno sportske organizacije. Ta pravila su: pravila o zdravlju i sigurnosti, zaposlenju, podnošenju financijskih izvješća i licenciranju i dr.⁵⁶⁷

Sportske organizacije kontinuirano prate zakonske prijedloge i inicijative zbog toga što mogu uvelike utjecati na organizaciju sportskih klubova. Najočitiiji primjer potrebe za praćenjem vladinih i parlamentarnih odluka (zakona) u zadnje vrijeme je Zakon o športu⁵⁶⁸ koji je predložila Vlada RH, a donio Sabor RH 2006. godine.⁵⁶⁹ Tim se Zakonom uređuju: sustav sporta i sportske djelatnosti, stručni poslovi u sportu, sportska natjecanja, financiranje sporta, nadzor i ostala pitanja važna za sport. Prema tom Zakonu izvršena je prva privatizacija jednog nogometnog kluba. Naime HNK Hajduk je u skladu s tim Zakonom izbjegao stečaj i izgledno gašenje. Danas je Hajduk klub koji posluje pozitivno i koji se nalazi u vlasništvu Grada Splita i dioničara. Međutim postoje i cehovska regulatorna tijela poput nacionalnih sportskih saveza koja donose razne propise. To su primjerice pravilnici o natjecanju, pravilnik o igračima, pravilnik o licenciranju itd. Zbog ovih navedenih, ali i drugih primjera, stalna je zadaća praćenje inicijativa i odluka kako vlade, tako i ostalih regulatornih tijela.⁵⁷⁰

Javnost u sportskim odnosima s javnošću

Sport po svojoj prirodi, strukturi i ideji koju sa sobom nosi ne ostavlja čovjeka i njegovo okruženje ravnodušnim. Suvremene tendencije sporta izložene su javnosti. Podložne su kritičkim analizama uključujući čak i rasprave o svrhovitosti njegova postojanja u obliku koji danas vidimo. Sport je uvijek okupirao pozornost osobnih protagonista, ali i širokih masa.

Današnja sportska zbivanja promatraju milijuni sportskih ljubitelja, a PREKO televizije i interneta važna svjetska natjecanja gleda i do tri milijarde ljudi.

Sportske organizacije kreiraju programe odnosa sa zaposlenikom kako bi pojačali motivaciju zaposlenika i poslovno zadovoljstvo.

Današnja sportska zbivanja promatraju milijuni sportskih ljubitelja, a putem televizije i interneta važna svjetska natjecanja gleda i do tri milijarde ljudi.

Iz pojma javnosti mogu se izvesti i drugi za sport vrlo važni pojmovi, kao što su sportska javnost, zatim sportsko javno mnijenje, potom javna sportska djelatnost, kao i javno sportsko dobro.

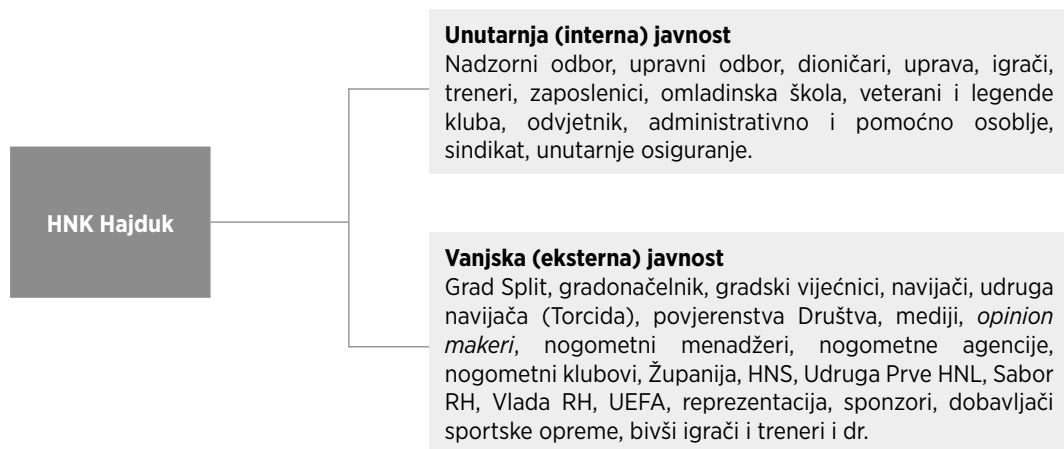
nja gleda i do tri milijarde ljudi. Sportska javnost ne ogleda se samo u zastupljenosti u masovnim medijima, već u popularnosti koja se mjeri prije svega ulogom i prisutnošću na svakom dijelu svijeta, u svakoj obitelji u svijetu, kod svakog čovjeka. Sport je danas i fenomen modernog društva. Iz pojma javnosti mogu se izvesti i drugi za sport vrlo važni pojmovi, kao što su *sportska javnost*, zatim *sportsko javno mnijenje*, potom *javna sportska djelatnost*, kao i *javno sportsko dobro*. Zapravo ovi pojmovi predstavljaju ono što sport u svojoj fenomenologiji ima, a to je javnost i utjecaj na određene ljudske grupacije u različitim društvima. Otuda je za opstanak i razvoj sporta u svim njegovim dimenzijama vrlo važno što to o njemu i ostvarenjima njegovih protagonista misle različite strukture javnosti. Ljudi stvaraju određeno javno mnijenje o sportu, POSEBICE o događajima koji izazivaju različite emocionalne i druge reakcije.⁵⁷¹

Kao i u drugim područjima, i u sportskim organizacijama javnost se dijeli na unutarnju (internu) i vanjsku (eksternu) javnost, tj. svaka sportska organizacija ima svoje ciljane javnosti.

Najveća legenda Real Madrida očitala lekciju Cristianu Ronaldu⁵⁷²
 Legenda Reala Alfredo Di Stefano smatra da Cristiano Ronaldo griješi kada ulazi u sukob s vlastitim navijačima zbog zvižduka nakon promašenih prilika. Legendarni nogometaš madridskog kluba tvrdi da

su navijači uvijek u pravu te da zbog kupljene ulaznice imaju pravo poslati jasne poruke svojim ljubimcima kada ne ispunjavaju njihova očekivanja. Zbog zvižduka vlastitih navijača Cristiano Ronaldo uopće nije proslavio pogodak koji je postigao u Granadi u uvjerljivom slavlju sastava Josea Mourinha 5-1 proteklog vikenda. „Što se tiče zvižduka upućenih Ronaldu, moj je stav uvijek isti. Gledatelji s kupljenom ulaznicom imaju pravo jasno izraziti svoje mišljenje i oni su uvijek u pravu. Navijači će uvijek tražiti najviše od igrača svoje momčadi i to nogometaši ne smiju dovoditi pod znak pitanja“, rekao je Di Stefano. Unatoč 21 postignutom pogotku u 17 ligaških nastupa, Ronaldu su navijači izviždali zbog nemogućnosti da postigne gol u porazu od Barcelone 3-1 u prosincu prošle godine.

Kao i u drugim područjima, i u sportskim organizacijama javnost se dijeli na unutarnju (internu) i vanjsku (eksternu) javnost, tj. svaka sportska organizacija ima svoje ciljane javnosti. Tko su unutarnja, a tko vanjska javnost, može se vidjeti na primjeru jednog nogometnog kluba. HNK Hajduk svoje javnosti može segmentirati na sljedeći način.



Slika 54. Unutarnja i vanjska javnost HNK Hajduk

Unutarnju javnost čine: nadzorni odbor, upravni odbor, dioničari, uprava, igrači, treneri, zaposlenici, omladinska škola, veterani i legende kluba, administrativno i pomoćno osoblje, unutarnje osiguranje.

Vanjska javnost su: Grad Split, gradonačelnik, gradski vijećnici, navijači, udruga navijača (Torcida), povjerenstva Društva, mediji, *opinion makeri*, nogometni menadžeri, nogometne agencije, nogometni klubovi, Županija, HNS, Udruga Prve HNL, Sabor RH, Vlada RH, UEFA, reprezentacija, sponzori, dobavljači sportske opreme, bivši igrač i treneri i dr.

Odnosi s medijima u sportu

Masovni mediji sastavni su dio modernoga društva. Mediji su tvrtke koje se bave prikupljanjem, obradom i plasiranjem informacija i dovode nas u dodir sa svijetom koji je izvan našeg neposrednog dodira.⁵⁷³ Masovni mediji imaju važnu ulogu u oblikovanju naših osobnih percepcija i uvjerenja, što se osobito odnosi na događaje i teme o kojima ne znamo puno. Dok nam masovni mediji prikazuju pojednostavljene i uređene verzije događaja u našem kompleksnom i dinamičnom svijetu, istovremeno nam daju osjećaj sudjelovanja i razumijevanja. Većina novina, časopisa, televizijskih i radijskih postaja su tvrtke koje prodaju informacije i zabavu na način koji stimulira javnost da izdvoji novac ili vrijeme kako bi čitali, slušali ili gledali. Možda još i važnije, mediji prodaju svoj prostor oglašivačima. Stoga djelatnici odnosa s javnošću u sportu moraju razumjeti dva osnovna cilja medija:

1. traženje i širenje istine
2. stjecanje profita.

Najčešći program odnosa s javnošću u sportu su odnosi s medijima. To je i razumljivo s obzirom na relativno veliki broj poslova u odnosima s medijima i važnost izvješćivanja masovnih medija koji su posvećeni sportu. Cilj odnosa s medijima neke organizacije je održavati željene odnose s masovnim medijima. Aktivnosti odnosa s medijima trebaju generirati pozitivan, a minimalizirati neželjeni, negativan

publicitet. Što je veća količina povoljnog publiciteta, to je veća vjerojatnost da će se sportska organizacija i njezini proizvodi ili usluge visoko cijeniti u potrošača i drugih ključnih javnosti. Većina sportskih organizacija traži povoljan publicitet. Profesionalne sportske lige, timovi i sportski događaji nastoje osigurati prisutnost na sportskim stranicama, programima radijskih i TV postaja te web stranicama koje posjećuju javnosti na lokalnoj i regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Iznimka nisu ni sportski programi na fakultetima.⁵⁷⁴

Odnos s medijima lakše je održavati nego uspostaviti, ali i to neprestano treba biti predmet razmišljanja. Kao i u većini odnosa mora se biti spreman da u jednom trenutku nešto damo što ne želimo kako bi nam se u drugom trenutku to vratilo. Hranjenje medija uobičajena je pojava kako u nogometu, tako i u drugim sportovima. Agenti i klubovi su skloni medijima dostavljati informacije koje se pretvaraju u priče čiji je mogući rezultat transfer igrača ili završetak nekog drugog poslovnog pothvata.⁵⁷⁵

Dva modela najčešće opisuju praksu sportskih odnosa s medijima.

1. Reklamni model i publicitet

Praktičari koji uporabljaju ovaj model nastoje sportskim organizacijama osigurati što veći publicitet, neovisno o tome što to ponekad prelazi granicu prihvatljiva ponašanja. Primjer takve prakse u stjecanju publiciteta su konferencije za novinare uoči boksačkog meča koje se pretvore u svađe između boksača. Dok neki kritiziraju takvo ponašanje, druge ono dodatno zaintrigira pa su spremni platiti gledanje boksačkog meča. Međutim svaka reklamna praksa ipak ne uključuje reklamne trikove, ali bit modela je u tome da osigura što veći broj medijskih izvješća.

2. Model javnog informiranja

Ovaj model se usredotočuje na pružanje učinkovite usluge masovnim medijima koji inače redovito izvješćuju o sportskoj organizaciji. Stručnjaci koji koriste ovaj model

Djelatnici odnosa s javnošću u sportu moraju razumjeti dva osnovna cilja medija:

1. traženje i širenje istine
2. stjecanje profita.

Odnos s medijima lakše je održavati nego uspostaviti, ali i to neprestano treba biti predmet razmišljanja. Kao i u većini odnosa mora se biti spreman da u jednom trenutku nešto damo što ne želimo kako bi nam se u drugom trenutku to vratilo.

Kontrolirani su mediji mediji u kojima djelatnici odnosa s javnošću utječu na ono što je rečeno, kako je rečeno, kad je rečeno i komu je rečeno.

U nekontroliranim medijima djelatnici za odnose s javnošću nemaju izravnu ulogu u odlučivanju o medijskom sadržaju.

Najvažniji osobni (personalni) mediji koje koriste sportske organizacije su izravni marketing, izravna i e-pošta, osobna prodaja, katalozi, telemarketing, kiosci i dr.

Mobilni telefoni su postali uobičajena pojava, dok tehnologije igrice, primanje tekstualnih poruka, organiziranje dnevnog rasporeda aktivnosti, kao i upravljanje telekomunikacijama svakim danom sve više napreduje.

ne žele riskirati privlačenje pozornosti iz straha od mogućih nepovoljnih učinaka za organizaciju i izazivanja kontraefekta. Oni ne poduzimaju aktivnosti radi osiguravanja publiciteta u medijima, već se fokusiraju na redoviti plasman potrebnih informacija medijima. Pristaju na davanje intervjua sportskom novinaru koji to od njih zatraži ili plasiraju medijski vodič kao priručno sredstvo kroz određenu sportsku sezonu.

Smatra se da je sport jedan od najčešćih okvira u kojima se koristi reklamni model. Ponekad stručnjaci za odnose s medijima unutar pojedine organizacije koriste i proaktivne i reaktivne modele ovisno o godišnjem razdoblju (sezoni) i vremenu. Tako na primjer članovi stožera za odnose s javnošću u Klubu za konjske utrke vrše dužnost namještenika koji su zaduženi za publicitet većim dijelom godine, pri čemu proaktivno traže pozornost masovnih medija. Ipak mijenjaju položaj u model javne informacije svakog proljeća kako se približava njihovo vrijeme reklamiranih događaja. Pozitivan publicitet je prednost za kojom teži svaka sportska organizacija, dok nepovoljan publicitet djeluje kao opterećenje.

Kontrolirani i nekontrolirani mediji

Djelatnici za odnose s javnošću u svom svakodnevnom radu koriste kontrolirane i nekontrolirane medije. *Kontrolirani* su mediji mediji u kojima djelatnici odnosa s javnošću utječu na ono što je rečeno, kako je rečeno, kad je rečeno i komu je rečeno. Tu prije svega mislimo na: web stranicu, društvene mreže, interne novine, vlastitu TV produkciju, radio emisije i dr. U *nekontroliranim medijima* djelatnici za odnose s javnošću nemaju izravnu ulogu u odlučivanju o medijskom sadržaju. Umjesto njih *gatekeeperi* odlučuju o tome što će se objaviti, kada i kome.⁵⁷⁶

Osobni, interaktivni i masovni mediji

U analizi medija treba ukazati na važnost osobnih, interaktivnih i masovnih medija.

Osobni mediji. Najvažniji osobni (personalni) mediji koje koriste sportske organizacije su izravni marketing, izravna i e-po-

šta, osobna prodaja, katalozi, telemarketing, kiosci i dr. Ovoj skupini medija pripadaju i drugi oblici koji raspoložu mehanizmom izravnog odgovora i u njih ubrajamo reklamu u svim medijima, televizijske kanale za kupovinu. Vrijednost osobnih medija je i u tome što omogućuje razvoj odnosa s potrošačima.⁵⁷⁷

Interaktivni mediji. Korištenje interneta u sportskim odnosima s javnošću već je prepoznato kao iznimno važan komunikacijski kanal. Gotovo da nema sportske organizacije koja nema svoju službenu web stranicu. Web stranica omogućuje interaktivnu, dvosmjernu komunikaciju sa svojom javnošću širom svijeta. Sportske organizacije koje u okviru interaktivne komunikacije koriste web stranice zapravo primjenjuju napredne tehnike za privlačenje i potrošača. Razvoj web stranica namijenjenih samo jednom događaju također su praksa koju koriste sportske organizacije i ovaj oblik komunikacije svakim danom se sve više usavršava. Internet nam je omogućio uporabu niza komunikacijskih mogućnosti korištenjem društvenih mreža. Gotovo da nema sportske organizacije ili važnijeg sportaša koji ne komunicira na Facebooku, Twitteru, Myspaccu i dr.

Igor Štimac, bivši izbornik Hrvatske nogometne reprezentacije, otvorio je svoj Facebook profil kako bi se približio navijačima i nogometnim fanovima. Štimac sa svojim fanovima, posjetiteljima razmjenjuje različite informacije, što mu omogućuje da ciljano plasira „svoje“ poruke.

Osim interneta velike mogućnosti pruža i bežična komunikacija. Sa sve masovnijom uporabom bežičnih aparata pojam komunikacija poprimio je potpuno novo značenje. Mobilni telefoni su postali uobičajena pojava, dok tehnologije igrice, primanje tekstualnih poruka, organiziranje dnevnog rasporeda aktivnosti, kao i upravljanje telekomunikacijama svakim danom sve više na-

preduje. *Broadband* tehnologija⁵⁷⁸ omogućila je telekomunikacijskim operaterima da na mobilne bežične aparate šalju iznimno kvalitetne slike i videosnimke. Sportski klubovi i organizatori sportskih događaja iz cijelog svijeta već koriste ovaj komunikacijski potencijal i svojim potrošačima šalju logotipe, slike i ring-tonove. Ova tehnologija omogućuje i slanje videoklipova na mobilne telefone, tako da je npr. nogomet postao nazočan gdje postoji signal nekog mobilnog operatera.⁵⁷⁹

Masovni mediji. Masovni tradicionalni mediji su televizija, radio i tisak. Svakoj sportskoj organizaciji ovi mediji su iznimno važan komunikacijski kanal za ispunjavanje ciljeva sportske organizacije. Navedeni tradicionalni mediji danas se nalaze u izrazitoj interakciji sa sportskim organizacijama. Njihova suradnja ide do te mjere da često zajednički proizvode medijske sa-

držaje i kao takve plasiraju u javnost. Njihova suradnja je uvjetovana i činjenicom da velike sportske organizacije imaju svoje vlastite medije, npr. televizije. Pored stalnog publiciteta u medijima sportske organizacije su zainteresirane i za objavu reklama i korištenje prodajnih promocija. Osim televizije, radija i tiska reklamnim medijima pripadaju i tzv. ulični ili transportni mediji, kao što su reklame na autobusima, bilbordima, urbanoj opremi, displejima i dr. U industriji sportskih događaja postoje dvije vrste promotivne prodaje namijenjene poslovnim ljudima i potrošačima. Kupci ulaznica i paketa korporativne gostoljubivosti mogu biti privučeni nuđenjem popusta za kupovinu većeg broja ulaznica. Uobičajena promotivna prodaja namijenjena potrošačima podrazumijeva nuđenje popusta za kupovinu ulaznica, kao što su sezonske ulaznice.⁵⁸⁰

Masovni tradicionalni mediji su televizija, radio i tisak. Svakoj sportskoj organizaciji ovi mediji su iznimno važan komunikacijski kanal za ispunjavanje ciljeva sportske organizacije.

Studija slučaja 17. FC Tottenham Hotspur – implementacija interneta⁵⁸¹

Nogometni klub „Tottenham“ (FC Tottenham Hotspur North London, England) osnovan je 1882. godine. Prvi je engleski klub koji je postao državna kompanija (javni sektor) i to 1983. godine. Poznat je među navijačima pod popularnim nazivom Spurs. Bio je dva puta prvak Engleske, osam puta osvajač Kupa Nogometne akademije, tri puta je bio pobijednik Kupa ligaša, dva puta pobjednik Kupa UEFA-e i jedanput osvajač Kupa Europe.

Tottenham igra na stadionu koji prima 36.200 gledatelja. Prvi je san Tottenhama, koji i ostvaruje, igrati pred punim stadionom. Drugi san je godišnje prodati ukupno 3.620.000 ulaznica na 100 utakmica. Ovaj klub se pridržava načela da je prodaja ulaznica „uvijet svih marketinških uvijeta“, a to znači pun razvoj sponzorstva, reklamiranja, prodaje TV prava, licenciranja sportskog brenda i drugih marketinških mogućnosti.

U organizacijskom smislu razvoj informatičkih tehnologija, koje čine poslovnu podršku kluba, obavlja Služba informacijskih tehnologija (IT) i baze podataka, na čijem je čelu od 1993. godine Philip Rose. Osnovno djelatno područje ove službe je reklamiranje, marketing, prodaja sportskih proizvoda pomoću interneta, mobilnih mreža, telefonske, poštanske i sličnih tehnologija. To podrazumijeva razvoj klupskog posla pomoću novih tehnologija. Philip Rose je bio začetnik ovakvog posla u sportu koji je pionirski započeo takozvanom „poštanskom kataloškom prodajom“ klupskih sportskih proizvoda različitog tipa. Kada se pojavio internet, Tottenham je pustio u prodaju svoj Internet – Magazin i odmah počeo primati kreditne kartice kao sredstvo plaćanja!

Web stranica Tottenhama

Klub je odmah na internetu otvorio i svoju web stranicu čija je statistika impresivna:

- u 2004. godini na mjesečnoj razini bilo je više od 460.000 posjetitelja klupskoj web stranici

Klub pomoću interneta ostvaruje prihod od: internet trgovine, internet prodaje ulaznica, internet članarine, internet prodaje konferencija i drugih manifestacija na stadionu, internet radioprijenosa, internet TV prijenosa, internet treninga, internet sponzorstava i kompjutorskih igara, internet aukcija klupskih rariteta, internet prodaje ekskurzija i drugih poslovnih aktivnosti.

- preko svoje web stranice Tottenham je samo tijekom 2004. godine primio 77.000.000 narudžbenica različitog tipa, dok je u 2005. godini njihov broj narastao na preko 110 milijuna.

Internet posao

Klub pomoću interneta ostvaruje prihod od: internet trgovine, internet prodaje ulaznica, internet članarine, internet prodaje konferencija i drugih manifestacija na stadionu, internet radioprijenosa, internet TV prijenosa, internet treninga, internet sponzorstava i kompjutorskih igara, internet aukcija klupskih rariteta, internet prodaje ekskurzija i drugih poslovnih aktivnosti.

- *Internet prodaja*: 59% svih narudžbi u 2004. godini učinjeno je internetom. U udarnim vremenskim razdobljima (prije i početkom sezone) od deset narudžbi sedam se ostvaruje internetom. Internet narudžbe se ostvaruju izravno na računalnoj mreži, bez ikakve pomoći zaposlenih u klubu, što znatno smanjuje troškove podižući efikasnost i efektivnost posla na najvišu razinu.
- *Internet ulaznice*. Više od 4.500 karata za utakmice proda se internetom u kampanji prodaje ulaznica. Klub kontrolira koje utakmice i koja mjesta prodaje internetom i tko može kupiti ulaznicu: članovi kluba, vlasnici pretplatničkih kartica ili bilo tko drugi. Program prodaje ulaznica internetom je jedinstven. Dopušta kupcu da izravno na internetu vidi cijeli stadion s onoga mjesta za koje je izražena želja pri kupovini karte. Jednostavno računanim mišem navijač može sebe postaviti na željeno mjesto, naravno ako je to mjesto neprodano.
- *Internet članarina*. U sezoni 2004./2005. Tottenham je imao točno 57.000 članova uključujući u tu brojku i oko 20-ak tisuća vlasnika sezonskih pretplatničkih kartica. Odraslih članova kluba je 23.000, s plaćenom godišnjom članarinom u iznosu od oko pet funti. Mlađih od 16 godina je oko 10-ak tisuća, čija članarina iznosi oko dvije funte godišnje. Rast plaćanja članarine internetom je očigledan. U 2002. godini ukupno 33% je to učinilo internetom, u 2003. godini oko 45%, dok se u 2004. godini taj postotak popeo na 62%.
- *Internet VIP, restorani, konferencije, kongresi*. Stadion Tottenhama ima 120 loža koje primaju 8,10,12 ili 18 posjetitelja. Ima šest restorana iz kojih se, uz služenje ručka ili večere, može gledati bilo koja utakmica domaćeg prvenstva. Za vrijeme utakmica prodaje se oko 3000 obroka (izbor tri jela i svi napitci). Posjetiteljima VIP mjesta i restorana predlaže se grupa sponzorskih paketa. Na spomenutim mjestima se u virtualnom režimu može vidjeti sveobuhvatna nogometna predstava sa zvukom. Sva poslovna aktivnost ovoga tipa se uglavnom odvija pomoću interneta.
- *Internet manifestacije* u danima utakmica i izvan njih. Popularno je da se internetom naručuju različite manifestacije i ceremonije, kao što su svadbene ceremonije i večere. Internetom se zakupljaju sale na stadionu za različite konferencije, kongrese, prezentacije, seminare, izložbe i sl. Kompanije koriste stadion za poslovne susrete i treninge prodaje.
- *Internet prodaja radioprijenosa*. Zbog toga što se u njihovim regijama ne može čuti radioprijenos ili nema odgovarajućeg TV signala, mnogi navijači žele slušati radioprijenos s intervjuima u realnom vremenu internetom, s *online* komentarima. Tottenham već ima auditorij navijača na međunarodnom planu.
- *Internet videoprijenosi*. Većina utakmica se ne prenosi u realnom vremenu, ali se zato internetom može pregledati odgođena snimka svih utakmica koje su arhivirane u klubu od 1992. godine. Cijena za sezonu je oko pet funti.
- *Internet prodaja nogometnih treninga*. Klub se posvećuje radu s djecom, od kojih će mnogi postati navijači Tottenhama. Trening internetom se izvodi nakon školskih satova, u vrijeme raspusta, za vrijeme vikenda i drugih slobodnih dana, za sve uzraste djece, mladeži i čak za invalide. Moguća je rezervacija termina treninga *online* metodom, s

Internet prodaja: 59% svih narudžbi u 2004. godini učinjeno je internetom. U udarnim vremenskim razdobljima (prije i početkom sezone) od deset narudžbi sedam se ostvaruje internetom.

plaćanjem pomoću kreditne kartice. Na ovoj stranici je moguće pronaći mnoštvo informacija i za roditelje.

- *Internet prodaja ekskurzija na stadionu.* Internetom se prodaju stadionske ture, i to za odrasle s cijenom od jedne funte i za djecu i mladež s cijenom od pola funte. Stadionska tura je u virtualnom režimu, koja se na kraju završava u klupskoj trgovini.
- *Internet reklama i sponzorski program.* Postoje prihodi od *baner reklama* i sponzorskih paketa na stranici. Partnerstvo s MBNA bankom omogućilo je emitiranje klupske kreditne kartice. Klub dobiva *proviziju* za svaku karticu i za svaku transakciju preko svake kartice, a i od partnerstva s brokerima, osiguravajućim društvima, fotografima, koji koriste simboliku i ambleme kluba. Mrežne igre, kao što je Fantasy Football, donose prihod klubu i računalnoj kompaniji. Stranica ovako zamišljena ima veliku važnost za sponzore i tehničke partnere.
- *Internet prodaja e-mail adresa.* Navijači kupuju jedinstvene elektroničke adrese na razini kluba. U svoje poštanski sandučić ulazi se preko linka na prvoj web stranici Tottenhama. Istovremeno klub dobija proviziju od internet provajdera.
- *Internet aukcije.* Klub organizira internet prodaju različitih sportskih predmeta, rekvizita i opreme koju su koristili poznati igrači po sustavu *najbolje ponude* aukcijskom metodom. To su jedinstvene stvari koje imaju svoju ozbiljnu sportsku, ali i materijalnu vrijednost. Kupci se registriraju i daju svoje uloge u *online* režimu. Prihodi od ove vrste prodaje idu u socijalni program potpore razvoju djece i dječjeg sporta.

Klub organizira internet prodaju različitih sportskih predmeta, rekvizita i opreme koju su koristili poznati igrači po sustavu najbolje ponude aukcijskom metodom.

Aktivnosti sportskih odnosa s medijima

Teoretičari smatraju da postoje dvije osnovne uloge praktičara u području prakse odnosa s javnošću. To su menadžerska i taktička/tehnička. Menadžeri preuzimaju odgovornost za odnose s javnošću, savjetuju sportski menadžment i olakšavaju komunikaciju između sportske organizacije i njezinih javnosti, dok tehničari koriste određene komunikacijske vještine, kao što su pisanje priopćenja za tisak, održavanje medijskih kontakata i distribuiranje posebnog informacijskog materijala.

Stručnjaci za odnose s medijima u sportskim odnosima s javnošću preuzimaju odgovornosti koje uključuju:⁵⁸²

- stvaranje publiciteta
- upravljanje statističkim pregledima
- upravljanje medijima na igrama i natjecanjima
- kreiranje publikacija
- upravljanje web stranicama.

Tehnike odnosa s javnošću povezane sa sportskim događajima

Sportske organizacije u komunikaciji s medijima koriste više tehnika i alata odnosa s

javnošću pri promociji sportskih događaja. Neke od najvažnijih su:

Konferencija za novinare. Susret s novinarima sportske organizacije koriste redovito. Posebno su zanimljive konferencije prije velikih i važnih sportskih susreta. Uobičajeno je da se prije i poslije nekog derbija u bilo kojem sportu održe konferencije za novinare. Kupovina igrača, krize i brojne druge društveno zanimljive teme povod su za susret sportskog menadžmenta i sportskih aktera s medijima i novinarima.

Priopćenje za javnost. Nastojeći afirmirati svoje web stranice, brojne sportske organizacije u posljednje vrijeme priopćenja najprije objave na svojoj web stranici i tako omogućće drugim medijima da ih preuzmu, obrade i objave.⁵⁸³

Advetorijali. Sportske organizacije da bi kontrolirale poruku koriste i plaćeni prostor u medijima u obliku advetorijala.

Tekstovi prije sportskog događaja. Djelatnici u odnosima s javnošću kreiraju niz zanimljivih tekstova prije nekog velikog susreta. Takve tekstove mogu nuditi tradicionalnim medijima, ali mogu ih objaviti i na svojoj web stranici.

Teoretičari smatraju da postoje dvije osnovne uloge praktičara u području prakse odnosa s javnošću. To su menadžerska i taktička/tehnička.

Sportske organizacije u komunikaciji s medijima koriste više tehnika i alata odnosa s javnošću pri promociji sportskih događaja.

Odnosi s javnošću sportskih klubova koriste utjecajne i važne osobe koje govore o nadolazećem sportskom događaju kako bi afirmirali taj događaj i dali mu jači publicitet.

Organizacija intervjua s medijima česta je tehnika kojom se služe sportski odnosi s javnošću. Intervjui su važna tehnika jer su jako koristan mamac za publiku.

Korištenje opinion makera. Odnosi s javnošću sportskih klubova koriste utjecajne i važne osobe koje govore o nadolazećem sportskom događaju kako bi afirmirali taj događaj i dali mu jači publicitet.

Objava rezultata. U sklopu velikih sportskih događaja odnosi s javnošću trebaju osigurati mehanizme za priopćavanje rezultata, dostavljanje izvješća i objavljivanje tablica.

Pozadinske informacije (backgrounder). Odnosi s javnošću prije velikih sportskih događaja pripremaju niz zanimljivosti, razgovore s trenerima, analize, statistike i dr., kako bi napravili zanimljivu priču.

Intervjui. Organizacija intervjua s medijima česta je tehnika kojom se služe sportski odnosi s javnošću. Intervjui su važna tehnika jer su vrlo koristan mamac za publiku.

Mogu rezultirati povećanjem interesa za sportske događaje.

Blog. Najvažniji oblik novog novinarstva je blog. Blogovi su postali vrlo važan dio publiciteta. Lako im je pristupiti. Djelatnik sportskih osnosa s javnošću treba biti u stanju pridržavati se profesionalnih standarda u pisanju blogova. Također treba imati na umu, kada se postavlja blog na mrežu, da to čitav svijet vidi. Za razliku od reportažnog pisanja ili čak priopćenja za tisak blog može biti vrlo brzo izvan kontrole.⁵⁸⁴

Pri ostvarivanju svojih ciljeva sportske organizacije koriste više komunikacijskih kanala kako bi pogodile svoju *metu*. Osim tradicionalnih masovnih medija najzastupljeniji su: letci, izravna pošta, bilteni, medijski vodiči,⁵⁸⁵ posebni događaji (*eventi*), sponzorstva, osobni kontakti i dr.

Studija slučaja 18. Real Madrid – klupski mediji⁵⁸⁶

U Real Madridu se pridaje velika važnost masovnim medijima i njihovu sadržaju. Santiago Bernabeu, veliki vizionar Real Madrida, tvrdio je pedesetih godina da treba angažirati „sve medije koji su nam dostupni“ da bi održali živim vezu i jedinstvo između naklonosti sportske javnosti i kluba. Od polovice prošlog stoljeća Real Madrid nastavlja razvijati svoje osobne medije kojih danas ima znatno više. U svakom od njih Real je postigao vodstvo jer je uvijek zanimljiv i velik proizvođač sportskih informacija. Dnevno proizvodi veliku količinu informacija, toliko raznovrsnog tipa da može održavati živim informativni puls tijekom 24 sata. Televizija, film, internet i tiskani reklamni i slični katalozi te brošure čine danas veliku grupu medija Real Madrida. Međutim njegova multimedijalna aktivnost ide znatno dalje od toga. Tijekom sezone 2004. odigrao se jedan vrlo važan događaj. Klub je snimio prvi film, u koprodukciji s jednom nogometnom institucijom, koji govori o dječaku i njegovim osjećajima prema ovom klubu. Real film nastao je u kolovozu 2005. godine i pokazao se kao učinkovito sredstvo za povećanje navijačkih strasti prema nogometu zahvaljujući pozornoj kombinaciji fikcije i stvarnosti. Ova prva avantura je potakla klub da nastavi raditi u tom smjeru i čak da ga proširi stvaranjem dokumentarnih filmova i televizijskih snimaka.

Televizija Real Madrid

Živjeti intenzivno sa svojim klubom i priključiti se događajima Real Madrida u svakom trenutku i na svakom mjestu ne bi bilo moguće bez potpore televizije. Ovaj klub, svjestan golema nogometnog potencijala i potencijala samog kluba, svjestan potrebe da ujedini svoje pristaše širom svijeta i da omogućiti da se upoznaju njegova sportska marka, njegovi uspjesi i njegove vrijednosti, osnovao je svoj televizijski kanal 1999. godine. Ali od 14. srpnja 2005. godine, što se podudara sa svjetskom turnejom Reala, TV kanal je napravio veliku promjenu u programskoj shemi. Počeo je s emitiranjem emisija uživo satelitom na engleskom jeziku.

Televizija, film, internet i tiskani reklamni i slični katalozi te brošure čine danas veliku grupu medija Real Madrida. Međutim njegova multimedijalna aktivnost ide znatno dalje od toga.

Od tog trenutka se stvara potencijalni sportski auditorij od milijardu ljubitelja nogometa i sporta, a također i potencijalnih ljubitelja i navijača Reala u Europi, Aziji i Americi. Danas je najgledaniji sportski kanal i jedan od deset tematskih s najbrojnijom publikom u Španjolskoj nadmašujući prestižne kanale kao što su CNN, Euro-sport i MTV!

Njegov uspjeh se zasniva u osnovi na stvaranju modernog inovatorskog proizvoda velike estetske privlačnosti koja se pretvorila u referencu imidža u tom području. Kanal kombinira sportsku informaciju, spektakl uživo i zabavu 24 sata dnevno. Ali prikazuje još mnogo toga: intervjue, sportske analize, najbolje akcije i golove, treninge i reportaže.

Za manje od godinu dana TV Real Madrid zauzima prvo mjesto na listi najgledanijih sportskih kanala, prema SOFRES-u,⁵⁸⁷ i šesto mjesto tematski, s najvećom audijencijom u Španjolskoj. Jedino su ga nadmašili multinacionalni kanali s filmovima i serijama kao što su FOX, AXN (SONY) i Calle 13 (Universal), CANAL + i Hollywood. On je zbog ponuđene kvalitete uključen u ponudu osnovnih plaćenih TV platformi u više od dvadeset zemalja svijeta, od Ujedinjenog Kraljevstva do Australije. TV Real Madrid zadire u sve dijelove svijeta besplatno. U Španjolskoj se može vidjeti preko bilo koje satelitske antene usmjerene prema satelitima Astra ili Hispasat i na plaćenim TV platformama Digital +, ONO, Image-nio i Euskaltel.

Realmadrid.com

Realmadrid.com je najposjećeniji web portal svih španjolskih klubova i drugi u svijetu po posjećenosti. Jedino je Liverpoolov web portal posjećeniji. U sezoni 2005./2006. izmijenjena je naslovna stranica tako što su uključena znatna poboljšanja povećavajući na taj način broj internetskih posjetitelja za više od 50%. U ovoj sezoni realmadrid.com je pružio veliki multimedijalni zaokret svome sadržaju otpočevši proces spajanja s audiovizualnom produkcijom TV Real Madrid. *Bijeli kanal* može se pratiti uživo 24 sata dnevno. Sa svoje ekskluzivne zone web korisnici već skidaju više od 5 milijuna snimaka mjesečno. Također pokrenuta je prodaja ulaznica preko web stranice, što su vrlo dobro prihvatili članovi i ljubitelji nogometa. Ovaj oblik prodaje ulaznica započeo je 2006. godine i broj kupljenih ulaznica ovim putem već iznosi 42,55%.

Broj posjeta, kao najbolji način pokazivanja zainteresiranosti internetskih korisnika, spektakularno je porastao: za manje od godinu dana broj korisnika je skočio s milijun na nešto više od pet milijuna aktualnih, a broj posjeta je mjesečno s 15 milijuna skočio na preko 40 milijuna. U okviru stranica koje su isključivo namijenjene nogometu realmadrid.com zauzima osmo mjesto u svijetu u konkurenciji s uglednim web stranicama kao što su BBC Sport, ESPN ili *uefa.com*.

Elektronički bilten i poruke za mobilne telefone

Druga novost koju je uveo realmadrid.com je elektronički bilten, novi način komunikacije elektroničkom poštom sa 65.000 navijača koji su se pretplatili za ovu informacijsku uslugu koja im stiže besplatno tri puta tjedno. Ali realmadrid.com nije samo internet, već sadrži i tendenciju prema mobilnoj telefoniji. Više od 60.000 korisnika prima na svojim mobilnim telefonima uslugu obavijesti s trenutnim informacijama o zadnjim događajima u klubu.

Igre i virtualna zajednica

Težnja kluba je da stranica realmadrid.com posluži kao mjesto susreta svih navijača Real Madrida. Zbog toga se stvara virtualna zajednica registriranih korisnika kojima se nude različite usluge. Inicijativa je počela u siječnju 2006. godine i već ima više od 300.000 upisanih navijača.

Realmadrid.com je najposjećeniji web portal svih španjolskih klubova i drugi u svijetu po posjećenosti. Jedino je Liverpoolov web portal posjećeniji.

Težnja kluba je da stranica realmadrid.com posluži kao mjesto susreta svih navijača Real Madrida. Zbog toga se stvara virtualna zajednica registriranih korisnika kojima se nude različite usluge. Inicijativa je počela u siječnju 2006. godine i već ima više od 300.000 upisanih navijača.

Odnosi s medijima i novinarima nisu uvijek idilični kako bi trebali biti. Često na toj relaciji vlada vrlo napeta, a ponekad i neprijateljska situacija.

Odnosi s javnošću vs. novinari

Odnosi s medijima i novinarima nisu uvijek idilični kako bi trebali biti. Često na toj relaciji vlada vrlo napeta, a ponekad i neprijateljska atmosfera. Unatoč činjenici da izvori informacija moraju uložiti dodatni napor kako bi izgradili, održavali i unaprijedili odnose, ima situacija u kojima djelatnici odnosa s javnošću ili menadžment i nisu posve krivi kada dođe do konfliktnih situacija. Budući da je sport društveno vrlo zanimljivo područje, područje gdje se preklapaju brojni, pa i financijski interesi, te djelatnost koja često medijima znači i udjel na tržištu, postoje situacije kada mediji ne zadovoljavaju svoje profesionalne standarde. Nije mali broj situacija u kojima mediji izmišljaju priče, izjave, događaje, iskrivljaju informacije samo da bi postigli čitanost, slušanost ili gledanost. Pregledaju li se portali, može se vidjeti mnoštvo primjera koji govore o sukobu sportskih djelatnika s medijima i novinarima. Na jednoj konferenciji za novinare sazvanoj upravo zbog novinarskog neprofesionalizma menadžer (trener) nogometnog kluba Manchester Uniteda Alex Ferguson oštro je odgovorio novinarima na izmišljene tekstove i izjave zaprijetivši im kako će prekinuti komunikaciju s njima. Kazao je kako je „novinarstvo časna profesija ako su informacije istinite“.

No bez obzira što se odnosi s javnošću i menadžment često s novinarima gledaju preko *nišana*, ostaje obveza izvora informacija, djelatnika za odnose s javnošću i menadžmenta da grade *win-win* odnose s medijima.

Osnovne vještine u sportskim odnosima s javnošću

Svako primijenjeno područje raspolaže određenim vještinama koje moraju svladati praktičari kako bi uspješno koristili suvremene tehnike i alate. Tako je i u sportskim odnosima s javnošću. U suvremenoj literaturi može se prepoznati nekoliko osnovnih vještina. Prema knjizi *Sports Public Relations* to su: *vještine pisanja, kompetencije (sposobnosti) javne prezentacije, sposobnost pisanja teksta za medije pomoću osobnog računala,*

*kompetencije (sposobnosti) koje su povezane s internetom i međuljudske vještine.*⁵⁸⁸ Ovim vještinama svakako treba pridodati *vještinu nastupa, odnosno govora.*

Vještine pisanja

Profesionalci koji rade u raznim sektorima sportske industrije navode važnost vještine pisanja. Dok se kanali kroz koje se informacija prenosi razlikuju od priopćenja za medije do publikacija i oglašavanja web stranicama, glavna kompetencija ostaje nepromjenljiva – biti u stanju učinkovito pisati. Vještini pisanja se mora pristupiti kroz praksu. Studenti koji su zainteresirani za sportske odnose s javnošću ili čak oni koji unaprijed očekuju korištenje takvih vještina u poslovima koji nisu specifično odnosi s javnošću trebaju tražiti svaku mogućnost da razviju takve vještine. Pisanje za sveučilišne publikacije može pružiti neprocjenjivo iskustvo, kao i volonterski rad s profesionalcima sportskih odnosa s javnošću. Novine često zapošljavaju *honorarne novinare* koji pišu male priče (npr. izvješća o sportovima u srednjoj školi) na honorarnoj osnovi. S vremenom, a nekada ga neće biti ni za početnike, djelatnici trebaju ovladati brojnim novinarskim žanrovima kako bi se prilagodili formatu vijesti na internetu, televiziji, radiju ili u tisku.

Sposobnost pisanja teksta za medije

Mnogi profesionalci sportskih odnosa s javnošću proizvode tiskane materijale kao što su priopćenja, brošure, letci, medijski vodiči itd. Da bi se proizvele takve publikacije, profesionalci sportskih odnosa s javnošću trebaju imati vještine dizajna i uređivanja teksta.

Kompetencije (sposobnosti) javne prezentacije

Profesionalci odnosa s javnošću često vode konferencije za novinare i druge posebne događaje i služe kao glasnogovornici organizacije. Osim toga trebaju obučiti i druge članove organizacije kao što su menadžeri, treneri i sportaši jer je potrebno da i oni razviju svoje vlastite sposobnosti javne pre-

Na jednoj konferenciji za novinare sazvanoj upravo zbog novinarskog neprofesionalizma menadžer (trener) nogometnog kluba Manchester Uniteda Alex Ferguson oštro je odgovorio novinarima na izmišljene tekstove i izjave zaprijetivši im kako će prekinuti komunikaciju s njima. Kazao je kako je „novinarstvo časna profesija ako su informacije istinite“.

zentacije. Kao i pisanje, i ovo je vještina koja zahtijeva praksu. Dobar primjer mogu biti tečajevi komunikacije koji se fokusiraju na javno govorništvo.

Kompetencije (sposobnosti) koje su povezane s internetom

Skup vještina koji nosi još veću važnost uključuje kompetencije koje su povezane s internetom. Svi budući sportski menadžeri, bilo da su u odnosima s javnošću ili ne, trebaju imati osnovne kompetencije (sposobnosti) u područjima kao što su korištenje e-maila i vještinu upravljanja internetom. Profesionalci odnosa s javnošću trebaju znati upravljati bazama podataka te kreirati i ažurirati web stranice. Oni bi trebali čak i poznavati grafička umijeća i vještine dizajna koje su specifične za razvoj *web stranica*. Pisanje blogova, korištenje društvenih mreža (Facebook, Twiter i dr.) također su važne vještine povezane s novim medijima.

Međuljudske vještine

Skup vještina koje su važne za profesiju su međuljudske kompetencije. Pojedinci koji su iskusni u tehničkim aspektima posla, ali ne posjeduju jake međuljudske vještine, bit će manje uspješni u području odnosa s javnošću.⁵⁸⁹ Osobna komunikacija je važna jer su interpersonalni kontakti stalan oblik komunikacije.

Vještina nastupa, govora

Vještina pisanja za različite medije, vidjeli smo, temelj je uspješne prakse u sportskim odnosima s javnošću. Uvježbavanje govora i javnih nastupa nešto je što pridonosi većoj kompetenciji profesionalaca. Poznato je da nemamo drugu priliku za ostavljanje dobra prvog dojam u odnosima s javnošću.

Profesionalci u sportskim odnosima s javnošću neće cijeli vijek provesti čitajući, pišući i uređujući. Budući da elektronički mediji imaju vrlo veliku ulogu u oblikovanju sportskih odnosa s javnošću, profesionalci moraju ovladati i javnim nastupima, tj. trebaju svladati tajne neverbalnog i verbalnog komuniciranja. Njihov nastup u medijima se usložnjava s obzirom na činjenicu da moraju javni

nastup (najčešće) pripremiti, kreirati poruku i prilagoditi se medijima i njihovim medijskim rokovima. Dakle važno je što vi pričate, što kažete. I kada to kažete je vrlo važno.⁵⁹⁰

Treba imati uvijek na umu kada se nastupa (govori) u uredu ili na nekom *eventu* (događaju), da ste možda prvi kontakt koji novinar može imati s vašom organizacijom. Naravno da želite da taj kontakt bude pozitivan i da traje. Ne razlikuje se od prodaje. Treba vjerovati u sebe i svoj proizvod.

S tim u vezi osnovni savjeti u komunikaciji s novinarima su:⁵⁹¹

1. Uvijek zapamtite kako ispravno izgovoriti imena ljudi i odakle dolaze. Dajte im poštovanje koje žele i zaslužuju. Ako urednik želi da ga oslovljavate s *Mr. (gospodine)*, onda to činite. Ako on ili ona imaju doktorat, iskažite poštovanje tom zvanju s *Dr. (doktore)*. Obavezno znajte da *Michael* ide kao Michael, a ne kao *Mike*. Pišite svoju domaću zadaću i to će se isplatiti.
2. Čvrst stisak ruke i spremite se na prvo pitanje.
3. Pričajte sporo i jasno na početku. Svako učinite da odmah shvate koga predstavljate. Što se više verbalno angažirate, to će bolje biti za vas.
4. Sport je posao, ali komunikacijski posao. Ispravno i profesionalno komunicirajte. Nije u redu upuštati se u neuljudne viceve. U redu je nakratko razgovarati o vremenu, pokrenuti zajedničku temu i raditi u svoju korist.
5. Imajte na umu krajnje rokove. Pokažite da je vaša početna ideja zanimljiva, što ističete u prve dvije do tri minute, a onda nastavite s vašom drugom porukom što je prije moguće. Nikako i trećom.
6. Uvijek se sjetite da ovo može biti vaš prvi kontakt, ali ne i zadnji s novinarom. Ostavite pozitivan dojam.
7. Ostavite dojam zainteresiranosti i mogućnost ponovnog kontaktiranja. Ne mora svaki susret biti idealan. Uvijek postoji prostor za sljedeće kontakte e-mailom, Facebookom i dr. Nikada ne znate gdje će taj odnos završiti ili kad će vam vratiti uslugu u budućnosti.

Profesionalci odnosa s javnošću trebaju znati upravljati bazama podataka te kreirati i ažurirati web stranice.

Osobna komunikacija je važna jer su interpersonalni kontakti stalan oblik komunikacije.

Uvježbavanje govora i javnih nastupa nešto je što pridonosi većoj kompetenciji profesionalaca.

Sponzori, mediji i korporativni sektor mogu imati različita mišljenja o tome što mogu postići u svom radu u profesionalnom sportu. To je dovelo do važne simbioze između medija, odnosa s javnošću, profesionalnog sporta, igrača i sportskih gledatelja. Jednostavno jedni trebaju druge...

8. Ako novinara upućujete nekom drugom, budite sigurni tko je ta osoba i kako doći do nje.
9. Bez obzira koliko ste nervozani kad imate telefonski razgovor ili sastanak, ponašajte se prirodno i vjerujte u sebe. Ako ste na telefonu, imajte kod sebe kratke bilješke za provjeru.
10. Što je prije moguće nakon poziva ili sastanka, na brzinu pribilježite kako je sve proteklo i vaše daljnje korake. Bez obzira na rezultat, naučit ćete kako nastaviti dalje.

Na kraju treba biti svjestan da u komunikaciji često nije najvažnije što vi kažete, nego kako to kažete.

Odnosi s javnošću za igrače

Profesionalni sport zahtijeva velika ulaganja i za sobom povlači različite izvore. Ti izvori daju na težini i igračima i sportskim organizacijama. Sponzori, mediji i korporativni sektor mogu imati različita mišljenja o tome što mogu postići u svom radu u profesionalnom sportu. To je dovelo do važne simbioze između medija, odnosa s javnošću, profesionalnog sporta, igrača i sportskih gledatelja. Jednostavno jedni trebaju druge...⁵⁹² Što više profesionalni sport stavlja naglasak na uzbuđenje, brzinu i snagu, to ga više publika gleda i prati. Igrači su nagrađeni većim plaćama, što je posljedica veće zarade.

Ta veća zarada je rezultat ulaganja potencijalnih visokobudžetnih sponzora kao što su velike tvrtke poput NBC-a, Coca Cole, Adidasa, MasterCarda, McDonalda, Nikea, Reeboka i dr. Ta konstantna ponuda i potražnje informacija, konkurencija i uzbuđenja proizvode heroje, slavne osobe i super zvijezde. Pozadina te komercijalizacije sporta je zapravo kreacija tih sportskih zvijezda kao proizvoda njihovih prava.⁵⁹³

Ova rastuća javna opsesija povezana s profesionalnim sportom promijenila je način na koji se izvješćuje i kako je prezentirana u medijima. Interes obožavatelja je ključni element koji pokreće potrebu za profesionalnim sportom. Navijači se identificiraju ili nalaze asocijaciju s određenim timom na

osnovi ili emocionalne ili zemljopisne veze. Navijači su konzumenti i po njihovim željama se stvara tržište prodaje suvenira i svih drugih proizvoda koje nam nude sponzori.

Real zaradio „kraljevstvo“ na dresovima
Tijekom zadnjih pet godina Real Madrid prodao je čak sedam milijuna dresova čime su zaradili 616 milijuna eura. Dakako te brojke ne trebaju čuditi jer ipak u tom klubu igraju najveće nogometne zvijezde, kazao je predsjednik kluba Florentino Perez. Najviše dresova (1,2 milijuna) prodano je s imenom Cristiana Ronalda koji je u klub stigao prije tri godine.⁵⁹⁴

U prodaji ih prati Manchester United s istim brojem prodanih dresova, ali njihov dres stoji samo 57 eura, dok kraljevski 88. Stoga je engleski velikan zaradio 400 milijuna eura, a za njima slijede Barcelona, Chelsea, Bayern, Liverpool, Arsenal, Juventus, Inter i Milan.

Oni kupuju novine koje pokrivaju utakmice te imaju pretplatu na TV kanale koje prenose ekskluzivno njihove utakmice. Također su potrošači koji kupuju ulaznice i pune stadione. Samim tim postaju dio proizvoda kao takvog i dio su spektakla koji se prodaje daljnim potrošačima. Ta opsesija navijača profesionalnim sportom može dovesti do „nesputanog obožavanja svojih heroja i idolizacije sportskih zvijezda od strane njihovih navijača koji očekuju od svojih sportskih heroja da prikažu primjereno sportsko ponašanje, hrabrost, lojalnost i upornost“.⁵⁹⁵

Primjećuje se kako su sportske zvijezde postale neizostavan dio suvremene kulture među populacijom. Sva neočekivana, odnosno nepredvidiva ponašanja zvijezda se objavljuju u medijima radi njihove bolje prodaje. Javnost je često informirana medijskim izvješćima o ponašanju sportskih zvijezda koja nisu nužno sportskog karaktera, ali su napisana na način koji privlači visoku medijsku pozornost. Taj identitet se temelji na fuziji kulturne i komercijalne dimenzije sporta.

Opsesija navijača profesionalnim sportom može dovesti do „nesputanog obožavanja svojih heroja i idolizacije sportskih zvijezda od strane njihovih navijača koji očekuju od svojih sportskih heroja da prikažu primjereno sportsko ponašanje, hrabrost, lojalnost i upornost“.

Zvijezde mogu imati lagodan život od profesionalnog sporta i jasno je da postoje i drugi financijski prihodi od medija koji nisu isključivo sportske prirode. Ove financijske prednosti su stekli primjenom marketinške strategije: igrači snimaju TV reklame, imaju individualna sponzorstva s različitim svjetskim brendovima i sudjeluju u strateški planiranom javnom pojavljivanju.

Uloga igrača u odnosima s javnošću

Pozorno izrađen medijski imidž ove prirode zahtijeva od sportskih zvijezda i organizacija da koriste stručnjake odnosa s javnošću. Stručnjaci ukazuju kako nije neobično za sportaše koji privlače visoku medijsku pozornost da kontaktiraju medije i odnose s javnošću koji će im kreirati imidž i javni profil. Oni na primjeru Davida Beckhama ukazuju da, iako je u zalasku svoje nogometne karijere, zarađuje više od svog imidža nego kada je bio na vrhuncu nogometne karijere.

Sličan primjer je i ruska profesionalna tenisačica Ana Kournikova koja je jednom bila osma na svijetu, a najviše slave i bogatstva stekla je pojavljivanjem u medijima vezano za svoj osobni život, odnosno kao model. Kournikova je svoj proboj u svijet tenisa napravila u svojoj 15-toj godini na US Openu 1996. Njezina prirodna ljepota privukla je pozornost svjetskih medija i nije trebalo dugo da se njezine fotografije počnu objavljivati u velikom broju svjetskih časopisa globalne distribucije. Uspjela je privući mnogobrojne sponzore, a kao devetnaestogodišnjakinja postala je zaštitno lice za Berlei, sportske grudnjake, i uspješno se pojavljivala na billboardima sa sloganom „samo lopta treba odskakati“. Vrlo brzo postala je hit u muškim časopisima uključujući FHM i MAXIM u 2004. Kournikova je došla na listu 50 najljepših ljudi u časopisu Peoples, a nebrojeno puta bila je izglasana za najsexy žensku sportašicu na Espn.Com. U 2002. bila je

rangirana u časopisu FHM u 100 najsexy žena na svijetu, kako u američkom, tako i u engleskom izdanju. Bez obzira na njezinu precijenjenost kao takve sportašice, postigla je zavidan uspjeh u sportskoj karijeri temeljen na imidžu.

Imajući ovo u vidu, treba reći da sportska zvijezda koja se žali na medijsku popularnost radi to na svoju štetu. Ne samo da ne prepoznaje važnost proaktivne strategije odnosa s javnošću koji dizajnira njezin javni imidž, nego riskira potencijalnu opasnost od mogućeg lošeg imidža u javnosti. Pomno dizajniran javni imidž je utoliko važniji ukoliko uzmemo u obzir da sportske zvijezde preuzimaju ulogu modela i postaju nacionalni ponos i heroji koje obožavaju njihovi fanovi.⁵⁹⁶

Tottenham – klupska pravila

i pravila ponašanja

Promocija kluba i promotivne aktivnosti

– igrači moraju biti na raspolaganju u svako normalno vrijeme za promociju kluba i aktivnosti odnosa s javnošću za klub, sudjelovati u klupskim događajima, dijeljenju autograma, biti prisutni u komunikacijskim TV programima i drugim događanjima važnim za klub.

Uloge u klubu navijača – u ime kluba igrači će biti zamoljeni da nazoče bar jednom navijačkom sastanku svake sezone.

Komercijalne transakcije – igračima je zabranjeno pozvati komercijalnog prodavača i upravljati bilo kakvim privatnim komercijalnim transakcijama na klupskom terenu.

Prava na imidž – kada je klub otkupio pravo na igračev imidž, od igrača se traži da do maksimuma iskoristi, odnosno unovči to pravo uključujući bez limita njegovu igru, sve obveze vezane za njegov imidž pod vodstvom kluba.

Povjerenje – igrači moraju biti svjesni da bilo kakvo informiranje vezano za klub novinarima ima veliku važnost. Stoga

Stručnjaci ukazuju kako nije neobično za sportaše koji privlače visoku medijsku pozornost da kontaktiraju medije i odnose s javnošću koji će im kreirati imidž i javni profil.

Pomno dizajniran javni imidž je utoliko važniji ako uzmemo u obzir da sportske zvijezde preuzimaju ulogu modela i postaju nacionalni ponos i heroji koje obožavaju njihovi fanovi

Postoje dokazi da sportske cyber zajednice nisu imune na neke negativne aspekte ljudskog ponašanja, npr. transformacija igrača u zvijezde, zamagljena granica između igre i osobnog života. Svaki detalj vezan za život sportske zvijezde – na terenu i izvan terena je potencijalna vijest.

igrači uvijek moraju biti na oprezu što govore, bilo javno ili privatno.

Intervjui prije i nakon utakmice – igrači moraju biti dostupni za TV i radio intervju prije i nakon utakmice. Tko od igrača će biti izabran za tu ulogu, određuje menadžer u suradnji s klupskim PR-om.

Zahtjev (upit) za intervju – svaki menadžerski upit za intervju mora biti odobren od klupskog novinarskog PR-a prije nego igrač prihvati intervju. Igrači ne smiju davati intervju bez dopuštenja menadžera i direktora za odnose s javnošću.

Javni mediji – igrače se stalno podsjeća da su svi komentari preko foruma ili drugih javnih mreža potencijalno opasni za javno mišljenje. Od igrača se očekuje da se suzdrže od bilo kakvih kontakata vezanih za klub preko javnih medija kako se ne bi narušio ugled kluba. Ako bi došlo do narušavanja ugleda kluba, igrač će se suočiti s disciplinskom komisijom uključujući i novčanu kaznu.

Knjige i novinski članci – igračima nije dopušteno pisati knjige ili novinske članke bez pismene dozvole menadžera i direktora kluba. Ako je dozvola izdana, prije publikacije direktor ili menadžer moraju odobriti sadržaj. Ako sadržaj nije primjeren za objavu, a igrač to ipak napravi, snosit će novčanu kaznu i biti pozvan pred disciplinsku komisiju.

Istraživanja naglašavaju međusobnu ovisnost između sportskog novinarstva i profesionalnih sportskih odnosa s javnošću tako da odnosi s javnošću na neki način kontroliraju što će se izvješćivati u medijima unatoč medijskom pritisku. Iako mediji igraju ključnu ulogu u profesionalnom sportu, preuveličavajući igru igrača, potiskujući kritike igrača ili dajući potporu igračima pod pritiskom, stručnjaci predlažu da komunikacijske tehnologije, kao što su klupske i osobne web stranice igrača te društvene mreže, izravnije komuniciraju sa svojim fanovima i medijima. Ta veza između sporta,

medija i komercijalnih organizacija je rezultirala time da korištenje interneta kroz interaktivnost služi za jačanje odanosti navijača prema klubu i igračima.

Članovi mogu dobiti ekskluzivan pristup različitim informacijama pomoću web stranica i društvenih mreža koje još nisu dostupne široj javnosti preko drugih medija.⁵⁹⁷ Ta mogućnost interakcije koja privlači korisnike sportskog interneta služi za stvaranje *online* zajednice i izgradnju snažanog osjećaja zajedništva među navijačima. Autori ističu kako postoje dokazi da sportske *cyber* zajednice nisu imune na neke negativne aspekte ljudskog ponašanja, npr. transformacija igrača u *zvijezde*, zamagljena granica između igre i osobnog života. Svaki detalj vezan za život sportske zvijezde – na terenu i izvan terena je potencijalna vijest. To potvrđuje da su sve nevolje sportskih zvijezda vrlo zanimljive priče.

Uloga sponzorstva u sportskim organizacijama

Sponzoriranje sporta danas je vrlo razvijeno. Ono je jedan od načina na koji se može postići kvalitetan dijalog između određene kompanije i javnosti. Njegov potencijal u prenošenju pozitivnih osjećaja na kompaniju koja je taj događaj sponzorirala može dovesti do znatnog uspjeha. Vrlo je važno da sponzorstvo bude dio integriranog komunikacijskog plana, a ne samo još jedan izolirani komunikacijski alat.

Sponzorstvo se definira kao „cjelokupnu usmjerenost tržištu procesima pribavljanja novca, usluga, znanja i iskustva ili svojevrsne pomoći korporacija pojedincima, grupama ili institucijama iz područja sporta, kulture, dobrotvornih društava, ekologije, naobrazbe ili emitiranja radi ostvarenja određenog zajedničkog komunikacijskog cilja pomoću komercijalnog i psihološkog potencijala vezanog za tu aktivnost“.⁵⁹⁸

Sponzorstvo uključuje više od same potpore i isticanja svoga loga. Poželjno bi bilo razumijevanje sponzorstva kao dijela integrirane komunikacije. Ipak mnoge odluke slijede postavke menadžmenta prije nego proračunate komunikacijske ciljeve. Velika

Vrlo je važno da sponzorstvo bude dio integriranog komunikacijskog plana, a ne samo još jedan izolirani komunikacijski alat.

sportska natjecanja, ekspedicije i otvaranja umjetničkih galerija predstavljaju primjere događaja i aktivnosti koje mogu dobiti visokoprofilirano sponzorstvo (potporu) tvrtki širom svijeta. Često se sponzor tako usko povezuje s određenim događajem da postaje poznat po njegovu brendu ili imenu. Sponzorstvo uključuje financiranje različitih inicijativa, od većih do manjih (od amaterskih sportskih timova do velikih međunarodnih sportskih i umjetničkih događaja).⁵⁹⁹

Razvojem sponzorstva izraz sponzorstvo postaje zastario i ustupa mjesto pojmu *partnerstvo* jer on ukazuje da između dvije strane vlada odnos koji nije samo poslovni, a može donijeti veću konkurentsku prednost. Dokaz u prilog tome je način na koji organizatori događaja prave programe kojima privlače sponzore. Postoje različite razine statusa koje netko može imati na događaju. To koji će status imati i kakva će prava ostvariti ovisit će o tome koliko je njegovo sudjelovanje u organiziranju događaja. Ta prava povlače za sobom mnoštvo pogodnosti i podrazumijevaju korištenje određenih naziva koji su obično pokazatelj ne samo statusa koji taj sponzor ima na događaju, već i njegova odnosa s drugim sponzorima koji podupiru isti događaj.⁶⁰⁰

Razine sponzorstva⁶⁰¹

- *Pravo pokroviteljstva.* Pravo sponzora da naziv događaja sadrži njegovo ime obično podrazumijeva i pravo da njegovo ime stoji i u logotipu događaja. Mogu biti korišteni korporativni ili proizvodni nazivi ili nazivi brenda. Npr. Samsung Kup nacija (u konjičkom sportu), Heineken Open (teniski turnir u Aucklandu na Novom Zelandu), Bayer, njemačka multinacionalna farmaceutska kompanija, podržava brojne sportske timove u svojoj domovini i svoje ime koristi u potpunosti. Dva primjera su Bayer 04 Leverkusen (nogometni klub) i TSV Bayer 04 Leverkusen (košarkaški klub). Ova kompanija je također bila glavni sponzor ATP turnira u Rusiji pod nazivom Bayer kup Kremlja.
- *Pravo prezentiranja.* Ovo je status koji

omogućava sponzoru, pored toga što će se njegovo ime naći uz naziv događaja (a ne u samom nazivu), da logo događaja sadrži i njegov logo. Može biti iskorišteno ime firme, proizvoda ili brenda. Primjer za to je Bank of Ireland koja je bila *glavni sponzor* Svjetskih specijalnih olimpijskih igara održanih u Irskoj i koja je to pravo platila 2,86 milijuna eura.

- *Pravo imenovanja.* Ovo pravo je povezano s objektima i češće je uključeno u sporazume koji će biti primjenjeni na duge staze i prema kojima objektu, kao što je recimo stadion, naziv može biti promijenjen kako bi ubuduće nosio ime sponzora. Može biti iskorišteno ime firme, proizvoda ili brenda. Npr. nogometni stadion Bayern iz Münchena nosi naziv velike njemačke osiguravajuće kuće Allianz. Sponzorski ugovor Nogometnog kluba Arsenal potpisan s Emirates Airlinesom da stadion nosi njihovo ime sljedećih 15 godina iznosio je 100 milijuna funti. Prema podacima u SAD-u od 91 sportskog objekta, gdje se održavaju važna sportska natjecanja u bejzbolu, košarci i hokeju, 51 nosi ime neke komercijalne organizacije.
- *Pravo kategorije.* Sponzor koji ima pravo kategorije uživa u privilegiranom položaju tako što događaj koji sponzorira ne može sponzorirati nijedna druga kompanija iz sektora/tržišta na kojem posluje. Ova prava omogućavaju sponzoru ekskluzivitet svog sektora, tržišta ili kategorije. Kompanija MasterCard bila je službeni sponzor Svjetskog nogometnog prvenstva 2002. koje je FIFA organizirala u Koreji i Japanu.
- *Pravo dobavljača.* Ovo pravo omogućuje odavanje priznanja kompanijama koje pružaju usluge, koje daju opremu i opskrbljuju ga svojim proizvodima. One mogu uživati i isključivo pravo kategorije. Događaj može imati jednog takvog sponzora ili više njih i ne postoji ništa što sponzore koji imaju pravo pokroviteljstva ili prezentiranja može onemogućiti u uživanju ovih prava. Dobar

Sponzorstvo uključuje financiranje različitih inicijativa, od većih do manjih (od amaterskih sportskih timova do velikih međunarodnih sportskih i umjetničkih događaja).

Razvojem sponzorstva izraz sponzorstvo postaje zastario i ustupa mjesto pojmu *partnerstvo* jer on ukazuje da između dvije strane vlada odnos koji nije samo poslovni, a može donijeti veću konkurentsku prednost.

Prema podacima u SAD-u od 91 sportskog objekta, gdje se održavaju važna sportska natjecanja u bejzbolu, košarci i hokeju, 51 nosi ime neke komercijalne organizacije.

Sponzoriranje sportaša kao pojedinaca vjerojatno je u domenu najvećeg rizika u sportskom sponzorstvu jer jedna povreda ili loša forma ili pak neki incident ili ispad može uništiti investiciju.

primjer pravog dobavljača je Adidas. Naime Adidasova JO'BULANI je jedinstvena, zlatna verzija JO'BULANI lopte, službene lopte FIFA World Cup-a 2010. Adidas je proizveo i službeni loptu „Brazuca“ za Svjetsko nogometno prvenstvo u Brazilu 2014. godine.

Ove razine sponzorstva su važna stavka o kojoj treba razmišljati tijekom izrade programa za sponzoriranje događaja. Oni moraju biti strateški iskorišteni da bi što je moguće više povećali mogućnosti za angažiranje pravih sponzora. U obzir treba uzeti broj sponzora, koristi koje će im biti ponuđene i način plaćanja dogovorene količine novca.

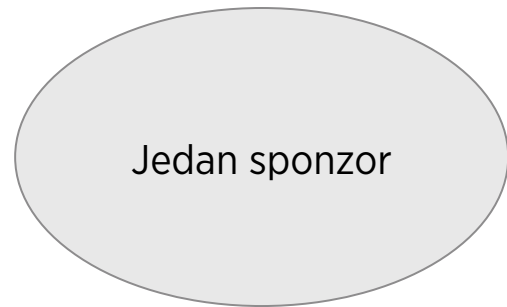
U knjizi *Sponzorstvo* S. Turner ukazuje na mogućnost sponzoriranja: pojedinaca, timova i sportskih događaja.⁶⁰²

- *Pojedinci.* Sponzoriranje sportaša kao pojedinaca vjerojatno je u domeni najvećeg rizika u sportskom sponzorstvu jer jedna povreda ili loša forma ili pak neki incident ili ispad može uništiti investiciju. No bez obzira na navedene rizike još uvijek brojne kompanije sponzoriraju pojedince i u tome vide mogućnost ispunjavanja svojih sponzorskih ciljeva. Tako je 2008. godine INA bila sponzor Blanke Vlašić, svjetske prvakinje u skoku uvis, a središnji osobni sponzor Ivica Kostelića, najboljeg skijaša svijeta 2010./11., austrijska je banka Raiffeisen Group.
- *Timovi.* Sponzoriranje cijelog tima je nešto sigurnije ili nosi manji rizik od sponzoriranja pojedinca. Kod sponzoriranja cijelog tima treba voditi računa o osobnim sponzorima unutar tima i ako je situacija takva da pojedinci imaju svoje sponzore, onda treba uskladiti sve sponzorske elemente kako ne bi došlo do nesklada. U nogometu je danas uobičajno sponzoriranje timova. Npr. sponzor Hrvatske nogometne reprezentacije bio je *Agrokor*, sponzor Nogometnog kluba Real Madrida je *Bwin* itd.
- *Sportski događaji.* Najsigurnije od svega je sponzorirati cijeli sportski događaj.

Naravno uvjet je dobra organizacija i atraktivnost. Ožujsko pivo bilo je sponzor Prve hrvatske nogometne lige „A1 liga Ožujsko“.

Osim sponzoriranja pojedinaca, timova i događaja postoje tri osnovna strukturalna pristupa⁶⁰³ koja mogu biti preuzeta pri izradi programa sponzoriranja.

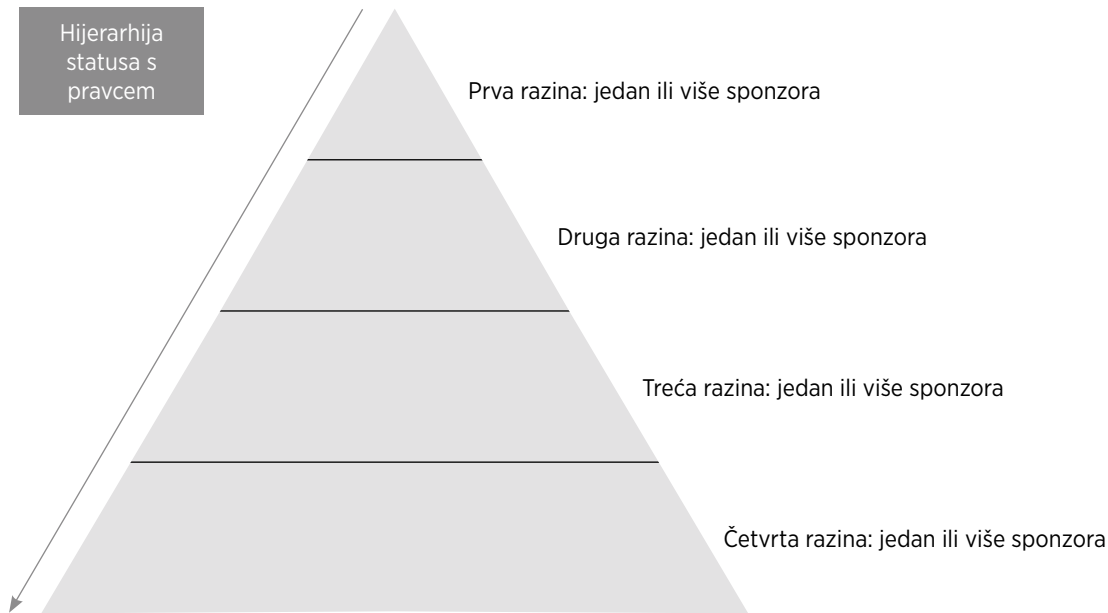
- 1) *Solus*⁶⁰⁴ *struktura.* Riječ je o strukturi gdje, bez obzira na opseg ponuđenih prava, postoji samo jedan sponzor događaja.



Slika 55. *Solus* sponzorska struktura, G. Masterman, 2008.

- 2) *Piramidalna struktura.* Riječ je o učinku piramide kada postoje razine promjenjivog statusa koji se određuju na osnovi količine dobivenog novca i vrsta ponuđenih koristi. Obično sponzor koji ima pravo pokroviteljstva ima više koristi i daje više sredstava od sponzora koji zauzima sljedeću razinu statusa. Nije nerazumno da piramida događaja ima više razina i da svaku od tih razina zauzima jedan ili više sponzora uključujući i one s pravom pokroviteljstva, prezentiranja i kategorije.
- 3) *Jednoobrazna struktura.* Riječ je o strukturi u kojoj svi sponzori imaju isti status, iako nemaju obvezno istu vrstu prava ili koristi i gdje ne osiguravaju svi istu količinu novca. Ključno je to što nema razlike u načinu na koji im se odaje priznanje.

Sponzoriranje cijelog tima je nešto sigurnije ili nosi manji rizik od sponzoriranja pojedinca. Kod sponzoriranja cijelog tima treba voditi računa o osobnim sponzorima unutar tima i ako je situacija takva da pojedinci imaju svoje sponzore, onda treba uskladiti sve sponzorske elemente kako ne bi došlo do nesklada.



Slika 56. Piramidalna sponzorska struktura, G. Masterman, 2008.

Sponzorstvo klubova i sportaša u cjelini ne podrazumijeva samo sponzoriranje njihova sudjelovanja na sportskim događajima. Sponzori obuhvaćaju (i to čine) cijeli njihov sportski život i ponašanje i izvan sportskog natjecanja. Zato je nužno razmatrati sponzorstvo klubova i sportaša s pozicije njihova ukupnog imidža, a ne samo s pozicije njihova sudjelovanja na natjecanjima. Sponzorstvo imidža rasprostire se isključivo na sportske organizacije i sportaše, promatrane kao sportske cjeline. Takva sponzorska transakcija odnosi se istovremeno na sportske događaje, ukupno ponašanje i život organizacija i sportaša u cjelini, a ponekad podrazumijeva i korištenje licencnih prava na sportsku marku i njezine dijelove.⁶⁰⁵

Etički aspekti sponzorstva

Dominantno etičko pitanje u industriji sponzorstva tiče se prekomjerne opuštenosti i prodaje događaja financijskim moćnicima.

ma. Jedno od pitanja je i koliko se kontrole smije prepustiti drugima. Tu postoje brojne dvojbe. S jedne strane organizatore pritišću problemi s novcem bez kojeg sportski događaj nije moguće kvalitetno organizirati. S druge strane ima i organizatora koji teže uspješnoj organizaciji, ali da pritom ne *prodaju dušu*.⁶⁰⁶

Osim navedenih postoje i etička pitanja u vezi sa sponzoriranjem koja obuhvaćaju proizvode što utječu na zdravlje. Reklamiranje duhanskih i alkoholnih proizvoda izaziva brojne polemike u javnosti. Jedno od područja gdje se uključuje etika je i sponzoriranje obrazovnih institucija. Tu se ne završavaju etičke dvojbe. U posljednje vrijeme vrlo je naglašeno reklamiranje kockanja i klađenja u sportu.⁶⁰⁷

Brendiranje u sportu postaje sve maštovitije i u isto vrijeme može pokrenuti etička pitanja. Etičarima smetaju prozirna odijela koja koriste natjecatelji u brzom klizanju is-

Sponzorstvo klubova i sportaša u cjelini ne podrazumijeva samo sponzoriranje njihova sudjelovanja na sportskim događajima. Sponzori obuhvaćaju (i to čine) cijeli njihov sportski život i ponašanje i izvan sportskog takmičenja.

Dominantno etičko pitanje u industriji sponzorstva tiče se prekomjerne opuštenosti i prodaje događaja financijskim moćnicima.



Slika 57. Jednoobrazna sponzorska struktura, G. Masterman, 2008.

Krizne situacije su svakodnevne u sportu, a krize godinama prkose profesionalcima sportskih odnosa s javnošću. Sportske organizacije su osjetljive na razne krizne situacije, pa čak i najsveobuhvatniji planovi menadžmenta u slučaju opasnosti ne mogu ih zaštititi od svih potencijalnih kriza.

Krize izravno utječu na reputacije.

Svrha plana kriznih komunikacija je osigurati da cjelokupan menadžment i osoblje budu u poziciji obuzdati i upravljati danom krizom.

Krizni komunikacijski tim (menadžment) mora biti opremljen potpunim informacijama koje se odnose na situaciju tako da drugi uposlenici znaju kako djelovati za vrijeme krize.

pod kojih se nalaze reklame nekog proizvođa. Ova pojava se proširila i na boks.

Sve dvojbe kao i raznolika praksa ukazuju da ne postoje pravila i da etika neprestano evaluira, posebno na tržištima na kojima posluju kompanije koje stalno traže načine da budu ispred konkurencije. Tragom toga menadžeri će često morati tragati za tankom ravnotežom između natjecateljske komunikacije i onoga što je etički prihvatljivo.⁶⁰⁸

Krizno komuniciranje u sportskim odnosima s javnošću

Sportske organizacije su osjetljive na razne krizne situacije, pa čak i najsveobuhvatniji planovi menadžmenta u slučaju opasnosti ne mogu ih zaštititi od svih potencijalnih kriza. Jednom kad se kriza dogodi, način na koji osoblje sportske organizacije reagira često ima velike implikacije odnosa s javnošću. Zbog toga je od temeljne važnosti da svi profesionalci sportskih odnosa s javnošću prepoznaju važnost pripreme na krizu.⁶⁰⁹

Nastanak i priroda krize u sportu

Postoje dvije kategorije profesionalaca odnosa s javnošću u sportu:

- 1) oni koji se nisu suočili s krizama (ali je gotovo sigurno da hoće)
- 2) oni koji su se suočili s krizama (i vjerojatno će opet).⁶¹⁰

Krizne situacije su svakodnevne u sportu, a krize godinama prkose profesionalcima sportskih odnosa s javnošću.⁶¹¹ Sportske organizacije su osjetljive na razne krizne situacije, pa čak i najsveobuhvatniji planovi menadžmenta u slučaju opasnosti ne mogu ih zaštititi od svih potencijalnih kriza. Jednom kad se kriza dogodi, način na koji osoblje sportske organizacije reagira često ima velike implikacije odnosa s javnošću. Zbog toga je od temeljne važnosti da svi profesionalci sportskih odnosa s javnošću prepoznaju važnost pripreme na krizu.⁶¹²

Priroda kriza i potreba za izradu plana

Svi incidenti se ne kvalificiraju krizom. Neki su u početku samo incidenti. Drugi mogu biti dovoljno ozbiljni da se kvalificiraju kao

izvanredni slučajevi, ali čak i izvanredni slučajevi nisu nužno krize. Istraživači na području kriza smatraju da postoje tri karakteristike kriza:

- 1) one su često neočekivane
- 2) izazivaju poremećaj
- 3) dovode do objava negativnog publiciteta protiv sportske organizacije.

O krizama se obično misli kao ozbiljnim prijetnjama financijskom stanju organizacije. Međutim njihov se utjecaj proteže daleko izvan novčanih razloga. Krize izravno utječu na reputacije. Ponekad utjecaj dolazi od same krize, ali mnogo češće nastaje kao rezultat reakcije menadžera organizacije ili nedostatka te reakcije prema krizi. Imajući u vidu te i druge elemente, kriza se može definirati kao „situacija ili događaj koji ima mogućnost da značajno naštetiti financijskoj stabilnosti sportske organizacije i/ili kredibilitetu“. Ova definicija uzima u obzir različite prirode kriza, kao i potencijal da se utječe na financijsko stanje i reputaciju organizacije.⁶¹³

Svrha kriznih planova

Uzevši u obzir da krize mogu znatno štetiti organizaciji, neke sportske organizacije su razvile krizne planove za postupanje u krizi. Planovi kriznog menadžmenta ili kriznih komunikacija pružaju procedure kako reagirati kada se jednom kriza dogodi. Budući da je procesuiranje i dijeljenje informacija vrlo važno za upravljanje krizama, komunikacija – i unutarnja i vanjska – obično je primarni fokus plana.⁶¹⁴

Svrha plana kriznih komunikacija je osigurati da cjelokupan menadžment i osoblje budu u poziciji obuzdati i upravljati danom krizom. Također trebaju biti opskrbljeni informacijama koje su im potrebne radi brzog i učinkovitog reagiranja na krize.

Učinkovita unutarnja komunikacija je vrlo važna. Krizni komunikacijski tim (menadžment) mora biti opremljen potpunim informacijama koje se odnose na situaciju tako da drugi uposlenici znaju kako djelovati za vrijeme krize. I vanjska komunikacija je također vrlo važna kako bi javnosti, kao

što su masovni mediji, donatori i potrošači, razumjeli prirodu krize i vidjeli reakciju organizacije.⁶¹⁵

Potreba za kriznim planovima

Krizno planiranje je nužno za većinu ili sve sportske organizacije. Nemoguće je precizno reći koliko je sportskih organizacija suočeno s krizama, a studije pokazuju da je ta brojka visoka. Jedna studija glavnih profesionalnih timova i Nacionalne sportske asocijacije koledža u SAD-u (NCAA) pokazala je kako je njih 70% iskusilo krizu u prošloj godini. Druga studija NCAA pokazuje kako su njihove članice ustanovile da su se oni kriznim komunikacijskim planovima koristili u prosjeku 1.15 puta godišnje. Naravno, rad s medijima je često najvažniji zadatak profesionalca sportskih odnosa s javnošću u kriznoj situaciji. Zadatak je jednostavno izazovan zbog porasta broja medijskih organizacija i razvoja medijske tehnologije. Kako su se brojne medijske organizacije posvetile 24-satnom sportskom izvješćivanju, sportske organizacije su shvatile da se nalaze pod većom medijskom kontrolom. Nadalje izravnost medijskog emitiranja znači da profesionalci sportskih odnosa s javnošću

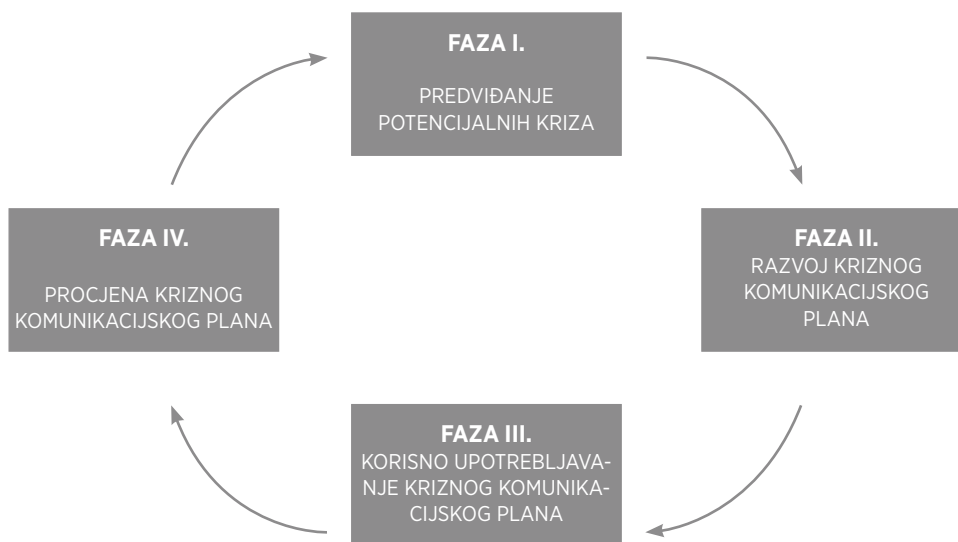
moraju biti spremni reagirati brže no ikad. Kao što je jedan ekspert odnosa s javnošću zapazio, „vrijeme da se *razmisli* je smanjeno sa sati na minute“.⁶¹⁶

Vrlo je važno biti svjestan da učinkoviti odnosi s medijima započinju *prije* nego nastupi kriza. Kada pak kriza izbije, najvažnija je zadaća rasporediti ljude na njihova, kriznim planom predviđena mjesta. Pored sigurnosnog čimbenika najvažniji je dio plana uspostaviti učinkovitu unutarnju i vanjsku kriznu komunikaciju. Osobe zadužene za eksternu komunikaciju (glasnogovornik, djelatnik za odnose s javnošću ili netko drugi) aktivirat će posebne komunikacijske kanale/linije i uspostaviti komunikaciju s javnošću. One će najvjerojatnije to činiti iz već definiranog komunikacijskog središta.

Potencijalna šteta za sportske organizacije kao rezultat neadekvatnog reagiranja na krizu je znatna. Reputacija koja je aktivnostima odnosa s javnošću godinama pomno građena može biti vrlo narušena u krizi. Dobri krizni komunikacijski planovi daju mogućnosti sportskim organizacijama da ograniče štetu i krizu pretvore u mogućnost za uspjeh.

Vrlo je važno biti svjestan da učinkoviti odnosi s medijima započinju prije nego nastupi kriza. Kada pak kriza izbije, najvažnija je zadaća rasporediti ljude na njihova, kriznim planom predviđena mjesta.

Reputacija koja je aktivnostima odnosa s javnošću godinama pomno građena može biti jako narušena u krizi.



Slika 58. Pristup kriznim komunikacijama, G. C. Stoldt i sur., 2006.

Prvi korak koji profesionalci sportskih odnosa s javnošću trebaju poduzeti je predvidjeti vrste kriza s kojima se njihove organizacije mogu suočiti.

Predviđanje kriza u sportu

Prvi korak koji profesionalci sportskih odnosa s javnošću trebaju poduzeti je predvidjeti vrste kriza s kojima se njihove organizacije mogu suočiti. Ovo nije lagan posao, ali nudi dvije prednosti. *Prva*, identificiranjem potencijalnih problema profesionalcima sportskih odnosa s javnošću omogućuje se da poduzmu preventivne mjere i spriječe nastanak krize. *Druga* prednost je da predviđanje krize može ponuditi praktičnu osnovu za razvoj kriznog komunikacijskog plana.

Stručnjaci za planiranje kriza smatraju da predviđanje krize ne bi trebalo biti prepušteno samo osoblju odnosa s javnošću. Planiranje treba uključiti sve menadžere iz sportske organizacije uključujući one iz ljudskih resursa, financija, prava i sigurnosti. Vodeći menadžeri odnosa s javnošću mogu biti na čelu procesa predviđanja. Moraju imati temeljito znanje o organizaciji i komunikaciji. Neke sportske organizacije vjeruju da je ponekad korisno angažirati vanjske konzultante da im pomognu u predviđanju i planiranju kriza. Uz posjedovanje stručnog znanja u kriznim komunikacijama ovi vanjski konzultanti često donose svježije ideje i mogu omogućiti sportskim menadžerima da prepoznaju važna pitanja u vezi mogućih kriza, koja je ponekad teško prepoznati ili vidjeti iznutra.⁶¹⁷

Popis potencijalnih kriza, s kojima se sportske organizacije mogu suočiti, često se čini beskrajan. Menadžeri *America West Arena* (dom NBA Phoenix Sunsa) i NHL-ovi Phoenix Coyotes su identificirali 48 kriznih scenarija s kojima bi se mogli potencijalno suočiti. Organizacije sportskih susreta mogu biti posebice osjetljive na krize koje su povezane s nesrećama pri putovanju, nesrećama koje su povezane s objektom ili objektom u izgradnji, prirodnim katastrofama i terorizmom. Neki praktičari nude duži popis koji uključuje krize koje se odnose na parnice, loše ponašanje igrača ili trenera, povrede, aktivizam posebnih interesnih skupina, smrt sportaša, obustavljanja rada itd. Mnoge sportske organizacije su bile prisiljene uzeti u obzir terorizam kao relevantnu kriznu situaciju. Budući da se krizni

komunikacijski plan ne može pozabaviti svakom potencijalnom krizom s kojom se organizacija može suočiti, eksperti odnosa s javnošću su predložili određivanje prioriteta potencijalnih kriza koje se temelje na dvije dimenzije: vjerojatnosti i djelovanju. Ako se čini vrlo vjerojatnim da će se određena vrsta krize dogoditi, organizacija treba napraviti plan. Ako pak kriza posjeduje potencijal da opustoši organizaciju i ako se to smatra manje vjerojatnim, time se također treba pozabaviti.

Na kraju sportski menadžeri angažirani u predviđanju kriza trebaju znati da se dvije vrste kriza događaju. Prva se događa iznenada i bez upozorenja. Primjeri uključuju avionsku nesreću ili eksploziju u sportskom objektu. Druga vrsta krize je ona za koju postoji upozorenje.⁶¹⁸

Razvoj kriznog komunikacijskog plana

Krize po prirodi izazivaju poremećaj i teško je njima upravljati, ali razvojem kriznog komunikacijskog plana sportski menadžeri mogu proaktivno pristupiti. Krizni komunikacijski plan nudi okvir za odgovor na krizne situacije. Daje ovlasti sportskim menadžerima navodeći odgovornost svakog člana osoblja u kriznoj situaciji kako se informacija treba dijeliti interno za vrijeme krize i kako se informacija treba dijeliti s drugim javnostima u pravo vrijeme. Definiranjem takvih procedura prije krize sportska organizacija može biti bolje pozicionirana i odgovoriti na način koji najbolje štiti njezinu reputaciju i financijske interese.

Krizni komunikacijski planovi ne propisuju odgovore za svaku potencijalnu krizu, niti su dovoljno detaljni da navedu svaku pojedinu aktivnost koja se mora poduzeti za vrijeme trajanja krize. Namijenjeni su da ponude opće smjernice kriznom komunikacijskom timu, naročito u početku krize. Većina eksperata odnosa s javnošću ističe važnost prva 24 sata nakon izbijanja krize. To je vrijeme kada se popunjava tzv. informacijska praznina. Ako menadžment sportske organizacije može reagirati brzo i na odgovarajući način, ima izgleda uspješno prebroditi kriznu situaciju, tj. krizu pretvoriti u

Stručnjaci za planiranje kriza smatraju da predviđanje krize ne bi trebalo biti prepušteno samo osoblju odnosa s javnošću. Planiranje treba uključiti sve menadžere iz sportske organizacije

Sportski menadžeri angažirani u predviđanju kriza trebaju znati da se dvije vrste kriza događaju. Prva se događa iznenada i bez upozorenja. Druga vrsta krize je ona za koju postoji upozorenje

dobru priliku. Da bi se sportski menadžeri pripremili za krize na takav način, moraju slijediti određen broj koraka u procesu te razviti plan koji sadrži ključne elemente.⁶¹⁹

Izrada i elementi kriznog komunikacijskog plana

Može se reći da postoji *pet koraka u razvoju kriznog komunikacijskog plana*.⁶²⁰

Prvi korak je osigurati da viši (*top*) menadžment podupre razvoj plana. Bez takve podrške pojedinci koji su uključeni u proces planiranja neće na to gledati kao prioritet.

Drugi korak je angažiranje određenih pojedinaca u povjerenstvo za planiranje. Isti članovi osoblja koji su bili od velike važnosti u procesu predviđanja krize vjerojatno će imati važne uvide u planiranje kriznih komunikacija. Osoblje odnosa s javnošću je integralno u ovom procesu, ali oni nisu jedini. Jedan od najvažnijih doprinosa planu je pravni savjetnik sportske organizacije. Mnoge krize dovedu do pravnog postupka protiv sportske organizacije. Zbog toga je važno da odvjetnici sportske organizacije iskažu stav koji postupci mogu biti zakonski obranjivi, a koji ne mogu.

Treći korak u pripremi kriznog komunikacijskog plana je osiguranje da se svi zaposlenici upoznaju s kriznim komunikacijskim planom. Vjerojatno nije nužno da svi zaposlenici imaju primjerak kompletnog plana. Međutim svaki član organizacije mora razumjeti da imaju najmanje dvije važne odgovornosti. Prva, moraju kontaktirati odgovarajućeg člana kriznog tima ako prepoznaju da se kriza razvija. Drugo, moraju uputiti sva pitanja koja se odnose na krizu odgovarajućem dužnosniku za kriznu komunikaciju.

Četvrti korak je testiranje plana. Ovi testovi mogu biti u obliku raznih vježbi. Pismeni ili usmeni ispiti mogu biti ponudeni da ocijene upoznatost zaposlenika s njihovim odgovornostima.

U *petom koraku* sportski menadžeri moraju ostati predani i koristiti svoj krizni plan kada se kriza dogodi. No brojna iskustva upozoravaju da je krizni komunikacijski plan razvijen, ali onda ostavljen da kupi prašinu na polici jer viši (senior) menadžeri

ri osjećaju da mogu bolje upravljati krizom „radeći bez plana i pripreme“. Logičan je zaključak, ako viši (senior) menadžeri nemaju namjeru koristiti plan, nema razloga da se isti razvija.⁶²¹

Ključni elementi kriznog komunikacijskog plana

Krizni komunikacijski planovi mogu se razlikovati u samoj strukturi. Međutim uzevši u obzir da propisuju opće komunikacijske procedure od početka krize, većina ih sadrži određen broj zajedničkih elemenata.

1. *Krizni scenariji* – dok su neki krizni komunikacijski planovi generički (ne specificiraju krizne scenarije), većina eksperata preporučuje popis planova, scenarije i odgovore na njih.
2. *Uvođenje plana* – zaposlenici moraju znati kako se ponašati (komunikacijske procedure) kad se kriza dogodi. Potrebno je imati kontakt informacije. Ti kontakti moraju biti osvježeni i uporabljivi kada se kriza dogodi.
3. *Definicija timova za odgovor* – različiti menadžeri će vjerojatno biti potrebni za različite krize. Definicija ovih timova za odgovor je jedan od najvažnijih elemenata kriznog komunikacijskog plana. Dok su neki administratori, kao što su direktor sportskog i sveučilišnog glavnog vijeća uključeni u sva povjerenstva, drugi su uključeni samo u određene situacije.⁶²²

Definicija ključnih javnosti

Definiranje javnosti u mogućoj krizi je jedna od zadaća vodstva. Javnost je skupina ljudi koja svojim djelovanjem utječe na korporaciju/instituciju i obratno. O tome koliko će korporacija uspješno i učinkovito voditi odnose s tom javnošću ovisi njezin uspjeh i dugoročni opstanak. Kako bi korporacija uspješno komunicirala i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti koje bi mogle biti upletene u krizu, posredno i neposredno. Postoji više javnosti koje se međusobno razlikuju.

Krizni komunikacijski plan mora potanko navesti koje javnosti krizni tim treba kon-

Da bi se sportski menadžeri pripremili za krize na takav način, moraju slijediti izvjestan broj koraka u procesu te razviti plan koji sadrži ključne elemente.

Krizni komunikacijski planovi mogu se razlikovati u samoj strukturi. Međutim uzevši u obzir da propisuju opće komunikacijske procedure od početka krize, većina ih sadrži izvjestan broj zajedničkih elemenata.

Zaposlenici moraju znati kako se ponašati (komunikacijske procedure) kad se kriza dogodi. Potrebno je imati kontakt informacije. Ti kontakti moraju biti osvježeni i uporabljivi kada se kriza dogodi.

Komunikacija s medijima je često najvažniji i najteži aspekt kriznog komunikacijskog procesa. Krize su po definiciji zanimljive kao vijest, a novinari će pokušati proizvoditi što više informacija u vezi krize.

taktirati kako bi koordinirali komunikacijom. Ključne javnosti uključuju članove medija, viši menadžment, uposlenike, potrošače, klijente, navijačke skupine i drugu javnost. Oviseci o okruženju sportske organizacije, druge ključne javnosti mogu uključiti regulatore (npr. vladine agencije, sportska rukovodeća tijela) i sindikate. Međutim ključne javnosti trebaju na kraju biti one na koje će kriza najviše djelovati.⁶²³

Interne komunikacijske odgovornosti

Interna komunikacija za vrijeme krize uključuje najmanje dva jasna zadatka. Prvi je informiranje važnih unutarnjih javnosti o tome što se dogodilo i što bi trebali uraditi kao rezultat krize. Drugi zadatak uključuje internu komunikaciju namijenjenu osiguranju dodatnih informacija relevantnih za upravljanje krizom.⁶²⁴

Vanjska komunikacija

Mediji nisu jedina vanjska javnost s kojom osoblje sportskih odnosa s javnošću mora komunicirati za vrijeme krize, ali su često najvažniji. To je zbog toga što su masovni mediji kanal kroz koji sportska organizacija komunicira s drugim vanjskim javnostima. Kao što je prikazano, sportska organizaci-

ja može koristiti nekoliko metoda (osobni kontakt, priopćenje za tisak, web stranicu), komuniciranje s ključnim javnostima (članovima obitelji, medijima, navijačima).⁶²⁵

Odnosi s medijima u krizi

Komunikacija s medijima je često najvažniji i najteži aspekt kriznog komunikacijskog procesa. Krize su po definiciji zanimljive kao vijest, a novinari će pokušati proizvoditi što više informacija u vezi s krizom. U skladu s tim profesionalci sportskih odnosa s javnošću moraju poduzeti vrlo pažljive korake da bi utemeljili sebe i svoju organizaciju kao vjerodostojan izvor informacija.⁶²⁶

Da bi se uspješno zalagali za svoje sportske organizacije, profesionalci odnosa s javnošću moraju raditi s drugim višim (*top*) menadžerima kako bi pažljivo oblikovali *ključne poruke*. Jednom kada ključne poruke budu razvijene, moraju uz česta ponavljanja biti prenesene u interakcijama s novinarima.⁶²⁷

Naravno, ovo nije jedino načelo učinkovite komunikacije s medijima za vrijeme krizne situacije. Praktičari su razvili 20 drugih preporuka koje mogu koristiti profesionalci odnosa s javnošću dok komuniciraju s medijima ili pripremaju druge pojedince ili glasnogovornike za nastup.⁶²⁸

Da bi se uspješno zalagali za svoje sportske organizacije, profesionalci odnosa s javnošću moraju raditi s drugim višim (*top*) menadžerima kako bi pažljivo oblikovali ključne poruke.



Slika 59. Protok informacije prema vanjskim javnostima, G. C. Stold i sur., 2006.

1. Osoblje organizacije odnosa s javnošću mora imati puno razumijevanja prema medijima. To znači da trebaju činiti sve kako bi služili medijskim zahtjevima za vrijeme krize i tako održali svoj kredibilitet kao vodeći izvor informacija.
2. Glasnogovornici organizacije moraju biti vjerodostojni. Pokušaji obmane ili spina prema novinarima uvijek se otkriju, a šteta koja nastaje je veća nego da je teška istina izrečena na početku.
3. Glasnogovornici organizacije trebaju pružiti što je više moguće informacija. Ako je sportska organizacija u neprilici, učinci odnosa s javnošću mogu biti minimalizirani otvorenim priznavanjem pogrešaka.
4. Djelatnici odnosa s javnošću trebaju predvidjeti teška pitanja s kojima se glasnogovornici organizacije mogu suočiti kada razgovaraju s novinarima. Ovo dopušta osoblju odnosa s javnošću da asistiraju glasnogovornicima u formuliranju odgovora koji sadrže ključne poruke. U takvim situacijama glasnogovornici mogu koristiti tehniku *premošćivanja (bridgea)*, čime glasnogovornik potvrđuje pitanje koje je postavljeno i onda čini prijelaz prema ključnoj poruci koja se odnosi na pitanje.
5. Glasnogovornici organizacije bi trebali izbjegavati frazu *bez komentara*. Čak i ako ne žele odgovoriti na pitanje, moraju naći pristojnije i informativnije odgovore. Dva primjera bi mogla biti: „Prerano je baviti se tom temom upravo sada. Bilo bi neumjesno za mene da sada ponudim mišljenje o tome.“
6. Kada je pitanje postavljeno glasnogovorniku na konferenciji za novinare, treba ga ponoviti najčešće osoba u odnosima s javnošću koja je zadužena kao moderator događaja prije nego što glasnogovornik odgovori. Ovo dopušta svim prisutnima da jasno razumiju što je pitano i pruža nekoliko dodatnih sekundi glasnogovorniku da formulira odgovor.
7. Intervjui uživo mogu biti posebno učinkoviti načini glasnogovornicima organizacija da pošalju ključne poruke.
8. Glasnogovornici organizacije ne trebaju umanjivati značenje krize. Takav pristup može upućivati na bahatost i bezosjećajnost.
9. Glasnogovornici organizacija ne bi smjeli špekulirati kada razgovaraju s medijima. Špekulacija može samo poticati dodatna pitanja poput *što ako* i može ograničiti opcije odgovora za kasnije.
10. Glasnogovornici organizacije trebaju izbjegavati neslužbene izjave.
11. Glasnogovornici organizacije ne trebaju procjenjivati novčanu štetu ili pokrivenost osiguranjem.⁶²⁹ Bilo da je podcjenjuju ili precjenjuju, to samo može zakomplicirati stvar poslije kada službene brojke iziđu na vidjelo.
12. Glasnogovornici organizacije ne trebaju igrati igru u smislu pripisivanja krivnje. Ako je sportska organizacija u neprilici, glasnogovornici to trebaju priznati.⁶³⁰ Ako nije, trebaju izjaviti da će njihova organizacija prihvatiti odgovornost za probleme, čak i ako oni nisu uzrok.
13. Glasnogovornici organizacije trebaju se čuvati humora. Uzevši u obzir ozbiljnost kriznih situacija, pokušaji komedije su obično neprimkladni.
14. Glasnogovornici organizacije ne trebaju pokušavati promovirati proizvode ili usluge svoje organizacije za vrijeme krize. Pokušajem da se krizom koriste kao platformom za prodaju vjerojatno će biti zapaženi kao koristoljubivi i neetični.
15. Profesionalci sportskih odnosa s javnošću ne trebaju tražiti da članovi medija ne daju štetne informacije. Ako mediji objavljuju priče koje će predstaviti sportsku organizaciju u nepovoljnom svjetlu, najbolje što osoblje odnosa s javnošću može tražiti je da se objavi i njihova strana priče.
16. I osoblje odnosa s javnošću i glasnogovornik organizacije trebaju ostati mirni i profesionalni, čak i u emocionalno nabijenim okruženjima. Ovo može biti krajnje provokativno uzevši u obzir stres prouzrokovan kriznim situacijama.
17. Osoblje odnosa s javnošću treba unaprijed očekivati da će se barem neki od medija čiji je zadatak da izvještavaju o krizi,

Osoblje organizacije odnosa s javnošću mora imati puno razumijevanja prema medijima. To znači da trebaju činiti sve kako bi služili medijskim zahtjevima za vrijeme krize i tako održali svoj kredibilitet kao vodeći izvor informacija.

Glasnogovornici organizacije ne trebaju pokušavati promovirati proizvode ili usluge svoje organizacije za vrijeme krize.

I osoblje odnosa s javnošću i glasnogovornik organizacije trebaju ostati mirni i profesionalni, čak i u emocionalno nabijenim okruženjima.

Djelatnici odnosa s javnošću trebaju pratiti medijsko izvještavanje za vrijeme krize. Ovo im dopušta da ocijene kako njihova organizacija prolazi kod javnog mnijenja i jesu li uspješni u širenju ključnih poruka.

- vjerojatno razlikovati od onih koji inače mogu izvještavati o sportskoj organizaciji. Jedan razlog za ovo je da neki mediji mogu zamijeniti novinare s drugim novinarima koji se smatraju *otpornijim* na tvrde (*hard*) vijesti. Drugi razlog je da će kriza vjerojatno privući pozornost nekih medijskih kuća koje inače ne izvještavaju o sportskim organizacijama.
18. Djelatnici odnosa s javnošću trebaju pratiti medijsko izvještavanje za vrijeme krize. Ovo im dopušta da ocijene kako njihova organizacija prolazi kod javnog mnijenja i jesu li uspješni u širenju ključnih poruka.
 19. Članovi osoblja odnosa s javnošću trebaju pratiti sva ispitivanja koja čine mediji za vrijeme krize. Ovo sprječava da neki zahtjevi budu zanemareni. Organizacija može ponuditi dodatne informacije koje se odnose na medijski interes prema sportskoj organizaciji.
 20. Djelatnici odnosa s javnošću moraju shvatiti da će prethodne navike njihove organizacije s medijima utjecati na to kako će mediji odgovoriti organizaciji za vrijeme krize. Organizacijama i pojedincima koji uživaju veliku reputaciju unutar medijskih krugova više će se vjerovati.

Odnosi s javnošću i volontiranje u sportu

Kao i drugi poslovni subjekti, sportske organizacije ovise o medijima kako bi svoju priču prenijeli javnosti. Za razliku od ostalih poduzeća, sportskim organizacijama odnosi s javnošću služe kao središte za integrirane marketinške komunikacije. To nije samo zato da sport može biti vijest, već da sportsko značenje za javnost ovisi o tome što je vijest. Sportske organizacije zahtijevaju visoku javnu odgovornost – onu koja upućuje ne samo da je sport važan, nego pokazuje i svoju vrijednost prema ljudima i njihovim zajednicama. Zato uspješne sportske organizacije održavaju proaktivne odnose s javnošću.

Odnosi s javnošću mogu pomoći u animiranju i zadržavanju volontera. Odnosi s javnošću mogu poboljšati sliku sportskih orga-

nizacija i njihovog volonterskog programa. Odnosi s javnošću također utječu na javnu percepciju o sportskoj organizaciji, čime utječu na stupanj do kojeg je volontiranje za organizaciju atraktivno.

Osim toga volonteri mogu pridonijeti ciljevima odnosa s javnošću sportskih organizacija na dva načina. Prvi proizlazi iz činjenice da volonteri mogu pružiti korisne osnove za promicanje priče o sportskoj organizaciji u medijima. Drugi način na koji volonteri mogu pomoći organizacijskim odnosima s javnošću je pomoći prenijeti priču do javnosti. U tom smislu volonterstvo postaje dio ukupne funkcije odnosa s javnošću.

Postoje brojne mogućnosti volontiranja za društvenu organizaciju. Stoga se organizacije natječu u privlačenju kvalitetnih volontera. Odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu u pomoći sportskim organizacijama da dobiju volontere. To se događa na dva načina: oblikovanjem javne percepcije sportskih organizacija i izravnim promicanjem volonterskog programa organizacije.

Dakle cjelokupni naponi odnosa s javnošću sportske organizacije igraju vitalnu ulogu u ukupnom volonterskom programu. Volonterski program ovisi o kvaliteti cjelokupnih napora odnosa s javnošću kako bi ga napravili privlačnim ljudima koji žele volontirati. Organizacijski odnosi s javnošću uspostavljaju pozadinske uvjete koji volontiranje čine atraktivnim.

Vrste priča i poruka koje se priopćavaju javnosti preko cjelokupnog programa odnosa s javnošću postavljaju ton svake kampanje za dobrovoljno novačenje volontera. Bilo koja vrsta komunikacije, bilo kroz oglašavanje ili odnose s javnošću, dokapitalizirat će ono što ljudi već znaju ili vjeruju o sportskoj organizaciji. Kao rezultat toga korisno je razmotriti priče i poruke koje su iskomunicirane kroz organizacijske odnose s javnošću, a koje vode do aktivnosti za angažiranje volontera.

Priče o sportskoj organizaciji za vrijeme u kojem su volonteri novačeni mogu biti osobito važne. To je važno za velike sportske događaje kao što su Olimpijske igre i svjetska prvenstva. Za ove događaje obič-

Odnosi s javnošću mogu pomoći u animiranju i zadržavanju volontera. Odnosi s javnošću mogu poboljšati sliku sportskih organizacija i njihovog volonterskog programa.

no je potrebno 50.000 ili više volontera za popunjavanje širokog niza uloga. Napori za pridobivanje počinju više od godinu dana prije događaja. Kao rezultat toga volonteri trebaju pričekati i nekoliko mjeseci da čuju rezultate njihove prijave. Odnosi s javnošću mogu igrati važnu ulogu u održavanju njihova entuzijazma tijekom tog vremena. Pozitivne priče o organizacijskom odбору i događaju mogu podsjetiti potencijalne volontere na njihovu početnu privlačnost prema volontiranju. Volonterski specifični odnosi s javnošću mogu dalje ovo poboljšavati. Socijalno umrežene stranice kao što su MySpace i Facebook sve se više koriste za izgradnju uzbuđenja i predanosti među volonterima tijekom razdoblja odabira.

Odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu kad god je riječ o prijavljivanju za rad volontera. Sama činjenica da sportska organizacija traži volontere može biti osnova za vijest. Postoje mnoge stvari koje javnost želi znati i oko kojih se specifične vijesti mogu stvoriti. Na primjer zašto su volonteri potrebni? Što volonteri omogućuju, a plaćeno osoblje ne može? Kako to pomaže sportskoj organizaciji? Kako to pomaže zajednici? Što bi volonteri trebali raditi? Kako će biti odjeveni? Kad će raditi? Što će se tražiti od njih? Što će dobrovoljci dobiti od iskustva? Što su protekli volonteri postigli? Pitanja poput ovih omogućuju kreiranje više priča za medije.

Kao i u svakim naporima odnosa s javnošću ključni izazov je učiniti ih zanimljivima za javnost – čak i onima koji možda nemaju želju za volontiranjem. Zapamtite da novinari moraju zabavljati svoju publiku, kao i informirati je. Dakle zadatak je odnosa s javnošću, kada angažiraju volontere, pomoći novinarima naći pogled na volonterski program koji će se svidjeti njihovim čitateljima, slušateljima ili gledateljima.

Volonteri dolaze u sportsku organizaciju iz nekoliko razloga, tako da profili volontera trebaju osvijetliti nekoliko različitih pogodnosti koje oni percipiraju kao dobit.

U nekim slučajevima volonteri su u potrazi za nečim što će izričito koristiti njima. Na primjer mogu zatražiti odgovarajuće radno

iskustvo ili edukaciju u relevantnim vještinama. Jedni žele proširiti svoje društvene mreže ili žele pomoći članovima obitelji koji imaju koristi od organizacije. Drugi su u potrazi za određenom vrstom iskustva. Treći mogu odabrati volontiranje jer cijene ono što sportska organizacija pridonosi onima s kojima radi ili zajednici kao cjelini.

Široka lepeza motiva za volontiranje je važna kada se stvaraju ili promiču priče o volontiranju. Iako su volonteri često popularno odbačeni kao altruisti, mnogi (obično većina) volontiraju iz drugih razloga. Kako bi se volontiranje učinilo atraktivnim širokoj lepezi potencijalnih volontera što je više moguće, priče trebaju imati niz različitih pogodnosti koje volonteri osjećaju da dobivaju. Neke priče mogu obilježiti volontera koji je uzbuđen zbog vještina koje je stekao ili volontera čije su društvene veze pojačane volontiranjem. Druge priče mogu imati značajke kvalitete neposrednog iskustva volontiranja, osjećaj da ste unutar. Također bi moglo biti priča o volonterima koji su zadovoljni zbog doprinosa koji svojim radom čine sportskoj organizaciji, klijenteli ili zajednici.

Značajke poput ovih često su popularne u lokalnim medijima, osobito jer se one mogu održati i potom izvijestiti u sporim dnevnim vijestima. To međutim nije slučaj s novostima o volonterskom programu. U danima zauzetim vijestima ili kad vijesti o volonterskom programu nisu dovoljno važne da bi opravdale zasebnu priču, mogle bi ipak biti ugrađene drugdje.

Sportske organizacije ulažu u svoje volontere. Volonteri nisu slobodni. Edukacija volontera, nagrađivanja volontera, upravljanje volonterima i pružanje potpore volonterima, sve stoji i vremena i resursa. Nadalje programi i događaji mogu ovisiti o uslugama koje pružaju volonteri. Dakle zadržavanje volontera ima vitalnu važnost.

Kao i u slučaju zapošljavanja zadržavanje volontera znatno ovisi o cjelokupnim naporima odnosa s javnošću sportske organizacije. Javna klima za volontiranje ovisi u velikoj mjeri o načinu na koji se organizacija doživljava. Volonteri vole raditi za organizaciju na koje su ponosni.

Odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu kad god je riječ o prijavljivanju za rad volontera.

Zadatak je odnosa s javnošću, kada angažiraju volontere, pomoći novinarima naći pogled na volonterski program koji će se svidjeti njihovim čitateljima, slušateljima ili gledateljima.

Sportske organizacije ulažu u svoje volontere. Volonteri nisu slobodni. Edukacija volontera, nagrađivanja volontera, upravljanje volonterima i pružanje potpore volonterima, sve stoji i vremena i resursa.

Odnosi s javnošću mogu igrati važnu ulogu u privlačenju i zadržavanju volontera u sportu.

Volonterski programi sportske organizacije prečesto su podcjenjeni i prečesto su degradirani na nizak status i slab utjecaj unutar organizacije. Ipak većina sportskih organizacija nije mogla uspjeti bez potpore volontera.

Odnosi s javnošću mogu igrati važnu ulogu u privlačenju i zadržavanju volontera u sportu. Javna percepcija sportskih organizacija kao važna, prestižna i vrijedna može stimulirati želju za volontiranjem kao načinom povezivanja s organizacijom. Dobro uokvirena slika može učiniti lakšom regrutaciju novih volontera i zgušnjavanje obveza postojećih volontera. Nadalje uspješan dobrovoljni sustav za upravljanje ili čak kampanja angažiranja može pružiti vrijedan publicitet za sportsku organizaciju, osobito tijekom razdoblja kada postoji malo izvješća o samom sportu. Volonteri mogu biti trenirani tako da služe funkciji odnosa s javnošću sportske organizacije, ali to nije bez izazova.

Volonterski programi sportske organizacije prečesto su podcjenjeni i prečesto su degradirani na nizak status i slab utjecaj unutar organizacije. Ipak većina sportskih organizacija nije mogla uspjeti bez potpore volontera. Isto tako sportske organizacije prečesto podcjenjuju funkciju odnosa s javnošću i protjeravaju je na nizak status i utjecaj. Ipak odnosi s javnošću igraju osnovnu ulogu u oblikovanje javne percepcije i posljedične potpore sportskoj organizaciji. Najuspješnije sportske organizacije ne čine ove pogreške. Sportske organizacije će rasti kada odnosi s javnošću i volonterski programi dobiju prvo mjesto i budu konstruirani kako bi bili sinergijski.

Sažetak

Sport

Sport je uvijek predmet interesa najšire javnosti i izložen je neprestanom fokusiranju sredstava masovnog informiranja. U mnogome je zrcalo i odraz prirodnog stanja u društvu. Najvažnije od svega je da sport predstavlja visokostvaralačko područje konstruktivne djelatnosti njegovih talentiranih sudionika. Tako se sportska djelatnost može usporediti s umjetnošću, a sportaš postaje istinski umjetnik koji posjeduje stvaralačko sportsko mišljenje i unutarnju potrebu otkriti i realizirati stanje duha, tijela i prirodnog potencijala.

Dvije funkcije sportskih odnosa s javnošću

Prva funkcija je komunikacijska i nastoji pomoći sportašima i sportskim zvijezdama u svakodnevnoj komunikaciji u klubovima (interna komunikacija) i s medijima i drugim javnostima (eksterna komunikacija). *Druga* funkcija je proiciranje sportaša kao brenda.

Definiranje sportskih odnosa s javnošću

Prema C. G. Stoldta i sur. „sportski odnosi s javnošću su funkcija menadžmenta koja se temelji na komunikaciji i koja ima namjeru identificirati ključne javnosti sportske organizacije, procijeniti njihove odnose s tim javnostima i potaknuti željene odnose između sportske organizacije i tih javnosti“.

Sportski odnosi s javnošću i marketing

Sportski marketing sastoji od svih aktivnosti namijenjenih ispunjenju potreba i želja sportskih potrošača kroz procese razmjene. Sportski marketing je razvio dva glavna argumenta: 1) marketing sportskih proizvoda i usluga izravno prema sportskim potrošačima, 2) marketing drugog konzumenta i industrijskih proizvoda kroz uporabu sportske promocije.

Integrirana (marketinška) komunikacija

U pristupu poznatom kao *integrirana marketinška komunikacija* prvo se razmišlja o potrošaču, a zatim se koordinira svim oblicima komunikacije da bi se stvorila jedinstvena poruka organizatora. Ovakav napor traži da se u cijeloj organizaciji postigne sporazum o dosljednoj komunikaciji. Tradicionalni pristup marketingu podrazumijevao je stvaranje posebnih funkcija za prodaju, medijske aktivnosti, odnose s javnošću i promociju. Integrirana marketinška komunikacija objedinjuje sve aspekte komunikacijskog miksa predstavljajući potrošački orijentiran program koji osigurava sinergiju svih aktivnosti.

Sportski odnosi s javnošću, promocija i publicitet

Promociju u sportu definira se kao funkciju informiranja o proizvodima sportskih tvrtki, njihovoj javnoj vrijednosti ili razini imidža. Sportske organizacije, sportaši, sportski objekti predstavljaju sami po sebi medij koji je zanimljiv oglašivačima i sponzorima, a ujedno i sami predstavljaju oglašivače. Ta dvostruka uloga u promociji daje sportu široke mogućnosti da kompleksno predstavi sebe u društvenoj, socijalnoj i ekonomskoj životnoj sferi. Odnosi s javnošću često generiraju publicitet koji može biti učinkovit u informiranju ljudi o proizvodu sportske organizacije i motiviranju o konzumiranju tog proizvoda.

Sportski odnosi s javnošću i društvena zajednica

Drugi najčešći oblik odnosa s javnošću u sportu su odnosi sa zajednicom. Odnosi sa zajednicom mogu se definirati kao organizacijska aktivnost namijenjena njegovanju željenih odnosa između sportske organizacije i zajednice u kojoj djeluju ili stvaranju strateških interesa. Programi odnosa sa zajednicom mogu biti komplicirani uzevši u obzir da mnoge sportske organizacije imaju višestruke zajednice koje žele unaprijediti.

Odnosi sa zaposlenicima

Zaposlenici su vrlo važna ciljna javnost i zaslužuju da ih odnosi s javnošću tretiraju na poseban način. Česta komunikacija između top menadžmenta i zaposlenika u raznim funkcionalnim jedinicama važan je dio organizacijske strategije. Sportske organizacije kreiraju programe odnosa sa zaposlenikom kako bi pojačali motivaciju zaposlenika i poslovno zadovoljstvo.

Odnosi s investitorima

Sportske organizacije moraju obratiti posebnu pozornost na odnose sa svojim investitorima (ulagačima), bankama i srodnim javnostima, kao što su primjerice i financijski analitičari koji ih informiraju u pogledu rezultata financijskog poslovanja kompanije. Ovo je ključno područje odnosa s javnošću uzevši u obzir važnost ulagača za nastavak egzistiranja sportskih organizacija.

Odnosi s vladom i regulatornim tijelima

Politika ima više načina kojima može utjecati na sportske događaje svih veličina. Politika određuje pravila kojih se moraju pridržavati svi pa i sportaši, odnosno sportske organizacije. Ta pravila su: pravila o zdravlju i sigurnosti, zaposlenju, podnošenju financijskih izvješća, licenciranju i dr.

Javnost u sportskim odnosima s javnošću

Sportska javnost ne ogleda se samo u zastupljenosti u masovnim medijima, već u popularnosti koja se mjeri prije svega ulogom i prisutnošću na svakom dijelu svijeta, u svakoj obitelji u svijetu, kod svakog čovjeka. Kao i u drugim područjima i u sportskim organizacijama javnost se dijeli na unutarnju (internu) i vanjsku (eksternu) javnost, tj. svaka sportska organizacija ima svoje ciljne javnosti.

Odnosi s medijima u sportu

Najčešći program odnosa s javnošću u sportu su odnosi s medijima. Stoga djelatnici odnosa s javnošću u sportu moraju razumjeti dva osnovna medijska cilja:

1. traženje i širenje istine
2. stjecanje profita.

Dva modela najčešće opisuju praksu sportskih odnosa s medijima:

1. reklamni model i publicitet
2. model javnog informiranja.

Osobni, interaktivni i masovni mediji

Osobni mediji. Najvažniji osobni (personalni) mediji koje koriste sportske organizacije su izravni marketing, izravna i e-pošta, osobna prodaja, katalozi, telemarketing, kiosci i dr. *interaktivni mediji.* Korištenje interneta u sportskim odnosima s javnošću već je prepoznato kao iznimno važan komunikacijski kanal. Gotovo da nema sportske organizacije koja nema svoju službenu web stranicu. Gotovo da nema sportske organizacije ili važnijeg sportaša koji ne komunicira na Facebooku, Twitteru, Myspaceu i dr. Mobilni telefoni su postali uobičajena pojava, dok tehnologije igrice, primanje tekstualnih poruka, organiziranje dnevnog rasporeda aktivnosti, kao i upravljanje telekomunikacijama svakim danom sve više napreduje. *Broadband* tehnologija omogućila je telekomunikacijskim operaterima da na mobilne bežične aparate šalju iznimno kvalitetne slike i videosnimke. *Masovni mediji.* Masovni tradicionalni mediji su televizija, radio i tisak. Svakoj sportskoj organizaciji ovi mediji su prevažan komunikacijski kanal za ispunjavanje ciljeva sportske organizacije.

Aktivnosti sportskih odnosa s medijima

Stručnjaci za odnose s medijima u sportskim odnosima s javnošću preuzimaju odgovornosti koje uključuju: njegovanje publiciteta, upravljanje statističkim pregledima, upravljanje medijima na igrama i natjecanjima, kreiranje publikacija, upravljanje web stranicama.

Tehnike odnosa s javnošću povezane sa sportskim događajima

Sportske organizacije u komunikaciji s medijima koriste više tehnika i alata odnosa s javnošću pri promociji sportskih događaja. Neke od najvažnijih su: konferencija za novinare, priopćenje za javnost, advetorijali, tekstovi prije sportskog događaja, korištenje *opinion makersa*, objava rezultata, pozadinske informacije (*backgrounder*), intervjui, blogovi i dr.

Odnosi s javnošću vs. novinari

Nije mali broj situacija u kojima mediji izmišljaju priče, izjave, događaje, iskrivljuju informacije samo da bi postigli čitanost, slušanost ili gledanost. Pregledaju li se portali, može se vidjeti mnoštvo primjera koji govore o sukobu sportskih djelatnika s medijima i novinarima. Na jednoj konferenciji za novinare sazvanoj upravo zbog novinarskog neprofesionalizma menadžer (trener) Nogometnog kluba Manchester Uniteda Alex Ferguson oštro je odgovorio novinarima na izmišljene tekstove i izjave zaprijetivši im kako će prekinuti komunikaciju s njima. Kazao je kako je „novinarstvo časna profesija ako su informacije istinite“.

Osnovne vještine u sportskim odnosima s javnošću

Svako primijenjeno područje raspolaže određenim vještinama koje moraju svladati praktičari kako bi uspješno koristili suvremene tehnike i alate. Tako je i u sportskim odnosima s javnošću. U suvremenoj literaturi može se prepoznati nekoliko osnovnih vještina. Prema knjizi *Sports Public Relations* to su: vještine pisanja, kompetencije (sposobnosti) javne prezentacije, sposobnost pisanja teksta za medije pomoću osobnog računala, kompetencije (sposobnosti) koje su povezane s internetom i međuljudske vještine.

Vještina nastupa, govora

Vještina pisanja za različite medije vidjeli smo da je temelj uspješne prakse u sportskim odnosima s javnošću. Uvježbavanje govora i javnih nastupa nešto je što pridonosi većoj kompetenciji profesionalaca. Poznato je da nemamo drugu priliku ostaviti dobar prvi dojam u odnosima s javnošću.

Odnosi s javnošću za igrače

Profesionalni sport zahtijeva velika ulaganja i za sobom povlači različite izvore. Ti izvori daju na težini i igračima i sportskim organizacijama. Sponzori, mediji i korporativni sektor mogu imati različita mišljenja o tome što mogu postići u svom radu u profesionalnom sportu. To je dovelo do važne simbioze između medija, odnosa s javnošću, profesionalnog sporta, igrača i sportskih gledatelja. Jednostavno, jedni trebaju druge. Što više profesionalni sport stavlja naglasak na uzbuđenje, brzinu i snagu, to ga više publika gleda i prati. Igrači su nagrađeni većim plaćama, što je posljedica veće zarade.

Uloga sponzorstva u sportskim organizacijama

Sponzoriranje sporta danas je veoma razvijeno. Ono je jedan od načina na koji se može postići kvalitetan dijalog između određene kompanije i javnosti. Njegov potencijal da prenese pozitivne osjećaje na kompaniju koja je taj događaj sponzorirala može dovesti do znatnog uspjeha. Vrlo je važno da sponzorstvo bude dio integriranog komunikacijskog plana, a ne samo još jedan izolirani komunikacijski alat.

Razine sponzorstva

Pravo pokroviteljstva, prezentiranja, imenovanja, kategorija i dobavljača razine su sponzorstva.

Sponzoriranje pojedinaca, timova i sportskih događaja

Pojedinci. Sponzoriranje sportaša kao pojedinaca vjerojatno je u domeni najvećeg rizika u sportskom sponzorstvu jer jedna povreda, loša forma ili pak neki incident ili ispad može uništiti investiciju. *Timovi.* Sponzoriranje cijelog tima je nešto sigurnije ili nosi manji rizik od sponzoriranja pojedinca. *Sportski događaji.* Najsigurnije od svega je sponzorirati cijeli sportski događaj. Naravno da je uvjet dobra organizacija i atraktivnost.

Tri osnovna strukturna pristupa programu sponzoriranja

Solus struktura. Riječ je o strukturi gdje, bez obzira na opseg ponuđenih prava, postoji samo jedan sponzor događaja. *Piramidalna struktura.* Riječ je o učinku piramide kada postoje razine promjenjivog statusa koji se određuju na osnovi količine dobivenog novca i vrsta ponuđenih koristi. *Jednoobrazna struktura.* Riječ je o strukturi u kojoj svi sponzori imaju isti status iako nemaju obvezno istu vrstu prava ili koristi i gdje ne osiguravaju svi istu količinu novca.

Etički aspekti sponzorstva

Dominantno etičko pitanje u industriji sponzorstva tiče se prekomjerne opuštenosti i prodaje događaja financijskim moćnicima. Jedno od pitanja je i koliko se kontrole smije prepustiti drugima. O tim pitanjima postoje brojne dvojbe. S jedne strane organizatore pritišću problemi s novcem bez kojeg sportski događaj nije moguće kvalitetno organizirati. S druge strane ima i organizatora koji teže uspješnoj organizaciji, ali da pritom ne *prodaju dušu*.

Krizno komuniciranje u sportskim odnosima s javnošću

Sportske organizacije su osjetljive na razne krizne situacije, pa čak i najsveobuhvatniji planovi menadžmenta u slučaju opasnosti ne mogu ih zaštititi od svih potencijalnih kriza. Jednom kad se kriza dogodi, način na koji osoblje sportske organizacije reagira često ima velike implikacije odnosa s javnošću. Zbog toga od temeljne je važnosti da svi profesionalci sportskih odnosa s javnošću prepoznaju važnost pripreme na krizu.

Odnosi s medijima u krizi

Komunikacija s medijima je često najvažniji i najteži aspekt kriznog komunikacijskog procesa. Krize su po definiciji zanimljive kao vijest, a novinari će pokušati proizvesti što više informacija u vezi s krizom. U skladu s tim profesionalci sportskih odnosa s javnošću moraju poduzeti vrlo pažljive korake da bi utemeljili sebe i svoju organizaciju kao vjerodostojan izvor informacija. Da bi se uspješno zalagali za svoje sportske organizacije, profesionalci odnosa s javnošću moraju raditi s drugim višim (senior) menadžerima kako bi pažljivo oblikovali *ključne poruke*. Jednom kada ključne poruke bude razvijena, moraju uz česta ponavljanja biti prenesene u interakcijama s novinarima.

Odnosi s javnošću i volontiranje u sportu

Odnosi s javnošću mogu igrati važnu ulogu u privlačenju i zadržavanju volontera u sportu. Javna percepcija sportskih organizacija kao važna, prestižna i vrijedna može stimulirati želju za volontiranjem kao načinom povezivanja s organizacijom. Dobro uokvirena slika može učiniti lakšom regrutaciju novih volontera i zgušnjavanje obveza postojećih volontera. Nadalje uspješan dobrovoljni sustav za upravljanje ili čak kampanja angažiranja može

pružiti vrijedan publicitet sportskoj organizaciji, osobito tijekom razdoblja kada postoji malo izvješća o samom sportu. Volonteri mogu biti trenirani da služe funkciji odnosa s javnošću sportske organizacije, ali to nije bez izazova.

Pitanja za provjeru znanja

1. Dvije funkcije sportskih odnosa s javnošću?
2. Definiranje sportskih odnosa s javnošću?
3. Dva glavna argumenta sportskog marketinga?
4. Integrirana (marketinška) komunikacija u sportu?
5. Sportski odnosi s javnošću, promocija i publicitet – što je što?
6. Sportski odnosi s javnošću i društvena zajednica?
7. Odnosi sa zaposlenicima u sportskim organizacijama?
8. Odnosi s investitorima?
9. Važnost odnosa s vladom i regulatornim tijelima?
10. Navedite ciljnu javnost u sportskoj organizaciji!
11. Osnovni ciljevi odnosa s medijima u sportu?
12. Dva najčešća modela u praksi sportskih odnosa s medijima?
13. Osobni, interaktivni i masovni mediji u sportu?
14. Aktivnosti sportskih odnosa s medijima?
15. Tehnike odnosa s javnošću povezane sa sportskim događajima?
16. Osnovne vještine u sportskim odnosima s javnošću?
17. Uloga sponzorstva u sportskim organizacijama?
18. Razine sponzorstva?
19. Karakteristike sponzoriranja pojedinaca, timova i sportskih događaja?
20. Tri osnovna strukturna pristupa programu sponzoriranja?
21. Etički aspekti sponzorstva?
22. Krizno komuniciranje u sportskim odnosima s javnošću?
23. Uloga volontera u sportskim organizacijama?
24. Uloga odnosa s javnošću u regrutiranju volontera?
25. Kako volonteri *grade* medijske priče?



Dodatna literatura

- Elliott, D.: *Upravljanje rizicima u sportu*, u: Sportski menadžment, J. Beech, S Chadwick (ur.), Mate, Zagreb, 2010.
- Favorito, J.: *Sport Publicity: A Practical Approach (Sport Management in Practice)*, Butterworth-Heinemann, 2007.
- Hall, A., Nichols, W., Moynahan, P., Taylor, J.: *Media Relations in Sport*, Fitness Information Technology, 2006.
- Hopwood, M., Skinner, J., Kitchin, P.: *Sport Public Relations and Communication (Sport Marketing)*, Butterworth-Heinemann, 2010.
- Masterman, G.: *Strateški menadžment sportskih događaja – Međunarodni pristup*, Clio, Beograd, 2008.
- Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W. A.: *Sport Marketing*, Champaign, IL, Human Kinetics, 2000.
- Parks, J. B., Quarterman, J. (eds.): *Contemporary Sports Management (2nd ed.)*, Champaign, Human Kinetics, IL, 2003.
- Pitts, G. B., Stotlar K. D.: *Fundamentals of Sport Marketing*, FIT, 1996.
- Stoldt, C. G., Dittmore, S. W., Branvold, S. E.: *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication*, Human Kinetics, Champaign, 2006.
- Sullivan, M.: *Sportski marketing*, u: Sportski menadžment, J. Beech, S Chadwick (ur.), Mate, Zagreb, 2010.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Tomić, M.: *Marketing u sportu – tržište i sportski proizvodi*, IP Astimbo, Beograd, 2001.
- Tomić, Z., Pavić, D., Markić, A.: *Krizno komuniciranje u sportskim odnosima s javnošću*, Medijski dijalozi, vol. IV., br. 10., Podgorica, 2011.

Bilješke

- 542 Fizička kultura, tjelesna kultura, tjelesni odgoj, kineziologija i dr.
- 543 M. Tomić: *Marketing u sportu – tržište i sportski proizvodi*, IP Astimbo, Beograd, 2001., 26.-27.
- 544 Isto.
- 545 G. Masterman: *Strateški menadžment sportskih događaja- Međunarodni pristup*, Clio, Beograd, 2008., 40.
- 546 M. Tomić, *n. dj.*, 300.
- 547 C. Stoldt, C. Pratt, J. Jackson: *Public Relations in the Sport Industry*, in: *Contemporary Sport Management*, J. B. Parks & J. Quarterman (eds.), Champaign, Human Kinetics, IL, cit. pr. G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold: *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication*, Human Kinetics, Champaign, 2006., 2.
- 548 M. Hopwood, P. Kitchin, J. Skinner: *Sport Public Relations and Communication*, Elsevier, Amsterdam, 2010., 175.
- 549 G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold: *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication*, Human Kinetics, Champaign, 2006., 2.
- 550 Npr. susjedi i obližnji poslovi mogu biti skupina subjekta za profesionalnu sportsku franšizu. Jednom kada se važne javnosti identificiraju, sportska organizacija mora evaluirati prirodu njihovih odnosa s tim javnostima. Jesu li odnosi prijateljski? Neprijateljski? Potencijalno skupi? Takva procjena je odlučujuća prije nego što sportska organizacija razvije programe odnosa s javnošću i kampanje koje će potaknuti te željene odnose.
- 551 G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 2.-3.
- 552 B. J. Mullin, S. Hardy, W. A. Sutton: *Sport Marketing*, Champaign, Human Kinetics, IL, 2000., 9.
- 553 M. Sullivan: *Sportski marketing*, u: Sportski menadžment, J. Beech, S. Chadwick (ur.), Mate, Zagreb, 2010., 128.
- 554 C. G. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 3.
- 555 Npr. unutar lokalne zajednice postoje specifične javnosti kao što su susjedi, dobrotvorne skupine i komplementarni poslovi koji mogu imati interesne grupe na zadovoljstvo sportske organizacije.
- 556 C. G. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 4.
- 557 G. Masterman, *n. dj.*, 216.-217.
- 558 Isto, 217.
- 559 G. B. Pitts, K. D. Stotlar: *Fundamentals of Sport Marketing*, FIT, 1996., 205.
- 560 M. Tomić, *n. dj.*, 291.
- 561 G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 5-6
- 562 Publicitet koji je često rezultat aktivnosti odnosa s javnošću je samo jedan od mnoštva mogućih pozitivnih rezultata koje odnosi s javnošću mogu generirati.
- 563 G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 14-15.

- 564 Isto, 15.
- 565 Isto, 16.
- 566 Isto.
- 567 G. Masterman, *n. dj.*, 14.
- 568 <http://narodne-novine.nn.hr>, broj: 71/2006.
- 569 Narodne novine broj: 71/2006.
- 570 D. Pavić: *Odnosi s javnošću u sportu-Analiza odnosa s javnošću u klubovima Prve hrvatske nogometne lige (1.HNL)*, magistarski rad, Mostar 2011., 51.
- 571 M. Tomić, *n. dj.*, 9.-10.
- 572 Madrid, 12. 1. 2012.
- 573 O. Baskin, C., Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 197.
- 574 G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 8.
- 575 G. Masterman, *n. dj.*, 226.
- 576 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 284.
- 577 G. Masterman, *n. dj.*, 236.
- 578 Svjetsko *broadband* tržište u trećem tromjesečju 2005. zabilježilo je rast od 10% na svjetskoj razini, čime se broj korisnika širokopojasnog pristupa internetu u odnosu na prethodno tromjesečje povećao za 15,6 milijuna i dosegao ukupan broj od 187,8 milijuna. Najveći porast zabilježen je u regiji Azija-Pacifik s 5,55 milijuna novih korisnika, zatim Europi, Americi, dok se na začelju nalaze Bliski istok i Afrika. Europa s 10,5 postotnim rastom po tromjesečju ima drugo najveće *broadband* tržište na svijetu. Izvor: Meritor Media, <http://www.racunalo.com>
- 579 G. Masterman, *n. dj.*, 236.-239.
- 580 Isto, 240.-243.
- 581 M. Tomić, *n. dj.*, 252.-255.
- 582 C. G. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 12.
- 583 Većina priopćenja, ako je moguće, treba biti sadržana na jednoj stranici, posebno ona koja uključuju osnovne vijesti i objave. Treba imati na umu da će u 24-satnom ciklusu vijesti jedino prva strana činjenica, posebno navodi, biti korištena.
- 584 J. Favorito: *Sports Publicity: A Practical Approach (Sport Management in Practice)*, Butterworth-Heinemann, 2007., 47.
- 585 Medijski vodič je „Biblija“ sportskog PR-ovca. On daje cjelokupan prikaz sporta, bilo da se radi o sportu na timskoj razini ili na razini lige. Medijski je vodič na mnogo načina izvršio nekoliko preokreta kroz godine. Počeo je s radom kao osnovna statistička knjiga nudeći imena i brojeve i neke biografske informacije. Originalna forma je bila 4x9 i bez većine slika, osim glavne fotografije. Veličina je napravljena da se uklopi u bilježnicu ili unutar novinareva džepa. One su se onda proširile na 8x10 veličinu, što je industrijski standard na profesionalnoj razini danas.
- 586 M. Tomić, *n. dj.*, 682.-684.
- 587 Taylor Nelson Sofres – britanska agencija za ispitivanje tržišta.
- 588 G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 7.
- 589 Isto, 7.-8.
- 590 J. Favorito, *n. dj.*, 54.
- 591 Isto, 54.-55.
- 592 J. Summer, M. J. Morgan: *More than just the media: considering the role of public relations in the creation of sporting celebrity and the management of fan expectations*, *Public Relations Review*, 34., 2008., 176.
- 593 Isto.
- 594 <http://www.rtl.hr/vijesti/sport/522753/real-zaradio-kraljevstvo-na-dresovima/>
- 595 J. Summers, M. J. Morgan, *n. dj.*, 177.
- 596 Isto.
- 597 Isto.
- 598 S. Horn: *Sponsorship*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 525.
- 599 Isto.
- 600 G. Masterman, *n. dj.*, 249
- 601 Isto, 250.-251.
- 602 S. Turner: *Sve o sponzorstvu*, Clio, Beograd, 1994., 78.-79.
- 603 G. Masterman, *n. dj.*, 253.
- 604 Lat. *solus* - sam, bez društva.
- 605 M. Tomić, *n. dj.*, 197
- 606 G. Masterman, *n. dj.*, 278.
- 607 Švicarska zabranjuje reklame kladionica na sportskoj opremi.
- 608 G. Masterman, *n. dj.*, 279.

- 609 <http://www.zorantomic.net>
- 610 Z. Tomić, D. Pavić, A. Markić: *Krizno komuniciranje u sportskim odnosima s javnošću*, Medijski dijalozi, vol. IV., br. 10., Podgorica, 2011., 533.
- 611 Vidi: D. Elliott: *Upravljanje rizicima u sportu*, u: Sportski menadžment, J. Beech, S. Chadwick (ur.), Mate, Zagreb, 2010., 414.-417.
- 612 G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 168.-169.
- 613 Isto, 169.
- 614 Z. Tomić, D. Pavić, A. Markić, *n. dj.*, 533.-534.
- 615 G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 169.-170.
- 616 Isto.
- 617 Isto, 171.-172.
- 618 Isto, 172.-173.
- 619 Isto, 174.
- 620 Z. Tomić, D. Pavić, A. Markić, *n. dj.*, 538.
- 621 G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 174.-176.
- 622 Isto, 176.-177.
- 623 Isto, 177.
- 624 Isto.
- 625 Isto.
- 626 G. C. Stoldt, S. W. Dittmore, S. E. Branvold, *n. dj.*, 174.
- 627 Isto, 180.
- 628 Isto, 180.-181.
- 629 <http://prsa.org>
- 630 <http://prsa.org>

26. AGENCIJE, POSLOVNE UDRUGE I PROFESIONALNA DRUŠTVA

Agencije (tvrtke) za odnose s javnošću

Agencije ili tvrtke za odnose s javnošću⁶³¹ postoje u svakoj industrijaliziranoj zemlji, ali svakodnevno se sve više razvijaju u tranzicijskim državama.⁶³² Kada se govori o agencijama za odnose s javnošću ili agencijama za komunikacijski menadžment, važno je znati kako je globalni trend da riječ agencija sve više prerasta u riječ tvrtka jer većina praktičara odnosa s javnošću želi da ih se više ne uspoređuje s marketinškim i oglašivačkim agencijama nego tvrtkama za savjetovanje menadžmenta.⁶³³ Dakle za neke praktičare *agencija* se odnosi na mjesto gdje se obavljaju poslovi vezani za oglašavanje, dok je kompanija odnosa s javnošću *tvrtka*. Mnogi koriste termine naizmjenično.

Nastanak i razvoj agencija

Nastanak agencija treba promatrati kroz razvoj reklamnih agencija koje se javljaju početkom 19. stoljeća.⁶³⁴ S razvojem proizvodnje novina, pojavom većeg izbora veličine i dizajna slova te uvođenjem ilustracija agencije su počele međusobno konkurirati nudeći usluge pisanja i oblikovanja tekstova.

Prva tvrtka za odnose s javnošću bila je *Biro za publicitet (The Publicity Bureau)*. Osnovali su je 1900-ih bivši novinar G. V. S. Michaelis, H. Small i T. O. Marvin radi obavljanja poslova tiskovne agenture za najveći mogući broj klijenata. Druga tvrtka za odnose s javnošću bila je *Smith&Walmer* osnovana 1902. godine u Washingtonu. Dvije godine kasnije, 1904. godine, I. Lee i G. Parker utemeljili su tvrtku za odnose s javnošću *Parker&Lee*. Četvrta tvrtka odnosa s javnošću osnovana je 1908. godine u San Franciscu. *Ured za publicitet* utemeljio

je H. M. Wright. Slijede *Pendleton Dudley and Associates (1909.)*, *Thomas R. Shipp and Co. (1914.)* i dr.

Struktura agencija za odnose s javnošću

Po svojoj veličini pa i strukturi agencije za odnose s javnošću kreću se u rasponu od jednog ili dva zaposlenika pa sve do globalnih tvrtki koje zapošljavaju tisuće djelatnika u brojnim zemljama na svim kontinentima.⁶³⁵

Kada se analizira struktura, evidentno je kako se mala tvrtka/agencija može sastojati od vlasnika (predsjednika) i pomoćnika (npr. potpredsjednika) zajedno s tajnikom, dok veće tvrtke, razumljivo, imaju složeniju strukturu. Tako na primjer u jednoj većoj, po strukturi tipičnoj, tvrtki ili agenciji za odnose s javnošću predsjednik obavlja poslove u sjedištu tvrtke (npr. London), dok izvršni dopredsjednici mogu biti raspoređeni u drugim većim gradovima ili zemljama. Naravno ima i drugih primjera.

U velikim tvrtkama *potpredsjednici* mogu nadgledati poslovanje s pojedinačnim klijentima, voditi ili koordinirati specijalne projekte. Također se bave prodajom usluga agencije. Da bi opstala i razvijala se, tvrtka mora stalno tragati za novim poslovima i prodavati dodatne usluge već postojećim klijentima. *Supervizor (account supervisor)*⁶³⁶ zadužen je za jednog velikog ili nekoliko manjih klijenata. *Direktor (account executive)* odgovoran je supervizoru i u izravnom je kontaktu s klijentom i upravlja dnevnim aktivnostima. *Pomoćnik direktora (assistant account executive)* obavlja operativne, rutinske poslove među kojima mogu biti prikupljanje informacija, pisanje i objava za medije, izrada prezentacija i sl. Pomoć-

Agencije ili tvrtke za odnose s javnošću postoje u svakoj industrijaliziranoj zemlji, ali svakodnevno se sve više razvijaju u tranzicijskim državama.

Po svojoj veličini pa i strukturi agencije za odnose s javnošću kreću se u rasponu od jednog ili dva zaposlenika pa sve do globalnih tvrtki koje zapošljavaju tisuće djelatnika u brojnim zemljama na svim kontinentima.

Najučestaliji nazivi funkcija u hrvatskim agencijama za odnose s javnošću su: direktor, zamjenik direktora, stariji savjetnik, savjetnik, mlađi savjetnik i asistent.

Praktičari odnosa s javnošću u agencijama brže i bolje stječu brojne vještine jer su vrlo važne u agenciji.

Sposobnost izgradnje jaka odnosa klijent – agencija, jedna je od najvažnijih vještina koju praktičar može ponuditi. Slobodan protok komunikacije između agencije i klijenta pomaže da odnos bude što bolji.

nici direktora zadržavaju se oko godine i pol do dvije godine kada mogu napredovati do pozicije direktora. Tvrtke često organiziraju *timove* koji se bave pojedinačnim klijentima, posebno onim zahtjevnijim.⁶³⁷

Takva su iskustva u velikim svjetskim agencijama. Međutim kada je riječ o tranzicijskim društvima, npr. u Hrvatskoj na tržištu postoje dvije najčešće strukture funkcija u agencijama. Najučestaliji nazivi funkcija u hrvatskim agencijama za odnose s javnošću su: direktor, zamjenik direktora, stariji savjetnik, savjetnik, mlađi savjetnik i asistent.⁶³⁸

Sama hijerarhija savjetništva u agencijama prvenstveno označava samostalnost u obavljanju posla koja proizlazi iz ekspertize pojedinca. Ukoliko promatramo najčešće funkcije u hrvatskim agencijama, možemo reći kako stariji savjetnici i savjetnici samostalno vode klijente i projekte, pri čemu stariji savjetnici vode one najvažnije koji su označeni ključnima za agenciju. Određeni projekti na kojima rade savjetnici i mlađi savjetnici u većini slučajeva su pod nadzorom i koordinacijom starijih savjetnika. Unutar nekih manjih projekata koji ne uključuju izradu strategija, izradu planova ili određene koordinacije, ne pretpostavlja se uključivanje viših savjetničkih razina.⁶³⁹

Kada je riječ o kompetencijama za određenu poziciju, može se reći da osoba na savjetničkoj funkciji samostalno vodi manje složene projekte i timove, dok mlađi savjetnik najčešće nema samostalnost u radu, osim u nekim iznimnim slučajevima koji ne zahtijevaju osobu s više iskustva, i dio je tima koji radi na projektu. Sukladno tome, za razliku od mlađih savjetnika, uz ostala znanja o odnosima s javnošću, osoba na savjetničkoj poziciji mora imati razvijene kompetencije u segmentu vođenja projekata i timova, prodaje, prezentacijskih vještina... Za savjetnike još nije nužno da su ove kompetencije na najvišoj razini, no na tu razinu moraju doći kako bi mogli biti promovirani na poziciju starijeg savjetnika.⁶⁴⁰

Dok velike agencije odnosa s javnošću u radu na projektima obično formiraju timove u koje uključuju pozicije od starijeg

savjetnika do asistenta, u manjim agencijama se često uključuje većina zaposlenika. Važnost i zahtjevnost projekta, posao kojim se klijent bavi i specifična znanja savjetnika najčešće utječu na profil i broj osoba koje će raditi na nekom projektu ili klijentu. Napredovanje s jedne savjetničke pozicije na drugu u agencijama odnosa s javnošću nije vremenski definirano niti postoje određeni prioriteti koji se službeno moraju ispuniti. Kao najbolji savjeti za napredak u agencijama naglašavaju se rezultati i predan rad te učenje i motiviranost.⁶⁴¹

Rad s klijentima

Rad agencije različit je u odnosu na druge segmente odnosa s javnošću. Agencije su neovisne u odnosu na svoje klijente. One rade za klijente i nisu dio organizacijske strukture, kao što su odjeli odnosa s javnošću u organizacijama. Rad agencije zapravo je sličan pravnoj struci. Većina pravnika žele biti samostalni odvjetnici više nego pravnici unutar organizacije. Agencijski rad zahtijeva neke posebne vještine i postavlja jedinstvena etička pitanja.⁶⁴²

Raditi u agenciji znači tražiti i sačuvati klijente. Traženje klijenata zahtijeva sposobnost pisanja i prezentacijske vještine. S druge strane klijenti traže najbolju agenciju da ih predstavlja. Praktičari odnosa s javnošću u agencijama brže i bolje stječu brojne vještine jer su vrlo važne u agenciji. Jednom kad agencija dobije posao, zadaća je praktičara odnosa s javnošću da klijenta čini zadovoljnim i sretnim. Njihova je zadaća jednostavno izgradnja odnosa s klijentom. Moraju osigurati da odnos postane i ostane uzajamno koristan ukoliko klijenta žele zadržati. Agencije obavljaju praksu odnosa s javnošću za i s klijentom. U agenciji su praktičari odnosa s javnošću često dodijeljeni klijentu.⁶⁴³

Sposobnost izgradnje jaka odnosa klijent – agencija, kao što se vidi, jedna je od najvažnijih vještina koju praktičar može ponuditi. Kao što je H. Burson (1989.) zapazio: „Ne mogu prenaprasiti potrebu za razvojem jakog osobnog odnosa.“ Slobodan protok komunikacije između agencije i klijenta pomaže da odnos bude što bolji.

U idealnom odnosu na relaciji agencija – klijent postoji uzajamno poštovanje, povjerenje, razumijevanje potreba klijenta i dobra volja za kompromisom s obje strane. Pitanje je kako netko može ostvariti tako idealan odnos.

Jedan od mogućih modela može biti i kontrolna lista, uz pomoć koje je moguće kvalitetno odabrati agenciju za odnose s javnošću, koju je izradio američki stručnjak za odnose s javnošću H. W. Warner. Prema njemu treba analizirati sposobnost i reputaciju agencije, kvalitetu njezinih djelatnika, referentnu listu te ostvarene rezultate i načine mjerenja tih rezultata, odnosno cijenu aranžmana. U okviru sposobnosti i reputacije treba provjeriti: godine u poslu, broj zaposlenih i visinu prometa, raspon usluga, sferu utjecaja (lokalna, regionalna, nacionalna, međunarodna), tipove preuzetih poslova, iskustva sa sličnim projektima, primjere izvršenih projekata te listu dobavljača. U okviru proučavanja kvalitete djelatnika posebnu pozornost treba usmjeriti na njihovu kvalifikaciju, vanjske suradnike, bivše zaposlenike, osoblje koje će biti dodijeljeno poduzeću, postotak njihova vremena koje će biti posvećeno određenom projektu te promjenu osoblja u posljednje dvije godine. U vezi referentne liste agencija treba navesti popis trenutačnih i bivših klijenata, godišnji prosjek broja klijenata, najstarijeg klijenta i vrijeme trajanja usluge, prosječno trajanje suradnje klijenta i agencije te izgubljene klijente u prošloj godini. Uz sve to treba provjeriti razumije li agencija ciljeve i potrebe poduzeća, kako će mjeriti rezultate, kako će surađivati s poduzećem i kako će ga izvješćivati o napretku projekta te na kraju koliko će to koštati (način obračuna, satnica, obračun popratnih troškova, proces odobrenja).⁶⁴⁴

Neki savjetnici nude sljedeće savjete kako biti *veliki konzultant*:⁶⁴⁵

1. započnite s opuštanjem, što određuje ton samopouzdanja i suradnje
2. nikada se ne žalite klijentu kako ste zauzeti
3. uvijek slušajte prije nego što govorite
4. odredite kako klijent želi biti ažuriran
5. naučite kako se ne slagati u skladu s dogovorom
6. pazite se vašeg ega, neka klijent sam otkrije kako ste pametni

7. vaši klijenti će vas zavoljeti... samo nakon što vam budu povjerovali... samo nakon što vide vašu kompetentnost.⁶⁴⁶

Uz ovaj popis kvaliteta vrijedno je ukazati i na druga istraživanja⁶⁴⁷ koja navode pet odnosa agencije i klijenta iz perspektive klijenta. Prema njima savjet agencijama je:⁶⁴⁸

1. održite svoja obećanja
2. ostvarite rezultate, ispunite ili premašite ciljeve
3. ostajte u redovnom kontaktu i držite klijenta informiranog – nema iznenađenja
4. pružite strateški uvid i savjet
5. imajte stav: *nema problema*.

Još jedan koristan savjet je: „Nemoj previše obećati, ali previše ispunite obećanje.“

Prema Haroldu Bursonu, osnivaču velike američke agencije Burson-Marsteller,⁶⁴⁹ agencijski posao je posao *rješavanja problema*. Prema njemu glavni cilj savjetnika u agenciji je:

- identificirati i baviti se uspješno problemima
- iskorištavanje prilika
- razvijanje kompleta opcija i spektra pozitivnih i negativnih strana
- biti u stanju slušati i poznavati posao klijenta
- biti u stanju brzo pristupiti problemu.

Pored navedenih ciljeva važno je podsjetiti i na tzv. *smrtne grijeh*e koji ugrožavaju kvalitetnu suradnju agencija odnosa s javnošću i klijenata (tvrtki ili poduzeća).⁶⁵⁰

1. *Nerealna obećanja* – zadatke preuzima agencija koje zna da ih ne može izvršiti.
2. *Pretjerana samopromocija* – pretjerano hvaljenje sposobnosti i stručnosti u odnosima s javnošću.
3. *Zamjena izvršitelja* – slučaj kada se najavi da će posao raditiiskusni stručnjaci, a zapravo ga obavljaju pripravnici.
4. *Svođenje na računicu* – davanje prednosti financijskim interesima tvrtke nad interesima odnosa s javnošću.
5. *Prebrzo rješavanje problema* – kratkovidni odgovori na složene probleme koji zahtijevaju dugoročna rješenja.

U idealnom odnosu na relaciji agencija – klijent postoji uzajamno poštovanje, povjerenje, razumijevanje potreba klijenta i dobra volja za kompromisom s obje strane. Pitanje je kako netko može ostvariti tako idealan odnos.

„Nemoj previše obećati, ali previše ispunite obećanje.“

Pored navedenih ciljeva važno je podsjetiti i na tzv. *smrtne grijeh*e koji ugrožavaju kvalitetnu suradnju agencija odnosa s javnošću i klijenata (tvrtki ili poduzeća).

Da bi udovoljili zahtjevima klijenata, agencijski rad sve se više i više modernizira korištenjem visoke tehnologije.

6. *Agencija kao dobavljač* – tretiranje agencije kao dobavljača, a ne strateški važnog poslovnog partnera.
7. *Odnosi s javnošću kao obična potporna funkcija* – tretiranje odnosa s javnošću kao obične potporne funkcije umjesto savjetodavne, odnosno menadžerske funkcije.
8. *Hitno, a ne važno* – prebacivanje na agenciju hitnih, umjesto važnih poslova.
9. *Kršenje etike* – kršenje etičkih standarda u poslovanju.

Da bi udovoljili zahtjevima klijenata, agencijski rad sve se više i više modernizira korištenjem visoke tehnologije, redovito koristeći internet i e-mail. Agencije znaju da moraju držati korak s tehnologijom i opremom ukoliko žele ostati konkurentne. Neke tvrtke za odnose s javnošću čak se specijaliziraju u internetu, dizajnu i aplikacijama.

Kada je riječ o agencijama, dobro je imati na umu dvije preporuke:⁶⁵¹ Prvo, odslušajte barem jedan seminar iz prezentacijskih vještina. To može biti napredni seminar prezentacije u raznim programima (PowerPoint) ili seminar iz odnosa s medijima. PowerPoint nije potreban za svaku prezentaciju, ali se smatra dijelom uspješnog poslovnog prezentiranja. Drugo, odslušajte seminar koji će od vas tražiti uporabu interneta i dizajna. To može značiti slušanje jednog ili dva seminara o primijenjenoj računalnoj tehnologiji, što ne znači da ćete postati stručnjak u dizajniranju web stranice. No osnove morate razumjeti. Internetske vještine potrebne su za rad u agenciji.

Usluge koje pružaju

Razvojem globalne ekonomije razvijaju se i šire agencije za odnose s javnošću, a time i njihove usluge. Baš kao što je teško opisati tipičnu agenciju, postoje tisuće njih, tipičan agencijski posao možda i ne postoji.

Ali postoje neki zajednički čimbenici među agencijama; one nastoje biti brze, uzbudljive, zahtjevne i izazovne. Analizom najvećih agencija za odnose s javnošću može se doći do spektra usluga koje pružaju.⁶⁵²

Marketinške komunikacije – obuhvaćaju promociju proizvoda i usluga uz pomoć priopćenja za javnost, publiciteta u medijima, specijalnih događaja, raznih brošura, susreta s novinarima itd.

Edukacija za javne nastupe – agencije osposobljavaju menadžment i javne djelatnike za javne nastupe, posebno nastupe u medijima. U ovom segmentu radi se na imidžu tih osoba, tj. na samom izgledu, verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji.

Istraživanje i evaluacija – agencije imaju osobe koje su specijalizirane za poslove istraživanja i evaluacije. Spoznaja o stavovima i percepciji javnosti, kada su u pitanju javni poslovi, vrlo je važna. Stoga agencije često obavljaju ove aktivnosti za svoje klijente.

Krizno komuniciranje. Agencije pomažu tvrtkama i organizacijama u izradi kriznih komunikacijskih planova. Također u slučaju izbivanja krize agencije savjetuju menadžment kako postupiti u krizi, što reći i kako komunicirati s unutarnjom i vanjskom javnošću. Poslovi agencije vezani za krize u smislu savjetovanja povezani su s upravljanjem promjenama, otpuštanjem radnika i dr.

Analize medija. Agencije specijalizirane za analizu medija analiziraju i istražuju odgovarajuće medije kako bi utvrdili sadržaj teksta koji se odnosi na njihove klijente. Takva analiza komunikacijskom menadžmentu omogućuje usmjeravanje specifičnih poruka prema ciljnim javnostima.

Odnosi s društvenom zajednicom. Specijalisti s područja rada s društvenom zajednicom u agencijama savjetuju menadžment o tome kako steći javnu potporu društvene zajednice za određene projekte koji se izvođe na tom području.

Upravljanje događajima. Da bi se upravljalo događajima, agencije planiraju i organiziraju konferencije za novinare, razne proslave, godišnjice, prijeme, simpozije, nacionalne konferencije, kampanje, demonstracije i sl.

Marketinške komunikacije – obuhvaćaju promociju proizvoda i usluga uz pomoć priopćenja za javnost, publiciteta u medijima, specijalnih događaja, raznih brošura, susreta s novinarima itd.

Da bi se upravljalo događajima, agencije planiraju i organiziraju konferencije za novinare, razne proslave, godišnjice, prijeme, simpozije, nacionalne konferencije, kampanje, demonstracije i sl.

Javni poslovi. Pripremaju brifinge, zatim materijale i prezentacije, svjedočenja i druge aktivnosti.

Brending i korporativna reputacija. Agencije osposobljene za ove usluge kreiraju programe kojima se uspostavlja brend kompanije i njezina reputacija. Savjetuje se menadžment o poslovima brendiranja.

Financijski odnosi. Menadžment se savjetuje kako izbjeći preuzimanje rizika i drugih tvrtki i uspješno komuniciranje s dioničarima, analitičarima, investitorima i ukupnom financijskom javnošću.

Izborne kampanje. Sve više agencija za odnose s javnošću sudjeluje u kreiranju izbornih strategija i provedbi izbornih kampanja. Veće agencije su osposobljene voditi proces izborne kampanje od osmišljavanja do dana izbora, dok su neke druge osposobljene za pojedine specijalističke poslove kao što su dizajn političkih poruka, izrada vizualnog identiteta, organizacija skupova, odnosi s medijima, istraživanje i dr.

Promatrajući dinamiku razvoja agencija, evidentno je kako se posljednjih godina sve više ističe savjetodavni aspekt njihovih usluga za razliku od ranijih desetljeća kada je dominirao zakup prostora u ime klijenata, što odgovara današnjim oglašavačkim agencijama.

Razlozi za i protiv korištenja usluga agencija za odnose s javnošću

Kako odnosi s javnošću pripadaju uslužnim djelatnostima, glavna vrijednost tvrtki je kvaliteta njezina stručnog osoblja. To je upravo najvažnija činjenica koju prema istraživanjima vrjednuju menadžeri pri angažiranju agencija za odnose s javnošću. Istraživači su otkrili kako je jako važan kriterij u odabiru i angažiranju agencija ispunjenje zadanih rokova i održavanje obećanja. Kriteriji koji su također visoko na ljestvici prioriteta su usluge klijenta, poštena naplata troškova, kreativnost, poznavanje industrije klijenta.⁶⁵³

U nekim zemljama agencije se angažiraju gotovo isključivo radi rješavanja lokalnih i povremenih zadataka. To se po pravilu događa prilikom realizacije konkretnog projekta odnosa s javnošću, kada menadžment korporacije iz različitih razloga smatra da je bo-

lje angažirati *ljude sa strane*. Među vodećim prioritetima pri angažiranju agencija nalazi se i antikrizni program odnosa s javnošću. U kriznim situacijama često se jako osjeća nedostatak stručnog kadra.⁶⁵⁴

Bez obzira na različita iskustva i stupanj razvitka industrije odnosa s javnošću u pojedinim zemljama može se govoriti o *prednostima* angažiranja tvrtki (agencija) za odnose s javnošću. To su:⁶⁵⁵

Objektivnost – agencija može analizirati potrebe i probleme klijenta iz drugačijeg kuta i pružiti novi uvid u postojeću situaciju.

Različite vještine i stručnost – u agenciji su zaposleni ljudi koji su specijalizirani za pisanje govora, njihovo plasiranje u medije, lobiranje i dr.

Širok raspon resursa – agencije imaju širok spektar kontakata u medijima i veze s *opinion makerima*. Redovito kontaktiraju s dobavljačima proizvoda i usluga. Raspoložu istraživačkom metodologijom i iskustvom uključujući banku podataka i sl.

Uredi u zemlji i inozemstvu – imaju sposobnost koordinirati aktivnostima u zemlji i inozemstvu. Prednost je u tome što takve agencije imaju djelatnike na mjestu gdje se izvode aktivnosti.

Rješavanje specijalnih problema – agencije često imaju važno iskustvo i reputaciju na području kojim se bave. Neke agencije su specijalizirane za krizno komuniciranje, druge za brendiranje, treće za odnose s medijima, četvrte za planiranje kampanja, međunarodne poslove, političke kampanje itd.

Tim profesionalaca – mnogi najiskusniji praktičari rade u agencijama, a kolegijalna atmosfera može biti stimulirajuća i motivirajuća.⁶⁵⁶

Kredibilitet – kredibilitet je povezan s visokom stručnošću, profesionalizmom i etičkim djelovanjem prema klijentima i tržištu općenito. Kredibilitet je važan i zbog odnosa s medijima, vladama, investitorima itd. Načelo je: veći kredibilitet, više posla.

Svjež pogled – vanjske agencije nisu opterećene unutarnjim odnosima. Imaju objektivniji i neopterećen pogled sa strane, za razliku od vremenom *suženog pogleda* iznutra.⁶⁵⁷

Među vodećim prioritetima pri angažiranju agencija nalazi se i antikrizni program odnosa s javnošću.

Uredi u zemlji i inozemstvu – imaju sposobnost koordinirati aktivnostima u zemlji i inozemstvu. Prednost je u tome što takve agencije imaju djelatnike na mjestu gdje se izvode aktivnosti.

Kredibilitet je povezan s visokom stručnošću, profesionalizmom i etičkim djelovanjem prema klijentima i tržištu općenito. Kredibilitet je važan i zbog odnosa s medijima, vladama, investitorima itd. Načelo je: veći kredibilitet, više posla.

Poslovna tajna – klijent mora biti spreman agenciji, koju je unajmio, dati sve informacije nužne za rad. To pitanje često može ulaziti u poslovnu tajnu, što je osjetljivo za svaki sustav. S druge strane nedostatak informacija može voditi pogrešnom strateškom planiranju.

Osim evidentnih prednosti koje agencije imaju, postoje i određeni *nedostatci* u angažiranju ljudi sa strane. To su.⁶⁵⁸

Površno shvaćanje klijentova problema – iako se objektivnost postiže zauzimanjem nepristranog položaja, agencije za odnose s javnošću često ne ulaze ili ne razumiju u potpunosti poslovanje ili potrebe klijenta.

Ne posvećuju se u potpunosti jednom klijentu – velike agencije imaju velike klijente ili veliki broj klijenata koje opslužuju. Zato nijedan klijent nema monopolski položaj na njezino osoblje i resurse.

Potreba za dužim istraživanjima – pojedine kompanije postaju nestrpljive jer je agenciji za odnose s javnošću potrebno dosta vremena da istraži organizaciju i iznese prijedloge.

Nezadovoljstvo internog osoblja – zaposlenici u korporaciji na poslovima komuniciranja mogu se opirati ili biti nezadovoljni angažiranjem vanjske agencije. Često se u takvim situacijama smatraju manje sposobni i nedovoljno kvalitetni. To se može odraziti na sve oblike suradnje agencije i internog odjela.

Potreba glavnog menadžmenta za ozbiljnim usmjerenjem – vrijeme je važan poslovni resurs. Vodstvo mora odvojiti znatno vrijeme kako bi vanjsku agenciju informiralo o ciljevima, viziji i misiji te na koji način vide suradnju na određenom problemu ili pitanju.

Poslovna tajna – klijent mora biti spreman agenciji, koju je unajmio, dati sve informacije nužne za rad. To pitanje često može ulaziti u poslovnu tajnu, što je osjetljivo za svaki sustav. S druge strane nedostatak informacija može voditi pogrešnom strateškom planiranju.

Troškovi – unajmljivanje vanjske agencije je skupo. Vječna je dvojba i s pozicije troškova treba li angažirati vanjsku agenciju za pojedine poslove ili to treba raditi interno osoblje.

Cijene i troškovi

Gledano s pozicije tržišta, glavna svrha tvrtke (agencije) za odnose s javnošću je pružiti kvalitetnu uslugu klijentima te postići i održati razine prihoda koji će osigurati opravdanu financijsku zaradu njezinim vlasnicima i ugovorenu kompenzaciju njezi-

nim uposlenicima.⁶⁵⁹ Kada je riječ o naplati usluga agencija za odnose s javnošću, različita su iskustva u svijetu.⁶⁶⁰ U Sjedinjenim Američkim Državama tri su najčešće korištene metode naplate. Ove metode koriste i odvjetnici, kao i konzultanti. To su:⁶⁶¹

1. *Cijena po satu, plus troškovi.* Broj sati provedenih u radu na klijentovu predmetu bilježi se svakog mjeseca i račun se dostavlja klijentu. Jedan sat rada osoblja u konzultantskoj tvrtci naplaćuje se po različitim cijenama.⁶⁶²

2. *Cijena angažiranja.* Klijent je obavezan da svakog mjeseca uplati ugovoreni iznos kojim se pokrивaju osnovni administrativni i režijski troškovi i plaća, nadoknada za to što mu je osoblje tvrtke *stalno na raspolaganju*. Pri ugovaranju visine cijene angažiranja često se određuje broj sati koje će konzultantska tvrtka potrošiti u radu na klijentovu poslu svaki mjesec. Dodatni rad se naplaćuje po klijentovu poslu svakog mjeseca. Troškovi se obično posebno naplaćuju.

3. *Fiksna cijena po projektu.* Agencije za odnose s javnošću za fiksnu cijenu izvršavaju specifične poslove, što mogu biti bilteni, godišnja izvješća, kampanje, specijalni događaji i dr. Fiksna cijena je najmanje popularna među tvrtkama za odnose s javnošću jer je teško unaprijed predvidjeti cjelokupan rad i troškove. Mnogi klijenti, s druge strane, rado plaćaju fiksnu cijenu za konkretni projekt jer im je to jeftinije i nema iznenađenja.⁶⁶³

Imajući u vidu sva tri načina naplate troškova, osnovno je izračunavanje broja sati koji će biti potrebni za provedbu konkretnog projekta, njegovo planiranje i vrjednovanje. Standardna praksa u radu agencija za odnose s javnošću je da se klijentu naplati najmanje trostruki iznos plaće zaposlenog. Taj iznos agenciji omogućuje platiti zakup poslovnog prostora, opreme, osiguranja te da posluje na razini profita od oko 10 do 20 posto prije oporezivanja.⁶⁶⁴

Kako koristiti istraživanja u agencijama

Istraživanje ima temeljnu važnosti za program odnosa s javnošću, a agencije ga tipično koriste na tri načina: nastoje pridobiti novog klijenta, razviti uobičajeni program klijentu i evaluirati uspjeh određenog programa.⁶⁶⁵

Agencije za odnose s javnošću za fiksnu cijenu izvršavaju specifične poslove, što mogu biti bilteni, godišnja izvješća, kampanje, specijalni događaji i dr.

Za vrijeme novog poslovnog uvjeravanja tvrtka koja pristupa potencijalno novom klijentu treba prvo uraditi svoju domaću zadaću i doznati što više o potencijalnom poslu, industriji, tržištima i konkurentima. To se može postići istraživanjem.

U razvoju novog plana odnosa s javnošću naročito je važno uspostaviti mjerilo stava ili ponašanja među ciljnom javnošću prije nego se plan implementira. Kasnije se rezultati mogu mjeriti uspoređivanjem stavova i ponašanjem ciljne javnosti prema podatcima mjerila.

Da bi se izmjerili rezultati, agencija bi trebala provesti istraživanje koje bi odredilo biheviorističku promjenu. Istraživanje, željena početna i krajnja točka uvelike ovise

o proračunu. Ukoliko tvrtka odnosa s javnošću nema svoj vlastiti istraživački odjel, cijena istraživanja se ugrađuje u proračun, što znači da to plaća klijent. Zadatak je tima, kome je povjeren posao, uvjeriti klijenta u važnost investiranja u to istraživanje.

Usporedba poslova u korporaciji i agenciji odnosa s javnošću

I korporacije i agencije u svojim odnosima s javnošću često se susreću s istim ili sličnim poslovima. No analizirajući iskustvo koje imaju agencije s jedne strane i dubinu s druge strane, koja se stječe radom u korporativnim odnosima s javnošću, moguće je napraviti usporedbu kao svojevrstni vodič za sve one koji planiraju karijeru u odnosima s javnošću.

U razvoju novog plana odnosa s javnošću naročito je važno uspostaviti mjerilo stava ili ponašanja među ciljnom javnošću prije nego se plan implementira.

Tablica 52. Usporedba poslova u korporaciji i agenciji odnosa s javnošću

<i>Agencija za odnose s javnošću: širina iskustva</i>	<i>Korporativni odnosi s javnošću: dubina iskustva</i>
Iskustvo se lako stječe uz pomoć mentora.	Posao je teško pronaći bez prethodnog iskustva. Zadatci su usko definirani.
Raznovrsnost. Obično se istovremeno radi na nekoliko klijenata i projekata. To omogućuje brzi napredak.	Ponekad je posao jednoličan na početnoj razini.
Dinamičan i uzbudljiv posao.	Razvoj je ponekad ograničen.
Rijetko vidite učinak svog rada za klijenta jer nemate dodir s <i>akcijom</i> .	Česta suradnja s menadžmentom. Učinak je gotovo odmah vidljiv. Vi ste važna komponenta <i>šire slike</i> .
Sposobnosti se izoštravaju i unaprjeđuju.	Potrebno je šire znanje, znanje u svim područjima. Nema puno vremena za učenje od kolega.
Druženje s drugim profesionalcima omogućuje bolje prilike za zaposlenje.	Ponekad ste toliko zauzeti da nemate vremena za druženje.
Svladavate razne vještine od prezentacija do budžetiranja.	Isti <i>klijent</i> sve vrijeme. Prednost je da možete upoznati organizaciju, a nedostatak da vam može biti dosadno.
Intenzivan svakodnevni pritisak računanja sati rada, visoka produktivnost.	Manje intenzivan svakodnevni pritisak. Veća pozornost na ispunjavanju dugoročnih zadataka.
Česta fluktacija osoblja.	Manja fluktacija osoblja.
Proračun i resursi mogu biti ograničeni.	Dostupno više sredstava.
Plaća obično mala na početničkoj razini.	Plaće su obično veće.
Osiguranje i zdravstvena zaštita mogu biti ograničeni.	Benificije obično dobre, ponekad i izvrsne.
Slaba mogućnost za podjelu profita i kupovinu dionica tvrtke po povoljnim uvjetima.	Dostupne i druge mogućnosti.
Inzistira se na tehničkim vještinama, produkciji materijala.	Posao je više menadžerski i tiče se strateškog planiranja.

Izvor: D. L. Wilcox, G. T. Cameron: *Public Relations – Strategies and Tactics*, 2009.

Okruženje agencije odnosa s javnošću je pretrpjelo veliku promjenu tijekom posljednjih desetak godina.

Izlaskom na međunarodno tržište korporacije koriste usluge agencija za odnose s javnošću i marketing.

Brojni praktičari s međunarodnim iskustvom smatraju da ne bi trebalo zaobići lokalne agencije.

Lokalna pravila sasvim su sigurno bliža lokalnim ljudima i lokalnim agencijama.

Promjenjivo okruženje agencija

Okruženje agencije odnosa s javnošću je pretrpjelo veliku promjenu tijekom posljednjih desetak godina. Trendovi koji utječu na agencije u današnje vrijeme uključuju slijedeće:⁶⁶⁶

Međunarodni fokus. Zbog toga što se svijet *sužava* širokom uporabom elektroničke komunikacije, praktičari agencije moraju gledati izvan nacionalnih granica. Agencija bi mogla imati prekomorske klijente ili klijente koji se nalaze u matičnoj zemlji, a obavljaju posao u inozemstvu. Da bi služili ovoj globalnoj osnovi klijenta, mnoge agencije imaju urede u zemljama po svijetu. Oni šalju uposlenike iz matičnih ureda da rade ili angažiraju lokalne profesionalce.⁶⁶⁷

Vlasništvo reklamne agencije. Još jedan trend je da su velike reklamne agencije vlasnici tvrtki odnosa s javnošću. Vlasnik agencije često su velike, strane kompanije. Od deset američkih tvrtki odnosa s javnošću sedam ih je u vlasništvu reklamnih agencija uključujući *Burson-Marsteller*, *Hill&Knowlton* i *Porter Novelli*. Ovakav trend neki savjetnici ocjenjuju štetnim. Zabrinuti su zbog opasnosti da reklamne agencija stavljaju previše naglaska na marketinške funkcije i stvaraju financijske pritiske, što može rezultirati moralnim propadanjem. Drugi ovo vide kao prirodnu evoluciju prema integriranim marketinškim komunikacijama.⁶⁶⁸

Virtualni poslovni timovi. Tehnologija donosi nove mogućnosti. Stručnjaci su ujedinjeni internetom, dakle agencije mogu povezati klijente sa savjetnicima u drugim uredima.

Praksa korištenja radnika izvan kompanije. Smanjenje broja osoblja u korporacijama ostavlja svoj trag i na agencijskoj sceni. Mnogi seniori (viši) izvršni dužnosnici započinju poslovanje nakon što izgube pozicije u odnosima s javnošću u korporaciji. Trend unajmljivanja konzultanata izvana ili praksa korištenja radnika izvan tvrtke očekuje se da će biti nastavljena.

Aktivnosti na međunarodnom tržištu

Izlaskom na međunarodno tržište korporacije koriste usluge agencija za odnose s javnošću i marketing. Iskustva s međuna-

rodnog tržišta pokazuju da se u odabiru korporacije mogu odlučiti za jednu od nekoliko vrsta agencija.⁶⁶⁹

- međunarodne agencije
- međunarodne agencijske mreže/udruženja/savezi
- lokalne nezavisne agencije
- agencije unutar organizacije.

S obzirom na raznolikost organizacije, iskustva, vlasništva često je direktorima korporativnih komunikacija teško odlučiti koju vrstu agencija angažirati. Pojedini stručnjaci smatraju kako bi bilo dobro da se kompanije ne okreću samo jednoj agenciji za kreativne ideje.⁶⁷⁰ Bilo bi bolje surađivati s nekoliko agencija i tako bi se vidjelo tko je kreativniji i uspješniji. Savjetuje se brend-menadžerima da od svojih agencija traže tri različite ideje za reklamnu kampanju, u rasponu od blage do neobuzdane.

Brojni praktičari s međunarodnim iskustvom smatraju da ne bi trebalo zaobići lokalne agencije. Međutim postoji nekoliko prednosti koje imaju međunarodne agencije. Na međunarodnom planu postoji najmanje šest prednosti međunarodnih agencija:⁶⁷¹

1. *pružaju potpune usluge* (na jednom mjestu nude se sve potrebne usluge)
2. *osiguravaju kvalitetu* (velika međunarodna agencija daje sigurnost u pogledu kvalitete)
3. *posjeduju veliko iskustvo* (školovanje i stalna razmjena osoblja između podružnica uobičajeni su u međunarodnim organizacijama)
4. *tamo su gdje su potrebne* (postoje brojne podružnice u središtima velikih gradova)
5. *ostvaruju niže troškove* (manja su dupliranja poslova)
6. *lakše su za upravljanje* (jedno upravno središte).

Kao što se vidi iz popisa prednosti, međunarodne agencije lakše standardiziraju osnovnu poruku. Međutim osim evidentnih prednosti postoje i određeni nedostaci. Njih možemo promatrati kroz nedostatak znanja, iskustva i poznavanja društveno-kulturne zajednice u kojoj *plivaju*. Lokalna pravila

sasvim su sigurno bliža lokalnim ljudima i lokalnim agencijama.

Rad agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj

U Hrvatskoj danas djeluje tridesetak agencija koje nude usluge odnosa s javnošću, a od toga njih desetak koje ostvaruju učinkovite profesionalne rezultate u upravljanju komuniciranjem. Veliki broj tvrtki/agencija za odnose s javnošću koje djeluju u Hrvatskoj ispostave su globalnih agencija odnosa s javnošću, a neke od njih su tvrtke – kćeri velikih oglašivačkih agencija.⁶⁷²

Kada je riječ o razvoju gospodarstva pa time i razvoju industrije odnosa s javnošću, Hrvatska je na putu tranzicije. To svjedoči i česta praksa kada su u pitanju odnosi između poduzeća i agencija, tj. ugovaranje poslova. Naime nakon što agencije za odnose s javnošću dostave svoje želje i potrebe u obliku pisanog dokumenta (*brief*) te agencije izrade svoje ponude s navedenim podacima, budući klijent ih najčešće poziva na prezentaciju te temeljem demonstrirane sposobnosti i predstavljenih prijedloga odabire jednu od njih kojoj će ponuditi ugovor o suradnji. Ugovor obično obuhvaća jedan od tri modela surad-

nje – agencija pruža savjetovanje iz odnosa s javnošću, a provedba pripada internom timu odnosa s javnošću; agencija savjetuje i surađuje s unutarnjim osobljem za odnose s javnošću ili agencija preuzima provedbu cjelokupnog programa odnosa s javnošću.

Nažalost u Hrvatskoj se događa da neka poduzeća nakon prezentacije agencijskih ideja ne potpišu ugovor ni s jednom od njih, već *pokradu* ideje i pokušaju ih sami realizirati. Nekada pozivaju agencije na *pitch* s konkretnim prijedlozima, iako već imaju agenciju i ne žele ju zamijeniti. To je neetičan način potrage za novim i besplatnim idejama! Upravo zbog toga agencije za odnose s javnošću nastoje provjeriti ozbiljnost klijenata glede angažiranja agencija prije nego počnu raditi na ponudi i prezentaciji. Neke tvrtke čak ne pristaju sudjelovati ni na *pitchu* bez zajamčenog pokrića troškova prezentacije. Iz svih tih razloga Sekcija agencija Hrvatske udruge za odnose s javnošću donijela je *Pravilnik o natječaju za odabir agencije odnosa s javnošću* koji uvelike olakšava proceduru samog izbora te transparentnost međusobnih odnosa između naručitelja i agencija te samih agencija u konkurentskom nadmetanju.⁶⁷³

U Hrvatskoj se događa da neka poduzeća nakon prezentacije agencijskih ideja ne potpišu ugovor ni s jednom od njih, već pokradu ideje i pokušaju ih sami realizirati.

Sekcija agencija Hrvatske udruge za odnose s javnošću donijela je Pravilnik o natječaju za odabir agencije odnosa s javnošću koji uvelike olakšava proceduru samog izbora te transparentnost međusobnih odnosa između naručitelja i agencija te samih agencija u konkurentskom nadmetanju.

Pravilnik o natječaju za odabir agencije odnosa s javnošću

Kako bi promicali i unaprijedili zajedničke interese agencija – tvrtki za komunikacijski menadžment (odnose s javnošću) te omogućili razvijanje i održavanje najviših mogućih standarda profesionalne prakse, Sekcija agencija Hrvatske udruge za odnose s javnošću (SA HUOJ) donosi sljedeće:

1. Upute o provedbi natječaja za agencije (Pitch Guidelines)

Ovi principi vrijede prilikom provedbe natječajnog postupka (*pitch*) za obje strane – za klijenta koji provodi natječaj za izbor agencije, kao i za agencije članice Sekcije agencija HUOJ-a. Pritom treba uzeti u obzir da je najvažnija vrijednost za klijenta izgradnja dobrog imidža u javnosti. Imidž se izgrađuje kontinuiranom komunikacijom s ključnim javnostima. Način komunikacije s ključnim javnostima doprinosi izgradnji imidža, a samim time i utječe na ostvarivanje poslovnih ciljeva klijenta. Zbog toga je izbor agencije, koja klijentu pomaže u ostvarenju tog cilja, iznimno važan.

Ukoliko klijent odluči unaprijediti komunikaciju odabirom agencije kao partnera u bilo kojem segmentu komunikacijskog menadžmenta, najprije treba odvagnuti svoje iskustvo sa svojom dotadašnjom agencijom.

Čim potencijalni klijent kontaktira više od jedne agencije i prikuplja njihove ponude za neki svoj projekt, ušao je u proces odabira agencije koji za sve članice SA HUOJ ovaj Pravilnik opisuje na sljedeći način:

U slučajevima kriznog komunikacijskog menadžmenta ne vrijede pravila natječaja; agencije se mogu javiti na upite klijenta koji selekciju vrši na temelju profila (credentials).

- ukoliko agenciju, članicu HUOJ-a, kontaktira potencijalni klijent i zatraži ponudu na temelju usmenog ili pismenog *briefa*, članica je dužna postaviti pitanje o tome s koliko agencija potencijalni klijent razgovara
- ukoliko potencijalni klijent razgovara s više od jedne agencije, agencija je dužna upozoriti klijenta da je obvezuju natječajna pravila koja su prihvatile sve agencije članice HUOJ-a te klijentu poslati navedena pravila i odgovoriti na njegova eventualna dodatna pitanja.

Natječajem se ne smatra postupak u kojem klijent od agencija samo prikuplja profile (*credentials*) i/ili ukoliko zatraži standardni cjenik usluga.

U slučajevima kriznog komunikacijskog menadžmenta ne vrijede pravila natječaja; agencije se mogu javiti na upite klijenta koji selekciju vrši na temelju profila (*credentials*). Ukoliko klijent osim agencijskih profila i u ovom slučaju traži konkretne komunikacijske prijedloge i ponude više od jedne agencije, postupak se bez obzira na krizni komunikacijski menadžment smatra natječajem i podliježe ovom Pravilniku.

Ukoliko se odluči na provedbu natječaja, potencijalni klijent ne mora raspisivati natječaj za ukupni zadatak, već to može učiniti i za samo jedan njegov dio, npr. postavljanje strategije ili samo dio implementacije.

Ukoliko se odluči na potpuni proces natječaja, potencijalni klijent i agencija/agencije trebaju unaprijed utvrditi dogovor o *copyrightu*, povjerljivosti materijala i informacija koje klijent predaje agenciji/agencijama i obrnuto te o financijskim uvjetima. Dogovor o financijskim uvjetima uključuje određivanje iznosa naknade koja će biti isplaćena agencijama koje sudjeluju u natječaju.

Ove upute i načela obvezuju sve članice Sekcije agencija HUOJ-a, a za potencijalne klijente i sve druge uključene u sustav tržišnog komuniciranja postaju standard ponašanja. Dužnost je članica Sekcije agencija HUOJ-a da upozoravaju klijente i agencije nečlanice Sekcije agencija HUOJ-a na odstupanja od ovih uputa i načela te da unutar HUOJ-a pokrenu postupak za utvrđivanje kršenja odredaba ovih uputa i načela.

1.1. Proces i tijek natječaja

Klijent procesu natječaja može pristupiti na sljedeće načine:

a) predizbor agencija za sudjelovanje na natječaju (*long-listing*)

Klijent može i ne mora pristupiti ovom koraku. Ukoliko pristupi, klijent odabire određen broj agencija koje poziva da iskažu interes za sudjelovanje. Uz uobičajeno pismeni poziv agencije dobivaju dokument koji sadrži:

- naziv projekta za koji će se raspisati natječaj
- kratak sažetak i osnovne ciljeve samog projekta
- potrebe klijenta od agencije po tom pitanju (područje specijalizacije u komunikacijskom menadžmentu).

Uz spomenuto klijent u dokumentaciji navodi rokove predaje iskaza, kao i podatke o informiranju agencija o tome zadovoljavaju li kriterije klijenta za poziv na natječaj te konačno podatke o rokovima raspisivanja samog natječaja.

Osnovna svrha ovog koraka je prikupljanje što više informacija o potencijalnim agencijama za natječaj, a ovisno o njihovim postignućima u područjima komunikacijskog menadžmenta od interesa klijenta. Za razliku od same natječajne dokumentacije, što precizno specificira dokumente koje agencija klijentu treba dostaviti, u ovom koraku agencija prema vlastitom nahođenju priprema materijale koje želi poslati klijentu kao iskaz vlastitog interesa za sudjelovanjem na natječaju.

Uobičajeno se agencije pozivu odazivaju slanjem svojih poslovnih profila (*credentials*) u kojima se, osim vlastitog predstavljanja, fokusiraju na popis i opisivanje sličnih projekata i/

Ukoliko se odluči na potpuni proces natječaja, potencijalni klijent i agencija/agencije trebaju unaprijed utvrditi dogovor o *copyrightu*, povjerljivosti materijala i informacija koje klijent predaje agenciji/agencijama i obrnuto te o financijskim uvjetima.

ili iskustava i postignuća u traženoj sferi specijalizacije. Također agencije uobičajeno unaprijed predlažu tim konzultanata s iskustvom u tom području koji bi mogli raditi na projektu te prilažu njihove životopise.

S druge strane klijent za potrebe tzv. *shortlistiranja* (izrade liste od svega nekoliko agencija koje se zovu na natječaj) može izraditi i upitnik/e koji/e šalje agencijama da popune kao iskaz svojeg interesa.

Po isteku roka klijent obavještava svaku agenciju o tome je li zadovoljila kriterije te poziva odabrane agencije na natječaj.

b) poziv unaprijed odabranim agencijama za sudjelovanje na natječaju

Uz mogućnost predizbora, kao koraka koji prethodi natječaju, kako je objašnjeno u slučaju a), klijent se može odlučiti i na izravan poziv agencija na natječaj. U odnosu na *long-listing* poziv se šalje manjem broju (odabranih) agencija (uobičajeno tri, maksimalno četiri) uz puno detaljniju (natječajnu) dokumentaciju koja definira pravila natječaja. Uz uvodno pismo agencije pozvane na natječaj uobičajeno primaju i sljedeće dokumente:

- osnovna pravila vezana za ponudu – radi se o dokumentu koji detaljno pojašnjava:
 - procedure samog natječajnog procesa: rokovi izrade i slanja, adrese, kontakti i rokovi za slanje upita radi pojašnjenja ponude, načini prijave (konzorciji i pravila konzorcija ili samostalne prijave), način i pravila otvaranja ponude/prezentiranja rješenja
 - izrada i način slanja/prezentacije ponude: jezik/e na kojem/kojima je potrebno izraditi ponudu, vrste ponude (tehnička i financijska) i specifikacije (jesu li potrebna konkretna rješenja ili samo strateški prijedlozi)
 - kriteriji evaluacije ponude i način selekcije agencije – informiranje o zadovoljavanju kriterija itd.
- *brief* – odnosno dokument koji pruža detaljne informacije o samom projektu, ciljevima, ciljnim javnostima, očekivanjima od agencije, proračunu, rokovima izvedbe projekta i sl. Više o *briefu* moguće je pročitati pod točkom 2. *Brief* – osnovne smjernice za razvoj.
- dokumente (obrasce) koje je potrebno popuniti i koji su sastavni dio ponude agencije – uobičajeno je da klijent od agencije zahtijeva izradu tzv. tehničke i financijske ponude. Dok tehnička ponuda podrazumijeva pojedine prijedloge, smjernice i eventualne uratke agencije (ovisno o zahtjevima klijenta u natječaju), financijska ponuda podrazumijeva detaljnu razradu troškova potrebnih za realizaciju projekta.
- prijedlog ugovora – standardni ugovor/špranca koji potpisuju klijent i odabrana agencija. Ovaj dokument iznimno je koristan i za agenciju i za klijenta jer agencije unaprijed mogu spoznati kakve su odredbe ugovora te ostavljaju mogućnost agenciji da tijekom natječaja iskaže svoje eventualne primjedbe na ugovor

1.2. Sekcija agencija HUOJ-a: načela za provedbu natječaja

Svrha načela koja slijede jest optimizirati kvalitetu odaziva agencija i izvjesnost da će klijent izabrati idealnog partnera za novi, dugoročni odnos.

1. Priprema podloge

Potencijalni klijent treba pripremiti okvirni pregled ili sažetak te analizirati ulogu odnosa s javnošću i ostale funkcije tržišnog komuniciranja u očekivanom rezultatu projekta za koji namjerava angažirati agenciju. Klijent treba definirati očekivanu ulogu od agencije i razmotriti kakvu vrstu agencije namjerava angažirati ovisno o svojem projektu i proračunu. Klijent je dužan postupak natječaja objasniti svojoj postojećoj agenciji, a može je i uključiti u natječaj.

2. Poziv za najviše tri agencije

Kada klijent uskladi listu, treba je svesti na najviše tri kandidata, a četiri samo ukoliko poziva i agenciju s kojom već radi. Agencije koje su kandidirane trebaju doznati koliko ih je klijent pozvao i je li pozvana i postojeća agencija. Potencijalni klijent treba pismeno po-

Klijent za potrebe tzv. *shortlistiranja* (izrade liste od svega nekoliko agencija koje se zovu na natječaj) može izraditi i upitnik/e koji/e šalje agencijama da popune kao iskaz svojeg interesa.

Brief – odnosno dokument koji pruža detaljne informacije o samom projektu, ciljevima, ciljnim javnostima, očekivanjima od agencije, proračunu, rokovima izvedbe projekta i sl. Više o *briefu* moguće je pročitati pod točkom 2. *Brief* – osnovne smjernice za razvoj.

Potencijalni klijent treba pripremiti jasan vremenski raspored natječajne procedure i pobrinuti se da sve agencije budu jednako tretirane. Potencijalni klijent treba agencijama dati dovoljno vremena za pripremu između briefa i slanja, odnosno prezentiranja ponuda.

tvrditi da će proceduru natječaja i listu agencija tretirati kao povjerljivu informaciju te svim agencijama u natječaju poslati jednaku natječajnu dokumentaciju, odnosno iste informacije.

3. Ocjena odgovora koje potencijalni klijent očekuje za donošenje odluka i priprema briefa

Potencijalni klijent treba napisati sažet, ali potpuni zadatak (*brief*) za agencije, uključujući ciljeve projekta za koji se natječaj raspisuje i okvirni proračun, uzimajući u obzir presudne čimbenike za proces završne selekcije. Potencijalni klijent treba odrediti i informirati agencije o ključnim kriterijima selekcije na osnovi kojih će donijeti svoj sud (sustav bodovanja). U *briefu* mora biti jasno traži li klijent samo strateške prijedloge, neke kreativne koncepte ili očekuje potpune kreativne prijedloge, u kojem slučaju je potrebno definirati i način naknade agencijama. Sve agencije koje sudjeluju trebaju poštivati želje klijenta u tom pogledu. Klijent treba izričito odrediti kakvu vrstu usluga očekuje od pobjedničke agencije te približno odrediti vrijeme trajanja prezentacije, odnosno odrediti način slanja ponude. Konačno, s obzirom na detaljne informacije o kompaniji i projektu za koji se natječaj raspisuje, uputno je da klijent u *brief* uključi i klauzulu o povjerljivosti.

4. Vrijeme potrebno za odgovor

Potencijalni klijent treba pripremiti jasan vremenski raspored natječajne procedure i pobrinuti se da sve agencije budu jednako tretirane. Potencijalni klijent treba agencijama dati dovoljno vremena za pripremu između *briefa* i slanja, odnosno prezentiranja ponuda.

5. Nepristranost i obvezatno financijsko obeštećenje za agencije koje sudjeluju u natječaju

Potencijalni klijent se treba unaprijed odrediti prema financijskim uvjetima natječaja i odrediti visinu obvezatnog financijskog obeštećenja za agencije koje sudjeluju u natječaju. Jednaki uvjeti moraju biti ponudeni svim agencijama uključujući i sadašnju ukoliko je uključena u natječaj. Osnovni cilj je motivirati agencije za što bolja rješenja, a agencije ne bi trebale očekivati zaradu, već nadoknadu osnovnih troškova u natječajnom procesu.

6. Tržišni podatci, uključujući tumačenja

Kako bi osigurao što kvalitetnije prijedloge agencija koje sudjeluju u natječaju, potencijalni klijent mora biti spreman podijeliti s agencijama sve relevantne tržišne podatke i istraživanja uključujući i ocjenjivanje postojećih PR aktivnosti. Potencijalni klijent se treba pobrinuti da agencijama na raspolaganju bude kontakt osoba iz vlastitog tima koju agencije mogu kontaktirati radi dodatnih upita, pojašnjenja i zahtjeva kako bi se osigurala dosljednost odgovora. Svim agencijama moraju se osigurati jednaki uvjeti pristupa dodatnim informacijama.

7. Objektivni uvjeti ocjenjivanja

Potencijalni klijent treba osigurati da svi njegovi zaposlenici koji će odlučivati o odabiru agencije budu jednako informirani te da prisustvuju završnoj prezentaciji, odnosno evaluaciji poslanih ponuda. Ukoliko je natječajem definirano da agencije svoje prijedloge prezentiraju, na početku prezentacije klijent treba objasniti predstavnicima agencije funkcije i uloge onih koji prisustvuju u ime klijenta. Klijent treba utvrditi i objektivni sustav ocjenjivanja prezentacija/poslanih ponuda te agencijama pozvanim na natječaj unaprijed prezentirati temeljem kojih kriterija (i eventualno *pondera*) će biti donesena odluka.

8. Brzina i točnost u informiranju

Nakon obavljenih prezentacija ili poslanih ponuda u što kraćem roku, a idealno u razdoblju od tjedan dana, klijent koji je raspisao natječaj treba se odlučiti o pobjedničkoj agenciji. Klijent treba ustanoviti čvrstu proceduru obavješćavanja pobjedničke agencije i onih manje uspješnih te to učiniti istovremeno.

9. Poštovanje uvjeta *copyrighta*

Svi koncepti i konkretni prijedlozi, koje su prezentirale agencije prema propozicijama natječaja, ostaju u vlasništvu agencije. Ukoliko ideje koje su kreirale agencije ili jedna od neizabranih agencija zanimaju potencijalnog klijenta, klijent i agencija trebaju pristupiti pregovorima o otkupu prava korištenja. Samo plaćeni materijal može biti zadržan. Prava

Potencijalni klijent mora biti spreman podijeliti s agencijama sve relevantne tržišne podatke i istraživanja uključujući i ocjenjivanje postojećih PR aktivnosti.

korištenja materijala koji je poslala/prezentirala pobjednička agencija obično se utvrđuju konačnim ugovorom između klijenta i agencije.

10. Odnos prema agencijama koje nisu odabrane na natječaju

Nakon odabira agencije klijent treba ponuditi uljudno i što je moguće detaljnije obrazloženje razloga neprihvatanja agenciji/agencijama koje nisu pobijedile na natječaju. Takve agencije moraju vratiti sav povjerljivi materijal i informacije dobivene od klijenta. Na zahtjev klijent mora agencijama vratiti njihov prezentirani/poslani materijal. Klijent treba poštovati ugovor sa svojom sadašnjom agencijom, poglavito u vezi otkaznog roka i plaćanja nenaplaćenih narudžbi. Klijent se treba pobrinuti da dosadašnja agencija u potpunosti surađuje s novom agencijom na primopredaji materijala koji pripadaju klijentu u skladu s ugovorom, bez obzira vraćaju li se materijali klijentu ili predaju novoj agenciji.

11. Prihvat nove agencije

Klijent treba agenciji koja je odabrana na natječaju objasniti razloge koji su ga doveli do pozitivne odluke imajući u vidu početak dugoročne i obostrano korisne poslovne suradnje.

2. Brief – osnovne smjernice za razvoj

1. Opći pregled

Dobar *brief* znači i dobre ponude agencija koje sudjeluju u natječaju. *Brief* je osnovni izvor informacija agencijama i što je detaljniji, njihovo će poznavanje pozadine projekta kao i očekivanja klijenta koji raspisuje natječaj biti bolje, a prijedlozi u ponudi kvalitetniji, kreativniji i konkretniji. *Brief* je potrebno pripremiti u pismenom obliku i voditi računa da sve agencije koje sudjeluju u natječaju imaju iste činjenice i informacije, a samim time i ravnopravnu početnu poziciju pri izradi svojih materijala.

Prije slanja *briefa* i natječajne dokumentacije agencijama klijent svakako treba provjeriti je li *brief* odobren unutar tvrtke. Nije neobično za agencije da rade dugo i naporno kako bi zadovoljile zadatke iz *briefa* samo da bi poslije doznale da sadržaj i smjer nisu bili unaprijed usuglašeni i potvrđeni. Uz to klijent bi trebao provjeriti je li *brief* razumljiv i pokušati utvrditi postoji li bilo što otvoreno slobodnoj interpretaciji i u tom slučaju sporne dijelove učiniti što jasnijima.

2. Sadržaj *briefa*

a. Opći podatci

Sadrži informacije o kompaniji, statusu i poziciji na tržištu, proizvodima i sl:

- informacije o kompaniji i proizvodima – pregled i najvažnije informacije
- veličina i priroda tržišta – osnovne informacije o tržištu i tržišna pozicija kompanije
- konkurencija – lista relevantnih konkurenata s osnovnim informacijama i tržišnim pozicijama
- problematična područja/tržišta.

b. Pozadina o projektu za koji se raspisuje natječaj

- osnovne informacije o projektu – lansiranje novog proizvoda, unaprjeđenje imidža kompanije, restrukturiranje i sl.
- pozadina projekta
- osnovni razlozi pokretanja projekta
- dosadašnje eventualne aktivnosti, naponi i rezultati
- prednosti/nedostatci projekta
- specijalne okolnosti, rizici – eventualna ograničenja ili specijalne okolnosti koje utječu na projekt
- istraživanja i analize – sva istraživanja bilo da su već objavljivana ili rađena za internu uporabu.

Nakon odabira agencije klijent treba ponuditi uljudno i što je moguće detaljnije obrazloženje razloga neprihvatanja agenciji/agencijama koje nisu pobijedile na natječaju. Takve agencije moraju vratiti sav povjerljivi materijal i informacije dobivene od klijenta.

Brief je osnovni izvor informacija agencijama i što je detaljniji, njihovo će poznavanje pozadine projekta kao i očekivanja klijenta koji raspisuje natječaj biti bolje, a prijedlozi u ponudi kvalitetniji, kreativniji i konkretniji.

U definiranju zadataka za vrijeme projekta potrebno je opisati ulogu agencije u samom projektu i napraviti što je moguće detaljniji popis svih aktivnosti, usluga i uradaka koji se od agencije očekuju pod obvezno, odnosno svega što potencijalni klijent od agencije očekuje da radi za taj projekt.

c. Ciljevi

- poslovni – konkretni poslovni ciljevi koje kompanija nastoji ostvariti projektom
- komunikacijski – što se konkretno želi postići komunikacijom.

d. Ključne poruke

Ako je moguće, poželjno je da klijent definira poruke koje komunikacijskom strategijom i aktivnostima želi prenijeti.

e. Ciljne javnosti

Ciljne javnosti je potrebno dobro definirati i rangirati po važnosti (primarne, sekundarne itd.). To mogu biti:

- kupci, potrošači i potencijalni kupci
- vlasnici/dioničari
- zaposlenici
- dobavljači i poslovni partneri
- lokalna zajednica
- ulagači – tržište novca
- mediji
- kreatori javnog mnijenja
- državne institucije i pojedinci
- opća javnost
- i sl.

f. Proračun

Čak i ako proračun nije definiran, klijent je obvezan odrediti okvirni iznos proračuna, kao na primjer „ne manje od X i ne više od Y“. To pomaže konzultantima da izrade ponudu u zadanim okvirima i koncipiraju svoju energiju na ključne stvari. Neće svi klijenti imati unaprijed definirane proračune, ali može doći do gubitka vremena za obje strane u slučaju da agencija pripremi plan za veći proračun, a zapravo su omogućena ograničena sredstva.

Gdje god je to moguće, potrebno je istaknuti što bi trebalo biti uključeno u proračun, npr. cijena proizvodnje, literatura, izložbe, konferencije, istraživanja, sponzorstva, *roadshows*, kao i element naknade. Ukoliko postoje određene smjernice vezane za alokaciju sredstava, npr. agencijski rad, provizije na troškove trećih i sl., te informacije potrebno je uključiti u *brief*.

g. Zadatci agencije – deliverables

U definiranju zadataka za vrijeme projekta potrebno je opisati ulogu agencije u samom projektu i napraviti što je moguće detaljniji popis svih aktivnosti, usluga i uradaka koji se od agencije očekuju pod obvezno, odnosno svega što potencijalni klijent od agencije očekuje da radi za taj projekt.

h. Rokovi

U skladu s fazama projekta potencijalni klijent treba definirati rokove u kojima se od agencije očekuje da izvrši definirane zadatke.

i. Način suradnje i izvještavanje

Potencijalni klijent treba definirati vlastiti tim zaposlenika s kojim agencija surađuje, kao i osnove i načine komunikacije/suradnje te načine i vremenska razdoblja izvješćivanja.

j. Evaluacija

Potencijalni klijent treba definirati na koji će način vršiti evaluaciju poduzetih aktivnosti po obavljenom poslu te očekuje li se što od agencije po tom pitanju.

Potencijalni klijent treba definirati vlastiti tim zaposlenika s kojim agencija surađuje, kao i osnove i načine komunikacije/suradnje te načine i vremenska razdoblja izvješćivanja.

Na rad hrvatskih agencija za odnose s javnošću posljednjih godina izrazito negativno su utjecala dva događaja. Jedan je afera u Hrvatskoj poznata kao Fimi media, a druga je odluka Vlade Hrvatske o zabrani rada vladinih institucija s agencijama za odnose s javnošću.

Kada je riječ o Fimi medija, riječ je o velikoj aferi u koju je izravno bio umiješan bivši premijer Republike Hrvatske Ivo Sanader. Naime, tadašnji premijer Vlade Republike Hrvatske Ivo Sanader je preko ravnatelja Carina RH Mladena Barišića velikom broju javnih poduzeća naložio da sve poslove vezane za oglašavanje, marketing, odnose s javnošću, edukaciju i dr. moraju obavljati preko jedne agencije – Fimi media, i to bez natječaja. Afera Fimi medija dobila je sudski epilog u kojem se sudi Ivi Sanaderu i drugima te se smatra da je državni proračun oštećen za više desetina milijuna kuna.

Druga vrlo sporna odluka je odluka Vlade Republike Hrvatske: „Tijelima državne uprave, pravnim osobama s javnim ovlastima i drugim pravnim osobama kojima je osnivač Republika Hrvatska te trgovačkim društvima u kojima je Republika Hrvatska većinski ili pretežiti vlasnik dionica ili imatelj poslovnih udjela, nije dopušteno angažirati temeljem ugovora fizičke i pravne osobe za obavljanje poslova uspostavljanja i održavanja odnosa s javnošću i upravljanja komunikacijama prema definiranim ciljnim skupinama ili javnostima“, stoji u Vladinoj odluci. Naime ministri su prihvatili Odluku o obavljanju poslova odnosa s javnošću kojom je državnom sektoru zabranjeno korištenje usluga privatnih tvrtki za odnose s javnošću. Odluka Vlade ima i jednu iznimku. „Iznimno, tijela, pravne osobe i trgovačka društva iz točke I. ove Odluke, mogu uz prethodnu suglasnost Vlade Republike Hrvatske, koja se utvrđuje posebnom odlukom, za poslove odnosa s javnošću teme-

ljem ugovora angažirati fizičke i pravne osobe izvan svojega sustava, samo kada se radi o projektima, programima i aktivnostima većeg opsega i gospodarskog značaja“, stoji u odluci Vlade Republike Hrvatske.

Hrvatska udruga komunikacijskih agencija (HUKA) ocijenila je ovu odluku skandaloznom, nezakonitom i neodrživom. „Odluka Vlade RH kojom se tijelima državne uprave i tvrtkama u većinskom državnom vlasništvu zabranjuje angažman profesionalnih agencija i pojedinaca za odnose s javnošću je nezakonita i neodrživa te kao predstavnici komunikacijskih agencija tražimo njeno ukidanje“, navode u priopćenju iz HUKA-e. Smatraju da takva odluka diskriminira jednu cijelu profesiju, potiče sivo tržište i otežava cjelokupnu komunikaciju Vlade, ministarstava i ostalih tijela državne uprave te tvrtki u državnom vlasništvu. Zabrinjavajućim ocjenjuju i što se ta odluka može klasificirati i kao pokušaj ugrožavanja slobode tržišnog natjecanja, a suprotna je, tvrde, i članku 49. Ustava RH kojim je određeno da su poduzetnička i tržišna sloboda temelj gospodarskog ustroja RH te se ista mogu ograničiti samo zakonom u iznimnim uvjetima. „S obzirom na to da ni jedna od ovih odredbi nije ispunjena, ne vidimo razloga za ovakvu rigidnu odluku koja će drastično oštetiti hrvatsko tržište usluga odnosa s javnošću, a javni sektor lišiti profesionalne pomoći u komunikaciji javnih politika prema građanima“, navode u priopćenju. Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) podržala je Hrvatsku udrugu komunikacijskih agencija (HUKA) i Hrvatsku udrugu za odnose s javnošću (HUOJ) i pozvala Vladu da preispita prošlotjednu odluku o zabrani korištenja usluga agencija odnosa s javnošću u čitavom državnom i javnom sektoru te omogući ravnopravan tretman poduzetnicima u odnosima s javnošću sa svim ostalim poduzetnicima.

Agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj

Popis agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj prema registru Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ) je sljedeći:⁶⁷⁴

Na rad hrvatskih agencija za odnose s javnošću posljednjih godina izrazito negativno su utjecala dva događaja. Jedan je afera u Hrvatskoj poznata kao Fimi media, a druga je odluka Vlade Hrvatske o zabrani rada vladinih institucija s agencijama za odnose s javnošću.

„Odluka Vlade RH kojom se tijelima državne uprave i tvrtkama u većinskom državnom vlasništvu zabranjuje angažman profesionalnih agencija i pojedinaca za odnose s javnošću je nezakonita i neodrživa te kao predstavnici komunikacijskih agencija tražimo njeno ukidanje“.

Tvrtke odnosa s javnošću suočavaju se redovito s etičkim dvojama. Često se kaže da praktičari odnosa s javnošću ne mogu uraditi dobar posao ukoliko ne vjeruju u ono što rade. S druge strane osoba kojoj je povjeren posao mora vjerovati u klijenta.

Agencije dopuštaju zaposlenicima da ne rade s klijentom ukoliko imaju filozofski nesporazum.

Agencije žele ljude koji su u potpunosti predani klijentu. Prije prihvaćanja položaja u agenciji trebate doznati kakva je njezina politika prema dodjeljivanju klijenata.

Abrakadabra integrirane komunikacije, Alert, Alphera, Apriori komunikacije, Briefing komunikacije, Dialog komunikacije, Dubrovnik Partner, Grayling, Hauska i Partner, HUBER – tržišne komunikacije, Imelda Ogilvy, Indigo komunikacije, Integralni marketing i komunikacije, Libra, Madison Consulting, Maksima komunikacije, Meritor Media, Manjgura, Media Val, Millenium promocija (MPR), Odnosi s javnošću, Pleon Partner, Predikat, Premisa, PropelaPublico, Pragma komunikacije, Spona komunikacije, Simfonija, Sve 5, Teneo, UNEX Group. *Press clipping* i monitoring agencije na hrvatskom tržištu su: Briefing, Media net – monitoring agencija, Meridian – media evaluation, Press clipping, Presscut.

Etički aspekt rada agencija

Tvrtke odnosa s javnošću suočavaju se redovito s etičkim dvojama. Često se kaže da praktičari odnosa s javnošću ne mogu uraditi dobar posao ukoliko ne vjeruju u ono što rade. S druge strane osoba kojoj je povjeren posao mora vjerovati u klijenta.⁶⁷⁵

Neki teoretičari smatraju da svatko ima pravo baviti se odnosima s javnošću. Takva praksa dovelo je do toga da su neke agencije poslovno i etički posrnule. Od profesionalaca odnosa s javnošću se očekuje da djeluju na dobrobit javnosti. Kada agencije prihvate kontroverzne klijente, trebaju očekivati javni prosvjed.

U možda najpoznatijem kontroverznom etičkom pitanju, koje uključuje agenciju, našla se velika međunarodna tvrtka Hill&Knowlton,⁶⁷⁶ ured u Washingtonu, D. C. Ona je bila izvrgnuta javnom pritisku zbog izokretanja istine vezane za Zaljevski rat što je po mnogima pomoglo sudjelovanju SAD-a u vojnoj intervenciji 1990. godine. Naime Hill&Knowlton ured u Washingtonu, D. C., zastupao je skupinu koja se zvala „Ljudi za slobodan Kuvajt“, koja je američkoj javnosti bila predstavljena kao široka i reprezentativna skupina građana. Kasnije se uspostavilo da su je financirale kuvajtske kraljevske obitelji. Među najkontroverznijim strategijama bilo je korištenje kongresnog svjedočenja tinejdžerke Nayi-

rah⁶⁷⁷ koja je tvrdila da je bila svjedokom iračkih tortura, kao što su uklanjanje beba iz inkubatora. Kasnije je bilo otkriveno da je Nayirah bila kći kuvajtskog veleposlanika u SAD-a i da čak nije bila u Kuvajtu tijekom navodnih zločina.⁶⁷⁸

Ovakvih je primjera jako puno. Hill&Knowlton vodila je kampanju Katoličke crkve protiv pobačaja, zastupala Narodnu Republiku Kinu nakon događaja na Trgu Tiananmen. Sjetimo se da je Ivy Lee, jedan od nautjecajnijih praktičara odnosa s javnošću, radio za njemačke nationalsocijaliste. Edward Bernays radio je za CIA-u u vrijeme rušenja Vlade u Gvatemali. Vodeće američke tvrtke radile su za Ku Klux Klan itd.

S etikom je povezana klijentova životna filozofija i njezin odnos prema određenim klijentima. Možete li uspješno raditi na kampanji protiv pobačaja ako ste za pravo na taj izbor ili promovirati neku nedemokratsku zemlju ako imate čvrsta uvjerenja o kršenju i zaštiti ljudskih prava? Vidite li sebe kao djelatnika obavještajnih službi? Odgovor običnih ljudi je *ne*. S tim u vezi brojne, ali ne sve, agencije dopuštaju zaposlenicima da ne rade s klijentom ukoliko imaju *filozofski nesporazum*. Na vama je da konstatirate je li vam razlika važna. Jedan dobar primjer agencijske politike je iznošenje pojedinosti o svojim osobnim vrijednostima i uvjerenjima. Ukoliko je klijent u sukobu s navedenom vrijednošću ili uvjerenjem, zaposlenik se može izuzeti iz tog posla. Na primjer pokazujete jaku želju da zaštitite rijeku od zagađenja. Kao takvi ne biste trebali biti dodijeljeni klijentu iz aluminijske industrije koji je jedan od vodećih zagađivača rijeke. Agencije žele ljude koji su u potpunosti predani klijentu. Prije prihvaćanja položaja u agenciji trebate doznati kakva je njezina politika prema dodjeljivanju klijenata.⁶⁷⁹

Neke agencije pokreću veliko pitanje o potrebi predavljanja kontroverznih i neetičkih klijenata. Neke agencije smatraju da su odnosi s javnošću kao zakon i svatko ima pravo na tumačenje. Sve dok klijent od agencije ne traži angažiranje u neetičkom odnosu, klijent se treba predstavljati. Neki smatraju da iza toga stoji financijski razlog.

Agencija može predstavljati bilo koga tko može platiti. U SAD-u imate pravo na legalno predstavljanje. Takvo pravilo ne postoji za odnose s javnošću. Savjet je da doznate ima li vaš potencijalni poslodavac pravila za prihvaćanje i odbijanje klijenata. Rad u agenciji svakom praktičaru odnosa s javnošću može donijeti nekoliko bora na etičkom čelu.

Etički kodeks za agencije odnosa s javnošću

Agencije za odnose s javnošću rade s velikim brojem klijenata. Ta činjenica utječe na nužnost utvrđivanja etičkih smjernica u pogledu onoga što će agencija uraditi ili neće za svog klijenta.⁶⁸⁰ Pojedini autori daju smjernice koje bi menadžmentu trebale pomoći da otkloni neugodne slutnje.⁶⁸¹

Agencija treba donijeti etički kodeks. Takav kodeks pruža smjernice svim zaposlenicima. Ukoliko se agencija ne odluči za svoj kodeks, menadžment može obvezati djelatnike na potpisivanje kodeksa nacionalne udruge, npr. Etički kodeks HUOJ-a, ili prisiliti svoje djelatnike da budu članovi Udruge kako bi se na taj način Kodeks odnosio i na njihov rad.

Tražite od svih zaposlenika, uključujući i volontere, da potpišu kodeks. Na taj način agencija ističe svoju posvećenost etičkom ponašanju i zaposlenima daje do znanja da je to važan dio korporativne kulture.

Stavite primjerak kodeksa u sve prijedloge o zastupanju klijenta. To će klijente uvjeriti da agencija ima svoja etička načela.

Javno izložite kodeks u uredima. Kodeks mora biti izložen i dostupan kako bi se njegove odredbe mogle uvijek provjeriti.

Osnujte etičko povjerenstvo. Povjerenstvo raspravlja o mogućim etičkim dvojbama, kao i o primjerima kršenja kodeksa.

Odredite etičke smjernice. Smjernice se tiču prikladna ponašanja i aktivnosti.

Raspravljajte o etičkim situacijama u kojima se agencija nalazi. Na taj način zaposleni se educiraju i stalno imaju na umu etički kodeks.

Menadžment treba postaviti standarde. Oni trebaju biti primjer.

Posao u agencijama za početnike

Mlade osobe, studenti i diplomanti sa studija marketinga, odnosa s javnošću i drugih komunikacijskih studija svjedoče o tome kako im je jedan od ciljeva i pronalazak posla u agencijama. Iskustva praktičara ukazuje na nekoliko načina na koji netko može steći bolju poziciju za agencijski posao.⁶⁸²

Obavite informacijske razgovore. Postavite neka pitanja. Koje su poslovne odgovornosti za nekoga na vašoj razini? Etička načela? Raspitajte se za opis poslova? Koliko poslova rade uposlenici? Kako se napreduje u poslu?

Budite na raspolaganju za volonterski rad. Često se agencije ne mogu obvezati da će angažirati ljude na puno radno vrijeme, ali im je potrebna pomoć na izvjesnim projektima. Volontirajući, upoznajte ih s vašim talentima i spremnošću za rad.

Čitajte poslovne vijesti i doznajte tko je dobio nove poslove. Čitajte trgovinske časopise, poslovne publikacije i knjige o biznisu klijenta i o odnosima s javnošću. Nazočite trgovačkim izložbama (sajmovima). Takve informacije mogu vas dovesti do budućeg poslodavca.

Ako ste još uvijek na fakultetu, obavljate pripravnički staž. Agencije ponekad zapošljavaju bivše pripravnike. To je također dobra osnova za agencijsko iskustvo.

Čitajte blogove. Blogovi su dobro mjesto za stjecanje uvida u aktualnosti i trendove u profesiji. Na taj način mladi stječu osnovne spoznaje koje im mogu biti od koristi pri intervjuu za posao u agencijama.

Profesionalne udruge i profesionalna društva

Profesionalne udruge i profesionalna društva označavaju skupinu pojedinaca koji se bave sličnim poslovima, a zasnivaju se na sličnom specijalnom znanju. U takve skupine se ubrajaju Američka odvjetnička udruga, Američko društvo za odnose s javnošću itd. U Hrvatskoj u poslovne udruge i profesionalna društva mogu se ubrojiti Hrvatski auto klub (HAK), Hrvatska gospodarska komora (HGK), Hrvatska odvjetnička komora i sl. organizacije. Za razliku od velikih

Agencija treba donijeti etički kodeks. Takav kodeks pruža smjernice svim zaposlenicima. Ukoliko se agencija ne odluči za svoj kodeks, menadžment može obvezati djelatnike na potpisivanje kodeksa nacionalne udruge.

Tražite od svih zaposlenika, uključujući i volontere, da potpišu kodeks. Na taj način agencija ističe svoju posvećenost etičkom ponašanju i zaposlenima daje do znanja da je to važan dio korporativne kulture.

Profesionalne udruge i profesionalna društva označavaju skupinu pojedinaca koji se bave sličnim poslovima, a zasnivaju se na sličnom specijalnom znanju.

Namještenici udruga i društava nastoje udovoljiti potrebama svojih članova i služiti njihovim interesima. Od odnosa s javnošću u takvim organizacijama traži se da pronađu zajedničke točke i ujedinevajuće čimbenike koji najbolje predstavljaju i pomiruju interese članova.

korporacija, te organizacije u pravilu zastupaju čitav spektar različitih interesa.

Vrste udruga

Udruge su svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda te ekoloških, humanitarnih, informacijskih, kulturnih, nacionalnih, pronatalitetnih, prosvjetnih, socijalnih, strukovnih, sportskih, tehničkih, zdravstvenih, znanstvenih ili drugih uvjerenja i ciljeva, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima što uređuju ustroj i djelovanje tog oblika udruživanja. Udruga stječe svojstvo pravne osobe danom upisa u registar udruga.⁶⁸³

Danas je u svijetu veliki broj različitih udruga. Prema podacima *Enciklopedije udruga (Enciclopedia of Associationas)*⁶⁸⁴ u svijetu je danas 151.000 udruga od toga ih je 115.000 samo u SAD-u. U Hrvatskoj je 2010. godine bilo je preko 40.000 udruga.⁶⁸⁵ Ministarstvo uprave Republike Hrvatske vodi registar udruga i njihov popis se može pronaći na <http://www.appluprava.hr>.

Udruge se mogu grupirati po svojoj djelatnosti. Tako danas prepoznajemo:⁶⁸⁶

Profesionalne udruge i profesionalna društva. Predstavljaju skupine pojedinaca koji se bave sličnim poslom na temelju istog obrazovanja ili specijaliziranog znanja. Takve su npr. odvjetničke udruge, društva za odnose s javnošću (HUOJ, PRIBA i dr.) i sl.

Ciljne i interesne skupine. Djeluju kao udruge pojedinaca koji imaju zajednički interes i cilj. Takve su nacionalne udruge za zaštitu prirode, npr. Hrvatska udruga stručnjaka za zaštitu prirode i okoliša,⁶⁸⁷ Američka automobilska udruga i sl.

Proizvođačke udruge. Zastupaju interese svojih članova i promiču potrošnju njihovih roba. Takve su nacionalni odbori za istraživanje i promidžbu mliječnih proizvoda, udruge za stoku i meso (Udruga uzgajivača goveda Mokro polje Novska), udruga proizvođača svinjskog mesa i sl.

Federacije, vijeća ili instituti. Obuhvaćaju više udruga. To su često krovne organizacije: Međunarodna federacija novinara,

Međunarodna federacija Crvenog križa i Crvenog polumjeseca. Udruge se udružuju u federacije radi ujedinevanja njihovih napora u promociji ciljeva.

Namještenici udruga i društava nastoje udovoljiti potrebama svojih članova i služiti njihovim interesima. Od odnosa s javnošću u takvim organizacijama traži se da pronađu zajedničke točke i ujedinevajuće čimbenike koji najbolje predstavljaju i pomiruju interese članova. S tim u vezi djelatnici odnosa s javnošću u udrugama i društvima kreiraju i provode programe koji služe sljedećim interesima:⁶⁸⁸

- pružaju članovima korisne informacije
- proširuju udruge angažirajući nove članove
- usklađuju stajališta članova
- promiču određenu industriju ili profesiju
- utječu na zakonodavstvo i državnu regulaciju
- kolektivno unaprjeđuju proizvode i usluge
- privlače javnu potporu i bore se protiv negativnog publiciteta
- educiraju pripravnike i provode programe obrazovanja
- pridonose društvenom napretku sponzorirajući programe javnih službi
- promiču prihvatljivo javno ponašanje među članovima kako bi stekli javni ugled.

Kako bi ostvarili navedene ciljeve, praktičari odnosa s javnošću u udrugama sve se više bave medijskim temama. Pojedini stručnjaci smatraju da udruge imaju prednost kada je riječ o odnosima s medijima. Prema njima mediji često smatraju kako su udruge vjerodostojnije od pojedinačnih kompanija ili tvrtki za odnose s javnošću jer im se, opravdano ili ne, čini da nisu toliko orijentirane na vlastiti interes.⁶⁸⁹

Iskustva praktičara pokazuju da je glavni cilj udruga sličan onima koje imaju odnosi s javnošću: održati i uspostaviti uzajamno korisne odnose među unutarnjim javnostima te između članova kolektivno i njihovih brojnih vanjskih javnosti.⁶⁹⁰

Iskustva praktičara pokazuju da je glavni cilj udruga sličan onima koje imaju odnosi s javnošću: održati i uspostaviti uzajamno korisne odnose među unutarnjim javnostima te između članova kolektivno i njihovih brojnih vanjskih javnosti.

Aktivnosti što udruge i društva čine u okviru odnosa s javnošću provode se i realiziraju u godišnjem ciklusu traženja novih članova, kreiranju izvješća za njih, komunikaciji s medijima te održavanju konferencija. Većina udruga bavi se svim ili pojedinačno sljedećim aktivnostima.⁶⁹¹

- priprema i distribucija tehničkih i obrazovnih publikacija, videosnimki i drugih materijala za javno komuniciranje
- sponzoriranje skupova i sastanaka, instruktivnih seminara i izložbi
- uspostavljanje i održavanje kontakata s vlastima i tumačenje njihovih zakonodavnih i administrativnih aktivnosti članovima udruge
- prikupljanje i objavljivanje važnih statističkih podataka
- priprema i širenje vijesti, informacija i oglasa u medijima
- planiranje i provedba kampanja i akcija u javnom interesu

- stvaranje etičkih kodeksa i standarda ponašanja i osiguranje njihove provedbe
- upoznavanje članova s državnim i drugim standardima
- provedba istraživanja
- kreiranje i objava oglasa u korist npr. javnog zdravstva, sigurnosti, socijalne skrbi i dr.
- promicanje dobrih odnosa sa zaposlenicima
- održavanje internetskih i intranetskih stranica koje služe tekućim informacijskim potrebama članova i vanjskih nositelja interesa.

Kada je riječ o udrugama, veći je naglasak na poslovima s javnošću i proaktivnom komuniciranju s vanjskom javnošću. Također udruge jako dobro prepoznaju moć novih tehnologija kojima zadovoljavaju informacijske potrebe svojih članova.

Kada je riječ o udrugama, veći je naglasak na poslovima s javnošću i proaktivnom komuniciranju s vanjskom javnošću. Također udruge jako dobro prepoznaju moć novih tehnologija kojima zadovoljavaju informacijske potrebe svojih članova.

Sažetak

Agencije ili tvrtke za odnose s javnošću

Agencije postoje u svakoj industrijaliziranoj zemlji, ali svakodnevno se sve više razvijaju u tranzicijskim državama. Kada se govori o agencijama za odnose s javnošću ili agencijama za komunikacijski menadžment, važno je znati kako je globalni trend da riječ agencija sve više prerasta u riječ tvrtka jer većina praktičara odnosa s javnošću želi da ih se više ne uspoređuje s marketinškim i oglašivačkim agencijama nego s tvrtkama za savjetovanje menadžmenta.

Prve tvrtke odnosa s javnošću

Prva tvrtka odnosa s javnošću bila je *Biro za publicitet*, a osnovana je 1900. Druga tvrtka za odnose s javnošću bila je *Smith & Walmer* osnovana 1902. godine u Washingtonu. Dvije godina kasnije, 1904. godine, Ivy Lee i George Parker utemeljili su tvrtku za odnose s javnošću *Parker & Lee*. Četvrta tvrtka odnosa s javnošću *Ured za publicitet* osnovana je 1908. godine u San Franciscu.

Struktura agencija za odnose s javnošću

Po svojoj veličini pa i strukturi agencije za odnose s javnošću kreću se u rasponu od jednog ili dva zaposlenika, pa sve do globalnih tvrtki koje zapošljavaju tisuće djelatnika u brojnim zemljama na svim kontinentima. U velikim tvrtkama potpredsjednici mogu nadgledati poslovanje s pojedinačnim klijentima, voditi ili koordinirati specijalne projekte. Supervizor je zadužen za velikog ili nekoliko manjih klijenata. Direktor je odgovoran supervizoru i u izravnom je kontaktu s klijentom i upravlja dnevnim aktivnostima. Pomoćnik direktora obavlja operativne, rutinske poslove među kojima mogu biti prikupljanje informacija, pisanje i objava za medije, izrada prezentacija i sl.

Struktura agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj

U Hrvatskoj na tržištu postoje dvije najčešće strukture funkcija u agencijama. Najučestaliji nazivi funkcija u hrvatskim agencijama za odnose s javnošću su: direktor, zamjenik direktora, stariji savjetnik, savjetnik, mlađi savjetnik i asistent. Sama hijerarhija savjetništva u agencijama prvenstveno označava samostalnost u obavljanju posla koja proizlazi iz ekspertize pojedinca.

Rad s klijentima

Raditi u agenciji znači tražiti i sačuvati klijente. Traženje klijenata zahtijeva sposobnost pisanja i prezentacijske vještine. S druge strane klijenti traže najbolju agenciju koja će ih predstavljati. Praktičari odnosa s javnošću u agencijama brže i bolje stječu brojne vještine jer su vrlo važne u agenciji. Jednom kad agencija dobije posao, zadaća je praktičara odnosa s javnošću da klijenta čini zadovoljnim i sretnim. Njihova je zadaća jednostavno izgradnja odnosa s klijentom. Moraju osigurati da odnos postane i ostane uzajamno koristan ukoliko klijenta žele zadržati. Agencije obavljaju praksu odnosa s javnošću za i s klijentom.

Smrtni grijeh suradnje agencija i klijenata

Smrtni grijeh koji ugrožava kvalitetnu suradnju agencija odnosa s javnošću i klijenata (tvrtki ili poduzeća) su nerealna obećanja, pretjerana samopromocija, zamjena izvršitelja, svođenje na računicu, prebrzo rješavanje problema, agencija kao dobavljač, odnosi s javnošću kao obična potporna funkcija, hitno, a ne važno, kršenje etike.

Usluge koje pružaju agencije

Razvojem globalne ekonomije razvijaju se i šire agencije za odnose s javnošću, a time i njihove usluge. Najvažnije su: marketinške komunikacije, edukacija za javne nastupe, istra-

živanje i evaluacija, krizno komuniciranje, analize medija, odnosi s društvenom zajednicom, upravljanje događajima, javni poslovi, branding i korporativna reputacija, financijski odnosi i dr.

Prednosti angažiranja agencija za odnose s javnošću

Prednosti angažiranja agencija za odnose s javnošću su: objektivnost, različite vještine i stručnost, širok raspon resursa, uredi u zemlji i inozemstvu, rješavanje specijalnih problema, tim profesionalaca, kredibilitet, objektivniji i neopterećen pogled sa strane.

Nedostatci angažiranja agencija za odnose s javnošću

Osim evidentnih prednosti koje agencije imaju, postoje i određeni *nedostatci* u angažiranju agencija: površno shvaćanje klijentova problema, neposvećenost u potpunosti jednom klijentu, potreba za dužim istraživanjima, nezadovoljstvo internog osoblja, vrijeme, poslovna tajna, troškovi i dr.

Metode naplate agencijskih troškova

Tri su najčešće korištene metode naplate. Ove metode koriste i odvjetnici i konzultanti. To su: 1) cijena po satu, plus troškovi, 2) cijena angažiranja, 3) fiksna cijena po projektu.

Istraživanja agencija odnosa s javnošću

Istraživanje je iznimno važno za program odnosa s javnošću, a agencije ga tipično koriste na tri načina: nastoje pridobiti novog klijenta, razviti uobičajeni program klijentu i evaluirati uspjeh određenog programa.

Trendovi koji utječu na agencije

Trendovi koji utječu na agencije u današnje vrijeme uključuju sljedeće: međunarodni fokus, vlasništvo reklamne agencije, virtualne poslovne timove, praksu korištenja radnika izvan kompanije i dr.

Aktivnosti na međunarodnom tržištu

Izlaskom na međunarodno tržište korporacije koriste usluge agencija za odnose s javnošću i marketing. Iskustva s međunarodnog tržišta pokazuju da se u odabiru korporacije mogu odlučiti za jednu od nekoliko vrsta agencija: međunarodne agencije, međunarodne agencijske mreže/udruženja/savezi, lokalne nezavisne agencije, agencije unutar organizacije.

Rad agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj

U Hrvatskoj danas djeluje tridesetak agencija koje nude usluge odnosa s javnošću, a od toga njih desetak koje ostvaruju učinkovite profesionalne rezultate u upravljanju komuniciranjem. Veliki broj tvrtki/agencija za odnose s javnošću koje djeluju u Hrvatskoj ispostave su globalnih agencija odnosa s javnošću, a neke od njih su tvrtke – kćeri velikih oglašivačkih agencija.

Etički aspekt rada agencija

Tvrtke odnosa s javnošću suočavaju se redovito s etičkim dvojabama. Često se kaže da praktičari odnosa s javnošću ne mogu uraditi dobar posao ukoliko ne vjeruju u ono što rade. S druge strane osoba kojoj je povjeren posao mora vjerovati u klijenta. Gledište da svatko ima pravo baviti se odnosima s javnošću, dovelo je do toga da su neke agencije poslovno i etički posrnule. Od profesionalaca odnosa s javnošću se očekuje da djeluju na dobrobit javnosti. Kada agencije prihvate kontroverzne klijente, trebaju očekivati javni prosvjed.

Etičke smjernice menadžerima

Agencije za odnose s javnošću rade s velikim brojem klijenata. Ta činjenica utječe na nužnost utvrđivanja etičkih smjernica u pogledu onoga što će agencija uraditi ili neće za svog klijenta. Pojedini autori daju smjernice koje bi menadžmentu trebale pomoći da otklone neugodne slutnje: agencija treba donijeti etički kodeks, tražiti od svih zaposlenika, uključujući i volontere, da potpišu kodeks, staviti primjerak kodeksa u sve prijedloge o zastupanju klijenta, javno izložiti kodeks u uredima, osnovati etičko povjerenstvo, odrediti etičke smjernice, raspravljati o etičkim situacijama u kojima se agencija nalazi, menadžment treba postaviti standarde.

Posao u agencijama za početnike

Mlade osobe, studenti i diplomanti sa studija marketinga, odnosa s javnošću i drugih komunikacijskih studija svjedoče kako im je jedan od ciljeva i pronalazak posla u agencijama. Iskustva praktičara ukazuju na nekoliko načina na koji netko može steći bolju poziciju za agencijski posao: obavite informacijske razgovore, budite na raspolaganju za volonterski rad, čitajte poslovne vijesti i doznajte tko je dobio nove poslove, čitajte blogove, ako ste još uvijek na fakultetu, obavljajte pripravnički staž.

Udruge

Udruge su svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda te ekoloških, humanitarnih, informacijskih, kulturnih, nacionalnih, pronatalitetnih, prosvjetnih, socijalnih, strukovnih, sportskih, tehničkih, zdravstvenih, znanstvenih ili drugih uvjerenja i ciljeva, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje tog oblika udruživanja. Udruga stječe svojstvo pravne osobe danom upisa u registar udruga.

Vrste udruga

Udruge se mogu grupirati po svojoj djelatnosti. Tako danas prepoznajemo: profesionalne udruge i profesionalna društva, ciljne i interesne skupine, proizvođačke udruge, federacije, vijeća ili institute.

Odnosi s medijima

Kako bi ostvarili navedene ciljeve, praktičari odnosa s javnošću u udrugama sve se više bave medijskim temama. Pojedini stručnjaci smatraju da udruge imaju prednost kada je riječ o odnosima s medijima. Prema njima mediji često smatraju kako su udruge vjerodostojnije od pojedinačnih kompanija ili tvrtki za odnose s javnošću jer im se, opravdano ili ne, čini da nisu toliko orijentirane na vlastiti interes.

Pitanja za provjeru znanja

1. S gledišta odnosa s javnošću je li preciznije reći agencija ili tvrtka za odnose s javnošću?
2. Kada nastaju prve agencije za odnose s javnošću?
3. Navedite tipičnu strukturu jedne agencije za odnose s javnošću!
4. Tipična struktura agencije za odnose s javnošću u Hrvatskoj?
5. Kompetencije djelatnika za određeno radno mjesto u agencijama u Hrvatskoj?
6. Kako biti *veliki konzultant*?
7. Pet načina kako klijenti vide odnos agencija – klijent?
8. Koji je glavni cilj savjetnika u agencijama prema H. Bursonu?
9. Koje su prednosti angažiranja agencija za odnose s javnošću?
10. Koji su nedostaci angažiranja agencija za odnose s javnošću?
11. Tri metode naplate troškova agencije?
12. Kako agencija koristi istraživanja?
13. Trendovi koji utječu na agencije?
14. Najosnovnije aktivnosti agencija na međunarodnom tržištu?
15. Šest prednosti međunarodnih agencija?
16. Etičke dvojbe u radu agencija?
17. Etičke smjernice u radu agencija?
18. Što bi trebali činiti mladi koji se žele zaposliti u agencijama za odnose s javnošću?
19. Što su udruge?
20. Vrste udruga?
21. Zadaća odnosa s javnošću u profesionalnim udrugama i društvima?



Dodatna literatura

- Bensimon, H. F. Walker, P. A.: *Associations Gain Prestige and Visibility by Serving as Expert Resources for Media*, Public Relations Journal, 48(2), 1992.
- Croft, A. C.: *Managing a Public Relations Firm for Growth and Profit*, Haworth, Binghamton, NY, 1996.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Goldman, E.: *21 st Century Sea Change in Public Relations Careers*, Public Relations Strategist, 4(1), 1998.
- Hinrichsen, C. L.: *Best Practices in the Public Relations Agency Business*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Hawkins, M.: *How to be a great client...and a great consultant*, Public Relations Tactics, January 1996.
- Heath, R. L. (ed.): *Handbook of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Seitel, F. P.: *The Practice of Public Relations*, Upper Saddle River, Printice hall, NJ, 1998.
- Vasiljenko, A. B.: *PR velikih ruskih korporacija*, Clio, Beograd, 2008.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- [http:// www.bm.com](http://www.bm.com)
- [http:// www.huoj.hr](http://www.huoj.hr)

Bilješke

- 631 Neki američki autori u svojim knjigama (npr. Wilcox *et al.*) umjesto pojma *agencije* koriste pojam *tvrtke* ili *firme* za odnose s javnošću. Smatraju da je pojam agencija više vezan za poslove oglašavanja. Zbog rastuće potrebe *savjetovanja* umjesto agencija koriste pojam *tvrtke*.
- 632 Smatra se da najviše agencija za odnose s javnošću ima u SAD-u. Prema nekim procjenam njih je oko 9000. Na razvoj agencija u SAD-u znatan utjecaj ima razvitak globalne ekonomije.
- 633 B. Skoko, *n. dj.*, 158.
- 634 F. Jefkins (b), *n. dj.*, 70.
- 635 Američka tvrtka Burson-Marsteller ima oko 2000 zaposlenih u 35 zemalja svijeta. Vidi: [http:// www.bm.com](http://www.bm.com)
- 636 Može se zvati i *account* direktor ili *account* menadžer.
- 637 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 118.
- 638 B. Jelić: *PR agencije-funkcije i značenja*, <http://www.huoj.hr>, 27. 6. 2011.
- 639 Isto.
- 640 Isto.
- 641 Isto.
- 642 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 441.
- 643 Isto, 442.
- 644 B. Skoko, *n. dj.*, 160.-161.
- 645 C. L. Hinrichsen: *Best Practices in the Public Relations Agency Business*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 456.
- 646 M. Hawkins: *How to be a great client...and a great consultant*, Public Relations Tactics, January 1996., 5.
- 647 Anketu osoblja Fleshman-Hillarda provela je Anne Sutton Canfield, viši (senior) zamjenik predsjednika u uredu tvrtke u Kansas Cityju, Missouri.
- 648 C. L. Hinrichsen, *n. dj.*, 456.-457.
- 649 <http://www.burson-marsteller.com>
- 650 B. Skoko, *n. dj.*, 166.
- 651 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 443.
- 652 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 112.-113.
- 653 Isto, 120.
- 654 A. B. Vasiljenko, *n. dj.*, 70.-71.
- 655 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 120.-122.
- 656 C. L. Hinrichsen, *n. dj.*, 452.
- 657 A. B. Vasiljenko, *n. dj.*, 72.
- 658 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 122.
- 659 A. C. Croft: *Managing a Public Relations Firm for Growth and Profit*, Haworth, Binghamton, NY, 1996., 7.
- 660 Vidi: B. Skoko, *n. dj.*, 161.
- 661 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 122.-123.
- 662 U jednoj tipičnoj američkoj kompaniji oko 70% proračuna troši se na plaće osoblja.
- 663 Vidi: C. L. Hinrichsen, *n. dj.*, 453.
- 664 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 123.

- 665 C. L. Hinrichsen, *n. dj.*, 453.
666 Isto, 455.
667 Počevši od 1998., četiri od pet vodećih američkih tvrtki je bilo u vlasništvu europskih kompanija.
668 C. L. Hinrichsen, *n. dj.*, 455.
669 P. Smith, *n. dj.*, 222.
670 Ph. Kotler (a), *n. dj.*, 98.
671 P. Smith, *n. dj.*, 224.
672 B. Skoko, *n. dj.*, 157.
673 Isto, 162.
674 <http://www.huoj.hr/o-hrvatskoj-udruzi-za-odnose-s-javnoscu/trazim-pr-agenciju-hr243>
675 C. L. Hinrichsen, *n. dj.*, 455.
676 Hill&Knowlton osnovao je 1927. John W. Hill.
677 Vidi: [http://en.wikipedia.org/wiki/Nayirah_\(testimony\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Nayirah_(testimony))
678 Vidi: M. Kunczik, *n. dj.*, 14.
679 P. Smith, *n. dj.*, 224.
680 Američko društvo odnosa s javnošću (PRSA) ima Kodeks profesionalnih standarda koji vodi njezinih više od 18.000 članova u njihovim praksama. Nekoliko je članaka posebno primjenljivih na agencije. Kodeks obvezuje svoje članove da upravljaju svojim profesionalnim životima u skladu s javnim interesima, da štite prava povjerljivosti i privatnosti itd.
681 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 123.
682 C. L. Hinrichsen, *n. dj.*, 458.
683 <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/233067.html>
684 <http://library.dialog.com>
685 <http://www.braniteljski-portal.hr/sadrzaj/hrvatska/6104>
686 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 556.
687 <http://www.huszpo.hr>
688 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 560.
689 H. F. Bensimon, P. A. Walker: *Associations Gain Prestige and Visibility by Serving as Expert Resources for Media*, Public Relations Journal 48, br. 2., 1992., cit. pr. G. M. Broom, *n. dj.*, 461.
690 G. M. Broom, *n. dj.*, 461.
691 Vidi: S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 562.-563.

27. ODNOSI S JAVNOŠĆU SLAVNIH OSOBA/CELEBRITY ODNOSI S JAVNOŠĆU

O d postanka civilizacije do danas ljudi stalno razvijaju, upotrebljavaju i prilagođavaju nekoliko tehnika radi ostavljanja dojma na druge. Osobe iz utjecajnih sfera politike, religije, znanosti i umjetnosti često se navode kao pioniri suvremenih odnosa s javnošću. Politički, vjerski i poslovni lideri kroz povijest su imali potrebu komunicirati s javnošću, a mnogi su koristili taktike koje su prilično slične onima koje danas koriste profesionalci za odnose s javnošću. Primjeri su filozofi Aristotel, Sokrat, Ciceron, političke vođe, vojskovođe Alaksandar Veliki, Napoleon, vjerske vođe i proroci Mojsije, Isus, Muhamed, Buda i dr.⁶⁹²

Nastanak *celebrityja*

Pobjednici na Olimpijskim igrama u staroj Grčkoj bili su slavne osobe. U starom Rimu portreti moćnih muškaraca pojavljivali su se na kovanicama. Gladijatori su također dobivali znatnu popularnost širenjem vijesti o njihovim pobjedama. U 16. i početkom 17. stoljeća česte izvedbe Shakespeareovih drama pridonijele su njegovoj slavi. U viktorski vrijeme autori poput Charlesa Dickensa svoju popularnost izgradili su objavljivanjem radova u novinama i knjigama. Sličnih primjera u praksi je jako puno.

Na povijest odnosa s javnošću osvrće se K. Nessmann⁶⁹³ (2008.) u svojoj analizi o osobnom komunikacijskom menadžmentu (*Personal Communication Management – PCM*).⁶⁹⁴ Nessmann ukazuje da su u posljednjih dvije tisuće godina slavne i utjecajne osobe koristile širok niz tehnika za upravljanje svojim imidžom i reputacijom u odnosu

na ključne javnosti. Iz mnoštva tehnika isticalo se svjesno korištenje moderne odjeće, frizure, šminke i različitih dodataka, isticanje osobnog životnog stila, korištenje pozornosti koju dobivaju druge osobe i okruženost VIP osobama, stvaranje njihova vlastitog obiteljskog grba, izrada portreta (običnu su ih izrađivali veliki umjetnici), organiziranje važnih društvenih događaja (vjenčanja, rođendana, trenutaka osobnog uspjeha), nazočnost na raznim svečanostima, javno pojavljivanje bilo kakve vrste, objavljivanje dokumenata, javnih proglašenja, memoara, autobiografija... i, s pojavom masovnih medija, znati kako raditi s novinarima.⁶⁹⁵

O tome kada počinje i tko je prva slavna osoba dosta je različitih mišljenja. Pojedini autori smatraju da je prva slavna osoba bio Aleksandar Veliki, osvajač koji je htio pokoriti svijet i urezati se u kolektivnu svijest ljudi. Htio je postati opće prisutan u svakodnevnom životu. On je od sebe napravio simbol i mit.

Postoje mišljenja da su su i rimski carevi bili preteče današnjih poznatih osoba jer su proglasili srodstvo s bogovima, a njihov status potvrđivao se u javnoj areni egzibicijama i dramama, što se može povezati s današnjim poznatim osobama. Kasnije su i kraljevi i plemići bili nešto poput poznatih osoba, a njihovo krvno nasljedstvo bilo je temelj njihove društvene moći i slave.⁶⁹⁶

Zanimljiv je i detalj da su gotovo sve povijesne osobe koje su ostavile trajan dojam nakon njihove smrti imali propagandiste koji su širili pozitivne informacije (priče) o njima i koji su uzdizali *šefa*. Čak je i Isus imao 12

Osobe iz utjecajnih sfera politike, religije, znanosti i umjetnosti često se navode kao pioniri suvremenih odnosa s javnošću.

Pojedini autori smatraju da je prva slavna osoba bio Aleksandar Veliki, osvajač koji je htio pokoriti svijet i urezati se u kolektivnu svijest ljudi.

Moderno korištenje pojma *celebrity* datira od 50-ih godina 19. stoljeća.

„...čovjeka se može ocijeniti kao *celebrity*, a sve što treba učiniti je staviti na vagu njegov *press clipping*.“

Komercijalne televizije, strani *celebrity* časopisi i internetski portali ubrzali su pojavu *celebova* i u Hrvatskoj.

apostola (danas bi se oni možda zvali spin doktori ili publicisti) koji su govorili ljudima o njegovim idejama, djelima i radu. Dakle strategije koje uključuju personalizaciju, organiziranje ili pozicioniranje pojedinaca oduvijek su postojale i uvijek će postojati.⁶⁹⁷

Nastanak fenomena slavnih osoba povezan je s predajama. Prenosile su se vijesti „od usta do usta“ o nekoj posebnoj osobi. Još u doba dok su ljudi živjeli u pećinama, vidljivi su crteži umjetnika, osoba koje su, pretpostavlja se, bile vrlo važne za tadašnju zajednicu. Izumom pisma, pojavom naprednih kultura, a kasnije i papira, svojstva posebnih osoba o kojima se govorilo i koje su ostavljale važan utjecaj na zajednicu opisivana su i vremenom nadopunjavana. U doba razvoja naprednih kultura igrane su predstave o važnim osobama i povezane s događajima toga vremena. Kasnije se formiranjem akademija i škola o slavnim osobama učilo iz knjiga. Razvojem modernih komunikacija, novina, časopisa, radija, televizije i interneta o slavnim osobama doznajemo sve više iz njihovih sadržaja i programa. U najnovijem razdoblju modernih medija dolazi i do pojave *celebrity* osoba kao posebnog kulturološkog fenomena 20. stoljeća.⁶⁹⁸

Moderno korištenje pojma *celebrity* datira od 50-ih godina 19. stoljeća, iz razdoblja koje Boorstin (1961.) naziva *Grafičkom revolucijom*, odnosno pojavom masovnih medija.⁶⁹⁹ Pomak prema *celebrityjima* postao je međutim primjetniji 1920-ih godina kad su se popularni časopisi počeli baviti ljudima iz svijeta lake zabave, sporta i noćnog života. *Celebrityji* su na kraju postali nešto posve različito od junaka koji su na neki način stekli slavu. Posljedica je bila pojava osoba „koje su slavne po tome što su slavne“. Dobar primjer je Elizabeth Taylor, holivudska filmska zvijezda iz 1950-ih i 1960-ih, čiji se privatni život i veze s drugim *celebrityjima* redovno pojavljivao u tisku. Tračevi povezani s brojnim brakovima učinili su je većim *celebrityjem* nego što je to bila njezina filmska karijera. Američki *Celebrity Register* iz 1959. citirao je njezine sljedeće riječi: „...čovjeka se može ocijeniti kao *celebrity*, a sve što treba učiniti je staviti na vagu njegov *press clipping*.“⁷⁰⁰

Jedan od prvih pokušaja da se djeluje na um javnosti (potrošača) potječe iz Amerike s početka 20. stoljeća kada je Edward Bernays upotrijebio Freudove psihološke teorije da bi dospio do svijesti američkog potrošača. Bernays, koji je nećak Sigmunda Freuda, oca psihoanalize, držao je da unutar svakog pojedinca djeluju nesvjesne i snažne unutarnje motivacijske sile koje ga navode da se ponaša na određeni način. Bernays je želio razumjeti um masa i to iskoristiti za pakiranje proizvoda, roba i usluga na način koji će američkim potrošačima biti primamljiv i neodoljiv. Bernays je već radio slične propagande stvari kada je imao zadatak oglašavanjem utjecati da se Amerikanci dobrovoljno prijavljuju za borbu u Velikom ratu u Europi 1917. godine. Vjerovao je da komunikacijske tehnike iz vremena rata mogu biti jednako uspješne i u miru, ali u različitim komunikacijskim svrhama. Bernays je zanimljiv ne samo po ranom razumijevanju ponašanja potrošača nego i po promicanju rada svog ujaka Sigmunda Freuda u Sjedinjenim Državama, odnosno populariziranju Freudovih teorija nesvjesnog uma. Može se reći da je Bernays doprinio Freudovu putu do slave te je postao jedan od najutjecajnijih mislitelja 20. stoljeća.⁷⁰¹

Pojava *celebrityja* u Hrvatskoj

Komercijalne televizije, strani *celebrity* časopisi i internetski portali ubrzali su pojavu *celebova* i u Hrvatskoj. Mediji su se našli u potrazi za onim osobama koje su bile spremne na *celebrity* pravila: „Život pod nadzorom medija.“ Ante i Simona Gotovac prvi su primjer *meta/meta celebrityja* koji dopuštaju medijima miješanje u privatni život. Njihove aktivnosti pratile su se mjesecima. Ante Gotovac se nakon životnog brodoloma vraća u medijski život zajedno s novom životnom družicom Majom Morales. Emisije poput *Red Carpeta* na Novoj TV, *In Magazina*, *magazini Story*, *Extra*, *Gloria* promoviraju osobe koje popularno nazivamo *celebrityjima*.⁷⁰²

Brojni natpisi u medijima idu u prilog činjenici da je na primjer najprodavaniji broj časopisa *Story* u 2008. godini bio je onaj s razgolićenim Modnim Mačkom. Farma je najgledaniji program Nove TV prema po-

datcima gledanosti. Direktorica marketinga Agrokor izjavljuje: „Mi moramo oglašavati svoje proizvode uz najgledanije programe, a činjenica je da Hrvati gledaju Farmu i Big Brother i mi to ne možemo ignorirati.“⁷⁰³

Treba reći da industrija koja se bavi imidžem poznatih u Hrvatskoj nije dovoljno razvijena. Razlog tomu je ne samo relativno malo tržište i mala zabavna industrije, nego i društvene, gospodarske i političke okolnosti (tranzicija, relativno kratko razdoblje prisutnosti kapitalističkog sustava i potrošačkog društva). Čini se da je u Hrvatskoj strateško stvaranje imidža više iznimka nego pravilo, a najčešće se to radi više na samostalnoj osnovi ili s manjim timom ljudi (menadžer, stilist), a prisutnost neke veće industrije izostaje. No to ne znači da hrvatske zvijezde ne iskorištavaju tehnike za povećanje vidljivosti. Od već spomenutih skandala, preko paraispovijesti u *talk showovima* ili časopisima (Anđa Marić u *Osmom katu* o svom razvodu), dogovorenog publiciteta (npr. naslovnici *TV Studija* često krase glavna glumica sapunice koja upravo kreće s emitiranjem) do uporabe stilista, frizera, osobnih trenera i drugih ljudi koji im pomažu u kreiranju imidža, hrvatske zvijezde isto znaju privući pozornost javnosti. Često se stvaraju i priče dramatične realnosti, iako na temelju možda trivijalnih momenata (Jelena Veljača na naslovnici *Storyja* s pričom o drastičnoj promjeni frizure).⁷⁰⁴

Definiranje *celebrityja*

Kako živimo u *celebrity društvu*, pojam *celebrity* je postao široko rasprostranjen i korišten u medijske svrhe. Pojam *celebrity* na engleskom jeziku označava slavnju osobu. Izvedeno iz nje *celebration* je pojam koji označava proslavu, slavlje, jednako tako i *celebrate* označava radnju slaviti, dok se za termin slava u engleskom jeziku koristi riječ *glory*.

U suvremenoj literaturi nema mnoštvo definicija *celebrityja*. Po nekoj općoj definiciji taj pojam se odnosi na *popularnu i uglednu osobu koja privlači visoku razinu javne i medijske pozornosti*.⁷⁰⁵ Jedna od njih je definicija Elliota Pilla koji definira *celebrity* kao „poznatu osobu koja izaziva veliku

pozornost u javnosti i medijima“.⁷⁰⁶ C. Rojek smatra da je „poznata osoba pojedinac glamuroznog, ozloglašnog statusa unutar javne sfere“. On je „kulturalna umjetna tvorevina“.⁷⁰⁷

Vjerojatno najjezgovitiju definiciju poznate osobe, *celebrityja* daje D. Boorstin. To je osoba koja je poznata po svojoj poznatosti. Prema njemu poznata osoba nema određene kvalitete – ne možemo je moralno odrediti. Stvaramo je svi mi koji svojevolumeno čitamo o njoj, slušamo ju i gledamo, dakle stvara se putem medija i publike.⁷⁰⁸

Prvu domaću definiciju dao je poznati hrvatski glazbenik i tekstopisac, magistar odnosa s javnošću Ivica (Ivan) Mikulić. Mikulić u svom magistarskom radu *Odnosi s javnošću slavnih osoba* ističe da je *celebrity* „slavna osoba koja je poznata i priznata u društvu danas zahvaljujući prije svega velikoj medijskoj eksponiranosti, ali i vlastitim osobinama“.⁷⁰⁹

Pojedini autori za *celebrity* ističu kako su to osobe koje je lako prepoznati u društvenoj zajednici u profesiji ili struci kojoj pripadaju. *Celebrityji* su osobe zanimljive medijima zbog privlačenja gledateljstva, čitateljstva i slušateljstva i zbog svoje osobnosti, uglavnom ekstrovertnog karaktera.⁷¹⁰

Klasifikacija *celebrityja*

Celebrityji su postali globalna kulturna industrija koja za „podmazivanje kola bogatstva i slave“ koristi vlastite medije i vlastite *odnose s javnošću*. C. Rojek (2001.) smatra da je pojava *celebrityja* posljedica demokratizacije društva, slabljenja utjecaja organizirane religije i komodizacije svakodnevnog života. No kultura *celebrityja* nije nešto novo. Dosegla je nove visine zbog promjene pitanja koja određuju medijsku potrošnju, globalnih i međusobno povezanih tržišta kultura, kao i pojave globalnog medijskog brenda masa – interneta. Moglo bi se ustvrditi da je u posljednjih desetak godina došlo do naglog porasta industrije *celebrityja* nakon strmoglavog pada prepreka koje su stajale na putu do zvijezda, ali i do propasti, što kao da potvrđuje staru izreku da „nema nečega što se zove loš publicitet“.⁷¹¹ Ili kako

Pojam *celebrity* na engleskom jeziku označava slavnju osobu. *Celebration* je pojam koji označava proslavu, slavlje, jednako tako i *celebrate* označava radnju slaviti, dok se za termin slava u engleskom jeziku koristi riječ *glory*.

Celebrityji su osobe zanimljive medijima zbog privlačenja gledateljstva, čitateljstva i slušateljstva i zbog svoje osobnosti, uglavnom ekstrovertnog karaktera.

Celebrityji su postali globalna kulturna industrija koja za „podmazivanje kola bogatstva i slave“ koristi vlastite medije i vlastite *odnose s javnošću*.

Status celebrityja može biti posljedica krvnih veza ili nasljedstva, na primjer u članova kraljevskih obitelji, političara ili poslovnih ljudi.

bi Mick Jagger rekao: „Stavi sliku, piši što hoćeš.“⁷¹²

Iako postoji više pristupa određenju *celebrityja*, jedna od najvažnijih je Rojekova klasifikacija *celebrityja* (2001.):⁷¹³

1. oni koji su naslijedili status *celebrityja*
2. oni koji su ostvarili status *celebrityja*
3. oni kojima je pripisan status *celebrityja*
4. celetoidi
5. celeaktori.

Celebrityji koji su naslijedili taj status

Status *celebrityja* može biti posljedica krvnih veza ili nasljedstva, na primjer u članova kraljevskih obitelji, političara ili poslovnih ljudi. Neki od poznatih primjera su britanski prinčevi William i Harry, političke dinastije poput Kennedyjevih u SAD-u ili obitelji Gandhi u Indiji, Albert II., princ od Monaca, a u poslovnom svijetu Elisabeth Murdoch, kći medijskog tajkuna Ruperta Murdocha.

Celebrityji koji su ostvarili taj status

Status *celebrityja* može biti rezultat izvrsnosti na područjima kao što su gluma, sport, umjetnost, književnost, glazba ili *business*. Primjeri iz svijeta filma svakako je Monica Bellucci, a sporta vozač Formule 1 Michael Schumacher. Drugi dolaze iz kategorija umjetnosti, glazbe i filma (Leonard Cohen, Bono Vox, Bob Dylan, Al Pacino ili Alfred Hitchcock) i *businessa* (npr. Bill Gates, Jack Welch, Steve Jobs, Richard Branson i dr.).

Celebrityji kojima je pripisan taj status

Pripisan status znači da je osoba poznata rođenjem ili krvnim srodstvom. Takva su kraljevska djeca.

Celetoidi

Celetoidi su *celebrityji* koji dobivaju medijsku pozornost zbog skandala, reality TV showova i tome slično. To su npr. dobitnici milijunskih iznosa na lotu, ljubavnice javnih osoba, starlete i dr. Njihov je status kratkotrajan i za održavanje profila *celebrityja* moraju stvarati i reproducirati drame. Rock-zvijezda i supruga pokojnog Kurta Cobaina (pjevača *grunge* rock-banda Nirva-

ne koji je počinio samoubojstvo) Courtney Love predstavlja primjer toga. U Hrvatskoj klasičan primjer celetoidnog tipa je Ante Gotovac, Maja Morales i dr.

Celeaktori

To je podkategorija celetoida. Izmišljeni likovi koji dobivaju medijsku pozornost i postaju kulturne referentne točke. Primjeri uključuju Trnoružicu, Jamesa Bonda, Snjeguljicu, Simpsona, Shreka, Supermana, Spidermana, likove u videoigricama (Super Mario) itd.

Na sličan način D. Boorstin dijeli poznate osobe citirajući Shakespearea koji je izjavio kako postoji tri vrste slavni ljudi (*great men*):

1. oni koji su se rodili slavni
2. oni koji su postigli svoju slavu
3. oni kojima je slava došla iznenadno.

D. Boorstin govori kako je Shakespeare zaboravio na one koji zapošljavaju agente za odnose s javnošću kako bi izgledalo da su slavni jer za njega su poznate osobe također umjetni novi proizvodi koji nastanjuju našu svijest, a nastali su kao zamjena za heroje. „U demokraciji pseudodogađaja bilo tko može postati poznata osoba, samo treba doći u vijesti i tamo i ostati.“ Boorstinu je *pad* heroja i početak nastanka poznatih osoba označila Grafička revolucija, međutim do *proizvodnje* poznatih osoba, kakvu poznajemo u današnjem, naj-suvremenijem smislu, došlo je promjenom strukture zabavne industrije u 20. stoljeću.⁷¹⁴

A, B, C, D kategorije celebrityja/ Ulmerova ljestvica

Kategorizacija *celebrityja* se može promatrati i opisati u iznimno širokom rasponu određenom: strukom osobe, nazočnosti u medijima, nekim posebno važnim društvenim događajem ili posebnosti svake vrste. Iz navedenih razloga, a i zbog toga što javnost pokazuje natprosječan interes za takve osobe, mediji usmjeravaju svoja svjetla na njih. Mediji nastoje što dulje održavati *život celebrityja* u središtu javnosti. Pri tom se koriste različitim tehnikama uspostavljanja i izgradnje popularnosti.

Status *celebrityja* može biti rezultat izvrsnosti na područjima kao što su gluma, sport, umjetnost, književnost, glazba ili *business*.

Celetoidi su *celebrityji* koji dobivaju medijsku pozornost zbog skandala, reality TV showova i tome slično.

U radu *A-List to Z-List Celebrities: What Do the Lists Mean?*⁷¹⁵ Ayanna Guyhto analizira A, B, C, D liste *celebrityja* referirajući se na poznatu *Ulmer ljestvicu*.⁷¹⁶

Svatko zna tko su *celebrity* (slavne) osobe s popisa A. Oni su ti koji imaju zvijezdu na hollywoodskoj Stazi slavnih, oni koji izazivaju najveće zanimanje i uzbuđenje u Tinseltownu.⁷¹⁷ I dok većina nas prepoznaje tko su ti ljudi, kako se oni kreću na *ljestvici* poznatih osoba, očigledno je da su bogati i slavni podijeljeni u neke nerazumljive kategorije.

James Ulmer, dopisnik *New York Timesa* i brojnih drugih časopisa, izgradio je karijeru procjenjujući novčanu isplativost hollywoodske elite. Njegova *Ulmer ljestvica/skala* (*Ulmer scale*) postavila je standard za sustav rangiranja slavnih (*celebrity*) osoba u filmskoj industriji. Ova *ljestvica* se koristi da bi se odredilo kakva će biti isplativost nekih super zvijezda u filmskim projektima. Ovo je krajnje važno jer je financiranje filmova posao koji zahtjeva izniman trud, vještine i napor. Redatelji, investitori i producenti trebaju znati unaprijed kakvu zaradu mogu očekivati kroz svoja *investiranja* u *celebrity* (slavne) osobe. Imajući ovo na umu, pogledajmo vodič koji objašnjava razliku između A, B, C, D pa čak i *celebrity* (slavnih) osoba.

A lista – razmislite o velikim *blockbuster*⁷¹⁸ filmovima koji su nominirani više puta zaredom za desetine nagrada. Ove zvijezde uživaju komercijalnu slavu u skladu s tim. Imaju sve beneficije što se mogu zamisliti, a idu zajedno s ovom vrstom *celebrity* statusa. Ovo su slavne osobe na koje drugi gledaju kao neke modne ikone. Kao rezultat najbolji svjetski dizajneri obično se okupljaju oko ovih zabavljača da bi stvorili bučnu reklamu svog brenda u modnoj industriji. To su zapravo *celebrity* osobe pomoću kojih publicisti, filmski umjetnici, redatelji i druge *face* u industriji zarađuju najviše novca. Prema Ulmerovoj *ljestvici* (aktualno sredstvo mjerenja novčane isplativosti slavne osobe) – netko s A liste mora posjedovati znatan radijus glume ili druge važne talente i izvjestan vid profesionalizma. Takvi su: Madonna, Brad Pitt, Oprah Win-

frey, Mel Gibson, Tom Cruise, Cate Blanchett, Morgan Freeman i dr.

B lista – slavne osobe s ovog popisa se obično pozivaju na sve događaje i funkcioniraju po načelu „vidjeti i biti viđen“ u Hollywoodu. *Celebrity* osobe s *B* popisa se zapravo pojavljuju na naslovnicaama jakih, renomiranih publikacija kao što su *People* ili *Vanity Fair*. Ali njihova pojavljivanja u ovim časopisima se brzo zaboravljaju ukoliko ne osiguraju novo pojavljivanje. Ovi *celebrityji* su malo manje ekskluzivni nego njihove kolege s A liste. Pa ipak za osobe s popisa B često je poznato da izlaze, žive, udaju se i žene za njihove kolege i kolegice s popisa A. Međutim ponekad je teško procijeniti jesu li njihovi čini izravan pokušaj da se ostane u središtu pozornosti. Brakovi osoba s popisa A sa osobama s popisa B se gotovo uvijek pojavljuju na naslovnim stranicama uglednih medijskih publikacija. Općenito, iako su ove zvijezde u stanju zarađivati određene plaće za projekte na kojima oni rade, njihov integritet u očima javnosti se ponekad kompromitira njihovim osobnim pitanjima ili nedostatkom komunikacije kao zvijezda. Takvi su: Pamela Anderson, Matt Dillon, Star Jones, Eva Longoria, Mark Wahlberg, Whitney Houston, Kate Hudson i dr.

C lista – to su glumci, glazbenici, pjevači i dr. koji se uvijek čine da teže za nečim drugim pa čak iako se pojavljuju u tabloidima relativno često. Mnogi od njih nalaze se u industriji dugo vremena krećući se iz jednog izazova u drugi, usput stječući nešto bogatstva. Brojni natjecatelji reality TV emisija su učinili da se TV zvijezde uklapaju u ovu kategoriju. Oni nisu bili formalno uvježbani, educirani za njihovu trenutnu *profesiju*, ali su zadovoljni ulogom koja će ih držati u središtu pozornosti (koliko god dugo je moguće). Najčešće filmovi zvijezda s C liste idu izravno na video. Javnost općenito gleda na ljude u ovoj kategoriji s dozom ironije jer se priroda njihove slave često stavlja pod upitnik javnosti. Takvi su: Jessica Simpson, Lil' Kim, Vince Vaughn, Taye Diggs, Michael Bolton, Britney Spears i dr.

D lista – ovi zanimljivi ljudi potrebni su da se Hollywood održi bez duga. Da nije

James Ulmer, dopisnik *New York Timesa* i brojnih drugih časopisa, izgradio je karijeru procjenjujući novčanu isplativost hollywoodske elite. Njegova *Ulmer ljestvica/skala* (*Ulmer scale*) postavila je standard za sustav rangiranja slavnih (*celebrity*) osoba u filmskoj industriji.

A lista – Ove zvijezde uživaju komercijalnu slavu u skladu s tim. Ovo su slavne osobe na koje drugi gledaju kao neke modne ikone.

B lista – slavne osobe s ovog popisa se obično pozivaju na sve događaje i funkcioniraju po načelu „vidjeti i biti viđen“ u Hollywoodu.

Industrija slavnih se sastoji od stručnjaka koji preuzimaju nepoznate i dobro poznate osobe, dizajniraju, osmišljavaju i stvaraju njihove imidže, nadziru njihovo distribuiranje i upravljaju njihovim usponom.

celebrity osoba s D liste, bilo bi malo jeftinih skandala. Po Ulmerovoj ljestvici to su *manje važne celebrity* osobe. Po holivudskim standardima *celebrity* osoba s D liste je zapravo previše opskurna da bi bila uključena na Ulmerovu ljestvicu. Ovo se obično događa jer je njihov trenutak u središtu pozornosti prošao, iako se oni smatraju još uvijek dovoljno važni da bi bili uključeni u neke prilično zanimljive društvene krugove.⁷¹⁹ Takvi su: Anna Nicole Smith, Erik Estrada, David Hasselhoff, Nick Lachey, Ashley Simpson, Chad Lowe i dr.

Vežano za klasifikaciju G. Turner (2004.) postavlja tri uvjeta za današnju poznatu osobu:

1. ona dolazi iz sporta ili zabavne industrije
2. jako je vidljiva u medijima
3. njihov privatni život privlači veliku pozornost (veću nego profesionalan život).

Razlikuje se od javnih službenika (npr. političara) po tome što njezina slava ne ovisi o položaju i postignućima jer „kad je njihova vidljivost ustanovljena, ne trebaju raditi ništa dugo nego privlačiti pažnju javnosti“. Ovdje se susrećemo s pojmom vidljivosti koji je ključan za one koji žele postati poznate osobe. Rein i sur. (2005.) kažu da je postizanje visoke razine vidljivosti u javnosti ono što transformira anonimnu osobu u poznatu. Međutim G. Turner ističe da poznate osobe trebaju *samo* privlačiti pozornost javnosti, a postignuća su u drugom planu. To je osobito vidljivo kod npr. sudionika *reality showova* i sličnih *instant zvijezda* – to su ljudi koji se pojavljuju u medijima, a za koje nismo sasvim sigurni tko su i čime se zapravo bave, ali dobivaju visoku razinu vidljivosti i pozornosti javnosti.⁷²⁰

Industrija slavnih/*celebrity* industrija

U klasičnom smislu industrija je skup ljudi, materijala, opreme i procesa koji kolektivno stvaraju proizvodnju koja ima vrijednost na tržištu. Baš kao što se automobilska industrija sastoji od radnika, tehnike, dizajna i dr. elemenata procesa koji pretvaraju materijale u proizvod (auto), industrija slavnih

se sastoji od stručnjaka koji preuzimaju nepoznate i dobro poznate osobe, dizajniraju, osmišljavaju i stvaraju njihove imidže, nadziru njihovo distribuiranje i upravljaju njihovim usponom. Dakle osnovna funkcija *celebrity* industrije je dizajnirati, stvoriti i plasirati na tržište *lica* i stvoriti i održati slavne osobe u svim područjima. Postoje faze kroz koje se industrija razvila, kao i niz podindustrija.⁷²¹

Struktura *celebrity* industrije

Baš kao što automobilska industrija ovisi o gumi, čeliku, staklu, aluminiju, koži, industriji boje i dr., što im pomaže da se proizvede auto, *celebrity* industrija ima dodirnih točaka s nekoliko industrija kako bi pretvorila nepoznate pojedince u svoje slavne proizvode. Slika *struktura celebrity industrije* pokazuje glavne podindustrije koje sudjeluju i čije usluge *celebrity* industrija treba koordinirati da bi proizvela i promovirala slavne osobe.

Zabavna industrija

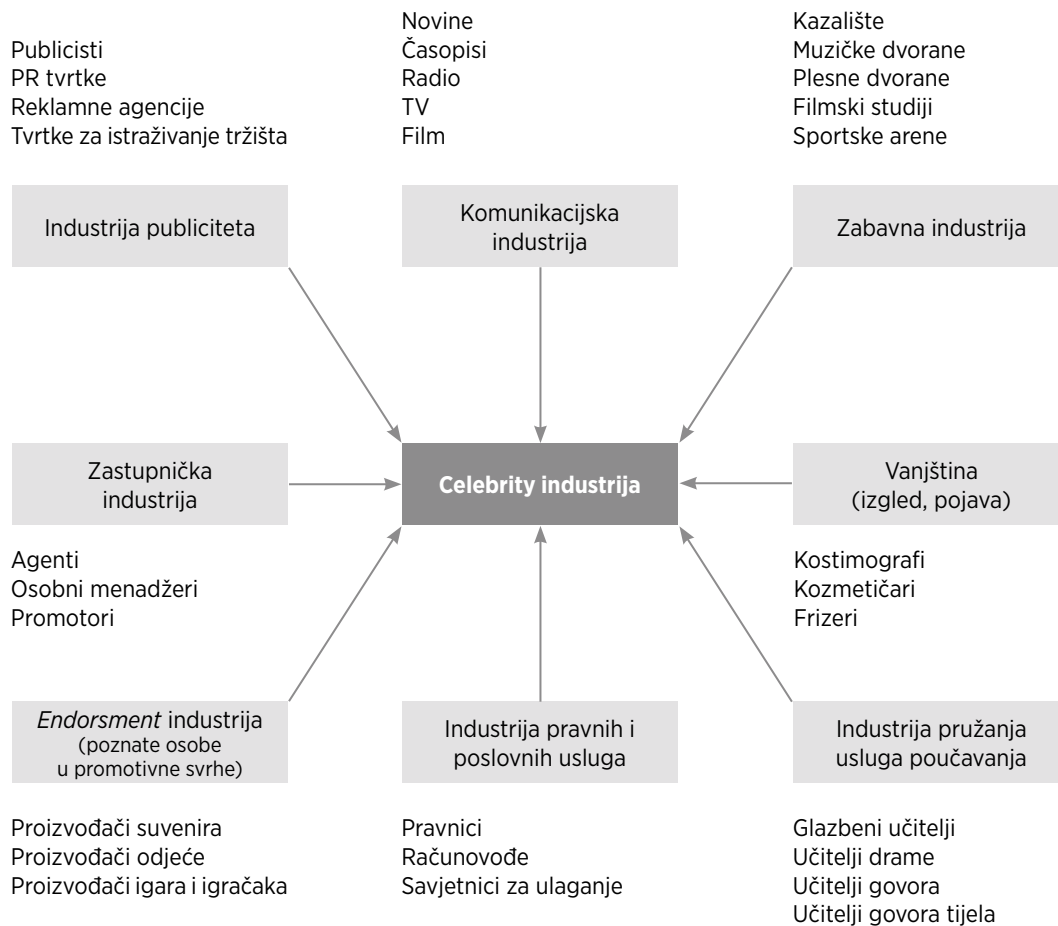
Zabavna industrija obuhvaća sve organizacije uključene u proizvodnju zabave i zabavljača. Oni koji rade unutar industrije zabave su glumci, režiseri, producenti, vizažisti, savjetnici za garderobu, montažeri, glazbenici, fotografi i dr. Tradicionalni mediji, radio i televizija te film nisu granice ovoga posla. U današnje vrijeme *celebrity* industrija povećava mogućnosti zabave kroz posjete muzejima (koji služe kao platforme za pojavljivanja slavnih osoba u dobrotvorne svrhe), sajmovima (koji omogućavaju slavnim osobama živo pojavljivanje u publici), kazalištima, humanitarnim događajima i sl.⁷²²

Industrija zastupanja

Industrija zastupanja uključuje sve one koji traže ili dogovaraju angažmane za svoje klijente. Razine zastupanja se povećavaju jer se njihove aktivnosti ubrzano šire u svakom životnom području. Ako postoji nedostatak jasne poduzetničke strukture i dominacije, predstavnici industrije zastupanja djeluju na vrlo različitim razinama vještina i kreativnosti.

Celebrity industrija ima dodirnih točaka s nekoliko industrija kako bi pretvorila nepoznate pojedince u svoje slavne proizvode.

Industrija zastupanja uključuje sve one koji traže ili dogovaraju angažmane za svoje klijente.



Slika 60. Struktura *celebrity* industrije

Agent

Agenti stvaraju posao za svoje klijente. Često zastupaju velik broj klijenata. Zbog toga klijenti mogu raspolagati samo manjim dijelom agentova vremena. Unatoč svemu tome većini visoko izloženih kandidata više trebaju agenti, nego što agentima trebaju oni. Ovo je zato što agenti funkcioniraju kao filteri ili tamponi između klijenata i onih koji ih zapošljavaju. Njihova naknada je postotak zarade njihovih klijenta. U najnovije vrijeme agenti su se profesionalizirali i održavaju konferencije, organiziraju godišnje bankete, pokreću biltene⁷²³ i općenito pokušavaju unaprijediti javni imidž klijenata.

Ovisno o okolnostima agenti mogu obnašati šest primarnih funkcija:⁷²⁴

- 1) pronalaženje posla za svoje klijente
- 2) pružanje informacija klijentima o tome što se događa u području klijenta
- 3) pružanje savjeta i pomoći kako bi klijenti postali snalažljiviji na tržištu
- 4) upoznavanje s utjecajnim ljudima
- 5) stvaranje publiciteta klijentima
- 6) stvaranje drugih prilika klijentima.

Svih šest funkcija (pronalaženje posla, pružanje informacija, savjetovanje, upoznavanje, stvaranje publiciteta i stvaranje drugih mogućnosti) rijetko obavljaju agenti.⁷²⁵

Agenti stvaraju posao za svoje klijente.

U najnovije vrijeme agenti su se profesionalizirali i održavaju konferencije, organiziraju godišnje bankete, pokreću biltene i općenito pokušavaju unaprijediti javni imidž klijenata.

Osobni menadžeri usklađuju kompletne živote svojih klijenata: odgovaraju na njihove mailove, ulažu njihov novac, kupuju njihove nekretnine, planiraju njihove rasporede, smještaju njihovu djecu u školu, čak unajmljuju vrtlara ili otpuštaju služavku.

Osobni menadžer

Osobni menadžeri predstavljaju manje klijenata nego agenti, ali to rade sveobuhvatnije. Ovi stručnjaci usklađuju kompletne živote svojih klijenata: odgovaraju na njihove mailove, ulažu njihov novac, kupuju njihove nekretnine, planiraju njihove rasporede, smještaju njihovu djecu u školu, čak unajmljuju vrtlara ili otpuštaju služavku. Jedna pjevačica je opisala ulogu svog osobnog menadžera kao kombinaciju „dojilje, psihijatra, računovođe i dušobrižnika“. Drugi bivši osobni menadžer je objasnio: „Bio sam dijelom pregovarač, dijelom čovjek za odnose s javnošću, dijelom čovjek od ideje i dijelom terapeut.“⁷²⁶

Promotor

Promotori organiziraju i promoviraju događaje (*evente*), bilo da je riječ o izvedbi nepoznatih rok skupina u klubovima ili pojavljivanju glumaca ili boks meču teškaša za svjetski naslov. Promotor ne radi za klijenta na trajnoj osnovi. Oni su prvenstveno zainteresirani za *vruće* izvođače. Ključna razlika između promotora i tradicionalnih agenata i osobnih menadžera je da promotor preuzima veliki osobni rizik financirajući ili jamčeći produkciju klijentovih izvedbi. Promotori stječu novac od sponzora, unajmljuju osoblje, oglašavaju (reklamiraju) događaj i nadaju se financijskom uspjehu.⁷²⁷

Industrija publiciteta

Promocijska industrija uključuje mnoštvo pojedinaca i tvrtki koji su vješti u reklamiranju klijenata kroz vješto stvaranje publiciteta. Oni koji ovu industriju popunjavaju su osobni publicisti, tvrtke odnosa s javnošću i reklamne agencije.

Osobni publicisti zapravo bili su prvi *celebrity* promotori – pojedinci sa smislom za pisanje i stvaranje pozornosti njihovim klijentima. U početku nazvani *agenti za tisak*, znali su što učiniti da se o njihovim klijentima *piše*. Mnogi su bili bivši novinari čije su veze s bivšim poslodavcima pomogle da njihovi klijenti dobiju publicitet.

(...) otprilike na polovici istraživanja Oprina voditeljica za odnose s javnošću Lisa Halliday napokon me nazvala i obavijestila kako Oprah odbija razgovarati. Do tada sam već doznala od čikaških novinara da je Oprah prestala davati intervjuje i ne obraća se izravno medijima, već komunicira putem voditeljice za odnose s javnošću. Ako novinari nisu odustajali, Oprini glasnogovornici dostavljali su popis pripremljenih pitanja i stereotipnih odgovora. Njezina je voditeljica za odnose s javnošću pokušala objasniti: „Novinari joj uvijek postavljaju ista pitanja, stoga Oprah preferira odgovore na ovaj način.“⁷²⁸

Tvrtke odnosa s javnošću još su jedan važan ogranak promocijske industrije. Tvrtke za odnose s javnošću pokrenuli su ljudi koji su *branili* i promovirali korporacije prema javnosti, zakonodavcima i drugim interesnim skupinama, dionicima. Reklamne agencije čine najveći ogranak promocijske industrije, odgovorne za propagiranje (reklamiranje) stotine tisuća proizvoda, usluga, osoba, mjesta, ideja i stvari. Oglašavačka (reklamna) industrija popunjena je medijskim ekspertima, umjetničkim direktorima, marketinškim istraživačima, izvršnim računovođama i drugima. To je također jedan od najvećih poslodavaca *celebrity* osoba koji ih koristi za četiri osnovne uloge:⁷²⁹

- 1) glumce (kada *celebrity* osobe demonstriraju proizvod ili uslugu)
- 2) glasnogovornike (kada su *celebrity* osobe zaposlene *već dugo vremena* u promoviranju proizvoda ili usluga, često se blisko identificirajući s njima)
- 3) potvrdu proizvoda (kada su koristili proizvod ili uslugu u svojim karijerama, mogu posvjedočiti njihovu kvalitetu ili vrijednost)
- 4) reklamiranje (kada *nije nužno* da su koristili proizvod ili uslugu, slavne osobe posuđuju svoje ime ili sliku na njemu).

Promotori organiziraju i promoviraju događaje (*evente*), bilo da je riječ o izvedbi nepoznatih rok skupina u klubovima ili pojavljivanju glumaca ili boks meču teškaša za svjetski naslov.

Osobni publicisti zapravo bili su prvi *celebrity* promotori – pojedinci sa smislom za pisanje i stvaranje pozornosti njihovim klijentima.

Komunikacijska industrija

Kako mi *poznajemo celebrityje*/slavne osobe? S rijetkim iznimkama, u potpunosti ih poznajemo iz medija. Slike *celebrityja*, proizvodi, priče (većinu onoga što mi konzumiramo od proizvoda *celebrityja*) distribuiraju se preko medijskih kanala. Čak i najfinija strategija, najvještiji odabir trenutka i korištenje najsavršenije priče neće uspjeti bez pomoći kanala komunikacijske industrije. Brojni su pojedinci/klijenti imali sve elemente transformacije i sinkroniziranog marketinškog djelovanja, a ipak su doživjeli neuspjeh jer se nisu uspješno promovirali u medijima. Mrežna televizija, kablovska, radio, TV, film, novine, časopisi i globalni internet, svaki od njih je razvio specijalizirane načine za iskorištavanje fenomena *celebrityja*. Časopisi, nacionalne emisije uživo s otvorenim linijama za pozive, multimedijalni uslužni program *World Wide Web* i bezbroj drugih *cyber prostora*, svi oni su između ostalog orijentirani na potrebe *celebrity* industrije. Oni koji razumiju ove forume, imaju veliku prednost. Oni koji ne razumiju, ograničeni su na živa sučeljavanja i mala lokalna tržišta.⁷³⁰

Industrija pojave (vanjštine, izgleda)

Uz imidž, tako odlučan za stvaranje i marketing *celebrityja*, posao koji je vezan za izgled, pojavu jedna je od komponenti *celebrity* industrije koja se najbrže razvija. Dok su specijalisti za šminku bili uvijek važni u sektoru zabave, u današnje vrijeme poslovni ljudi traže veći udio u pripremi poslovnih usluga.⁷³¹ Kao rezultat promjenu ili pojačanje izgleda sada vode frizeri i kozmetičari, ali također i savjetnici za odijevanje, stilisti, stručnjaci za imidž, plastični kirurzi i dr. Konkurentno tržišno okruženje je pojačalo utrku u svim sektorima da se izgleda mlađe, ljepše, zgodnije i bolje.

Industrija poučavanja (coaching)

Tko zapravo dizajnira (osmišljava) transformaciju slavne osobe? Ovisno o području strategija dizajniranja može biti u rukama agenta, osobnog menadžera, menadžera kampanje, vlasnika galerije ili klijenata. Pje-

vačima trebaju lekcije pjevanja, političarima trebaju lekcije govora, tenisačima trebaju lekcije serviranja. Naravno ne žele svi usavršiti vještine nastojeći postati *celebrity*. Ali mnogi žele. Stoga ovaj zadatak usavršavanja pripada industriji poučavanja.⁷³²

Industrija se širi izvanrednom brzinom iz nekoliko razloga. Budući da su *celebrity* područja postala bolje shvaćena nego prije, više informacija je dostupno o tome koji imidži će uspjeti, a koji će pasti. Isto tako rast medija je smanjio mogućnosti *celebrityja* da usavrše svoje imidže po niskoj cijeni. Stari sustav slučajnog pronalaska nekoga da vam pomogne usavršiti i dotjerati vaš stil predstavljanja ustupio je mjesto velikom tržištu *coachinga*.

Industrija pravnih i poslovnih usluga

Većina *celebrityja* ne zna puno o tome kako upravljati svojim poslom, a malo ih ima vremena ili želje učiti. Uzimajući u obzir da su mnogi iznenada suočeni s potrebom upravljanja velikim novčanim iznosima, mudrim ulaganjem, razvijanjem svoje tvrtke, pripremom planove za nekretnine i sl., logično je da se većina *celebrityja* okreće odvjetnicima, financijskim savjetnicima i savjetnicima za ulaganja.⁷³³

Vidjevši mogućnost u ovom području, neke pravne i računovodstvene tvrtke u SAD-u specijalizirale su se u pružanju usluga zabavljačima, sportašima i političarima. Mnogi *celebrityji* su zapravo prepustili kontrolu njihovih financija brojnim tvrtkama koje se sve više razvijaju i koje upravljaju njihovom zaradom, plaćaju njihove račune, upravljaju njihovim nebrojenim investicijama, kupuju osiguranje, plaćaju poreze i kupuju za njih kuće ili pronalaze im povoljne ponude za nova auta.

Industrija celebrity usluga

Brojni novi poslovi naglo su se pojavili da bi služili industriji *celebrityja*. Jedna takva tvrtka je *Celebrity Service International, Inc.*,⁷³⁴ koja djeluje i u Americi i u Europi i čija je jedina funkcija da pomno prati kretanja *celebrityja* u raznim područjima. Oni prodaju pristup *celebrityjima*.⁷³⁵

Konkurentno tržišno okruženje je pojačalo utrku u svim sektorima da se izgleda mlađe, ljepše, zgodnije i bolje.

Stari sustav slučajnog pronalaska nekoga da vam pomogne usavršiti i dotjerati vaš stil predstavljanja ustupio je mjesto velikom tržištu *coachinga*.

Logično je da se većina *celebrityja* okreće odvjetnicima, financijskim savjetnicima i savjetnicima za ulaganja.

Osobni odnosi s javnošću postaju važan ekonomski čimbenik u industriji odnosa s javnošću. Tržište personalizacije doživljava brzi procvat.

Jedna od tvrtki rođena iz celebrity industrije je Celebrity Look-a-Likes od Elyse, agencija za manekene i talente koja nudi dvojnike (slične osobe) reklamnim agencijama. Drugi poslovi se pojavljuju nastojeći manipulirati celebrity svijetom. Primjeri uključuju izdavače koji se specijaliziraju u „Gdje su oni sada?“ – knjigama ili takvim prilozima kao što su New York Celebrity Lokator koji ukazuje gdje njihove omiljene zvijezde žive.

Elementi tržišta *celebrityja*

Osobni odnosi s javnošću postaju važan ekonomski čimbenik u industriji odnosa s javnošću. Tržište personalizacije doživljava brzi procvat. Sve više agencija odnosa s javnošću i konzultanata odnosa s javnošću prati političare, poslovne ljude, znanstvenike, umjetnike i sportske profesionalce, kao i pojedince iz šoubiznisa, mode i TV svijeta stvarajući od njih top javne osobe. Radeći to, oni nude svojim klijentima osobni trening uključujući intervju i tehnike prezentacije, pripremu za javna pojavljivanja i konferencije za tisak, stvaranje brenda i imidža, konzultacije vezane za stil i boje.⁷³⁶

Personalizacija se vidi kao ključni čimbenik za uspješnu PR/organizacijsku komunikaciju i nije vjerojatno da će nestati iz svakodnevnog rada agencija i konzultanata.

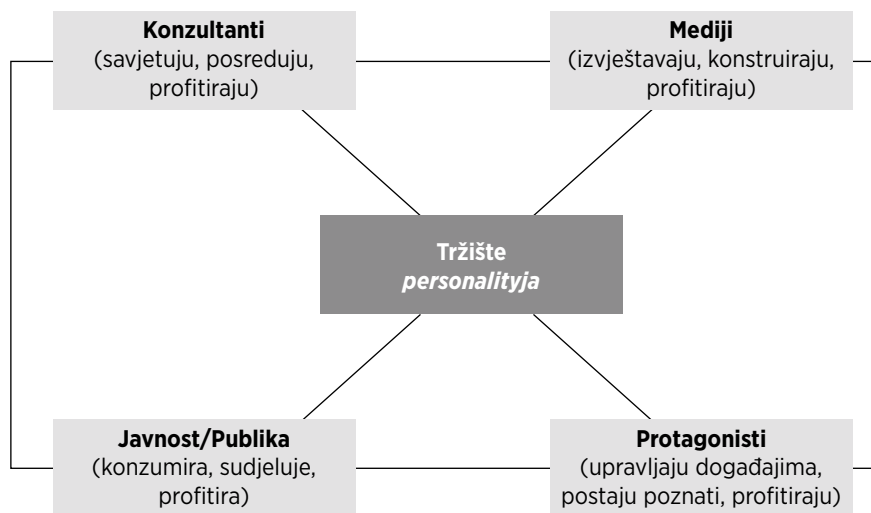
iz svakodnevnog rada agencija i konzultanata. Zapravo potražnja je sve veća. Dobro poznati političari, menadžeri i zvijezde iz šoubiznisa često imaju svoj vlastiti tim eksperata koji ih savjetuju u svim aspektima odnosa s javnošću: konzultante specijaliste, profesionalne pisce zadužene da pišu članke i priče o njima, fotografe, medijske trenere, konzultante za boju i stil, predstavnike za tisak itd.

U skladu s tim K. Nessmann navodi četve-rodimenzionalni model međusobnog odnosa između ključnih igrača na tržištu *celebrityja*. Identificirao je četiri povezana elementa u stvaranju tržišta osobnosti (*personalityja*):⁷³⁷

1) protagonisti koji upravljaju događajima, 2) mediji koji izvješćuju, konstruiraju, profitiraju, 3) javnost (publika) koja konzumira, sudjeluje, profitira, 4) konzultanti koji savjetuju, posreduju, profitiraju.

Protagonisti (celebrity) – spektar se proteže od manje-više nepoznatih pojedinaca do istaknutih osoba s različitih polja. Svi se probijaju u medije i profitiraju od toga što postaju poznati, što im osigurava popularnost, moć, utjecaj ili financijski uspjeh. Ovoj kategoriji pripadaju i sve vrste slavni osoba.

Mediji – objavljuju priloge, priče o protagonistima i na taj način profitiraju od povećane naklade, prodaje, slušateljstva, gledateljstva i posjeta na internetu.



Slika 61. Četiri ključna područja tržišta *personalityja*, K. Nessmann, 2008.⁷³⁸

Personalizacija se vidi kao ključni čimbenik za uspješnu PR/organizacijsku komunikaciju i nije vjerojatno da će nestati iz svakodnevnog rada agencija i konzultanata.

Javnost (publika) – konzumira te priče, sudjeluje u onome što se događa, identificira se sa *celebrityjima* i profitira tako što zadovoljava svoje potrebe. Ovome se može dodati da javnost koju zanima ovaj rad je ciljna i slojevita u odnosu na područje kojim se slavna osoba bavi. Uglavnom se radi o mlađoj i srednjoj populaciji.

Konzultanti – posreduju između protagonista, medija i javnost. Oni objavljuju knjige, drže seminare i profitiraju tako što sve to naplaćuju.

Proces opisan na ovakav način vidljivo počinje od konzultanata koji su prva karika u lancu odnosa s javnošću. Upravo njihovo viđenje klijentove osobnosti od presudne je važnosti za razvoj imiža *celebrity* osobe.

Planiranje kampanje *celebrityja*

Osmišljavanje učinkovitih kampanja svojim klijentima dio je posla stručnjaka koji prate rad i život poznatih osoba. Osmišljavanje i vođenje kampanja nije isto što i neselektivno puštanje informacija o klijentu u razne medije. Kampanja znači sustavan pristup projiciranju slike, npr. poznate osobe u medijima. Kampanja također znači sustavan i selektivan pristup različitim medijima. Vođenje kampanje znači osmišljavati najbolje pseudodogađaje i prilike za snimanje i slikanje. Vođenje kampanje znači integriran marketinški i komunikacijski pristup odnosa s javnošću poželjnom imidžu klijenta. Klijent kao *vruća vijest* postaje izazov profesionalcima u odnosima s javnošću.⁷³⁹

Planiranje kampanje

Planiranje kampanje započinje analizom situacije. Agentima koji rade sa *celebrityjima* stoji na raspolaganju više istraživačkih metoda čiji je cilj napraviti kvalitetnu početnu analizu.⁷⁴⁰

Analiza – nakon utvrđivanja polazne pozicije trebaju se pozorno istražiti sve činjenice koje se odnose na pojedinca (npr. koliko su poznati, imidž i reputacija, vrijednosti, vizije, mreže, tržišna pozicija, konkurencija, komunikacijske aktivnosti itd.). Sve se to analizira SWOT analizom. Najvažniji

cilj ove opsežne faze, koja obično oduzima dosta vremena, je uspostaviti temeljne vrijednosti klijenta, njihov ključni identitet ili stvaranje brenda/brendiranje, individualni osobni (personalni) zaštitni znak, model orijentiran vrijednosti (kratak opis općih ciljeva), naziv brenda (pseudonim, nadimak, asocijacije).⁷⁴¹

Nakon analize treba razraditi sve elemente kampanje: situaciju, ciljeve, javnosti, strategiju, taktike, kalendar i proračun. Na kraju slijedi evaluacija.

Situacija – analiza situacije je osnova za slijedeće korake. SWOT analiza i druge metode otkrile su dovoljno podataka za nastavak aktivnosti.

Ciljevi – svaka kampanja mora postaviti ciljeve. Ciljevi kampanje *celebrityja* moraju biti ostvarivi i realni. Cilj kampanje mladog pjevača može biti povećanje vidljivosti i izgradnja pozitivnog imidža.

Javnosti – profesionalci odnosa s javnošću koji razvijaju strategiju i rade plan kampanje trebaju koristiti sve alate u detektiranju ključnih javnosti. Od ove aktivnosti ovisit će i strategija korištenja komunikacijskih kanala.

Strategija – pri definiranju strategije kampanje profesionalci koji rade u odnosima s javnošću trebali bi precizno definirati što se *prodaje*. Je li svrha samo povećanje svijesti javnosti o nekom pojedincu ili dobivanje publiciteta u povodu nekog klijentova proizvoda, npr. novi album, knjiga, film i sl. Profesionalci također moraju definirati ciljnu javnost do koje poruka treba stići. Nakon definiranja ciljne javnosti određuju se i optimalni kanali i tehnike komuniciranja te ključne poruke.

Taktika i kanali u kampanji

Planerima *celebrity* kampanja na raspolaganju stoje brojne taktike – tehnike i alati u odnosima s javnošću. Najviše korištene su:

Briefing – svaki koncept u komunikaciji odnosa s javnošću s klijentom, *celebrityjem* započinje briefingom da bi se razjasnili problemi, ciljevi, kalendar, proračun i dr. Dakle glavni cilj relativno nepoznatog umjetnika može biti da se njegovo ime učini pozna-

Osmišljavanje učinkovitih kampanja svojim klijentima dio je posla stručnjaka koji prate rad i život poznatih osoba.

Planiranje kampanje započinje analizom situacije. Agentima koji rade sa *celebrityjima* stoji na raspolaganju više istraživačkih metoda čiji je cilj napraviti kvalitetnu početnu analizu.

Ciljevi kampanje *celebrityja* moraju biti ostvarivi i realni.

Planerima *celebrity* kampanja na raspolaganju stoje brojne taktike – tehnike i alati u odnosima s javnošću.

Postoje brojne tehnike i alati kojima se koriste stručnjaci u odnosima s javnošću pri pozicioniranju ili repositioniranju imidža slavnih.

Kreiranje imidža predstavlja osmišljenu aktivnost sustavnog naglašavanja pojedinih karakteristika kao važnih odrednica identiteta osobe pa se njihovim prihvaćanjem u javnosti formira opći odnos prema subjektu PR/marketingne obrade.

Jedna od dogovorenih vrsti publiciteta je i *paraispovijest* (*para-confession*), tj. umjetna ispovijest u kontroliranim uvjetima, koncentrirana na poboljšavanje imidža poznate osobe

tijim. Mladi biznismeni, koji je tek preuzeo posao, može npr. na početku željeti pozicionirati sebe unutar kompanije i zadobiti povjerenje i razumijevanje svojih uposlenika. Slabo poznata političarka u političkoj kampanji želi pozicionirati svoj imidž.

Izgradnja i kreiranje imidža – postoje brojne tehnike i alati kojima se koriste stručnjaci u odnosima s javnošću pri pozicioniranju ili repositioniranju imidža slavnih. Oni nastoje dobiti što više prostora i vremena za svoje klijente u časopisima i novinama, elektronskim medijima, prije svega naglašavajući njihove pozitivne strane, kao i dobrotvorni rad. Agenti odnosa s javnošću neumorno nude najsvježije fotografije svojih klijenata različitim portalima i medijima, osiguravaju im prva mjesta na *fashion weekovima*, izrađuju im web stranice, pišu knjige, jednostavno trude se biti tamo gdje su kamere i novinari.⁷⁴²

Agenti koriste *Celebrity Service International*.⁷⁴³ To je američka *online* mreža koja ima bazu podataka od 400.000 poznatih osoba i objavljuje dnevne biltene o tome tko je od poznatih tog dana u New Yorku, Los Angelesu itd. Uspjeh mreže jasno pokazuje komercijalizaciju poznatih i slavnih osoba u svijetu. Ova tvrtka jednom godišnje objavljuje i zabavno-industrijsku kontakt knjigu koja sadrži imena menadžera, odvjetnika i agenata odnosa s javnošću koji zastupaju slavne osobe. Dnevni bilten izvješćuje medije koje poznate osobe mogu biti na raspolaganju za TV *show* program ili intervju. Knjiga kontakta pomaže *businessu*, industriji i dobrotvornim ustanovama u pronalaganju poznatih i slavnih koji bi mogli poslužiti kao glasnogovornici njihovih kampanja. Izgradnja imidža slavnih je iznimno osjetljiva stvar i samo jedan krivi potez u procesu stvaranja pozitivnog ozračja oko klijenta i klijenta kao VIP osobe može ugroziti cijeli minuli rad.

Kreiranje imidža predstavlja osmišljenu aktivnost sustavnog naglašavanja pojedinih karakteristika kao važnih odrednica identiteta osobe pa se njihovim prihvaćanjem u javnosti formira opći odnos prema subjektu PR/marketingne obrade. Kreiranje imidža

znači da se iz velikog broja karakteristika određene osobe selektiraju i naglašavaju kao važne one osobine koje mogu naići na simpatije i prihvaćanje,⁷⁴⁴ a zatim se u svijesti ljudi vrši spontano transportiranje pozitivne ili negativne evaluacije tih elemenata na sve druge elemente.⁷⁴⁵

Kako bi uspješnije upravljali informacijama i slikama javnih i poznatih, profesionalci u odnosima s javnošću moraju osmisliti i provoditi *pravila igre* koja će realizirati korak po korak.

Dogovoreni publicitet – ono što je Britney Spears prakticirala u stvaranju svog imidža velikim dijelom se sastojalo od *dogovorenog publiciteta* – publicisti uređuju sadržaj o poznatoj osobi u određenom mediju uz dogovor s novinarom.⁷⁴⁶ Medij dobiva bolju prodaju njihovim pojavljivanjem, a oni dobivaju željeni imidž. Ideja dogovorenog publiciteta je pokušaj da se kod poznatih osoba pomiri javno (poznata osoba kao roba) i privatno (poznata osoba kao pojedinac s građanskim pravima).⁷⁴⁷

Paraispovijest – jedna od dogovorenih vrsti publiciteta je i *paraispovijest* (*para-confession*), tj. umjetna ispovijest u kontroliranim uvjetima, koncentrirana na poboljšavanje imidža poznate osobe. Ispovijest poznate osobe pojavila se razvojem intervjua, a televizija je postala opsjednuta ispovijestima zbog potencijala da izazovu dramatičnost (npr. u *talk showu* ili *reality showu*). Teoretičari razlikuju dvije vrste ispovijesti: predmoderne (religijske) i moderne. Dok religijska ispovijest sadrži moralne elemente (oproštenje grijeha i sl.), moderna ispovijest služi isključivo za zabavu. Služeći se ovom tehnikom, poznate osobe žele otkriti javnosti još nepoznat dio sebe, autentičnu priču o svojoj osobnosti, neku neugodnu istinu, sramotnu zgodu i sl. Međutim njihova ispovijest nije toliko otkrivanje, koliko *kontrola* otkrivanja – umjetna, proizvedena izvedba koja se koncentrira na promociju poznate osobe i oblikovanje njezina imidža.⁷⁴⁸ „Ispovijesni proces poznate osobe dizajniran je kao demonstracija kompetencije ili uspjeha ili – u slučaju neuspjeha – ponovna izgradnja

karijere ili ponovni dolazak na scenu (*comeback*).“ To nije predstavljanje *privatnog* u poznate osobe, nego izgradnja i etabliranje njihova tržišnog imidža.⁷⁴⁹

Televizijski kritičar Staurt Stein tvrdi: „Na televiziji gledatelj dobiva dojam da je to prava osoba, ali nije. To je gluma. Bilo tko tko je radio talk show će vam to reći. To je izvedba. Kako bi osigurali predvidljivu izvedbu, producenti talk showa izrađuju predintervju s gostima te daju okviran tok intervju voditelju. Međutim, show nikad nije u potpunosti skriptiran jer se želi ostaviti dojam spontanosti, opuštenosti i autentičnosti, što privlači gledatelje. Krajnji rezultat je ‘predvidljiva sponatnost’, stvaranje semifiktionalne izvedbe.“

Dramatična realnost – još jedna tehnika u proizvodnji poznate osobe je i *dramatična realnost* – restrukturiranje stvarnosti u narativni format kako bi se strateški povećala dramatičnost stvarnih događaja. To je tehnika komunikacijskih industrija koje stvaranje priče ne prepuštaju slučaju, nego svjesno dizajniraju i promoviraju priču. Ciljevi ove tehnike su potaknuti interes publike, ojačati imidž poznate osobe te ojačati vezu osobe s publikom. Ova tehnika je učinkovita jer su ljudi navikli razumijevati događaje i kontekst tih događaja u formi priče – priče su najučinkovitiji način kojim se publika uključuje u neki događaj ili aktivnost.⁷⁵⁰

Primjer dramatične realnosti bila bi priča za medije o glumcu koji je unatoč teškom djetinjstvu uspio ostvariti svoj san. Ova priča, kao i sve druge priče dramatične realnosti, sadrži šest elemenata: drama (dramatska struktura s početkom, sredinom i krajem priče: teško djetinjstvo – borba za uspjeh – uloga u hollywoodskom filmu); nevolja (neka prepreka, izazov: teško djetinjstvo, siromaštvo, otac

alkoholičar); kriza (nešto što povećava izazov: glumac je uz sve nedaće patio još i od disleksije); mentori (pomažu prevladati zapreke: voditelj dramske grupe koji je uočio potencijal u mladom glumcu); upornost (predanost rješavanju problema: radio je dva posla kako bi mogao platiti satove glume i logopeda); konačna nagrada/klimaks (isplata za sav trud: dobio ulogu u hollywoodskom filmu).

Celebrity endorsment – korištenje poznatih osoba u promoviranju proizvoda – korištenje poznatih osoba za reklamiranje određenih proizvoda ili usluga česta je praksa mnogih tvrtki koje žele poboljšati prodaju svojih proizvoda i usluga. „U visoko fragmentiranom, ali jako globaliziranom masovnom tržištu, upotreba poznatih osoba je postala učinkovita metoda organiziranja kulturne važnosti proizvoda, usluga i komercijalno dostupnih identiteta.“⁷⁵¹ Otprilike 25% televizijskih reklama u SAD-u koristi poznate osobe. Razlog tako velike uporabe poznatih u reklamiranju proizvoda leži u tome što poznati privlače više pozornosti na proizvode i usluge, donose i/ili prenose svoj imidž na proizvod/ uslugu te daju kredibilitet reklami (poznate osobe donose reklami više kredibiliteta od nepoznatih osoba). *Model prijenosa značenja* opisuje kako poznati stvaraju simbolička kulturna značenja te kako ih prenose na proizvode. Prvo se stvara imidž poznate osobe koji javnost percipira, zatim poznata osoba prenosi taj imidž na proizvod u reklami te na kraju kupci prepoznaju taj prijenos imidža i kupuju proizvod. To se događa jer se ljudi često ugledaju na poznate osobe te njihovo ponašanje i imidž smatraju poželjnim – zvijske tako za njih često nose određena kulturna značenja. To se najbolje može vidjeti u mladima kojima su zvijezde uzori u ponašanju, izgledu i stavovima.⁷⁵²

Aktivnosti reklamiranja proizvoda mogu zvijezdi donijeti profit čak i veći od njezina osnovnog posla. Npr.

Dramatična realnost restrukturiranje stvarnosti u narativni format kako bi se strateški povećala dramatičnost stvarnih događaja.

Korištenje poznatih osoba u promoviranju proizvoda – korištenje poznatih osoba za reklamiranje određenih proizvoda ili usluga česta je praksa mnogih tvrtki koje žele poboljšati prodaju svojih proizvoda i usluga.

Otprilike 25% televizijskih reklama u SAD-u koristi poznate osobe.

Povjerenje je vrlo važan element u odnosu između klijenta i profesionalca u odnosima s javnošću.

Osobni profil i životopis služi kao background informacija i posebno je važna za zvijezde u usponu.

Anna Kournikova više zarađuje od reklamiranja proizvoda nego od igranja tenisa. Postoje dvije vrste uporabe poznatih za reklamiranje proizvoda: prva vrsta obuhvaća reklamiranje predmeta koje poznata osoba koristi u svom poslu (npr. Anna Kournikova reklamira tenisice Adidas), a druga vrsta obuhvaća reklamiranje proizvoda o kojima zvijezda ne ovisi u svojoj karijeri (npr. Anna Kournikova reklamira Omega satove). Oglašivači najčešće uzimaju visoko vidljive poznate osobe jer će one privući pozornost ne samo svojih obožavatelja, nego i potrošača koji su dio „obične“ publike. Tvrtke ovom tehnikom oglašavanja diferenciraju svoj proizvod od konkurentskih te mu daju novu dimenziju imidža i privlačnosti: „...kada Snoop Dogg reklamira Nokiu, ljudi to primjećuju i veća je šansa da će provesti više vremena slušajući njegovu poruku.“ Ova tehnika nosi prednost ne samo proizvođaču, nego i samoj poznatoj osobi – njezina vidljivost se također povećava, kao i profit.⁷⁵³

Intervjuiranje, razgovor sa slavnom osobom/klijentom – povjerenje je vrlo važan element u odnosu između klijenta i profesionalca u odnosima s javnošću. To povjerenje treba se ispoljiti u čestim razgovorima u namjeri da klijent odgovara na brojna pitanja koja mu postavlja profesionalac. Svrha ovakvih razgovora je otkrivanje detalja iz života slavnih osoba, a koji potencijalno mogu biti zanimljivi medijima i pridonijeti izgradnji *velike slike*.

Priprema životopisa – osobni profil i životopis služi kao *background* informacija i posebno je važna za zvijezde u usponu. Životopis je sastavni dio sadržaja web stranice *celebritya*. Ne smije biti ni predug ni prekratak. Najčešće je na dvije do tri kartice teksta. Prate ga fotografije i drugi promotivni materijal.

Organiziranje web stranica – jedna od prvih zadaća agencija i profesionalaca odnosa s javnošću u radu sa slavnima vezana je za

web stranicu. Ukoliko *zvijezda* nema web stranicu, prilazi se kreiranju sadržaja i dizajnu. To je posao koji će se povjeriti najboljim web dizajnerima i agencijama. Nakon izrade dogovara se održavanje i punjenje stranice. Fotografije su jedan od najvažnijih sadržaja. *Celebrityji* mogu *pisati* svoje blogove i osigurati što veću interakciju s fanovima na webu pa čak i prodavati svoje proizvode.

Lady Gaga koja na svojoj web stranici svoje obožavatelje naziva „my little monsters“ (moja mala čudovišta) te im se svakodnevno obraća nekom porukom, ⁷⁵⁴ primjerice: „Plakala sam dok sam čitala sve vaše prekrasne poruke o mojoj novoj pjesmi. To mi znači iznimno puno.“⁷⁵⁵

Uređivanje Facebooka, Twitera i MySpacea – najpopularniji društveni softveri koje koriste gotovo svi *celebrity* su Facebook, *Twitter* i MySpace. *Facebook* je servis za dijeljenje informacija. Njegova osnovna karakteristika je povezivanje njegovih korisnika (*celebrity* osobe) i njegovih prijatelja. Korisnici Facebooka na servis su prijavljeni svojim pravim imenima te komuniciraju izmjenjujući različite sadržaje. *Twitter* je društvena internetska mreža namijenjena slanju i čitanju kratkih poruka koje su prema imenu mreže nazvane *tweetovima*. *Twitter* je danas najbrže rastuća internetska društvena mreža u poslovanju, marketingu i odnosima s javnošću, a jako je koriste poznate i slavne osobe. Sajtovi za društveno umrežavanje poput *MySpacea* veoma su popularni. Oni također ljudima omogućavaju kreiranje profila i stvaranje virtualne mreže prijatelja.

Instagram je popularna besplatna aplikacija za obradu i dijeljenje fotografija putem mobilnih telefona (iPhone, Android, Windows Phone) na društvenim mrežama uključujući Facebook, Twitter, Foursquare, Flickr i dr. *Instagram* je izabran kao najpopularnija aplikacija za iPhone u 2011. godini. Čest je alat slavnih osoba.

Celebrityji mogu pisati svoje blogove i osigurati što veću interakciju s fanovima na webu pa čak i prodavati svoje proizvode.

YouTube je važan alat u promociji slavnih osoba. Postavljanje video sadržaja, clipova na YouTube je *conditio sine qua non* uspjeha. Često se popularnost neke slavne osobe npr. pjevača ili pjevačice mjeri brojem otvaranja videosadržaja na YouTubeu. Prema novim izvještajima YouTube bilježi rekordnu posjećenost, a više od 71% Amerikanaca gleda videosadržaje na YouTubeu. Statistike govore kako se svaki dan videosadržaji na YouTubeu pogledaju 3 milijarde puta. Prisjetimo se da je *YouTube* u kolovozu 2007. godine objavio svoju listu 10 najgledanijih videosnimki svih vremena.

Južnokorejski video spot „Gangnam Style“, već najgledaniji video u povijesti YouTubea, u petak (21. 12. 2012.) je premašio simbolični prag od milijardu „klikova“. Spot južnokorejskog repera Psyja (34), u kojem oponaša konja, objavljen je u srpnju u Koreji, a početkom kolovoza je postao silno popularan u inozemstvu. Video je u petak popodne imao 1.000.382.639 klikova, prema podacima YouTubea. Spot su pogledali i visoki dužnosnici, poput američkog predsjednika Baracka Obame, glavnog tajnika Ujedinjenih naroda, Psyjeva sunarodnjaka Ban Ki-moona, kineskog umjetnika disidenta Ai Weiweia i gradonačelnika Londona Borisa Johnsona. Psy, pravim imenom Park Jae-Sang, u studenom je odlikovan jednom od najprestižnijih južnokorejskih nagrada, odličjem za kulturne zasluge Okgwan. (Hina)

Priopćenje za medije – jedan je od načina stjecanja publiciteta. Ova priopćenja moraju sadržavati sva poznata pravila u pisanju priopćenja. Bez obzira što je riječ o poznatim osobama, u priopćenjima treba izbjegavati velike riječi i hvalisanja. Brojni mediji rijetko objavljuju priopćenja za medije. Često im ona služe kao povod ili trag za priču.

Fotografije su najvažniji alat u radu s medijima i javnošću slavnih osoba. Izazov

stručnjacima odnosa s javnošću je iskoristi svaku mogućnost za dobru fotografiju.⁷⁵⁶ Prije nego što nastanu dobre, inventivne fotografije u hodu, stručnjak za odnose s javnošću morat će osigurati sve vrste osnovnih fotografija. Njih će imati i u računarima, mobilu i u torbi kako bih mogao odgovoriti na potrebe medija i javnosti. Ukoliko odnosi s javnošću raspoložu fotografijama koje „više otkrivaju nego što skrivaju“, one će biti jako poželjan materijal medijima. Ne zaboravimo da jedna slika vrijedi tisuću riječi.

Nagrade – klijent s nagradom u ruci ili klijent dodjeljuje nagradu priča je na kojoj stalno rade djelatnici u odnosima s javnošću u pokušaju stvaranja projiciranog imidža poznate osobe. Takvi *eventi* dobar su povod za stvaranje medijskih priča, novih fotografija i za punjenje web stranica klijentima. Zadaća odnosa s javnošću ne prestaje samo toga dana ili večeri. Nastavak priče, držanje klijenta u medijima također je dio domaće zadaće.⁷⁵⁷

Sponzorstva – održavanje klijenta *na životu*, stalno projiciranje medijskih priča, povezivanje slavne osobe s pozitivnim trendovima, humanitarni rad i drugi uspjesi dobar su mamac za sponzore. Na tomu rade i osobe zadužene za odnose s javnošću. Zapravo odnosi s javnošću stalno trebaju projicirati pozitivan imidž klijenta misleći tako i na sponzorska sredstva. Strategija sponzorstva dio je plana aktivnosti agencija ili stručnjaka u odnosima s javnošću.

Nadimci – davanje nadimaka slavnima *hvatači su pozornosti* i pomažu stručnjacima za komunikaciju (PR) da se njihovo *novo* ime lakše izgovara, pamti i *proda*. Obožavatelji slavnih osoba vole zvati svoje heroje i heroine po nadimcima nastojeći im se na taj način približiti i iskazati prisniji odnos. Pored nadimaka brendira se samo ime slavne osobe. Svrha je bolje pamćenje imena, lakša izgradnja imidža slavne osobe. Takvi su na primjer Toše (Proeski), Nina (Badrić), Toni (Cetinski) i dr.

Posjeti – rad u društvenoj zajednici, humanitarne aktivnost i posjeti pojedincima, obiteljima, ustanovama, razna darivanja i sl. sastavnicom su brojnih kampanja, ali i

YouTube je važan alat u promociji slavnih osoba. Postavljanje video sadržaja, clipova na *YouTube* je *conditio sine qua non* uspjeha. Često se popularnost neke slavne osobe npr. pjevača ili pjevačice mjeri brojem otvaranja videosadržaja na YouTubeu.

Priopćenje za medije – jedan je od načina stjecanja publiciteta.

Fotografije su najvažniji alat u radu s medijima i javnošću slavnih osoba. Izazov stručnjacima odnosa s javnošću je iskoristi svaku mogućnost za dobru fotografiju.

Tehnika „kap po kap“ – filmski studiji, televizijske produkcijske tvrtke i mreže primjenjuju drip načelo publiciteta. Ovo načelo ide za tim da se stalno daju detalji neke priče u nastajanju.

redovitih aktivnosti slavnih osoba u društvenoj zajednici. Ovakve aktivnosti privlače pozornost medija i senzibiliziraju javnost prema celebrityjima.

Tehnika „kap po kap“ – filmski studiji, televizijske produkcijske tvrtke i mreže primjenjuju *drip* načelo publiciteta.⁷⁵⁸ Ovo načelo ide za tim da se stalno daju detalji neke priče u nastajanju. Stručnjaci za odnose s javnošću imaju zadaću npr. za vrijeme snimanja filma stvarati niz malih priča za komercijalne medije. Ovom metodom javnost se drži napetom i stvara se jak osjećaj iščekivanja. Loša strana ove metode publiciteta može biti u pretjeranoj promociji. U takvoj situaciji očekivanja javnosti mogu biti prevelika i voditi prema razočarenju. Iskusni stručnjaci odnosa s javnošću držat će priču dalje od velike *pompe* koja može dovesti do antiklimaksa.

Kalendar – nakon definiranja svih alata i tehnika profesionalci odnosa s javnošću zajedno sa svojim klijentima dimenzioniraju kampanju, tj. definiraju vrijeme i etape kampanje.

Proračun – rad na proračunu je vrlo intenzivan. Brojne aktivnosti ovisit će o financijskim sredstvima kampanje.

Evaluacija

Koncepti vođenja *celebrity* kampanje trebaju uključivati metode procjene, tj. konzultanti za osobnost treba odlučiti koje metode i alati se mogu koristiti kako bi se provjerilo jesu li postavljeni ciljevi postignuti. Prijedlozi mogu također biti razvijeni kao neovisan paket. Kampanje odnosa s javnošću velikih razmjera za *celebrityje* trebaju uključiti preciznu definiciju onoga što se treba istražiti, tko treba izvršiti procjenu, koliko će vremena biti potrebno i koliko novca stoji na raspolaganju. Zapravo postoji cijela lepeza alata koji stoje na raspolaganju u evaluaciji.

Sumativna evaluacija pomoći će provjeri učinaka na kraju kampanje: jesu li i u kojoj mjeri komunikacijski ciljevi, formulirani u strateškoj fazi, bili doista postignuti. U provedbi kampanje slavnj osobi formativna evaluacija je konstantan proces analize i refleksije pojedinca. Uz pomoć menadžera kampanje ili PR agenta izjave i postupci

klijenta se kritički analiziraju u odnosu na očekivani učinak (naročito u smislu kredibiliteta i autentičnosti). Spoznaje nadalje tvore osnovu za nastavak rada.⁷⁵⁹

Motivacijski čimbenici i kult ličnosti

Slava

Pozornost javnosti okupiraju dostignuća ili položaj pojedinca. Predsjednik SAD automatski postaje slavan, baš kao i papa.⁷⁶⁰ Slava je posljedica kvalitetnog rada glumaca, pjevača, sportaša, modnih djelatnika, političara i osoba drugih zanimanja koje su povezane s medijima, ali i za mnoge jedini put do uspjeha. Slava je neopipljivo svojstvo posebnosti kao odraz u društvenoj svijesti.

Negativna slava

Čak i ljudi koji su počinili teške zločine ili su uključeni na nepovoljan način u spektakularna suđenja (O. J. Simpson) tretiraju se kao slavne osobe.⁷⁶¹ Barbara Goldsmith, novinarka *New York Timesa*, u brojnim svojim komentarima osvrta se na temu slavnih negativaca. Tvrdi da su negativci gotovo jednako slavni kao i pozitivci i da se lagano briše granica između stvarnog i virtualnog života slavnih osoba.

Granica između slave i lošeg glasa je izbrisana. Danas se susrećemo s ogromnom zbnunjućom mješavinom slavnih osoba: talentirani i netalentirani, heroji i zločinci, ljudi koji su postigli nešto i oni koji nisu postigli uopće ništa, kriteriji njihova statusa slavne osobe su ti što njihov lik utjelovljuje neki oblik američkog sna, što odaju dovoljan dojam liderstva, heroizma, bogatstva, uspjeha, opasnosti, glamura i uzbuđenja da nahrane našu maštu. Mi više ne tražimo realnost, već samo ono što izgleda realno.

B. Goldsmith dodaje: „Apetit javnosti za slavnima i pseudodogađajima porastao je do pantagruelovskih (ciničnih) proporcija i,

Koncepti vođenja *celebrity* kampanje trebaju uključivati metode procjene, tj. konzultant za osobnost treba odlučiti koje metode i alati se mogu koristiti kako bi se provjerilo jesu li postavljeni ciljevi postignuti.

po prvi put u povijesti, mašinerija komunikacija može ići ukorak s ovim zahtjevima, čak i nadmašiti ih, stvarajući nove potrebe za koje nikada nismo ni znali da postoje. U jednoj ili drugoj mjeri, sve grane medija postale su sudionici u ovoj težnji...⁷⁶²

Samoveličanje

Donald Trump, ekstravagantni rasipnik nekretnina u New Yorku, svojom nezasićenom željom za publicitetom predstavlja pravi primjer ovog nagona. Stavio je svoje ime na zgradu koje je kupio i imao je osobnog tajnika za odnose s javnošću pored agresivnog odjela za odnose s javnošću u okviru Trump organizacije. Čak je i telefonirao reporterima pričajući im priče o sebi. Trumpov razvod od njegove supruge Ivane, ostavljajući joj samo 25 milijuna dolara od svog navodnog bogatstva vrijedna milijardu dolara, naišao je na veliku pozornost javnosti širom svijeta.⁷⁶³

Međutim slava je sklizak teren. Pisalo se da Trump ima financijskih problema. Ljudi su počeli pričati viceve na njegov račun, ne o njegovu navodnom seksualnom majstorstvu, već o financijskim problemima. Trump je međutim svratio pozornost javnosti na sebe prvo objavljujući da je on otac dječaka kojeg je rodila glumica Marla Maples, a onda se i oženio njome pred publikom od 1500 ljudi koje su njegovi odnosi s javnošću opisali kao *bliske prijatelje*. Ciničan ton medijskog izvještavanja naznačen je u uvodnoj rečenici jednog časopisa: „Donald Trump je u ponedjeljak konačno oženio Marlu Maples dok ih smrt, tabloidni skandal ili prebračni ugovor ne rastavi.“ Na kraju se brak ipak raspao.

Želja za novcem

Sarah Ferguson, vojvotkinja od Yorka, naišla je na ozbiljne poteškoće nakon razvoda od princa Andrewa. S 36 godina bila je u velikim dugovima, imala je dvije kćeri, ali ne i posao. Bila je poznata po svojoj ekstravagantnosti i teatralnom ponašanju. I ona je angažirala Rubensteina.⁷⁶⁴ Njegov zadatak bio je klasičan posao odnosa slavne osobe s javnošću: zadržati pozitivnu sliku o klijen-

tu u časopisima i novinama, dobiti prostor na televizijskim stanicama, naglasiti njezino sponzoriranje dobrotvornih ustanova i pomoći joj da dobije unosne naknade i pojavljivanja u javnosti. Rekao je da planira naglasiti njezinu inteligenciju, posvećenost djeci i poštovanje prema kraljevskoj obitelji.⁷⁶⁵

Kada je Fergie objavila knjigu, intervjuirali su je u glavnim televizijskim programima, pojavila se i na naslovnoj stranici časopisa *Peoples Weekly* i održala je zabave s dijeljenjem autograma u velikim knjižarama. Knjiga je osvanula i na listi bestsellera *New York Timesa*.

Osobni publicitet može se izgraditi na vlastitoj osobnosti. Osoba zadužena za odnose s javnošću i medije može urediti da nepoznata filmska glumica bude nazočna na zabavi kao gost dobro poznatog izvođača, a zatim izdati priopćenje. Poslije toga slijedi još jedna zabava i još jedno priopćenje za novine.⁷⁶⁶

Novac je važan dio života svakog pojedinca. Nezamisliv bi bio život danas bez novca kao sredstva za plaćanje, ali i mjere uspješnosti. Ostvarivost karijere neke slavne osobe mjeri se upravo novcem, ali ne i rezmetanjem ostvarenim materijalnim statusom. Publika obožava uspješne i bogate, ali pitanje je: „Je li sreća slavne osobe izraz veličine njenog ili njegovog bankovnog računa?“

Psihološka objašnjenja industrije slavni osoba

Psiholozi nude različita objašnjenja zašto javnost impresioniraju i fasciniraju pojedinci koji uživaju veliki publicitet.⁷⁶⁷

Očaranost slavnim osobama

Ljudima su potrebni uzori. Poznato je i u psihologiji da ljudi imaju potrebu ugledati se na svoje junake. Traže osobe kojima se mogu diviti, ali i koje mogu tračati, pa čak i pljuvati. Na taj način ljudi sa svojim uzorima ostvaruju poseban odnos. Današnji mediji skloni su u brojnim svojim sadržajima veličati poznate i slavne osobe. Oni donose veliki publicitet poznatima i slavnima. Tako imamo uzore iz gotovo svih područja živo-

Slava je sklizak teren.

Osobni publicitet može se izgraditi na vlastitoj osobnosti. Osoba zadužena za odnose s javnošću i medije može urediti da nepoznata filmska glumica bude nazočna na zabavi kao gost dobro poznatog izvođača, a zatim izdati priopćenje.

Psiholozi nude različita objašnjenja zašto javnost impresioniraju i fasciniraju pojedinci koji uživaju veliki publicitet.

Slavne osobe su dominirajući čimbenici u današnjim masovnim medijima. Dobivanjem publiciteta i glorificiranjem ostvaruju slavu i vlastiti status u društvu.

„Možda je to zbog toga što svi mi želimo nekoga koga možemo gledati s divljenjem i istodobno ga pljuvati, a nemamo kraljevsku obitelj.“

Golemi broj medija, koji danas postoje, i njihova jaka međusobna konkurencija uvelike su stimulirali prirodni instinkt ljudskih bića da se interesiraju za živote drugih.

ta: glazbenike, glumce, sportaše, političare, modne uzore, pa čak i kriminalce kao uzore. Profesionalci u odnosima s javnošću često se osjećaju neugodno pri proizvodnji publiciteta poznatih i slavnih, kao i zbog pretjerivanja pri uporabi raznih tehnika i alata.⁷⁶⁸

Postavlja se i pitanje zašto javnost toliko želi gledati i čitati o poznatima i slavnima u emisijama kao što su Red Carpet, In Magazin i dr. Koji je to ljudski poriv što tjera ljude da *lude* za takvim osobama? Vjerojatno u ljudskoj psihi postoji potreba interesirati se za druge ljude jer je čovjek i društveno biće. Iz toga se rađa veza između potrebe javnosti za informacijama o životima drugih ljudi i potrebe medija za jeftinim sadržajima. U tom odnosu stvara se *win-win* situacija jer i celebri i mediji i javnost ostvaruju ono što žele. Međutim u tom procesu događa se da i netaleantirane pa čak i glupe osobe postaju poznate i slavne. Za sve to najodgovornija je televizija kao medij s najvećim utjecajem na javnost.⁷⁶⁹

Prije pojave televizije odjeli za reklamu filmskih studija promovirali su svoje zvijezde kao osobe okružene glamurom, privilegijama i bogatstvom. Mladi ljudi sanjari su o postizanju takve slave te su jurili u Hollywood ne bi li provalili ta magična vrata kuće filma. Moć televizije je tolika da i novinari (Duško Čurlić, Mirko Fodor, Antonija Mandić, Danijela Trbović, Daniel Delale, Emerik Gudelj, Nikolina Pišek, Fani Stipković, Tatjana Jurić, Iva Babić, Nenad Hervatin i dr.), koji izvješćuju o životu poznatih, sami postaju slavni.

Činjenica je da su ljudi oduvijek bili željni zabave. Nekada su se zabavljali odlazeći u arene i amfiteatre gledati svoje junake, a danas čitanjem *celebrity* časopisa (Gloria, Story, Extra...) ili gledanjem emisija (Red Carpet, Eksploziv, In magazin) i intervju s omiljenim zvijezdama. Na taj način unose raznovrsnost i malo uzbuđenja u dnevnu životnu rutinu.

Slavne osobe su dominirajući čimbenici u današnjim masovnim medijima. Dobivanjem publiciteta i glorificiranjem ostvaruju slavu i vlastiti status u društvu. Slavni pjevači, sportaši, glumci, voditelji s televizije

i radija, članovi kraljevske obitelji u Britaniji, filmske zvijezde, kriminalci visokog ranga i pojedini političari – svi oni se fotografiju i o svima njima se piše i neprestano govori.

Javnost je radoznala i upravo iz toga proizlaze postignuća nekog pojedinca, kao i njegov položaj u društvenoj zajednici. Međutim osobe koje se brinu za slavu svojih klijenata često tu slavu pomno njeguju, bilo zbog podizanja ega svog klijenta, bilo zbog materijalne koristi.

Kolumnistica redovne trač rubrike Liz Smith jednom je prigodom pokušala objasniti američki kult ličnosti rekavši: „Možda je to zbog toga što svi mi želimo nekoga koga možemo gledati s divljenjem i istodobno ga pljuvati, a nemamo kraljevsku obitelj.“⁷⁷⁰ Osim divljenja prema pojedincima ljudi razvijaju i zamjenski osjećaj pripadnosti koji stvara podršku sportskim timovima. Sportaši istražuju ovaj osjećaj na brojne načine. Košarkaški tim koji pobjeđuje postaje *naš* tim u razgovorima među stalnim posjetiteljima omiljenog nam kafića. Da bi dali važnost njihovoj odanosti, i djeca i odrasli nose kape koje nose oznake njihovih omiljenih timova iz prve lige. Ne iznenađuje što svršeni studenti na sveučilištima lome prste dok gledaju svoj školski košarkaški tim u tijesnoj utakmici, ali isti intenzitet podrške se može naći i među obožavateljima koji nemaju nikakve izravne veze sa školom.⁷⁷¹

Mističnost slavnih osoba

Zašto je javnosti toliko stalo do čitanja i gledanja emisija o osobama koje smatra slavnima? Što nagoni ljude da žude za takvom pozornošću? Golemi broj medija, koji danas postoje, i njihova jaka međusobna konkurencija uvelike su stimulirali prirodni instinkt ljudskih bića da se interesiraju za živote drugih. Svemu tome doprinijele su *talk show* emisije, intervjui na televiziji, članci u časopisima na čiji ton utječu publicisti, mogućnosti postavljanja pitanja slavnim osobama preko računala i interneta, kao i knjige koje u ime slavnih osoba pišu neki drugi autori.⁷⁷²

Publicisti ili agenti odnosa s javnošću katkada potiču mističnost poznatih i slavnih da dobiju još veće zanimanje javnosti za svoje klijente. Slavne osobe, bez obzira na to što su ovisne o pisanjima medija, često izbjegavaju njihovu zainteresiranost o nekom pitanju ne bi li i u medijima izazvali želju za još većim zanimanjem nego što to pitanje objektivno traži nazočnost medija. Nekada to rade svjesno, potpomognuti vještim stručnjacima za odnose s javnošću, a nekada nesvjesno jer takav psihološki refleks često proizlazi iz njihove prirode, tj. osobnosti.

Kristin Kelly iz časopisa *Sassy* ovako to komentira: „Netalentirani stalno postaju slavni“, što je činjenica koju ona umnogome pripisuje televiziji. „Kad se pojavila televizija, cijeli proces obožavanja i kreiranja slavnih osoba izmakao je kontroli... Televizija pruža lažni dojam da se slavni obraćaju upravo vama pa se osjećate kao da su vaši prijatelji.“⁷⁷³

Slava je prolazna

Svi smo čuli za izreku: „Slava je prolazna.“ Iako bi se filozofski moglo protumačiti da je uistinu sve prolazno, slava nije prolazna istinski slavnim osobama. Za njih u ovom trenutku možemo reći da su trajno slavne osobe. Slava koju su zaslužile osobe iz prošlosti poput umjetnika genijalaca Mozarta, Beethovena i drugih nije prolazna. Ta slava još uvijek traje, a do kada će trajati, nitko ne zna. Slava renesansnih umjetnika također je trajna. Vjernicima kršćanima slava Isusa Krista je neprolazna, vječna, baš kao i Muhamedova muslimanima, Budina budistima i sl. Ne blijedi ni slava legendarnih pjevača poput Elvise Presleya ili Johna Lennona.

Ove su osobe svoju slavu stekle u jednom razdoblju svog života izvršivši golem utjecaj na društvo. Društvo im na određen način *vraća* njihov pozitivan doprinos razvoju svijeta tako da ih u literaturi stavlja na zaslužena mjesta. Postoje i negativni primjeri neslavnih osoba na kojima društvo uči kako ne treba djelovati: Adolf Hitler, Mussolini, Staljin, Gaddafi, Saddam Hussein i slični.

Slava je privid

Slava zapravo ne proizlazi samo iz osobnosti pojedinca, nego i iz viđenja društva. Je li nakana istinski slavnih osoba iz prošlosti bila postati slavnima ili je riječ o težnji za življenjem vlastitih ideala i sustava vrijednosti te nastojanju za vlastitim usavršavanjem i iskorištavanjem osobnih potencijala? Sigurno se ne radi o želji da se postane slavan. Njihova slava proizašla je iz njihovih osobnih vrijednosti koje je društvo uočilo kao takve. Slava je privid. Vidi li sebe neka slavna osoba onakvom kakvom je vidi javnost? Istinski slavna osoba je svjesna svog ostvarenog statusa u društvu, ali se ne poistovjećuje s vlastitim likom kojeg propagiraju mediji. Ona zbog sebe same nastoji biti ono što jest, a ljepota je u tome što i ta osobna slika drugim ljudima predstavlja oblik slavnosti.⁷⁷⁴

Međutim moderni mediji utječu na izgradnju jednog novog društva u kojem profit upravlja odnosima. Ne mogu se mediji okriviti za osobni sustav vrijednosti pojedinca, ali mogu za isključivost u potjeri za materijalnim ostvarenjima. Razvidna je gramzivost u ostvarenju uspjeha što veće gledanosti, slušanosti ili čitanosti pod cijenu srozavanja općih ljudskih vrijednosti. Mediji i svi dionici koji su povezani u procesima u vezi i oko medija moraju voditi računa da se u svemu tome ne izgubi čovjek. Kakvu poruku odašilju mediji, takvo društvo imamo. Mediji su zrcalo društva, ali i društvo je zrcalo medija. Kreiranje i uspostavljanje ravnoteže u odnosima između ovih pojava čini ukupnu sliku svijeta boljom.⁷⁷⁵

Slavni nakon smrti

Slavne osobe tek nakon smrti dobivaju dodatnu valorizaciju slavnosti u društvu. Primjeri su slavne osobe koje su mijenjale tijek povijesti i one koje su ostavile dubok trag na društvo kao što su filozofi: Sokrat, Platon, Aristotel, Kant, Freud; umjetnici: Leonardo da Vinci, Bach, Mozart, Beethoven, Pavarotti, Elvis, Jackson, Lennon; izumitelji: Fleming, Tesla, Bill Gates itd. To je znak da društvo, bez obzira na anomalije, još uvijek ima svojstvo pravih vrijednosti.⁷⁷⁶

Publicisti ili agenti odnosa s javnošću katkada potiču mističnost poznatih i slavnih da dobiju još veće zanimanje javnosti za svoje klijente.

„Kad se pojavila televizija, cijeli proces obožavanja i kreiranja slavnih osoba izmakao je kontroli... Televizija pruža lažni dojam da se slavni obraćaju upravo vama pa se osjećate kao da su vaši prijatelji.“

Mediji su zrcalo društva, ali i društvo je zrcalo medija. Kreiranje i uspostavljanje ravnoteže u odnosima između ovih pojava čini ukupnu sliku svijeta boljom.

Skandal je „nativ raskola, u kojem je postavljen skup djela koja krše moralne granice neke kulture, a zvijezde su tada (...) vjerojatni kandidati za priče o moralu“.

Michael Jackson, kralj popa, umro je kao osoba koja je obilježila povijest glazbene scene. Imao je sve: talent, karizmu, slavu... Za života je uživao svoj slavni status, ali nakon smrti postaje još slavnijim i ulazi u kategoriju *glazbenih legendi*. Bio je i ostao magnet za javnost. Milijuni obožavatelja širom svijeta, iako tužni zbog preranog odlaska velikog Michaela Jacksona, pohrlili su kupovati njegove albume. Časopis *Forbes* objavio je da je slavna mrtva pop zvijezda u godinu dana zaradila oko 275 milijuna dolara. Taj podatak učinio ga je najunosnijom mrtvom slavnim osobom. Ostalih dvanaest *slavnih mrtvaca* nije zaradilo zajedno koliko legendarni Michael. Njegova iznenadna smrt prouzrokovala je novi val obožavanja njegove bezvremenske glazbe. Michael Jackson umro je u lipnju 2009. godine u svojoj kući u Los Angelesu ostavivši dug od 500 milijuna dolara. Elvis Presley drugi je na popisu sa zaradom od 60 milijuna dolara. Treći je pisac trilogije *Gospodara prstenova* J. R. R. Tolkien sa zarađenih 50 milijuna dolara. Na petom mjestu nalazi se legendarni John Lennon.⁷⁷⁷

Skandali i tračevi

Teško stečena slava može nestati preko noći – dovoljan je samo jedan potez poznate osobe koji će javnost osuditi – radi se o skandalu. Skandal je „nativ raskola, u kojem je postavljen skup djela koja krše moralne granice neke kulture, a zvijezde su tada (...) vjerojatni kandidati za priče o moralu“.⁷⁷⁸ Međutim kako objasniti da nekim ljudima skandali uopće ne štete, a nekima čak i pomažu u stjecanju popularnosti i podizanju vidljivosti? Pokušavajući objasniti nativ, utjecaj i posljedice skandala, Hinerman (1992.) opisuje slučaj Michaela Jacksona – popularni pjevač optužen je 1993. godine za seksualno zlostavljanje dječaka. Cijeli događaj postao je glavna priča tabloida u cijelom SAD-u, a i svijetu. Iako iznimno popularan, *kralj popa* nije se tako lako mogao izdići iznad tog događaja – skandal je zaprijetio njegovu društvenom izopćenju. Cijeli slučaj riješen je izvansudskom nagodbom, ali ono što je zanimljivo promatrati je medijski nativ koji

se stvorio oko skandala i zaokupirao javnost na dulje vrijeme. U temelju skandala leži termin autentičnosti kojim se publika povezuje sa zvijezdom i u vezi s njim pojam morala. Skandal se pojavljuje kada već postojeći javni imidž zvijezde (kojim publika ostvaruje razna društvena i kulturna značenja) poremeti neko nemoralno djelovanje zvijezde koje je u suprotnosti s njegovim imidžem i kulturnim normama. *Autentična* zvijezda tada zapada u krizu, a putem medijskog narativa ta kriza se nastoji razumjeti i razriješiti. Isto je bilo i u slučaju Michaela Jacksona – mediji su prvo izvijestili o optužbi, a zatim pokušali otkriti pravu istinu analizom prethodnog Jacksonova imidža razgovarajući s mnogim ljudima – *insajderima*, publicistima i sl. Međutim mediji nisu mogli otkriti pravu istinu jer sve se temeljilo na spekulacijama i nagađanjima, sve do trenutka dok skandal nije umro, odnosno postao nezanimljiv javnosti. Medijima prava istina nije bila ni važna jer su imali priču koju su mogli provlačiti do u beskonačnost.⁷⁷⁹

Trač

Do informacija o poznatima najčešće dolazimo putem trača u medijima. Trač se definira kao „nova i/ili devijantna informacija o osobinama/ponašanju drugih gdje pošiljatelj ima točno/krivo znanje o sadržaju trača“.⁷⁸⁰ Znači, pošiljatelj trača vjeruje da širi točnu informaciju ili zna da širi laži – sve između ova dva ekstrema je glasina. Važno je naglasiti i prvi dio definicije – „nova i/ili devijantna informacija“ – znači da je trač informacija koja ljude iznenađuje i potiče znatiželju. Trač o poznatim osobama je nova vrsta trača – to je razgovor o privatnom životu slavnih. Razlikuje se od interpersonalnog trača koji je najčešće pouzdana informacija temeljena na intimnom odnosu, dok je trač o poznatima raširen putem masovnih medija i često ima problem s pouzdanošću – tada ga možemo klasificirati kao glasinu.⁷⁸¹

Zašto ljude zanimaju tračevi o poznatima? Postoje dvije hipoteze:⁷⁸²

1. hipoteza učenja
2. parasocijalna hipoteza.

Trač se definira kao „nova i/ili devijantna informacija o osobinama/ponašanju drugih gdje pošiljatelj ima točno/krivo znanje o sadržaju trača“.

Prema prvoj hipotezi poznate osobe su naši učitelji te nam pružaju informacije i strategije potrebne za uspjeh u svakodnevnom životu, a mi se ugledamo na njih jer su višeg statusa od nas samih (a svi ljudi uvijek streme višem statusu). Prema parasocijalnoj hipotezi pak ljudi vide poznate osobe kao svoje prijatelje, stvaraju s njima parasocijalnu interakciju. Prema toj hipotezi razmjena i širenje trača o poznatima stvara dojam povezanosti i zajednice među ljudima koji su sve više otuđeni u suvremenom društvu. De Backer i sur. testiraju obje hipoteze u svom istraživanju: i parasocijalna i hipoteza učenja djelomično su potvrđene njihovim istraživanjem. Autori su također zaključili da uporaba medija snažno utječe na interes za trač o poznatima te da su mladi ljudi više zainteresirani za takvu vrstu trača jer imaju manje životnog iskustva te im poznati predstavljaju neku vrstu uzora u ponašanju i strategijama uspjeha u životu.⁷⁸³

Odgovornost praktičara odnosa s javnošću i novinara u upravljanju statusom *celebrityja*

Izjava kako „ne postoji loš publicitet...“ može sugerirati da je posao publicista stvaranje priča bilo kakvog sadržaja. Jedna od zadaća publicista je projiciranje besplatnih tekstova u medije, ali publicitet djeluje u kompetitivnom svijetu senzacionalizma, *novinarstva čekovne knjižice* (u kojemu su novinari spremni dobro platiti za priču kako bi je preoteli svojim konkurentima). Publicist je trgovac koji dogovara pojavljivanje klijenta u medijima. Što je priča sočnija, to je veća zarada i zloglasnija slava. Što je veća ozloglašenost, viši je i status *celebrityja*. Važno je biti poznat po tome što si poznat. A taj proces podržavaju mediji širom svijeta jer ta vrsta vijesti ili *infotainmenta* (informacija na temelju medijskih sadržaja ili programa koji uključuju i zabavne sadržaje u nastojanju da se poboljša popularnost publike i potrošača) osigurava visoku nakladu i brojnu publiku, a visoke naklade i publika stvaraju vrijedne brendove u kojima komercijalne organizacije mogu reklamirati i promovirati svoje proizvode i usluge.⁷⁸⁴

Dobar je primjer ovog procesa *snatch* fotografija. Riječ je o slikama koje se često mogu naći na stranicama žutog tiska i koje djeluju kao da su snimljene bez znanja *celebrityja*. One su obično zrnate, loše kvalitete i izgledaju kako da su snimljene sa *skrive-nog* mjesta. Zapravo takve slike dogovara *celebrityjev* agent. Novine dobivaju snimku, *celebrity* ostvaruje nazočnost u javnosti, a brend postiže to da se u prvom planu nađe njegov najnoviji proizvod, poput torbice koju se mora imati. Ovdje bi se moglo postaviti legitimno pitanje je li uopće moguće da novinarstvo koje se bavi *celebrityjima* bude išta drugo osim plitko i laskavo. Imamo li na umu uvjete pod kojima se takvi dogovori sklapaju, štoviše, moglo bi se tvrditi da *novinarstvo plaćanja* toliko kontaminira dnevne novine da čitatelji ne mogu ocijeniti autentičnost onoga što konzumiraju.

Svaka slavna osoba koja se želi uspostaviti kao takva, a i ona koja se želi održati ili unaprijediti svoj status, mora voditi računa o tome da na tom putu honorira rad odnosa s javnošću.

Odnose s javnošću *celebrityja* često se promatra kao specijalizirano područje programa odnosa s javnošću i usluga prema kojem se profesija maćehinski odnosi – iako to ne bi trebalo biti tako. Proslavljeni novinar Max Clifford, recimo, posjeduje golemu moć u *otkrivanju* priča o *celebrityjima*. Štoviše, on tvrdi da je sa svojim pričama dospio na više naslovnica britanskih tabloida od ijednog drugog novinara. Tu je tvrdnju teško osporiti, osobito imamo li na umu potražnju za tračem o kojoj svjedoče slične vijesti na stranicama novina širom svijeta. Poput Clifforda i Edward Bernays je koristio novinarske tehnike za proizvodnju vijesti u kojima su figurirali njegovi klijenti još početkom 20. stoljeća. Rezultat toga bio je da se odnose s javnošću *celebrityja* i novinare u tabloidnim medijima često predstavljalo kao primjere industrije odnosa s javnošću. U stvarnosti odnosi s javnošću *celebrityja* i novinari predstavljaju utjecajne, ali manje važne elemente globalne industrije odnosa s javnošću. Moglo bi se reći da su vještine koje posjeduje većina konzultanata za od-

Izjava kako „ne postoji loš publicitet...“ može sugerirati da je posao publicista stvaranje priča bilo kakvog sadržaja.

Publicist je trgovac koji dogovara pojavljivanje klijenta u medijima. Što je priča sočnija, to je veća zarada i zloglasnija slava. Što je veća ozloglašenost, viši je i status *celebrityja*.

Odnose s javnošću *celebrityja* često se promatra kao specijalizirano područje programa odnosa s javnošću i usluga prema kojem se profesija maćehinski odnosi.

Američki znanstvenici napravili su analizu američkog tržišta dokazujući pretpostavku da u stvaranju celebrityja dominantnu ulogu imaju usluge marketinga. Odnosima s javnošću su pripisali dominantnu ulogu u odnosu na sve ostale komunikacijske discipline.

U Velikoj Britaniji svijet politike je spoznao moć imidža u javnosti još 1979. godine kada je Margaret Thatcher ostvarila povijesni uspjeh na izborima i postala žena premijer.

nose s javnošću bliskije konzultantima u menadžmentu specijaliziranim za upravljanje informacijama i komunikacijom. Njihova uloga uvelike se doživljava kao *crna magija*, iako je njihov utjecaj na stvaranje suvremenih *celebrityja* nesumnjiv.⁷⁸⁵

Američki znanstvenici napravili su analizu američkog tržišta dokazujući pretpostavku da u stvaranju *celebrityja* dominantnu ulogu imaju usluge marketinga.⁷⁸⁶ Odnosima s javnošću su pripisali dominantnu ulogu u odnosu na sve ostale komunikacijske discipline. To nije slučaj samo u SAD-u. I u Europi je tržište prepuno profesionalaca odnosa s javnošću koji prate političare, biznismene, znanstvenike, umjetnike i sportaše gdje god se oni kretali u javnosti. Ti praktičari odnosa s javnošću svojim klijentima nude i usluge osobnog *coachinga*. U Velikoj Britaniji svijet politike je spoznao moć imidža u javnosti još 1979. godine kada je Margaret Thatcher ostvarila povijesni uspjeh na izborima i postala žena premijer. Ona je koristila savjete specijalista za reklamiranje i odnose s javnošću Tima Bella (danas Lord Bell) koji ju je poučavao tehnikama davanja intervjua, kontrole visine glasa te stila oblačenja, sve kako bi bila privlačnija biračkom tijelu. Međutim *mainstream* indu-

strija odnosa s javnošću sklona je ograditi se od tog tipa *rada na osobnoj prezentaciji*.⁷⁸⁷

Radeći za kompaniju American Tobacco, Edward Bernays je pokušao iskoristiti psihološki uvid za odgovor na pitanje: „Što je to što sprječava žene u Sjedinjenim Državama da puše?“ Stručnjaci su zaključili da cigarete predstavljaju simbol muške moći i da postoji društveni tabu koji sprječava žene da puše. Međutim, kad bi one to činile, to bi im omogućilo da razviju vlastitu snagu. Bernays je angažirao nekoliko tadašnjih super modela da se infiltriraju u njujorški povorku za Praznik rada – tipični muški događaj. O tome je obavijestio fotografe koji su pratili proslavu i koji su onda snimili super modele kako hodaju uz povorku u krznenim bundama i puše. Stunt (štos) su popratili mediji širom Amerike i nazvali ga „Bakljama slobode“ (Torches of Freedom): Poziv, prije nego što se znalo za štetnost pušenja, da sve žene podignu svoje baklje slobode (cigarete). Broj pušača u Americi nakon kampanje „Baklje slobode“ postupno je porastao.⁷⁸⁸

Studija slučaja 19. Jelena Rozga

Hrvatska pop pjevačica Jelena Rozga rođena je 23. kolovoza 1977. godine u Splitu. Ljubav prema baletu, u kojem je bila vrlo uspješna, potisnula je ljubav prema glazbi, a nakon što je 1996. godine postala pjevačica popularne splitske grupe Magazin život joj se promijenio iz korijenja. Nastupom na izboru hrvatske pjesme za pjesmu Eurovizije Dora 2006. najavljuje solo karijeru te uskoro izdaje prvi solo album pod nazivom *Oprosti mala*. Prvi veliki uspjeh dolazi 2007. na Splitskom festivalu gdje osvaja Grand prix s pjesmom *Gospe moja*. Godin 2008. na renomiranom glazbenom festivalu osvaja nagradu za najslušaniju pjesmu *Daj šta daš*, a 2009. godine postaje kraljica Prokurativa kada treći put za redom osvaja nagradu za najslušaniju pjesmu na Splitskom festivalu *Rodit ću ti ćer i sina*. Na istom festivalu pjevačica nastupa i 2010. s pjesmom *Bižuterija* koja odmah postaje hit te po njoj naziva i drugi samostalni album te turneju koju u listopadu iste godine započinje u Zadru. Nakon toga slijedi prvi veliki samostalni koncert u Areni u Splitu gdje je koncert Jelene Rozge poslušalo 12 000 ljudi te nastup u dvorani Košarkaškog centra Dražen Petrović u Zagrebu. Na dodjeli glazbene nagrade Porin, najuglednije diskografske nagrade u Hrvatskoj, u svibnju 2011. Jelena Rozga osvaja Porina za hit godine. Splitska pjevačica postaje sinonim uspjeha i elegancije zbog glazbe kojom osvaja obožavatelje pozitivne energije koju širi osvaja titulu kraljice estrade. (URL: <http://www.jelenarozga.com>, 2011.)

Od samog početka Jelenine karijere u popularnoj splitskoj grupi Magazin mediji su zainteresirani za lik i djelo djevojke koja se glasom i stasom u 19.-oj godini pojavila u javnosti te naslijedila dotadašnju pjevačicu Danijelu Martinović. Tijekom desetogodišnje karijere u Magazin mediji Jelenu doživljavaju kao vokal popularne grupe, no to se mijenja s pomno osmišljenim odlaskom u solo karijeru na medijski izuzetno popraćenom glazbenom događanju, izboru hrvatske pjesme za pjesmu Eurovizije Dora gdje s grupom Magazin pjeva oproštajnu pjesmu te svoj prvi singl *Ne zovi me Marija*.

Odlazak u solo karijeru prati promjena imidža kojim Jelena poručuje da je mlada samosvjesna žena koja zna što želi te publici na slušanje daje svoj prvi album. Iako nije iznjedrilo velike hitove, pjesme pronalaze put do obožavatelja, a Jelena Rozga održava koncerte na području cijelog Balkana.

Jelena Rozga odlaskom u solo glazbenu karijeru ne poseže za osobom za odnose s javnošću, taj posao za nju, kao i za mnoge domaće glazbene zvijezde, obavlja menadžer, poznati splitski skladatelj Pero Kozomara. Osobne odnose s javnošću Jelena gradi uz pomoć šarma, pristupačnosti i osmijeha koji je sastavni dio njezina imidža od samog početka pojavljivanja u javnosti. Ono čime dopire do javnosti je jednostavnost te promišljanje o svakom pojedinom obožavatelju.

„Dragi moji, hvala puno svima. I tebi koji si broj 1 ... i tebi koji si broj 50.000 i neki... Hvala što ste uz mene i što mi dajete podršku“, napisala je na internet stranici službenog kluba obožavatelja. (URL: <http://www.jelena-rozga.com>, 27. 12. 2010.)

Nepromišljenom izjavom o ulasku u politiku tijekom izbora za splitskog gradonačelnika izazvala je osudu Krešimira Macana, jednog od najpoznatijih stručnjaka za odnose s javnošću u Hrvatskoj, glasnogovornika tadašnjeg kandidata i danas gradonačelnika Splita, Željka Keruma. Jelena Rozga se na Kerumovoj listi našla zbog podrške te kako bi brojne obožavatelje pozvala na glasanje, no pjevačica je to protumačila kao idealan trenutak za otkrivanje političkih ambicija. U intervjuu za emisiju Exluziv RTL televizije nespretnim odgovorom dala je naslutiti da će, ukoliko Željko Kerum pobijedi na lokalnim izborima, sjesti u fotelju pročelnice za kulturu. (URL: <http://www.videoarhiv.net>, 2007.)

Nakon što su brojni domaći mediji sa sprdnjom prenijeli izjave u kojima pjevačica ne skriva svoje političke ambicije, reagirao je i glasnogovornik Macan. „Jelena se na Kerumovoj listi, baš kao i ostale zvijezde, našla zbog podrške. Njezina uloga bila je da pozove svoje fanove da glasaju za Keruma. Vjerojatno ni sama ne zna koja je razlika između vijećnika, pročelnika i podrške, pa je došlo do zabune“, rekao je Macan za *Jutarnji list*. (URL: <http://www.jutarnji.hr>, 25. 5. 2009.)

Jelena Rozga nakon toga više nije imala komentara o svojim političkim ambicijama te se okrenula onome što radi najbolje, glazbi, a izjava oko koje se nije savjetovala s menadžerom, već je rezultat osobnih želja i ambicija koje nisu naišle na plodno tlo, nije ostavile negativan trag među obožavateljima rada pjevačice.

Ono o čemu se uz Jeleninu glazbu najviše piše je ljubavni život pjevačice koja s tom temom odlično manipulira medijima te osigurava svoju prisutnost u tisku, na radiju, televiziji i brojnim internetskim portalima. Takav joj je pristup osigurao prostor u medijima prilikom kretanja na prvu samostalnu turneju te promociju drugog solo albuma *Bižuterija* u listopadu 2010. U medijima su 18. listopada odjeknuli natpisi o otkrivenom identitetu tajanstvenog Rozginog dečka (URL: <http://www.vecernji.hr>, 18. 10. 2010.). Istim trikom poslužila se i nakon koncerta u Areni Split. U medijima je objavila kako će joj podršku na koncertu u Zagrebu podršku dati i novi tajanstveni dečko te opovrgnula kako je tajna romansa marketinški trik.

„Nikad se u karijeri nisam služila trikovima. Za moj su uspjeh zaslužni samo dobra pjesma, dobar nastup i pozitivna energija“, izjavila je tada za *Slobodnu Dalmaciju*. (URL: <http://www.slobodnadalmacija.hr>, 10. 3. 2011.) Trik ili promišljeni potez u maniri struč-

Ono o čemu se uz Jeleninu glazbu najviše piše je ljubavni život pjevačice koja s tom temom odlično manipulira medijima te osigurava svoju prisutnost u tisku, na radiju, televiziji i brojnim internetskim portalima.

“Nikad se u karijeri nisam služila trikovima. Za moj su uspjeh zaslužni samo dobra pjesma, dobar nastup i pozitivna energija.”

Odlučila je napustiti koledž. Navela je i razlog: „Sviđa mi se ono što mi se sviđa. Ne sviđa mi se ono što mi se ne sviđa”.

njaka za odnose s javnošću Jeleni svakako pomaže da osim svojom glazbom i uspjehom koji postiže na još jedan način puni medije što joj osigurava prisutnost te pomaže usponu njene karijere. Dodatnu medijsku pozornost 33 godine stara pjevačica osigurala je i odličnom suradnjom s poznatim hrvatskim dizajnerskim dvojcem Elfs čije je zaštitno lice (URL: <http://www.elfs.hr>, 2011.). Svaki Jelenin izlazak u javnost pomno je osmišljen od strane dizajnera, a Jelena je na turneji *Bižuterija* nosila isključivo njihove modele te na taj način pomogla u promociji hrvatske mode, što su mediji protumačili kao još jedan odličan korak mlade zvijezde.

Ana Kolak Čada

Studija slučaja 20. Lady Gaga – stvaranje (brenda) vlastitog glazbenog stila

Stefani Joanne Angelina Germanotta rođena je 28. ožujka 1986. godine u Yonkersu u New Yorku. Roditelji Joseph i Cynthia su talijanskog podrijetla. Za sebe kaže da je Njujorčanka talijanskog podrijetla. Pohađala je Katoličku školu Presvetog srca na Manhattanu. Istu školu pohađale su i sestre Hilton, Paris i Nicky. U četvrtoj godini ide na sate klavira. Prva pjesmica koju je tada napisala zvala se *Novčanice*, navodno inspirirana pjesmom Pink Floyda *Money*. Otac ju je upoznao s mnogim vrstama glazbe od Frank Sinatre do Brucea Springsteena. On je volio slušati glazbu raznih izvođača. Na njegovom repertoaru ploča nalazili su se: Pink Floyd, Led Zeppelin, Beatles, Billy Joel, Elton John, Andrea Bocelli, Frank Sinatra i drugi.

Stefani je voljela kazalište i u tinejdžerskoj dobi bi dolazila u školu s crvenim ružem na usnama i nakovrčanom kosom, kako sama kaže, samo da privuče pozornost. Bila je vrijedna učenica s visokim prosjekom ocjena. Napunivši trinaest godina, napisala je svoju prvu pjesmu nakon djetinjstva *To love again*. U tom razdoblju upušta se i u modni svijet miješajući stilove. Nastupa pjevajući u čuvenim klubovima u Greenwich Villageu, kao što je Bitter End, gdje dolazi u pratnji majke. Kao srednjoškolka pjevala je u raznim grupama, uglavnom sa starijim momcima. U to vrijeme uzori su joj bili David Bowie i Boy George. Bila je neobuzdana. Zbog njenog ekstravagantnog i seksi odijevanja upadala je u nevolje. Otac je mislio da joj fali daska u glavi. Unatoč tome imala je sve petice u školi. Tvrdi da je slučajan susret s nečakom njenog učitelja pjevanja bio poticaj za sljedeću fazu njenog života. Ujak njenog prijatelja Evana, Don Lawrence, imao je zavidnu listu učenika: Annie Lennox, Christina Aguilera, Bono Vox, Mick Jagger i drugi. Poznanstvo s učiteljem Lawrenceom bio je prvi korak na putu do njene slave.

Nakon srednje škole htjela se osamostaliti i upisuje studij na Umjetničkoj akademiji Sveučilišta u New Yorku, Tisch. Kao sedamnaestogodišnjakinja postala je jedna od dvadeset osoba koje su u 45 godina Akademije primljene prije upisnog roka. Studirala je glazbu i kazalište. Uz to je pohađala sate povijesti umjetnosti i scenografiju što joj je kasnije dobro došlo u građenju karijere. Plesala je po pet sati ujutro, a popodne bi glumila i pjevala. Iako je bila predana radu, tvrdila je kako joj škola nikada nije odgovarala u smislu umjetnosti, iako je oduvijek znala da će baviti umjetnošću. Smetalo joj je što su je profesori na audicijama svrstavali u rubrike. Govorili su joj da ili previše naginje rocku ili popu ili je prepametna ili da je bjelkinja, a pravi se da nije i slično. Odlučila je napustiti koledž. Navela je i razlog: „Sviđa mi se ono što mi se sviđa. Ne sviđa mi se ono što mi se ne sviđa.” Roditelji su je podržali u njenoj odluci, iako je otac rekao da se ako za godinu dana ne uspije, mora vratiti u školu.

I nakon toga kada bi odlazila na audicije za mjuzikl rekli bi joj da previše naginje popu, a kada bi otišla do ljudi iz glazbene industrije, rekli bi joj da previše naginje kazalištu. Zbog toga je odlučila spojiti ta dva svijeta. Međutim, bio joj je potreban novac za hranu, stan, odjeću i režije. Zato je pronašla dnevni posao u kafiću kao konobarica. Noću je plesala kao go-go plesačica. Ističe da je uvijek radila u visokim petama. Njen otac je mislio da je

Noću je plesala kao go-go plesačica. Ističe da je uvijek radila u visokim petama.

poludjela. Nije razumio njen izbor i u to vrijeme nije ju mogao ni gledati, a danas plače kad ju vidi na pozornici. Nešto kasnije počela se i drogirati. Tvrdi da se nikada nije drogirala zbog euforije, nego da bi shvatila način na koji su umjetnici, koji su to radili, dolazili do svoje umjetnosti. Također navodi da je to najteže razdoblje njenog života i da ga nikome ne želi preporučiti. Sama je snimala demo-snimke, nosila urednicima diskografskih kuća, glumila vlastitu menadžericu i fotokopirala plakate ne bi li pronašla gažu. Tvrdi da je uspjela snagom volje. Usprkos striptiz plesu, eksperimentiranju s drogama, za sebe kaže da je ista ona Stefani iz susjedstva i da je i dalje dobro odgojena i draga cura koja je željela uspjeti i uspjela je. Naime, Lady Gaga ili Stefani Germanotta kada danas govori o razdoblju eksperimentiranja s drogama, govori o vlastitom osjećaju da je slavna u razdoblju kada nije bila. Pod utjecajem opijata tako je doživljavala sebe. Danas to ne mora raditi jer je uistinu slavna.

Ključne glazbene utjecaje na nju su izvršili David Bowie i Queen. Izjavila je da nije znala što raditi dok nije upoznala njihovu glazbu. Također je razmišljala o teatralnosti svojih izvedbi. U tome je otkrila sebe.

Prema *Gagapediji*, 2006. godine klupsku pjevačicu odabrao je direktor slavne institucije Songwriters Hall of Fame Bob Leone da bude jedna od devet izvođača na manifestaciji Songwriters Showcase. Gaga je odlučila izvesti svoju skladbu *Hollywood*. Zapaža ju Wendy Starland, suradnica producenta Roba Fusarija. Tražili su djevojku od 25 godina koja bi mogla postati pjevačicom *garage* stila. Producenta je zaintrigirala njena kombinacija stilova 60-tih i 90-tih. U časopisu Billboard njenu je dotadašnju glazbu okarakterizirao kao kombinaciju Gwen Stefani iz grupe No Doubt, Fionne Apple i The Beatlesa. No, u tom trenutku bila je daleko od glazbenog stila kojeg je promovirala na albumu *The Fame*. Fusari je želio promijeniti njen rockerski pristup, ali Stefani je govorila kako nema šanse i da ne želi tako raditi. Međutim, nakon članka u New York Timesu koji je opisao novi pristup Nelly Furtado koja je promijenila svoj izvorni folk-rock pristup i prihvatila dance glazbu, Fusari je uvjerio Gagu da snime *Beautiful Dirty Ritch* uz električne bubnjeve i uz plesni ritam. Nakon toga nikada više nisu svirali rock. Međutim, ljubav je pukla. Od ožujka 2010. godine aktualna je tužba producenta Fusarija koji traži 30.000.000 dolara odštete zato što ga je Lady Gaga napustila i ignorira odredbe ugovora.

Njeni albumi *The Fame* i *The Fame Monster* postigli su dijamantni tiraž, što znači da je širom svijeta prodano 10.000.000 primjeraka. Prvi album bilježi četiri hita na prvim mjestima američkih top ljestvica: *Just dance*, *Poker face*, *Love game* i *Paparazzi*. Njen peti hit *Bad Romance* imao je više od 140.000.000 online gledatelja. Ukupno je prodala 27.000.000 diskova od čega 10.000.000 albuma i 17.000.000 singlova.

Lady Gaga kao projekt postoji tek nešto više od dvije godine, a već je pokupila niz međunarodnih priznanja i nagrada iz svijeta *show businessa* (MTV, BRIT Awards, NMA i dr.). Nadmašila je čak i svoga idola Madonnu. Kad govori o sebi, ističe da je njen pristup utjelovljenje *show businessa*. Njoj je nepojmljivo da ju obožavatelji vide kako iznosi smeće iz stana s viklerima u kosi. Ako se takvo što i treba dogoditi, ona će i od toga napraviti *performance*. Kaže da bi radije umrla nego da je obožavatelji vide bez velikih peta i zaključuje: „To je *show business!*“ Lady Gaga tvrdi da se ni za što na svijetu ne bi odrekla svojih perika i šešira. Njezina modna ekipa, pod nazivom *House of Gaga*, dizajnira odjeću za njene nastupe. Za vrijeme njenih koncerata na štandovima se prodaju majice s natpisom „Ja volim Lady Gay Gay“ za 50 funti. Njene nastupe u scenskom i glazbenom smislu novinari proglašavaju „nastupima uistinu divovskih razmjera“ (*Observer*). *The Guardian* primjećuje kako je njena slava čudesna, a kod publike izaziva divlje uzbuđenje. Na BBC-u voditelj Jonathan Ross govori o njenoj „nevjerojatno uspješnoj godini“.

Lady Gaga u svakom svom intervjuu ističe da voli svoje obožavatelje. Iako je htjela biti rokerica, njen producent Fusari ju je usmjerio na urbani zvuk i nije pogriješio. Mediji su prihvatili Gaginu glazbeno-scensku filozofiju i vinuli je u orbitu. Njen osebujan, pa čak i

Lady Gaga ili Stefani Germanotta kada danas govori o razdoblju eksperimentiranja s drogama, govori o vlastitom osjećaju da je slavna u razdoblju kada nije bila. Pod utjecajem opijata tako je doživljavala sebe. Danas to ne mora raditi jer je uistinu slavna.

Lady Gaga kao projekt postoji tek nešto više od dvije godine, a već je pokupila niz međunarodnih priznanja i nagrada iz svijeta *show businessa*.

Lady Gaga u svakom svom intervjuu ističe da voli svoje obožavatelje.

kontroverzan stil odijevanja za nju predstavlja samo način da bude ono što želi biti i utječe na milijune obožavatelja širom svijeta. Svjesna je da šokira javnost, ali i da njena moda može zasjeniti glazbu. Međutim, to je ona. Spojila je sve što voli i to *dobro nosi*. Publika joj vjeruje da je to što predstavlja javnosti njena osobnost, njen karakter, izraz njene svijesti o samoj sebi. Ekscentrična Lady Gaga tvrdi da se oduvijek osjećala slavnom osobom te da se rodila kao zvijezda. Za nju je slava unutarnja vjera u sebe. Gaga kaže da je slava neopipljiva značajka izdvojenosti. Taj njen alternativni svijet, ta njena paralelna stvarnost, u samo nešto više od dvije godine, uspjela je nametnuti javnosti preko noći. Međutim, nastajanje njenog svijeta, kao što je vidljivo iz životopisa, nije nastajalo tako brzo kao i njena međunarodna slava. Lady Gaga stvorila je svoj vlastiti glazbeni stil kojeg naziva kazališni pop.

Ivica Mikulić

U svijetu je sve veći trend da slavne osobe bivaju glasnogovornicima humanitarnih akcija. Stručnjaci za odnose s javnošću su shvatili da će jednu humanitarnu priču puno lakše približiti javnosti ako je ispriča neka slavna osoba.

Ambasadori su poznate osobe koje širom svijeta upozoravaju na probleme s kojima se susreću djeca te pomažu UNICEF-u u prikupljanju sredstava za programe za bolji život djece.

Slavne osobe – humanitarni glasnogovornici

U svijetu je sve veći trend da slavne osobe bivaju glasnogovornicima humanitarnih akcija. Stručnjaci za odnose s javnošću su shvatili da će jednu humanitarnu priču puno lakše približiti javnosti ako je ispriča neka slavna osoba. Na taj način cijela kampanja poprima ljudski oblik. Emocije koje slavna osoba proživljava i pokazuje, suočena s nekom katastrofom ili teškom životnom dramom nekih ljudi, mediji prenose, a javnost dodatno senzibilizira. Ovakva vrsta PR-a privilegija je zvijezda koje u sebi utjelovljuju istinske ljudske vrjednote. *Celebrityje* se također uključuje u humanitarne aktivnosti, ali nipošto kao nositelje kampanja. Javnost ima percepciju da je ovakva podjela uloga baš ona prava. *Celebrityji* su skloni pretjerivanju u slikanju u medijima, dok su zvijezde uglavnom svjesne svojih kvaliteta i osobina pa su primjereniji izbor.⁷⁸⁹

Velike svjetske zvijezde koje su ambasadori dobre volje UNICEF-a su: Angelina Jolie, David Beckham, Mia Farrow, Ricky Martin i brojni drugi. Vjerojatno najpoznatije sportske organizacije koje su pod pokroviteljstvom UNICEF-a su nogometni klubovi Barcelona i Boca Juniors. U Hrvatskoj tom laskavom titulom okitili su se Zlatan Stipišić Gibonni, Bojana Gregorić, Maja Vučić, Slaven Bilić i odnedavno hokejaški klub iz Zagreba Medveščak. Svi su oni prijatelji UNICEF-a koji vlastitim primjerima utječu na povećanu osjetljivost po pitanjima djece i zaštite njihovih interesa. Institucija ambasadora dobre volje pri UNICEF-u utemeljena je prije više od 50 godina s američkim glumcem i zabavljačem Dannyem Kayeom. Ambasadori su poznate osobe koje širom svijeta upozoravaju na probleme s kojima se susreću djeca te pomažu UNICEF-u u prikupljanju sredstava za programe za bolji život djece.⁷⁹⁰

Studija slučaja 21. Angelina Jolie – humanitarni odnosi s javnošću

U svjetskom *show businessu* samo se najveće zvijezde bave humanitarnim radom. Lady Di bavila se humanitarnim radom na polju uklanjanja zaostalih mina iz ratnih područja. Elizabeth Taylor prva je javna osoba koja se založila u borbi protiv opake bolesti AIDS-a. Danas to radi Sharon Stone. Angelina Jolie danas je veleposlanica UNICEF-a.

Moglo bi se uočiti da je najviše koristi od svog humanitarnog rada imala upravo Angelina Jolie. Ona je gajila imidž mlade buntovnice bez razloga nosivši bočicu krvi svog negdašnjeg supruga oko vrata, raščupane kose i nije svrstavana u red najvećih holywoodskih diva. Ribrendingom postaje ugledna humanitarka i ikona Hollywooda. Dobiva brojne attribute i titule, od najljepše do najglamuroznije i sl. Vrhunska zvijezda vođena vrhunskim PR-om privlači brojne brendove modne industrije s kojima ostvaruje marketinšku suradnju. Kao veleposlanica UNICEF-a obilazi siromašne zemlje širom svijeta i priskrbljuje si publicitet

Angelina Jolie je gajila imidž mlade buntovnice bez razloga nosivši bočicu krvi svog negdašnjeg supruga oko vrata, raščupane kose i nije svrstavana u red najvećih holywoodskih diva.

svjetskih razmjera, a pritom je izvrsna i cijenjena glumica. Danas je i majka šestero, što svoje, što posvojene, djece. Njen brak s jednim od najomiljenijih glumaca današnjice – Bradom Pittom zaokuplja pozornost svjetske javnosti.

Očito je došlo vrijeme pravog PR-a naslonjenog na pozitivne vrijednosti jer je vidljivo da u nadmetanju između Jolie i Madonne potonja gubi tlo pod nogama jer vrlo teško izlazi iz začaranog kruga vlastitog PR-a umočenog u seks i skandale s vjerom i crkvom.

Primjeri humanitarnog PR-a u Hrvatskoj su Gibonni, koji je veleposlanik UNICEF-a i aktivan u brojnim humanitarnim akcijama, kao i Bojana Gregorić koja je također dio hrvatskog ogranaka UNICEF-a.

Ivica Mikulić

Studija slučaja 22. Humanitarna kampanja „Sve za nju“

U ljeto 2008. godine Marinka Akrap, direktorica marketinga *dm-a*, obavijestila je Lanu Jurčević i mene da će na jesen krenuti velika humanitarna kampanja u koju su uključene dvije udruge žena oboljelih od raka dojke i raka maternice, a da je strateški partner u kampanji također farmaceutska firma *GlaxoSmithKline*. Njihov TV spot već je bio snimljen za cijeli svijet, a prikazivao je žene koje se raduju, slave život, smiju i nazdravljaju šampanjcem. U zacrnjenim kadrovima pojavljivale su se statistike koliko žena u svijetu godišnje oboli i umre od teške bolesti. Njihova kampanja nije trebala biti usmjerena na bolest i smrt, nego je trebala slaviti život i upozoravati žene na važnost prevencije i odlaska na preglede.

Dogovorile smo da će Lana Jurčević biti nositeljica kampanje i prenijeti te poruke tako da kampanju prepozna javnost kojoj je namijenjena. Naslovna pjesma našeg albuma se zove *Volim biti zaljubljena* i postala je zaštitna pjesma kampanje, a riječima i glazbom pogodila je ugođaj TV spota. Kampanja se obraćala ženama srednje dobi, ali i izrazito mladim djevojkama koje bi trebale razmisliti o cijepljenju protiv HPV-a, a one su kroz Lanu Jurčević i njezino zalaganje mogle lakše shvatiti poruke kampanje. Lana je snimila vizual omota albuma s prekrizanim rukama na grudima pa smo uskladili vizuale jumbo plakata i albuma kako bi ljudi prepoznali da je riječ o istoj priči.

Dogovorili smo i sljedeće: obilasku srednjih škola, održavanje tribina na kojima će Lana mladim ljudima zajedno s medicinskim stručnjacima skrenuti pozornost na važnost preventivne i pregleda kad je riječ o tim bolestima. Došli smo do zaključka da je najbolje da se dvije oboljele žene slikaju s Lanom jer bi veći broj osoba na slici smanjio snagu poruke. Tako je osmišljena slika na kojoj Lana drži prekrizane ruke na prsima, a žene koje se zovu Silvija Javorović i Almenka Balenović stoje sa strane i drže ruku na njezinom ramenu, kao da je upozoravaju i ujedno štite.

Na idućem su sastanku bili svi sudionici kampanje i dogovoreno je sljedeće: vizual na kojem je Lana s dvije bolesne žene ići će na jumbo plakate i na vrećice u *dm-u* koje će se prodavati po cijeni jedna vrećica, jedna kuna. Prihod će ići u korist zaklade „Sve za nju“ jer je cilj udruge „Sve za nju“, udruge žena oboljelih od raka dojke, otvoriti Centar za psihološku pomoć ženama oboljelim od raka dojke i raka vrata maternice. Bio je to prijedlog Marinke Akrap, koji se pokazao zlata vrijednim jer je udruga na taj način kroz mjesec dana prodaje vrećica zaradila 700 000 kn, na koje je *dm* platio PDV.

Lana i ja smo predložile da ona na kraju kampanje, koja je započinjala 7.10. 2008., a završavala 7. 11. 2008., održi koncert čiji će prihod ići također na račun zaklade. U kampanju smo potom uključili HRT koji je pristao obilježiti u Dnevniku i svim drugim informativnim emisijama početak i kraj akcije, tako da voditelji nose malu ružičastu vrpču, znak borbe protiv raka dojke. Za potrebu promoviranja akcije snimljen je i spot *Volim biti zaljubljena* u kojem su sudjelovale mnogobrojne žene iz javnog života, zajedno s anonimnim oboljelim

Naslovna pjesma našeg albuma se zove *Volim biti zaljubljena* i postala je zaštitna pjesma kampanje, a riječima i glazbom pogodila je ugođaj TV spota. Kampanja se obraćala ženama srednje dobi, ali i izrazito mladim djevojkama koje bi trebale razmisliti o cijepljenju protiv HPV-a, a one su kroz Lanu Jurčević i njezino zalaganje mogle lakše shvatiti poruke kampanje.

ženama. HTV je 7. 11. 2008. omogućio direktan prijenos koncerta „Sve za nju“ iz košarkaške dvorane „Dražen Petrović“ na kojem je bilo 7.000 ljudi koji su došli podržati kampanju, a prijenos je istovremeno išao i na Hrvatskom radiju. Za vrijeme trajanja koncerta TV gledatelji su zvali na humanitarni telefon i prikupili tako daljnjih 300.000 kuna. Kad se odbiju svi troškovi i PDV, udruga je dobila otprilike milijun kuna u roku mjesec dana i, što je najvažnije od svega, zbog izvrsnog PR-a koji su odradile direktorice marketinga *dm-a* i *GlaxoSmithClinea*, u suradnji s PR agencijama *Madison* i *Imago* koje su njihovi partneri, uključeni su gotovo svi mediji u Hrvatskoj u ovu kampanju, pa se kao posljedica svega toga u priču uključila i politika. Državna tajnica Bianca Matković primila nas je, baš kao i čelnik Grada Zagreba za zdravstvo te članice Foruma SDP-a. Lana je, zajedno s timom liječnika koji je održao zanimljiva i poučna predavanja, obišla srednje škole u Rijeci, Splitu, Osijeku i Zagrebu, koje su naišle na izvrstan odaziv kod srednjoškolaca. Na kraju svake tribine su dobili priliku anonimno postavljati pitanja, pa smo svjedočili velikom interesu s njihove strane za ove teme, što je pokazalo nemogućnost komuniciranja s odraslim i neadekvatno dobivanja pravih informacija kroz obrazovni sustav. Svaki srednjoškolac koji je sudjelovao na tribini na poklon je dobio Lanin novi CD.

Milana Vlaović

Sažetak

Nastanak *celebrityja*

Pobjednici na Olimpijskim igrama u staroj Grčkoj bile su slavne osobe. U starom Rimu portreti moćnih muškaraca pojavljivali su se na kovanicama. Gladijatori su također dobivali znatnu popularnost širenjem vijesti o njihovim pobjedama. U 16. i početkom 17. stoljeća česte izvedbe Shakespeareovih drama pridonijele su njegovoj slavi. U viktorijansko vrijeme autori poput Charlesa Dickensa popularnost su izgradili objavljivanjem svojih djela. Sličnih primjera u praksi je jako puno. Nastanak fenomena slavnih osoba povezan je i s predajama. Prenosile su se vijesti *od usta do usta* o nekoj posebnoj osobi.

Pojam *celebrity*

Moderno korištenje pojma *celebrity* datira od 50-ih godina 19. stoljeća. Pomak prema *celebrityjima* postao je međutim primjetniji 1920-ih godina kad su se popularni časopisi počeli baviti ljudima iz svijeta lake zabave, sporta i noćnog života. *Celebrityji* su na kraju postali nešto posve različito od junaka koji su na neki način stekli slavu. Pojam *celebrity* na engleskom jeziku označava slavnju osobu. Izvedeno iz nje *celebration* je pojam koji označava proslavu, slavlje, jednako tako i *celebrate* označava radnju slaviti, dok se za termin slava u engleskom jeziku koristi riječ *glory*.

Pojava *celebrityja* u Hrvatskoj

Komercijalne televizije, strani *celebrity* časopisi, internetski portali, ubrzali su pojavu *celebova* i u Hrvatskoj. Mediji su se našli u potrazi za onim osobama koje su bile spremne na *celebrity* pravila: „Život pod nadzorom medija.“

Definiranje *celebrityja*

U suvremenoj literaturi nema puno definicija *celebrityja*. Po nekoj općoj definiciji taj pojam se odnosi na popularnu i uglednu osobu koja privlači visoku razinu javne i medijske pozornosti. Jedna od njih je definicija Elliota Pilla koji definira *celebrity* kao „poznatu osobu koja izaziva veliku pozornost u javnosti i medijima“.

Klasifikacija *celebrityja*

Celebrityji su postali globalna kulturna industrija koja za „podmazivanje kola bogatstva i slave“ koristi vlastite medije i vlastite *odnose s javnošću*. Pojava *celebrityja* posljedica je demokratizacije društva, slabljenja utjecaja organizirane religije i komodizacije svakodnevnog života. Iako postoji više pristupa određenju *celebrityja*, jedan od najvažnijih je Rojekova klasifikacija *celebrityja*: oni koji su naslijedili status *celebrityja*; oni koji su ostvarili status *celebrityja*; oni kojima je pripisan status *celebrityja*; celetoidi; celektori.

A, B, C, D kategorije *celebrityja*

Kategorizacija *celebrityja* se može promatrati i opisati u iznimno širokom rasponu određenom: strukom osobe, nazočnosti u medijima, nekim posebno važnim društvenim događajem ili posebnosti svake vrste. Iz navedenih razloga, a i zbog toga što javnost pokazuje natprosječan interes za takve osobe, mediji usmjeravaju svoja svjetla na njih. Mediji nastoje što dulje održavati *život celebrityja* u središtu javnosti. Pri tom se koriste različitim tehnikama uspostavljanja i izgradnje popularnosti. A, B, C, D liste *celebrityja* referiraju se na poznatu Ulmer ljestvicu.

Industrija slavnih/*celebrity* industrija

U klasičnom smislu industrija je skup ljudi, materijala, opreme i procesa koji kolektivno stvaraju proizvodnju koja ima vrijednost na tržištu. Baš kao što se automobilska industrija sastoji od radnika, tehnike, dizajna i dr. elemenata procesa koji pretvaraju materijale u proizvod (auto), industrija slavnih se sastoji od stručnjaka koji preuzimaju nepoznate i dobro poznate osobe, dizajniraju, osmišljavaju i stvaraju njihove imidže, nadziru njihovo distribuiranje i upravljaju njihovim usponom.

Struktura *celebrity* industrije

Celebrity industrija ima dodirnih točaka s nekoliko industrija kako bi pretvorila nepoznate pojedince u svoje slavne proizvode. Među njima su: zabavna industrija, industrija zastupanja, agent, osobni menadžeri, promotori, industrija publiciteta, komunikacijska industrija, industrija pojave (vanjštine, izgleda), industrija poučavanja (*coaching*), industrija pravnih i poslovnih usluga, industrija *celebrity* usluga i dr.

Elementi tržišta *celebrityja*

K. Nessmann navodi četverodimenzionalni model međusobnog odnosa između ključnih igrača na tržištu *celebrityja* koji može poslužiti za širenje rasprave. Nessmann je identificirao četiri povezana elementa u stvaranju tržišta osobnosti (*personalityja*): protagonisti koji upravljaju događajima; mediji koji izvješćuju, konstruiraju, profitiraju; javnost (publika) koja konzumira, sudjeluje, profitira i profitiraju; konzultanti koji savjetuju, posreduju, profitiraju.

Planiranje kampanje *celebrityja*

Osmišljavanje učinkovitih kampanja svojim klijentima dio je posla stručnjaka koji prate rad i život poznatih osoba. Osmišljavanje i vođenje kampanja nije isto što i neselektivno puštanje informacija o klijentu u razne medije. Kampanja znači sustavan pristup projiciranju slike, npr. poznate osobe u medijima. Kampanja također znači sustavan i selektivan pristup različitim medijima. Vođenje kampanje znači osmišljavanje najboljih pseudodogađaja i prilika za snimanje i slikanje. Vođenje kampanje znači integriran marketinški i komunikacijski pristup odnosa s javnošću poželjnom imidžu klijenta.

Skandali

Skandal je „nativ raskola, u kojem je postavljen skup djela koja krše moralne granice neke kulture, a zvijezde su tada (...) vjerojatni kandidati za priče o moralu“.

Tračevi

Do informacija o poznatima najčešće dolazimo pomoću trača u medijima. Trač se definira kao „novu i/ili devijantnu informaciju o osobinama/ponašanju drugih gdje pošiljatelj ima točno/krivo znanje o sadržaju trača“.

Slavne osobe – humanitarni glasnogovornici

U svijetu je sve veći trend da slavne osobe bivaju glasnogovornicima humanitarnih akcija. Stručnjaci za odnose s javnošću su shvatili da će jednu humanitarnu priču puno lakše približiti javnosti ako ju ispriča neka slavna osoba. Na taj način cijela kampanja poprima ljudski oblik. Emocije koje slavna osoba proživljava i pokazuje, suočena s nekom katastrofom ili teškom životnom dramom nekih ljudi, mediji prenose, a javnost dodatno senzibilizira. Ovakva vrsta PR-a privilegija je zvijezda koje u sebi utjelovljuju istinske ljudske vrijednote.

Pitanja za provjeru znanja

1. Nastanak *celebrityja*?
2. Objasnite pojam *celebrity*!
3. Kad se pojavljuje *celebrity* u Hrvatskoj?
4. Kako se definira pojam *celebrityja*?
5. Klasifikacija *celebrityja*?
6. Tko su celeaktori?
7. Što su to A, B, C, D kategorije *celebrityja*?
8. Što je Ulmerova ljestvica?
9. Objasnite industriju slavnih!
10. Struktura industrije *celebrityja*?
11. Što je industrija poučavanja – *coachinga*?
12. Navedite elemente tržišta *celebrityja*!
13. Odgovornost praktičara odnosa s javnošću i novinara u upravljanju statusom *celebrityja*?
14. Kako se planiraju kampanje *celebrityja*?
15. Obilježje slavnih osoba kao humanitarnih glasnogovornika?



Dodatna literatura

- Adorno, T. W., Bernstein, J. M.: *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*, Routledge: London, New York, 2001.
- Adorno, T.W., Horkheimer, M.: *The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception*, 1947.
- Boorstin, D. J.: *From Hero to Celebrity: The Human Pseudo Event*, 1961., in: *The Celebrity Culture Reader*, D. P. Marshall (ed.), Routledge, New York and London, 2006.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- De Backer, Ch. J. S., Nelissen, M., Vyncke, P., Braeckman, J., McAndrew, F. T.: *Celebrities: From Teachers to Friends. A Test of Two Hypothesis on the Adaptivness of Celebrity Gossip, Hum Nat*, 18, Springer Science + Business Media, LLC, 2007.
- Dyer, R.: *Stars as Images*, 1979., in: *The Celebrity Culture Reader*, D. P. Marshall (ed.), Routledge, New York and London, 2006.
- Elliot, P.: *Celebrityji i odnosi s javnošću*, u: Otkrivanje odnosa s javnošću, R. Tench, L. Yeomans (ur.), HUOJ, Zagreb, 2009.
- Guyhto, A.: *A-List to Z-List Celebrities: What Do the Lists Mean?* <http://www.associatedcontent.com>.
- Hinerman, S.: *(Don't) Leave Me Alone: Tabloid Narrative and the Michael Jackson Child Abuse Scandal*, 1992., in: *The Celebrity Culture Reader*, P. D. Marshall (ed.), Routledge, New York and London, 2006.
- Marshall, P. D. (ed.): *The Celebrity Culture Reader*, Routledge, New York and London, 2006.
- Mikulić, I.: *Odnosi s javnošću slavnih osoba*, magistarski rad, Mostar, 2011.
- Redmond, S., Homes, S. (eds.): *Stardom and Celebrity: A Reader*, Sage Pub., London, 2007.
- Rein, I., Kotler, Ph., Stoller, M.: *High Visibility-The Making and Marketing of Professionals into Celebrities*, NTC Business Books, Chicago, 1997.
- Rojek, C.: *Celebrity*, Reaktion Books Ltd., London, 2001.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Turner, G., Bonner, F., Marshall, P. D.: *Fame Games: The Production of Celebrity in Australia*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2000.
- Vlaović, M.: *Odnosi s javnošću i show business*, Diplomski rad, FPZ, Zagreb, 2009.
- <http://www.celebrityservice.com>
- <http://www.celebrityservice.com>
- <http://wwwu.uni-klu.ac.at>
- <http://www.allamericanspeakers.com>
- <http://en.wikipedia.org>
- <http://www.croportal.net>
- <http://www.nationalpublicist.com>
- <http://www.celebritypublicrelations.com>

Bilješke

- 692 P. Elliot: *Celebrityji i odnosi s javnošću*, u: Otkrivanje odnosa s javnošću, R. Tench, L. Yeomans (ur.), HUOJ, Zagreb, 2009., 688.
- 693 Karl Nessmann, Institute of Media and Communication Studies, University of Klagenfurt.
- 694 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 695 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 696 C. Rojek: *Celebrity*, Reaktion Books, London, 2001., 31.
- 697 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 698 I. Mikulić: *Odnosi s javnošću slavnih osoba*, magistarski rad, Mostar, 2011., 16.
- 699 P. Elliot, *n. dj.*, 689.
- 700 Isto.
- 701 Isto, 689. - 690.
- 702 I. Mikulić, *n. dj.*, 34.
- 703 M. Vlaović: *Odnosi s javnošću i show business*, Diplomski rad, FPZ, Zagreb, 2009., 21.
- 704 N. Jukić: *Kreiranje imidža poznate osobe-fenomen poznatosti i slave*, diplomski rad, FPZ, Zagreb, 2011., 53.
- 705 <http://www.croportal.net>
- 706 P. Elliot, *n. dj.*, 688.
- 707 C. Rojek, *n. dj.*, 10.
- 708 D. J. Boorstin: *From Hero to Celebrity: The Human Pseudo Event*, 1961., in: *The Celebrity Culture Reader*, D. P. Marshall (ed.), Routledge, New York and London, cit. pr. N. Jukić, *n. dj.*, 9.-10.
- 709 I. Mikulić, *n. dj.*, 29.

- 710 <http://en.wikipedia.org/wiki/Celebrity>
- 711 P. Elliot, *n. dj.*, 690.
- 712 Vidi: I. Mikulić, *n. dj.*, 39.
- 713 P. Elliot, *n. dj.*, 690.
- 714 N. Jukić, *n. dj.*, 21.
- 715 A. Guyhto: *A-List to Z-List Celebrities: What Do the Lists Mean?* <http://www.associatedcontent.com>
- 716 <http://www.ulmerscale.com>
- 717 Tinseltown je *slang* izraz za Hollywood, gradsku četvrt Los Angelesa koji je postao poznat kao kolijevka američke filmske industrije.
- 718 Blockbuster je film koji zbog svoje popularnosti postiže dobar financijski rezultat.
- 719 *Ž lista – celebrity* (slavne) osobe sa *Ž* liste obično su zabavljači koji su postigli lokalnu slavu i uspjeli u Hollywoodu, ali samo zato jer se on/ona druže sa osobom sa D ili C liste. Mnogi članovi skupine sa *Ž* liste su djeca bivših glumaca ili zvijezde koje pokušavaju pronaći svoj put u drugom obliku zabave. Ali tijekom godina njihova poznatost je možda izbledila, bilo načinom zloupotrebe prave vrijednosti ili siromašnim izborima buduće karijere. Ovo su ljudi koji zaslužuju kruh u zabavnoj industriji na više *dostižnim* razinama. Ipak njihov uspjeh je obično minimalan prema glavnim standardima. Zapravo mnoge bivše zvijezde filmova za odrasle su pale na ovaj popis onda kada su odlučile ostaviti svoje erotske karijere iza sebe u zamjenu za više konvencionalna zanimanja. Takvi su: Jenna Jameson, Shar Jackson, Stavros Niarchos, Corey Feldman, Donald Faison, Carrot Top.
- 720 N. Jukić, *n. dj.*, 10.
- 721 I. Rein, Ph. Kotler, M. Stoller: *High Visibility-The Making and Marketing of Professionals into Celebrities*, NTC Business Books, Chicago, 1997., 29.-30.
- 722 Isto, 43.
- 723 Kao što je ATA (Asocijacija agenata za talent).
- 724 I. Rein, Ph. Kotler, M. Stoller, *n. dj.*, 44.-45.
- 725 Malo je agenta koji se previše zanimaju za svoje klijente, je li on ili ona na vrijeme unaprijedila svoj proizvod i prodala ga. Štoviše, kako *celebrity* industrija postaje sve više sofisticiranija, „agenti za potpunu uslugu“ postaju vrlo važni svojim klijentima igrajući ulogu surogat oca, majke, brata ili sestre te nudeći prijateljstvo, vođenje i ukazivanje posebne pažnje.
- 726 I. Rein, Ph. Kotler, M. Stoller, *n. dj.*, 46.
- 727 Isto, 46.-47.
- 728 K. Kelley: *Oprah biografija*, Lumen, Zagreb, 2011., 11.
- 729 Isto, 47.-48.
- 730 Isto, 49.
- 731 Isto, 50.
- 732 Isto, 51.
- 733 Zbog toga što se nalazi pod povećalom javnosti, postoji sklonost da *celebrity* naleti na svaku osobu u zemlji koja pokušava prodati nešto. Ako nije upućen u poslovni svijet, *celebrity* je vrlo lakovjeran... laka meta. Zbog toga je poslovni menadžer vrlo važan. On je *alter ego*. Pokušava spriječiti *celebrityja* da se ne zbuni, ne *zaleti* u mnoge programe koji su samo organizirana prijevara.
- 734 <http://www.celebrityservice.com>
- 735 I. Rein, Ph. Kotler, M. Stoller, *n. dj.*, 56.
- 736 <http://www.zorantomic.net>
- 737 K. Nessmann, <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 738 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 739 Vidi: D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 578.
- 740 <http://www.allamericanspeakers.com/publicrelationscampaigns.php>
- 741 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 742 <http://www.zorantomic.net>
- 743 Vidi: <http://www.celebrityservice.com>
- 744 <http://www.zorantomic.net>
- 745 Pop art umjetnik Andy Warhol imao je u veljači 1968. u galeriji Moderna Museet u Stockholmu svoju prvu međunarodnu retrospektivnu izložbu. U njezinu katalogu nalazila se poznata rečenica: „U budućnosti će svatko imati svojih 15 minuta slave“, koja je pripisana Warholu i po kojoj se još pamti. Moglo bi se reći da je Warhol predvidio kulturu *celebrityja*, *reality* TV-a i interneta u kojoj svatko može postati *celebrity* i imati „svojih 15 minuta slave“, bez obzira tko on bio i čime se bavio (P. Elliot, *n. dj.*, 659.).
- 746 N. Jukić, *n. dj.*, 33.-34.
- 747 Kao primjer može poslužiti vjenčanje Catherine Zete Jones i Michaela Douglasa u hotelu *Plaza* u New Yorku 2000. godine. Prava na fotografije s vjenčanja par je prodao magazinu *OK!* za milijun funti da bi njihovi obožavatelji, kako je Zeta-Jones izjavila, „vidjeli samo lijepe fotografije i čuli pravu priču“.

- 748 N. Jukić, *n. dj.*, 34.-35.
749 Isto, 34.
750 Isto, 36.
751 G. Turner, F. Bonner, D. P. Marshall: *Fame Games: The Production of Celebrity in Australia*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2000., 12., cit. pr. N. Jukić, *n. dj.*, 37.
752 N. Jukić, *n. dj.*, 37.
753 Isto.
754 Isto, 52.
755 <http://www.ladygaga.com/default.aspx#!tweets-official>
756 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 578.
757 Isto, 579.
758 Isto, 581.
759 K. Nessmann, <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
760 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 572.
761 Isto.
762 Isto.
763 Isto.
764 <http://www.rubenstein.com>
765 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 574.
766 Isto.
767 Isto.
768 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 462.
769 <http://www.zorantomic.net>
770 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 574.
771 Isto.
772 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 462.
773 Isto, 463.
774 I. Mikulić, *n. dj.*, 52.
775 Isto, 53.
776 Isto.
777 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 466.
778 S. Hinerman: *(Don't) Leave Me Alone: Tabloid Narrative and the Michael Jackson Child Abuse Scandal*, in: *The Celebrity Culture Reader*, D. P. Marshall (ed.), Routledge, New York and London, 1992., cit. pr. N. Jukić, *n. dj.*, 38.
779 N. Jukić, *n. dj.*, 38.
780 Ch. J. S. de Backer, M. Nelissen, P. Vyncke, J. Braeckman, F. T. McAndrew: *Celebrities: From Teachers to Friends. A Test of Two Hypotheses on the Adaptiveness of Celebrity Gossip*, *Hum Nat*, 18, Springer Science + Business Media, LLC, 2007., cit. pr. N. Jukić, *n. dj.*, 47.
781 N. Jukić, *n. dj.*, 47.
782 Isto.
783 Isto.
784 <http://en.wikipedia.org>
785 P. Elliot, *n. dj.*, 691. - 692.
786 Vidi: I. J. Rein, Ph. Kotler, I. Rein, M. Stoller: *High Visibility: The Making and Marketing of Professionals into Celebrities* (1997.).
787 P. Elliot, *n. dj.*, 692.
788 Isto, 689.
789 I. Mikulić, *n. dj.*, 148.
790 Isto.

28. OSOBNI ODNOSI S JAVNOŠĆU

Kanadski znanstvenik Marshall McLuhan već je davno napisao *medij je poruka*. Američki praktičar i teoretičar Roger Ailes napisao je knjigu 1988. *Poruka – to ste Vi (You are the Message)*. Prema njemu čovjek je *poruka koja hoda*. I veliki je Goethe govorio kako *čovjek mora prije svega biti nešto, kako bi bio u stanju nešto napraviti (učiniti)*, a poznata je i Sokratova misao kako *nitko slučajno nije postao dobar*. Andy Green podsjeća da najmoćniji glas koji ima neka osoba nitko drugi ne može čuti. „To je glas oblikovanja vaše sudbine, sposobnosti da se nosite s trijumfom ili katastrofom i kako se upuštate u situaciju i inspirirate druge. Taj glas konačno određuje vaš uspjeh kao komunikatora i uspjeh vaših komunikacija. To je glas u vašoj glavi.”⁷⁹¹ A upravo u glavi počinje svaka pobjeda.

Definiranje osobnih odnosa s javnošću

O osobnim odnosima s javnošću do sada se malo pisalo pa je stoga razumljivo čuti nedoumice poput: je li riječ o osobnim odnosima s javnošću ili su li to odnosi s javnošću za osobe? Budući da je to komunikacijsko područje relativno manje poznato, čini nam se da sustavnija istraživanja tek slijede.

Osobne odnose s javnošću stvaraju pojedinci uspostavljajući odnose, tj. komunicirajući sa svojom primarnom javnošću. U toj komunikaciji osobe stvaraju određenu sliku (imidž) koja ih određuje prema javnosti. Na osobne odnose s javnošću znatno utječe verbalna i neverbalna komunikacija, stil, kompetencija, etika kao i, u najširem smislu, učinci rada i djelovanja u društvu. Smatra se da osoba ima uspješne osobne odnose s javnošću ukoliko stvori pozitivan stav i per-

cepciju javnosti o sebi služeći tako i općem dobru.⁷⁹²

Imajući u vidu navedeno, osobni (personalni) odnosi s javnošću su koncipirani kao konstituiranje, pozicioniranje i promocija individualaca da bi se formirao javni identitet.⁷⁹³

Menadžment osobne komunikacije

Menadžment osobne (personalne) komunikacije naziv je za sve oblike profesionalne organizirane komunikacije pojedinaca u svim područjima društva. Najvažniji cilj je uspješno pozicionirati pojedince i do izvjesne mjere kompanije za koje oni rade u percepciji javnosti.⁷⁹⁴

Prva istraživanja vezana za istraživački i razvojni projekt *Personal Communication Management* pokazuju koliko i u Europi tržište raste. Sve više agencija i savjetnika za odnose s javnošću prate osobe iz politike, gospodarstva, umjetnosti, sporta, mode, šoua i TV biznisa na njihovu putu u javnoj karijeri i nude im, pored klasičnih savjeta odnosa s javnošću, i osobno poučavanje (*coaching*): vještine intervjua i prezentacije, pripremanje za javne nastupe i tiskovne konferencije, stvaranje imidža i marke, savjetovanje o korištenju boja i stilova i dr. Top menadžeri poput CEOs (*Chief Executive Officers* – predsjednici uprava) u okviru korporativne komunikacije ovakvim pakiranjem dobivaju više na važnosti i izgledu.⁷⁹⁵

Menadžment osobne komunikacije nije samo usredotočen na glavne izvršne dužnosnike, nego također, u širem smislu, na pozicioniranje *velikih* i *manjih* slavni osoba u društvu, kao što su političari, glazbenici, umjetnici i sportski profesionalci, ali također i nezavisni profesionalci (odvjetnici,

Osobne odnose s javnošću stvaraju pojedinci uspostavljajući odnose, tj. komunicirajući sa svojom primarnom javnošću.

Menadžment osobne (personalne) komunikacije naziv je za sve oblike profesionalne organizirane komunikacije pojedinaca u svim područjima društva. Najvažniji cilj je uspješno pozicionirati pojedince i do izvjesne mjere kompanije za koje oni rade u percepciji javnosti.

Menadžment osobne komunikacije kao oblik savjetovanja stavlja poseban naglasak na pojedince i njihove karaktere/osobine (vrijednosti, sposobnosti, slabosti) i pozicionira ih na najvažnija tržišta (kapitala, prodaje, tržišta rada ili javnog mišljenja).

Motor individualizacije se kreće punom brzinom; bitka za priznanje postaje agresivnija; čarobna snaga pozornosti dobiva novu dimenziju.

Kapitalizam modernog doba, okružen negativnim ispadima globalizacije, treba fleksibilne ljude koji moraju stalno promicati, afirmirati i pozicionirati sebe iznova.

doktori, instruktori, savjetnici u obrazovanju, poslovni i konzultanti za menadžment, terapeuti itd.). Mnogi od njih su također članovi organizacija ili su umreženi unutar (trgovačkih) društava i nalaze se pod društvenim uvjetima tržišnog natjecanja.⁷⁹⁶

Menadžment osobne komunikacije *kao oblik savjetovanja* stavlja poseban naglasak na pojedince i njihove karaktere/osobine (vrijednosti, sposobnosti, slabosti) i pozicionira ih na najvažnija tržišta (kapitala, prodaje, tržišta rada ili javnog mišljenja). Konzultanti, instruktori ili treneri pomažu svojim klijentima prepoznati svoj osobni potencijal (sposobnosti, slabosti, vrijednosti, vizije, itd.), ostaviti trajni dojam na javnosti koje su relevantne za njih i iznutra/interno i izvana/eksterno (menadžment dojma), stvoriti pozitivnu reputaciju (menadžment reputacije), pozicionirati sebe kao brend u svijesti javnosti (osobno brendiranje/stvaranje brenda).

Personalizacija

Personalizacija je važan čimbenik za uspješnu PR/organizacijsku komunikaciju. Dobro poznati političari, menadžeri i zvijezde iz šoubiznisa često imaju svoj vlastiti tim eksperata koji ih savjetuju u svim aspektima odnosa s javnošću. Među njima su konzultanti specijalisti, profesionalni pisci zaduženi za pisanje članaka i priče o njima, fotografi, medijski treneri, stilisti, predstavnici za medije itd.⁷⁹⁷

Za jednu se osobu kaže da ima *bogatu osobnost*, za drugu da ima *problema sa osobnosti*, a za treću da *nema osobnost*. Jedna definicija kaže što je osoba uspješnija u udovoljavanju i slaganju s drugima, ima bolju osobnost. U biofizičkom smislu osobnost se gleda kao kvalitetu unutar pojedinca. Ona postoji, bilo da je drugi vide ili ne vide. U biosocijalnom smislu osobnost je izjednačena s vrijednošću socijalnog podražaja osobe, što podrazumijeva da reakcije drugih definiraju osobnost.⁷⁹⁸

Neki teoretičari definiraju osobnost kroz karakteristike i uzroke ponašanja koji jednu osobu odvajaju od druge. Ističe se da je važno znati na koji način ste vi kao sve druge

osobe, kao neke osobe i kao nijedna druga osoba. Druga teorija zaključuje da nijedna bazična definicija osobnosti ne može biti primijenjena s nekom općenitosti.⁷⁹⁹ Dakle iako većina nas uporabljuje riječ slobodno, čini se da postoji znatna kontroverza među psiholozima oko toga koji elementi čine osobnost.

Personalizacija kao društveni fenomen

Neoliberalni model poslovanja i društva je ubrzao čimbenike personalizacije i povezo fenomen kako pojedinci predstavljaju sebe. Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća u industrijaliziranom svijetu trend se jasno kretao prema individualizaciji. Vrijednosti kao što su nalaženje sebe, samoispunjenje i samozadovoljstvo igraju još važniju ulogu. Zadovoljstvo i uživanje u životu su nove vrijednosti koje se sve više uočavaju kod članova današnjeg tzv. društva visokog standarda. Ljudi očekuju puno više od života; žele živjeti svoje vlastite živote, biti ispunjeni, pronaći svoj vlastiti osobni stil te biti jasni i jedinstveni. Osobnost (ličnost) i individualnost postaju sve važnije vrijednosti.⁸⁰⁰

Motor individualizacije se kreće punom brzinom; *bitka za priznanje* postaje agresivnija; *čarobna snaga pozornosti* dobiva novu dimenziju. Zahtjevi tržišta rada su promijenjeni: sve više i više ljudi juri za poslovima kojih je sve manje i manje. Konkurencija među onima koji traže posao je sve veća, a procedure odabira postaju sve teže. Kapitalizam modernog doba, okružen negativnim ispadima globalizacije, treba *fleksibilne ljude* koji moraju stalno promicati, afirmirati i pozicionirati sebe iznova. To se čak odnosi i na uposlenike i one na pozicijama menadžmenta (glavne izvršne direktore).

Personalizacija u medijima

Iz perspektive medija personalizaciju je relativno lako definirati. Radi se o čimbeniku vijesti. Istaknute osobe iz svijeta politike, biznisa, kulture i sporta i dr. su zanimljive da se o njima objavi vijest. Što se događa ju više, daje neki osobni pogled, tj. bavi se aktivnostima ili sudbinom pojedinaca, to

postoji više mogućnosti da postane vijest. Da se primijetiti kako je personalizacija u medijima postala sve važnija kroz nekoliko posljednjih godina, a mediji se sve više fokusiraju na pojedince u svojim izvješćima. Tendencije prema personalizaciji u medijima su otišle toliko daleko da potiču stvaranje specijalnih TV i novinskih formata koji izvješćuju samo o tzv. celebovima.⁸⁰¹

Personalizacija unutar organizacije

U kontekstu organizacijske komunikacije, definirane kao komunikaciju u organizaciji te kao komunikaciju od organizacija, pozicioniranje pojedinaca je uglavnom (idealno vođeno strateškim planiranjem) radi unutarnje (interne) i vanjske (eksterne) komunikacije. Personalizacija postaje ključni čimbenik (za posao koji uključuje jednu osobu), mala i srednja poduzeća, kao i velike kompanije. Postaje esencijalna u otvaranju kompanija i njihova menadžmenta prema percepciji javnosti i povećanju njihove transparentnosti. Interes dioničara raste u smislu kakva je osoba direktor, a medijska izvješća se fokusiraju kao nikada prije na pojedince koji vode kompaniju. Stoga komunikacija glavnog izvršnog direktora ili njegovo pozicioniranje postaje sve važnije. Osobni komunikacijski menadžment se pretvara u prijeko potrebnu komponentu organizacijskih ili korporativnih komunikacija.⁸⁰²

Oblikovanje osobnosti

Možemo li oblikovati našu osobnost, pitanje je koje zaokuplja pozornost i praktičara i teoretičara. Ima onih koji kažu da osobnost može biti formirana u skladu sa željenim uzorkom. Sljedeće pitanje koje se nameće je li ikada prekasno da se osobnost promjeni. Dok je S. Freud smatrao da se naša osobnost u potpunosti formira do adolescencije, E. Erikson je dodao još tri faze (mlado zrelo doba, zrelo doba i potpuna zrelost) u kojima odrasli razvijaju osnovne vrline ljubavi, brige i mudrosti.⁸⁰³

Pojedini psihijatri smatraju da osobnost nije u potpunosti formirana u ranom dobu osobe. Teorija socijalnog učenja tvrdi da je

osobnost oblikovana ne samo ponašanjem, nego i opservacijom i imitacijom drugih.⁸⁰⁴

Humanist C. Rogers, autor knjige *Counseling and Psychotherapy* (1942.), govorio je o općoj teoriji osobnosti poznatoj kao *samoteorija (self-theory)*. Rogerova glavna briga su međusobni odnosi među organizmom (cjelokupna osoba), osjetilno područje (sva naša iskustva) i pojedinac (koji je rezultat ovih iskustava). Glavni cilj pojedinca je, navodi, samoostvarenje – da dosegne točku potpune funkcionalnosti u kojoj su cjelokupna iskustva osobe i predodžbe o samom sebi u skladu.⁸⁰⁵

Vraćajući se na pitanje može li se oblikovati naša osobnost, za većinu teoretičara odgovor je – da. Možemo promijeniti naš osobnost. Zsigurno možemo promijeniti što drugi zapažaju na nama; to je vidljivo vanjsko (fizičko) ponašanje koje reflektira razne aspekte naše osobnosti.

Upravljanje identitetom

Tradicionalno učenje odnosa s javnošću o identitetu se fokusira na pristupe imidžu i upravljanju dojmom (menadžment dojmova) i na organizacijski identitet. Stvaranje javne osobe ili identiteta razvilo se iz područja imidža i upravljanja dojmom. Taktike za postizanje javne prihvaćenosti unutar pristupa imidžu i dojmu fokusirale su se na estetiku i efikasnu medijsku izloženost. Razlike između dva termina bile su nejasne, a termini su se koristili naizmjenično.⁸⁰⁶

Pišući o tomu, J. E. Grunig napravio je sljedeću razliku: upravljanje imidžom (menadžment imidža) je produktivno, dok je upravljanje dojmom (menadžment dojma) performativno.⁸⁰⁷ Upravljanje imidžom (menadžment imidža) se odnosi na produkciju (stvaranje) i transformaciju (preobrazbu) izvjesnih imidža koji su pretežno estetski i zbog toga površni. Upravljanje dojmom (menadžment dojma) prvobitno je potjecalo od predstavljanja sebe, dramaturškog pristupa u kojem glumci (akteri) pokušavaju stvoriti izvjesne dojmove. Znanstvenici su definirali upravljanje dojmom (menadžment dojma) kao proces pomoću kojeg ljudi pokušavaju kontrolirati imidž koji drugi imaju o njima.

Pozicioniranje pojedinaca je uglavnom (idealno vođeno strateškim planiranjem) radi unutarnje (interne) i vanjske (eksterne) komunikacije.

Na pitanje može li se oblikovati naša osobnost, za većinu teoretičara odgovor je – da.

Tradicionalno učenje odnosa s javnošću o identitetu se fokusira na pristupe imidžu i upravljanju dojmom (menadžment dojmova) i na organizacijski identitet.

Identitet je više prihvatljiv pojam, a upravljanje identitetom (menadžment identiteta) je prihvatljiviji pristup unutar odnosa s javnošću jer rad na identitetu nije površna zadaća, nego rad na autentičnim konceptima i pitanjima.

Pristup upravljanja imidžom (menadžment imidža) i pristup upravljanja dojmom (menadžment dojma) iz perspektive odnosa s javnošću kritizirao je J. E. Grunig. On je upravljanje imidžom i dojmom vidio kao potencijal za prijevaru i manipulaciju. Identitet je više prihvatljiv pojam, a upravljanje identitetom (menadžment identiteta) je prihvatljiviji pristup unutar odnosa s javnošću jer rad na identitetu nije površna zadaća, nego rad na autentičnim konceptima i pitanjima.⁸⁰⁸

Teoriziranje o konceptu identiteta unutar odnosa s javnošću do sada je privilegiralo organizaciju. Znanstvenici su ili ispitivali korporativni (poslovni) identitet organizacije ili identitet pojedinaca unutar organizacije. Ideja da identitet može biti korišten kao roba (proizvod) za promotivne namjere dobiva prostor u literaturi. Npr. cilj je karakterističnog identiteta komodificirati (pretvoriti u robu široke potrošnje) i dodati vrijednost osobi.

Smatra se da su *strategije pozicioniranja* često nužne da bi se osigurala vidljivost na prenatrpanom tržištu. Neki teoretičari smatraju da samopromocija postaje dio i sastavnicom samoidentiteta. Iz ovih perspektiva identitet je koncipiran kao roba (proizvod) za promoviranje i razlikovanje osobe u organizacijama ili na tržištu. Ideja identiteta kao robe (proizvoda), integrirane komunikacije i marketinških vještina, da bi se promovirali pojedinci, praksa je u nastajanju. Zbog toga izazov praktičarima i znanstvenicima odnosa s javnošću je sada ispitati, razmotriti i teorizirati praksu personalnih (osobnih) odnosa s javnošću da bi se kombinirale najbolje prakse iz odnosa s javnošću i marketinga.⁸⁰⁹

Tko sam ja

Razmisliti o sebi samome prvi je ili jedan od prvih koraka koji osoba na putu izgradnje identiteta i imidža treba poduzeti. Pitanje pojma o sebi ili *self*-koncepta (samopoimanja) umnogome će pomoći rješavanju kasnijih komunikacijskih zagonetki. Dakle naše samopoimanje, *self*-koncept, u velikoj mjeri može utjecati na naš život. „On određuje koje ćemo događaje u našem životu smatrati važnima, što ćemo poduzimati, koje ćemo ciljeve pokušati dostići, hoćemo li biti zadovoljni

onim što smo učinili, koji će događaji za nas biti stresni i kako ćemo reagirati na njih.”⁸¹⁰

Razmišljajući o sebi, svaki čovjek susrest će se s tri pojma: *tko sam ja*, *očekivanje od sebe* i *vrjednovanje sebe*. Gledajući ove tri dimenzije pojma o sebi, one se mogu povezati sa životom proizvoda ili korporacije. Zar menadžeri i njihov organizacijski, korporativni sustav ne postavljaju pitanje: što je naš proizvod? Planiraju se očekivanja od njega, a nakon što je plasiran na tržište, vrjednuje se. Proces je sličan ili pak isti.

Šest pitanja samopouzdanja su: 1) kako vi vidite sebe, 2) kako drugi vide vas, 3) kako se uspoređujete s onima koji su vam ravni, 4) koji se vaši talenti ističu, 5) što vi možete ponuditi, 6) koja je vaša uloga ili bi mogla biti na (ciljnom) tržištu.

No vratimo li se čovjeku i njegovu pojmu o sebi, kroz jednu jednostavnu, ali važnu vježbu, prvi zadatak bio bi da svaka osoba prvo napiše sve vrijednosti (čovjeka) koje joj padnu na pamet. Te vrijednosti pomoći će u odgovoru na pitanje *tko sam ja*. Drugi je korak da iz svih vrijednosti odaberu deset za sebe najvažnijih. Kada i to učinite, izdvojite pet vrijednosti. Sada ostavite četiri vrijednosti. Skratite popis na tri. I još jednu, da biste dobili dvije vrijednosti. A sada ono najteže. Prekrižite jednu od dvije. Koja vam je vrijednost ostala kao najvažnija? Želite stići tamo? U redu. Ne zaboravite da i put oko svijeta započinje prvim korakom. No pozabavimo se prije toga pitanjem samopoštovanja.

P. Senge i dr. u knjizi „Peta disciplina u praksi“ naveo je oko 90 osobnih vrijednosti: angažiranost, blagostanje, bliski odnosi, brz život, brz ritam rada, čistoća, demokracija, djelotvornost, domovina, učinkovitost, ekološka osviještenost, ekonomska sigurnost, emocija (ljubav i brižnost), financijska dobit, fizički izazov, imati obitelj,

Smatra se da su strategije pozicioniranja često nužne da bi se osigurala vidljivost na prenatrpanom tržištu.

Razmišljajući o sebi, svaki čovjek susrest će se s tri pojma: *tko sam ja*, *očekivanje od sebe* i *vrjednovanje sebe*.

integritet, intelektualni status, istina, izazovni problemi, izvrsnost, javna služba, kreativnost, kvaliteta onog u čemu sudjelujem, kvalitetni odnosi, miran život, moć i autoritet, moralno djelovanje, mudrost, nadgledanje drugih, napredak i promaknuće, natjecanje, neovisnost, novac, odanost, odgovornost i pouzdanost, odlučnost, osobni razvoj, otvorenost i iskrenost, poštenje, pomaganje društvu, pomaganje drugima, postignuće, prijateljstvo, priroda, privatnost, priznanje, profinjenost, promjene i raznovrsnost, pustolovina, rad pod pritiskom, rad s drugima, rast, red (mir, stabilnost i tradicija), religija, samopoštovanje, samostalni rad, sigurnost, slava, sloboda, smislen posao, smještaj, spokoj, sposobnost, stabilnost, status, stručnost, suradnja, tržišni položaj, ugled, umjetnost, unutarnji sklad, utjecaj na druge, uzbuđenje, vodstvo, vremenska sloboda, zadovoljstvo, zajednica, zasluga, zdravlje, znanje.⁸¹¹

Samopoštovanje

Za stizanje do postavljenog cilja svaka bi osoba trebala razmotriti svoje *samopoštovanje* kao vrijednosnu i emocionalnu komponentu pojma o sebi. Kada ljudi odgovaraju na pitanje *tko sam ja*, istraživanja su pokazala da 40 do 70% odgovora ima pozitivnu ili negativnu konotaciju. Osoba ima visoko samopoštovanje ako o sebi misli i osjeća dobro, odnosno ima loše, nisko samopoštovanje ako o sebi misli i osjeća loše.⁸¹² Neki autori, poput W. Jamesa, razvili su formulu po kojoj je samopoštovanje jednako postignutom uspjehu u odnosu na očekivanja.

Njemačka premijerka Angela Merkel ne voli da je uspoređuju s bivšom britanskom premijerkom Margaret Thatcher. Kada ju je časopis Stern opisao kao „novu Meggie“, ona je u intervjuu Berliner Zeitungu (2004.) kazala: „Ne, strogo gledano ja nemam

političke uzore. Idem svojim putem, ja sam ja.“⁸¹³

Visoko samopoštovanje vrlo je važan aspekt pojma o sebi i o njemu u velikoj mjeri ovisi naše mentalno stanje. Ljudi koji dobro funkcioniraju prihvaćaju sebe sa svim svojim dobrim i lošim stranama (nitko nije savršen), ali općenito misle dobro. Takve su osobe otvorenije i spremne su se usavršavati i mijenjati. Imaju osjećaj vlastite vrijednosti i visoko samopouzdanje. Osobe s izgrađenim samopouzdanjem uvjerenе su kako su sposobne razmišljati, učiti, birati, donositi odluke, svladati izazove i promjene. Ljudi s visokim samopoštovanjem i osjećajem sigurnosti unutar samih sebe „doživljavaju svijet kao mjesto koje im je potpuno otvoreno i u stanju su odgovoriti na sve njegove izazove. Samopoštovanje nam daje moć, energiju i motivaciju. Potiče nas na aktivnost, dopušta da budemo ponosni na ono što smo učinili, da uživamo u uspjehu i budemo zadovoljni.“⁸¹⁴

Za sve osobe koje imaju nisko samopoštovanje dobro je da pročitaju knjigu Colina Powella „Moje američko putovanje“. U knjizi će vidjeti da ni Powell nije u početku nalazio sebe, mijenjao je fakultete, vrstu sporta i dr. Vjerujući u sebe, ostvario je svoj „američki san“. Postao je načelnik Glavnog stožera američke vojske i ministar vanjskih poslova. Opisujući svoj život objavio je 13 pravila Colina Powella:

1. Nije tako loše kao što misliš. Ujutro će biti bolje.
2. Naljuti se, zatim prevladaj bijes.
3. Ne dopusti svome egu da se previše približi tvom poslu kako ne bi propao zajedno s njim.
4. Ti to možeš.
5. Pazi što biraš, možda ćeš to i dobiti.
6. Ne dopusti da ti negativne činjenice prepriječe put prema dobroj odluci.
7. Ne možeš odlučivati umjesto drugih. Ne dopusti drugima da odlučuju umjesto tebe.
8. Obrati pozornost na detalje.
9. Podijeli zasluge s drugima.

Samopoštovanje je jednako postignutom uspjehu u odnosu na očekivanja.

Ne, strogo gledano ja nemam političke uzore. Idem svojim putem, ja sam ja.

Visoko samopoštovanje vrlo je važan aspekt pojma o sebi i o njemu u velikoj mjeri ovisi naše mentalno stanje. Ljudi koji dobro funkcioniraju prihvaćaju sebe sa svim svojim dobrim i lošim stranama (nitko nije savršen), ali općenito misle dobro.

Osobe s niskim samopoštovanjem misle kako su nesposobne, neinteligentne, nisu lijepe ni privlačne, inferiorne su itd. Problemi koji se javljaju kod osoba s takvim stavovima su sramežljivost, pretjerana povučenost, strah od kontakata s ljudima, povlačenje, nesigurnost itd.

10. Ostani priseban. Budi ljubazan. 11. Treba imati viziju. Treba tražiti više. 12. Ne slušaj savjete svog straha. 13. Stalni optimizam udvostručuje snagu.⁸¹⁵

Osobe s niskim samopoštovanjem potpuna su suprotnost osobama s visokim samopoštovanjem. One misle kako su nesposobne, neinteligentne, nisu lijepe ni privlačne, inferiorne su itd. Problemi koji se javljaju kod osoba s takvim stavovima su sramežljivost, pretjerana povučenost, strah od kontakata s ljudima, povlačenje, nesigurnost itd. Osobe s niskim samopoštovanjem često govore da su takvi i ne mogu se mijenjati, teško prihvaćaju kritike i sugestije, nesigurne su i često se ispričavaju čak i kada to nije potrebno, samo da njihova je omiljena uzrečica, *ništa nije pravedno* itd.⁸¹⁶ Mnogi ljudi koji imaju nisko samopoštovanje pokušavaju ga potisnuti tako što ga negiraju i manipulativno kontroliraju. Takve osobe mogu biti agresivne ili su bolesno ambiciozne.

Značenje visokog i niskog samopoštovanja za izgradnju osobnog identiteta i imidža ili projiciranje osobne slike vrlo je važno. Tim više jer samopoštovanje utječe na svakodnevnu komunikaciju i život. Istraživanja pokazuju da su osobe s visokim samopoštovanjem otvorenije u komunikaciji s drugim ljudima, iskrenije su i poštenije. Bez te tri kvalitete nema osobnog uspjeha. S druge strane, osobe s niskim samopoštovanjem u komunikaciji nisu otvorene i izravne. Nesigurne su u svojim mislima i stavovima. Takva komunikacija često izaziva negativan stav recipijenta i stvara određene šumove.

Mentalna mapa (karta)

Upijajući informacije iz okoline koja nas okružuje, naš um stvara vlastitu mentalnu mapu onoga što vidimo kao *realnost*. Ta je mentalna mapa kao kazališna pozornica. Nudi pregled kulisa, okvir radnje i kontekst unutar kojeg igramo svoju ulogu u svijetu. Nudi nam naš scenarij za vođenje akcije i komunikacije.⁸¹⁷

Kako vidimo taj okvir radnje na pozornici, našu ulogu unutar njege i naš scena-

rij, osobno je i jedinstveno samo nama. To je razlog zašto i dva istaknuta praktičara odnosa s javnošću nisu ista. Naša mentalna mapa različita je od mentalne mape bilo koje druge osobe s kojom pokušavamo komunicirati. Naše su mape korisne, ali nisu nužno ispravne u njihovoj interpretaciji svijeta oko nas.

Temeljna početna točka za stvaranje djelotvornog komunikatora prepoznavanje je da sva komunikacija na pojedinačnoj razini i u bilo kojoj kampanji odnosa s javnošću djeluje unutar naše jedinstvene mape. Kao komunikator odnosa s javnošću naša komunikacija mora biti usmjerena na minimiziranje mogućeg pogrešnog tumačenja, a pojačavanje međusobnog razumijevanja.⁸¹⁸

S tim u vezi A. Green citira M. Blanda, vodećeg britanskog stručnjaka za komunikacije, koji se osvrnuo na neuspjeh u razumijevanju mentalnih mapa drugih ljudi: „U mojem iskustvu najiznenađujući neuspjesi u odnosima s javnošću potječu iz neuspjeha da se prepozna da će drugi ljudi neminovno vidjeti stvari različito od nas. Velike kompanije koje ne uspijevaju razumjeti mentalitet aktivista koji im se suprotstavljaju radije idu za onim što njima odgovara. Ti postupci potječu od jednostranog mišljenja i djelovanja unutar samo jednoga gledišta. To nije dobro.“⁸¹⁹

Uvjerena, vrijednosti, stavovi i emocije

Kako biste razvili komunikacijske vještine, trebate razumjeti što oblikuje vaše pojedinačne mentalne karte (mape). Mentalne mape koje stvaramo u našim mislima imaju svoj oblik i formu.⁸²⁰

Uvjerena

Uvjerena je mišljenje koje se temelji na vjerovanju da je nešto istinito.⁸²¹ Uvjerena su općeniti zaključci koje donosite o sebi, drugim ljudima i svijetu oko nas, mjerila o značenjima za nas. Uvjerena određuju kako razmišljate i osjećate, što ćete učiniti ili nećete učiniti, kako osjećate bilo što u vašem životu.

Temeljna početna točka za stvaranje djelotvornog komunikatora prepoznavanje je da sva komunikacija na pojedinačnoj razini i u bilo kojoj kampanji odnosa s javnošću djeluje unutar naše jedinstvene mape.

Uvjerena je mišljenje koje se temelji na vjerovanju da je nešto istinito.

Uvjerenja su prihvaćene činjenice ili istine o stvari ili osobi do kojih se došlo ili kroz izravno iskustvo ili preko sekundarnog izvora.⁸²²

Glavni oslonac i način na koji istaknuti praktičari odnosa s javnošću djeluju jesu njihova glavna *uvjerenja*. Uvjerenja kao što su poštenje ili duhovno uvjerenje čovjeka igraju ključnu ulogu u životu pojedinca. Ta uvjerenja upravljaju načinom koji čovjek bira da živi i djeluje. Teško ih je promijeniti. Mogu obuhvaćati životne stavove kao „stvari će se poboljšati/pogoršati“, stavove o vještinama „ja sam sposoban/nisam sposoban“, do manje važnih uvjerenja koja prožimaju vaš život.

Godine 1990. u Japanu najbolje je prodavana majica s natpisom: „Mi smo najbolji“. Iste godine u Sjedinjenim Američkim Državama najbolje je prodavana majica ona s natpisom: „Ponosni na vlastitu nesposobnost“.

Rođen sam da uspijem, a ne da propadnem, prvi je zavjet uspjeha prema knjizi Oga Mandina *Najveći trgovac na svijetu*.⁸²³ U prvom zavjetu O. Mandino sugerira da „ne postoji ništa što ne mogu postići ako pokušam“. Naime izreka jasno kaže: *Bilo da vjeruješ da nešto možeš ili ne možeš učiniti, ti si u pravu*. Ti stavovi pokazuju da uvjerenja djeluju kao samoispunjavajuća proročanstva. Čovjekova uvjerenja mogu djelovati poticajno u ispunjavanju njegovih potencijala. Jednako tako negativna uvjerenja mogu djelovati kao kočnice.

S tim u vezi tri su za komunikatore važna i moćna uvjerenja:⁸²⁴

- *Nema propusta, samo povratna informacija*. Ako ste suočeni s rezultatom ili posljedicom različitom od početne namjere, mijenjanjem stava *propust* u izraz *povratna informacija* svladat ćete osjećaj negativnosti.
- *Značenje komunikacije odgovor je koji dobijete*. Ukoliko krivite primatelja za

nedobivanje vaše poruke ili pogrešno tumačenje, razmotrite što ste trebali učiniti drugačije da vašu poruku razumije ciljna javnost.

- *Namjera ponašanja drugih ljudi je pozitivna*. Svaka akcija koju poduzmu najbolji je izbor koji im stoji na raspolaganju u tom vremenu. Možda će biti neshvatljivo za vas, ali je za njih stvarno.

Vrijednosti

Vrijednosti su duboko ukorijenjeni stavovi o onome što držimo valjanim. Vrijednost je ono što vrijedi u materijalnom, moralnom ili duhovnom smislu. Može se definirati kao nešto što ćemo raditi čak i ako boli. Vrijednosti su zapravo stvari koje su nam važne u životu. Na isti način kao što svatko ima pojedinačna uvjerenja, svatko od nas ima različite vrijednosti. Kao zreli komunikatori možemo smatrati visokom vrijednošću povezivanje s ljudima, izgradnju međusobnog razumijevanja, osiguranje dijaloga itd.⁸²⁵

Vrijednosti predstavljaju rangiranje različitih čimbenika u okruženju prema važnosti koje provodi pojedinac. Vrijednosti predstavljaju razine značaja različitih činitelja (faktora) u okruženju za pojedinca. Vrijednosti najčešće rukovode djelovanjem i sudovima pojedinaca u različitim situacijama.⁸²⁶

Glavne se vrijednosti najviše prožimaju u onom što radite i nude ključ razumijevanja zašto to radite. „Vaše vrijednosti filtriraju bilo koju informaciju koju prikupite. Ukoliko, naprimjer, ne vrjednujete raznolikost, to će utjecati na vaša ponašanja: nećete prikupljati informacije iz različitih izvora jer će vaše vrijednosti oblikovati vaš pogled na svijet i vi to vidite kao nevažno.“⁸²⁷

Da bi se dobrovoljno i slobodno priznala i uvažila tuđa vrijednost, valja imati i vlastitu vrijednost. (Schopenhauer)

Rođen sam da uspijem, a ne da propadnem, prvi je zavjet uspjeha prema knjizi Oga Mandina *„Najveći trgovac na svijetu.“*

Čovjekova uvjerenja mogu djelovati poticajno u ispunjavanju njegovih potencijala.

Vrijednosti su duboko ukorijenjeni stavovi o onome što držimo valjanim. Vrijednost je ono što vrijedi u materijalnom, moralnom ili duhovnom smislu.

Stavovi su načela kojih se netko drži. Stavovi su dakle izrazi naših temeljnih vrijednosti i uvjerenja. Oni se odražavaju na to kakvi su naši osjećaji za nešto, što volimo ili što ne volimo i nude vodič za izražavanje našeg ponašanja u komunikaciji.

Svaki čovjek ima različite vrijednosti i stvara svoju hijerarhiju vrijednosti. Praktičarima odnosa s javnošću važno je provjeriti međusobnu povezivost vrijednosti sadržaja komunikacije s očekivanim ili postojećim vrijednostima primatelja. Ako se sadržaj čini dobro utemeljen, vrijedan većini primatelja i ako ne kompromitira njihove vrijednosti, primatelji će vjerojatnije usvojiti i zadržati tu novu komunikaciju.⁸²⁸

Stavovi

Stavovi su načela kojih se netko drži. Stavovi su dakle izrazi naših temeljnih vrijednosti i uvjerenja. Oni se odražavaju na to kakvi su naši osjećaji za nešto, što volimo ili što ne volimo i nude vodič za izražavanje našeg ponašanja u komunikaciji. Informacija sama ne mijenja stavove. Kada god komunicirate, vaša djelovanja i način primanja povratne informacije bit će oblikovani stanjem vašeg stava. To trebaju shvatiti praktičari odnosa s javnošću.⁸²⁹

Stav je sklonost reagiranju na situaciju, osobu ili ideju određenom reakcijom. Reakcija može biti pozitivna ili negativna. To je naučena reakcija – rezultat prošlih opažanja pojedinca, izravnih iskustava ili izlaganja stavovima drugih.⁸³⁰

Emocije

Da bi razvili interpersonalne vještine potrebne za uspješnu komunikaciju, suvremeni komunikatori moraju upravljati svojim emocijama, tj. svojim duševnim stanjem. Emocije su dvosjekli mač komunikacije.⁸³¹ Kada su pozitivne i iskrene, ne postoji konstruktivnija ni moćnija sila uvjeravanja. No kada su emocije negativne i neiskrene, to podiže (kineski) zid između pošiljatelja (osobe, organizacije) i primatelja poruke (druge osobe ili javnosti).

U TV-emisiji ARD-a 10. siječnja 2005. godine Angela Merkel, njemačka kancelarka, izjavila je kako brzo podiže glas: „Katkada moram dati oduška svojoj ljutnji. Vikanje je moja slabost. To je jedini način da spriječim čir na želucu.“⁸³²

„Da biste bili dobar komunikator, morate unijeti dovoljno osobnosti i emocija u ono što kažete i kako to kažete. Komunicirali ili obraćali se jednoj osobi ili njih nekoliko tisuća, ne možete tek tako pretpostaviti da će javnost zanimati jedino one riječi koje ste zapisali. Kada bi bilo tako, mogli biste uštedjeti puno muke jer biste mogli ostati kod kuće i poslati im svoj govor poštom, a oni bi ga mogli pročitati u subotu, kada imaju više vremena. Javnost ponajprije zanimajte vi.“⁸³³

Mnogi ljudi gledaju na svijet *emocionalno* ili *racionalno*. No svijet nije tako crno-bijel. Jednostavno postoje stvari srca i stvari uma. „Možete govoriti o porezima i cestama – to su pitanja uma. One iziskuju intelektualnu konceptualizaciju. No, počnete li govoriti o pobačajima, nestaloj djeci ili zdravstvu, to su pitanja srca. Ona se tiču ljudi.“⁸³⁴

Kontrola okruženja

Da bi suvremeni komunikator ili praktičar odnosa s javnošću bio uspješan u svakodnevnoj međuljudskoj, skupnoj ili masovnoj komunikaciji, mora ovladati svojim okruženjem, tj. treba ga kontrolirati. Pod *kontrolom okruženja* smatra se „nadzor nad vremenom i prostorom u kojemu djelujete“.⁸³⁵ Jednostavno kad kontrolirate okruženje, ne funkcionirate na tuđem vremenu.

Upravljanje vremenom za mnoge nije pitanje izbora, to je jednostavno nužnost. Znamo da je svakom na raspolaganju 365 dana ili 12 mjeseci u godini, odnosno 168 sati, 1.440 minuta, 86.400 sekundi u tjednu. Dakle potrebno je puno vještine i napora kako bi svakodnevno uspjeli demontirati našu *vremensku bombu*.

Emocije su dvosjekli mač komunikacije.

Pod kontrolom okruženja smatra se „nadzor nad vremenom i prostorom u kojemu djelujete“. Jednostavno kad kontrolirate okruženje, ne funkcionirate na tuđem vremenu.

Dave Durand u knjizi „Upravljanje vremenom za katolike“ navodi deset najčešćih i najopasnijih vremenskih bombi: 1. odgađanje, 2. presporo ili prebrzo odlučivanje, 3. iskakanje iz kolosjeka, 4. rastezljivi poslovi, 5. nepotrebni razgovori, 6. nedovršeni poslovi, 7. stres, 8. umor, 9. reakcija umjesto odgovora, 10. loš odabir vremena.

D. Durand navodi još jednu bombu. To je „atomska bomba“ – televizija. Durand sugerira da se riješimo gledanja televizije jer je televizija najveći potrošač vremena. Na primjer dijete u Americi provede 25 sati tjedno gledajući televiziju. Muškarci u prosjeku gledaju 28 sati tjedno, a žene više od 32 sata.⁸³⁶

Osim velike važnosti upravljanja svojim vremenom dobri komunikatori trebaju kontrolirati *prostor*. Moraju se znati ponašati u prostoru i moraju njime ovladati.

No prije nego što su komunikatori sposobni ovladati prostorom i vremenom, moraju ovladati sobom. B. Tracy to naziva *zakonom kontrole*.⁸³⁷ Prema Tracyju zakon kontrole glasi: „Sa sobom ste zadovoljni u onoj mjeri u kojoj osjećate da kontrolirate svoj život, a nezadovoljni ste sobom u onom stupnju u kojem osjećate da ste izgubili kontrolu ili da je kontrolu nad vama i vašim životom preuzela neka vanjska sila, čovjek ili neka viša instanca.“⁸³⁸ Taj zakon ili načelo psiholozi nazivaju *mjesto kontrole (locus of control)*.

Uspješni komunikatori također misle i o *kontroli klime*. R. Ailes o kontroli klime piše: „Dopustite mi da vam opišem situaciju u kojoj *stariji* menadžer loše kontrolira okružje. Zamislite da direktor uđe u dvoranu za sastanke, namrštena lica. Nazočni sjednu u stav mirno. Direktor, vidno uzrujan, sjedne i zareži: ‘Dajte mi izvješće iz St. Louisa. U dvorani se osjeća napetost. Takvo je ponašanje ponekad primjereno. No, kada bi on ušao i druge opustio s nekoliko ležernih komentara ili pitanja, stvorio bi ugodniju klimu i ljudi bi otvorenije reagirali.’”⁸³⁹

Kako vidimo sebe?

Izlaženje na kraj sa samim sobom je vrlo teška zadaća. Kao osobe vrlo smo kompleksni. Zasiurno lako je analizirati naše materijalne komponente. Možemo ocijeniti kako se odijevamo, naše manire, naše izgleda itd. Ali analiza komponenti poput naših potencijala, kapaciteta, nade, želje, volje za radom i uspjehom je znatno teža.⁸⁴⁰

Kaže se da smo (ili ćemo postati) ono što mislimo da jesmo. To kako vidimo sebe, može postati samoispunjavajuća slika onoga kako bi nas drugi mogli vidjeti. Zamislite kako bi izgledalo da budete bilo tko, bilo što, što želite biti. Dvadeset godina u budućnosti. Deset godina. Danas.

Kako vidimo sebe danas nije uklesano u kamenu. Možda nikada *uistinu* nismo gledali na sebe prije i, ako jesmo, *mi*, kakvi se vidimo sada, može se promijeniti. Možemo oblikovati javni imidž koji može u razvojnoj preobrazbi postati *stvaran*.

Uzmimo vrijeme da vidimo sebe danas i zamislimo sebe sutra. Pogledajte svoja postignuća. Usporedite sebe s drugima. Na ovaj način možemo procijeniti sebe u budućnosti ili promjene koje su potrebne da bi se ispunile naše ambicije. Uzmimo olovku i papir. Nabrojimo prednosti. Budimo odlučni. Na koje se prednosti može računati? Koje negativnosti mogu biti promijenjene u prednosti? Koje negativnosti mogu biti neutralizirane? Koristimo ga kao umetak koji označava gdje smo stali u knjizi. Pravimo nadopune na njemu. Brišimo. Mijenjajmo ga. Budimo objektivni kako razmatramo osnovne kvalitete našeg proizvoda – nas, sebe.

Jedan od važnijih čimbenika su i naše fizičke sposobnosti i naša fizička ograničenja. Budimo realistični. Naša vizija, naše slušanje, naša fizička spretnost, naš odgovor na razna opterećenja, tenzije i pritiske, sve može utjecati na uspjeh ili neuspjeh.

Sa sobom ste zadovoljni u onoj mjeri u kojoj osjećate da kontrolirate svoj život, a nezadovoljni ste sobom u onom stupnju u kojem osjećate da ste izgubili kontrolu ili da je kontrolu nad vama i vašim životom preuzela neka vanjska sila, čovjek ili neka viša instanca.

Uspješni komunikatori također misle i o kontroli klime.

To kako vidimo sebe, može postati samoispunjavajuća slika onoga kako bi nas drugi mogli vidjeti.

Vaš imidž je percepcija drugoga o vama.

Pravi poslovni imidž je onaj koji kaže vi ste: prilagodljivi, pristupačni, sposobni, uvjereni, kreativni, iskusni, profesionalni, uspješni, poštteni, inteligentni, organizirani, snalažljivi, iskreni, razumljivi, svjesni, napredni, moderni i dr.

Svijet funkcionira komunicirajući.

Pored fizičkih obilježja sljedeći važan čimbenik za nas je naše formalno *obrazovanje*. Obrazovanje koje nam daje ne samo znanje, nego i obrazovanje koje nam daje kvalifikacije.⁸⁴¹

Dalje u razmatranje treba uzeti razinu naše *mentalne ili opće sposobnosti* – nešto što ili može ili ne može biti pokazano našim stupnjem obrazovanja. Drugim riječima, naš stupanj obrazovanja (praktični i teorijski dio) nužno ne određuje koliko daleko možemo ići u području koje smo izabrali. Ne postoji bolji primjer ovoga od Thomas A. Edisona koji je s vrlo malo formalnog obrazovanja i gluh na jedno uho otišao jako daleko u svom odabranom području, od kojeg svi mi imamo velike koristi. A. Einstein je bio slab student, a isto tako i Winston Churchill. A Ray Kroc, osnivač McDonaldsa, prekinuo je školovanje u srednjoj školi i imao je 52 godine kada je započeo sa poznatim lancem sendviča. Iako mu je nedostajalo formalnog obrazovanja, iskustva i ambicije nije.⁸⁴²

Naš talent i sposobnosti, ako razmišljamo o njima, nisu ništa više nego posebno usmjereni oblici mentalne energije koju smo uporabili da bi stekli neobičnu vještinu ili u jednom ili više područja kako bi se bavili posebnim vrstama problema. Možem ih koristiti na različite načine. Razmislimo o *našim* posebnim talentima i sposobnostima.⁸⁴³

Upravljanje imidžom

Vaš imidž je percepcija drugoga o vama. Imidž je važan, ali drugi ukazuju da nije sve

u imidžu. Ako je netko samo imidž (slika), kvaliteta osobe, sposobnost i inteligencija ostaju zanemareni.⁸⁴⁴ Međutim bilo da to želite ili ne, bilo da vam se sviđa ili ne, bilo da se s tim slažete ili ne, nema sumnje – vi ste samo *imidž*. Ipak dobra je vijest da se imidž može držati pod kontrolom. Razumije se da ga trebate stvoriti ili prilagoditi i uporabiti. Općenito pravi poslovni imidž je onaj koji kaže vi ste: prilagodljivi, pristupačni, sposobni, uvjereni, kreativni, iskusni, profesionalni, uspješni, poštteni, inteligentni, organizirani, snalažljivi, iskreni, razumljivi, svjesni, napredni, moderni i dr.

Važnost imidža kao načina komunikacije
Svijet funkcionira komunicirajući. Esencijalno je vizualan zbog općeg utjecaja ekrana, i velikog i malog. Kada reklamna agencija ili filmski režiser žele stvoriti osobu koju ćete odmah *tumačiti*, obično prikazuju stereotipni imidž koji vas ostavlja bez dvojbe. Možete slično izabrati da budete stereotip koji drugi lako razumiju.

Prvi dojam

Mnogo toga je napisano o prvom dojmu i teško je opovrgnuti njegovu važnost. Svi priznajemo da činimo trenutnu procjenu drugih. Isto tako treba znati da i drugi to čine o nama. Zanimljivo je otkriti koliko mnogo *podsvjesnih* procjena može biti napravljeno, bilo opravdano ili pogrešno, o nama pri prvom susretu. Istraživači su otkrili oko trideset različitih prosudbi o nama koje se mogu dogoditi u prvih nekoliko trenutaka.

Tablica 53. Prosudbe o nama

Autoritet	Pozadina	Odlučnost	Zdravlje i blagostanje	Pažljivost
Sposobnost	Instinkt	Dinamizam	Poštenje	Osobnost
Dob	Čistoća	Urednost	Inteligencija	Potencijal karijere
Zemljopisna pozadina	Povjerenje	Obrazovanje	Životni stil	Smisao za humor
Rasa	Poslovna obveza	Postojanost	Društveni stav	Iskrenost
Prirodna sklonost: sportska, umjetnička, itd.	Kreativnost	Politička orijentacija	Bračni/ obiteljski status	Društveni status/ Bogatstvo

U poslovnom smislu, ako vaš imidž ne zadovoljava očekivanja poslodavaca i poslovne javnosti, nema načina da ćete dobiti drugu priliku. Sreća je ipak da uz jednu količinu svjesnog napora možete mijenjati prosudbu o vama. Međutim često nećete dobiti priliku ili, što je važnije, možda i ne shvaćate da je potrebna. Zbog toga morate učiniti sve što je u vašoj moći da osigurate da prvi dojam bude onaj pravi, onaj koji vi želite.

Empatija

Empatija je osjetljivost na mišljenje i osjećaje drugih. Ona je razumijevanje tuđih emocija i osjećaja, *emocija* usmjerena na druge. Empatija izaziva opažanje drugog pojedinca u nevolji i preuzimanje perspektive tog pojedinca. Empatični imidž može biti izrazita prednost u komunikaciji s klijentima, kao i unutar vaše vlastite organizacije.

Tipični stručnjak za računare ne bi izgledao strašno empatičan prema *tipičnom* menadžeru sportskog kluba; *tipičan* kreativni direktor u reklamnoj agenciji ne bi se doimao da ima prirodnu empatiju u odnosu na *tipičnog* tradicionalnog bankara.

Važnost imidža kao sredstva za postignuće

Izgledati uspješno

Izgledati *uspješno* utječe na daljnji uspjeh. Nema sumnje da ćete biti prepoznati kao uspješni ako izgledate uspješno. *Uspješno* podrazumijeva da ste dobri u onom što radite. Ljudi vole uspješne ljude. S njima se rado druže i poistovjećuju.

Važno je da se trudite izgledati kao pojava koja će se svidjeti osobi koja vam je neposredno nadređena. Ako činite ovo, neće se čak ni postaviti pitanje izgledate li primjerenom kada dođe vrijeme za promociju. Vi očigledno jeste. To će vam također pomoći da vas primijete odmah na početku.

Povećano samopouzdanje

Samopouzdanje je važno u komunikaciji i izgradnji imidža. Kada imamo više samopouzdanja, naš govor tijela je snažniji, ugodniji i prihvatljiviji. Dobra komunikacija dovodi

do pouzdanijih i boljih rezultata koji će na kraju bez sumnje povećati mogućnosti našeg poslovnog uspjeha i promocije.

Biti ozbiljno shvaćen

Bez obzira na imidž (bilo da se radi o siromašnom umjetniku ili ekscentričnom profesoru) svatko tko misli ili izgleda negativno rijetko je viđen pozitivno od strane drugih.

Kada se radi o pojavi, blijedosiva je vjerojatno grafički opis nekoga čija je pojava ravna nuli, nekoga tko stvarno neće biti zamijećen ili koga se nećete sjećati. Zapamtite, pozitivno ne znači isticanje na negativan način, to znači da ste primijećeni i shvaćeni ozbiljno zbog pozitivnih kvaliteta, stavova i sposobnosti. Pojava se može mjeriti kao postotak. Da biste bili viđeni pozitivno, trebate težiti postotku od 75%.

Izvući najbolje od života

Ako posvetite posebnu pozornost vašem izgledu, izvući ćete najbolje od ljudi i situacija. Nije riječ o osobnoj ljepoti, nego o dotjeranoj vanjštini, dobro koordiniranom i uspješnom cjelokupnom izgledu koji izaziva prirodno poštovanje kod drugih. Ovo nije pretpostavka, nego je nastalo kao rezultat akademskog istraživanja. Čak se tvrdi da se lijepim bebama više obraćaju njihove majke i njihova braća i sestre. Osim imidža, koji je važan sam po sebi, *ispravan* poslovni imidž može doprinijeti razvoju vaše karijere.

Elementi koji oblikuju (vaš) imidž

Elementi koji tvore percepciju o vama, prema mišljenju znanstvenika, su izgled, glas i predstavljanje.⁸⁴⁵ Razmotrimo ih pojedinačno.

Izgled

Konstatacija kako je odjeća važna ne isključuje važnost i drugih elemenata imidža. Većina se uvijek usredotoči na odjeću kada razmišlja o imidžu. Pučka fantazija je, ako ste kupili Armanijevo odijelo, da ćete automatski izgledati sjajno. Tužna istina je da nećete izgledati ništa drugačije nego da ste obukli vaše dvije godine staro odijelo. Odgovor je u načinu kako birate vaše odijelo, kako primjenjujete *posljednji potez*, uskla-

Empatija je osjetljivost na mišljenje i osjećaje drugih. Ona je razumijevanje tuđih emocija i osjećaja, emocija usmjerena na druge.

Samopouzdanje je važno u komunikaciji i izgradnji imidža. Kada imamo više samopouzdanja, naš govor tijela je snažniji, ugodniji i prihvatljiviji.

Elementi koji tvore percepciju o vama, prema mišljenju znanstvenika, su izgled, glas i predstavljanje.

Vaš glas može oslabiti vaš imidž, ali ga može i pojačati. Ovdje je riječ o tonu, brzini, intonaciji, *timingu* (izboru trenutka) i sadržaju.

Glas je važan i pridonosi stvarnom imidžu onoga tko ga posjeduje.

Vaš način razmišljanja i način na koji komunicirate određeni su svojstvima i dubinom vaših različitih koeficijenata, povezani su s vašom sposobnošću da osigurate ravnotežu između njih.

đujete, koordinirate, stavljate modne dodatke na odgovarajući način i onda kompletirate sliku kroz dotjerivanje od glave do pete.

Također je važno da odjeća utječe da se osjećate dobro. Ako vam je udobno, niste sputani, a to se pokazuje u govoru vašeg tijela. Sve što se nalazi u vašoj radnoj garderobi treba uvijek biti pohvalno i odgovarajuće prema datoj situaciji. Radi mirne savjesti trebate težiti odjeći koja ima učinka za *vas*. Kada vaša garderoba ima učinka, vaša odjeća odgovara svim vašim potrebama, a vi ćete se osjećati ugodno. Vi se dakle možete posvetiti ozbiljnim stvarima u vašem životu znajući da ono što nosite i kako to nosite je dobro i djeluje na imidž.

Vaša vanjština trebala bi odavati dojam čistoće i besprijekornosti pokazujući da vam je stalo kako izgledate, tj. da obraćate pozornost na detalje. To uključuje nokte, kosu, bradu, kožu (šminku za žene), miris/higijenu, naočale/leće, zube i dr.

Glas

Vaš glas može oslabiti vaš imidž, ali ga može i pojačati. Ovdje je riječ o tonu, brzini, intonaciji, *timingu* (izboru trenutka) i sadržaju. Visok, pištav glas, smatra se, odraz je nervozne osobe. Nisu to osobe koje biste često željeli sresti. Spor, monoton glas često pripada sporoj, nenadarenoj, ali upornoj osobi, s malo osobnosti ili *ener-*

gije, a da ne kažemo da je dosadna onima koji je slušaju.

Glas je zbog toga važan i pridonosi stvarnom imidžu onoga tko ga posjeduje. Ipak ugodan, zanimljiv glas je uvijek *plus čimbenik* jer ljudi uživaju slušati takve osobe i zbog toga obraćaju više pozornosti.

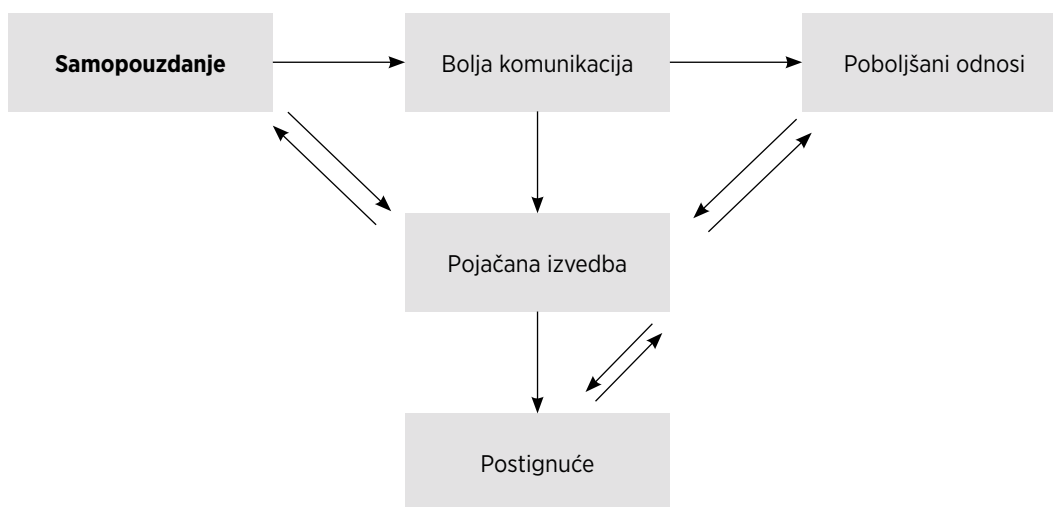
Predstavljanje

Potreba za manirima i pravilima ponašanja važna je u modernom svijetu. Uvijek je najbolje znati na što se gleda kao ispravno i onda se može donijeti odluka o tome kako koristiti pravila lijepa ponašanja. Maniri i pravila ponašanja su također načini pokazivanja poštovanja prema drugima i to zasigurno ne škodi sve dok se na to ne bude gledalo kao pretjerano, licemjerno ili staromodno. Ponašanje uvijek treba biti sukladno imidžu koji projiciramo.

Upravljanje osobnom komunikacijom

Koeficijent komunikacije

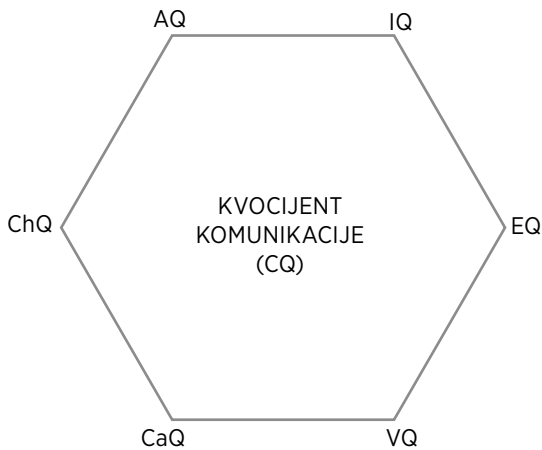
Vaš način razmišljanja i način na koji komunicirate određeni su svojstvima i dubinom vaših različitih koeficijenata (inteligencijom, emocijama, suočavanjem s poteškoćama, vizijom, karizmom i kontrolom okruženja), povezani su s vašom sposobnošću da osigurate ravnotežu između njih.



Slika 62. Pozitivan ciklus imidža, L. Herman, 2000.

Koncept koeficijenta inteligencije dobro je poznat kao mjera nečije sposobnosti. To je ipak samo jedno mjerilo u prepoznavanju vaše sposobnosti. Vaš *zaštitni znak* razmišljanja, istaknuti način kako razmišljate kao pojedinac, oblikovan je time kako koristite te različite koeficijente. Svaka komunikacija je različita, posebna i svaka situacija zahtijeva različite pristupe. U nekim slučajevima trebat ćete naglasiti činjenice i detalje, drugi put emocionalno komunicirati s vašom publikom, ponekad će vam trebati karizma i vizija, motivacija itd.

Sposobnost korištenja vaših raznih koeficijenata naziva se *vaš koeficijent komunikacije* (CQ). Dobar praktičar odnosa s javnošću osoba je koja je sposobna osigurati ravnotežu između ovih različitih resursa u ispunjavanju potreba određenog vremena ili situacije. Komunikatori odnosa s javnošću trebaju biti prikladni za različite situacije zbog njihovih različitih načina u koeficijentima.



Slika 63. Šest koeficijenata

Šest Q

U uvodniku *Wall Street Journala* nalazi se, bez sumnje, jedna od najpotpunijih definicija inteligencije: „Inteligencija je mentalna sposobnost koja, između ostalog, podrazumijeva moć rasuđivanja, predviđanja, rješavanja problema, apstraktnog mišljenja, shvaćanja složenih ideja i pojmova, brzog učenja i izvlačenja koristi iz iskustva.”⁸⁴⁶

Pišući o koeficijentu komunikacije, A. Green navodi četiri koeficijenta: *koeficijent*

*inteligencije, emocionalni koeficijent, koeficijent suočavanja s poteškoćama i koeficijent vizije.*⁸⁴⁷ Analizira kako različiti koeficijenti djeluju i kako ih komunikatori mogu koristiti u svojim komunikacijama. R. Ailes (1988.) pored tih koeficijenata, koji su iznimno važni za *personal public relations*, navodi važnost još dva koeficijenta: *koeficijent karizme i kontrole okružja*. Promatrajući navedene stavove Greena i Ailesa, dolazimo do jedinstvenog modela osobnih koeficijenata koji tvore složeni *koeficijent komunikacije* (CQ).

Koeficijent inteligencije (Intelligence quotient - IQ)

U razvijenim zemljama Zapada, poput SAD-a, koeficijent inteligencije (naziva se još i racionalni koeficijent) gotovo je službena religija, prvi ključ uspjeha nakon Boga. IQ odlučuje o svemu, o upisu u dječji vrtić, jednako kao i o upisu na sveučilište, o mogućnosti zapošljavanja, kao i o budućoj karijeri.⁸⁴⁸ Sa slabim IQ-om prognani ste u trećerazredne škole, beznadno zaglavljani na radnim mjestima bez budućnosti ili u punom smislu isključeni iz sustava (osim ako niste Forrest Gump). Pedesetih godina prošlog stoljeća IQ je poslužio najrealističijim stavovima. William Shockley, dobitnik Nobelove nagrade za fiziku (izumitelj tranzistora), predložio je da se steriliziraju svi američki crnci pod izgovorom da na IQ-testovima neprestano pokazuju slabe rezultate.⁸⁴⁹

Marilyn von Savant u Guinnessovoj knjizi rekorda upisana je kao osoba s najvišim izmjerenim IQ-om – 228. Živi u New Yorku kao spisateljica i predavačica, a bavi se usavršavanjem kvalitete mišljenja. Napisala je, između ostalih, knjigu „Zaboravila sam sve što sam naučila u školi“.

Vaša sposobnost da analizirate, racionalizirate i zadržite znanje *bit* je vaših sposobnosti. Dok je važno kontrolirati činjenice i posjedovati razne vještine, biti *pametn* nije dovoljno

Koncept koeficijenta inteligencije dobro je poznat kao mjera nečije sposobnosti.

Sposobnost korištenja vaših raznih koeficijenata naziva se vaš koeficijent komunikacije (CQ).

Inteligencija je mentalna sposobnost koja, između ostalog, podrazumijeva moć rasuđivanja, predviđanja, rješavanja problema, apstraktnog mišljenja, shvaćanja složenih ideja i pojmova, brzog učenja i izvlačenja koristi iz iskustva.

Istaknuti komunikatori koriste svoje IQ vještine u svakodnevnoj komunikaciji.

za uspješnu komunikaciju. Na primjer imidž liječnika kome nedostaje taktičnog ponašanja prema bolesniku primjer je znanja visoke razine, s jedne strane, ali i siromašnih međusobnih vještina, s druge strane.⁸⁵⁰

Istaknuti komunikatori koriste svoje IQ-vještine u svakodnevnoj komunikaciji. S poslovnog aspekta IQ-sposobnosti pomoći će im da održe korak s tržištem, vladinom politikom, javnim mišljenjem i razvojem konkurencije, zatim u prikupljanju informacija, dimenzioniranju vremena, kriznim situacijama, planiranju, upravljanju itd.

U analizi bilo kojeg komunikacijskog izazova vaše IQ-vještine pomoći će vam da:

- definirate izazov i pomognete si u uspostavljanju određenih ciljeva koje trebate postići
- razmislite široko i strategijski, razumijevajući pitanja i kontekst s kojim se suočavate
- shvatite ključne činjenice situacije rastavljajući informacije na sastavne dijelove i prepoznavajući pojedinačne odnose između različitih elemenata
- procijenite akcije u smislu njihova mogućeg učinka na sveobuhvatne ciljeve
- prepoznate moguće rezultate situacije važući pozitivne i negativne rezultate vaših odluka.⁸⁵¹

Grčki filozof Aristotel zapazio je snažno uvjeravanje sofističkih profesionalnih govornika u antičkoj Grčkoj. Ključni aspekt u njihovim vještinama bila je uporaba onoga što su zvali *logos* racionalnosti poruke. Lekcije sofističkih govornika u korištenju logičkih dokaza uključuju:

- prenošenje poruka na uvjerljiv i autoritativan način
- određivanje ciljeva
- podržavanje argumenata dosadašnjim uspjesima i čvrstim dokazima
- dijeljenje dvostranih argumenata s inteligentnim ljudima, ali i pobijanje kontra argumenata
- posjedovanje dosljedne klizne skale zahtjeva u nizu počinjući nižim, nevažnim točkama sporazuma i nastavljajući ključnim odlukama na višoj razini.⁸⁵²

Pravila na poslu se mijenjaju. Ocjenjivanje se obavlja prema novim mjerilima: nije bitna samo inteligencija, ni naobrazba i stručnost, već i spretnost kojom se nosimo s vlastitom osobom i s drugima.

Statistika ukazuje da s vremenom IQ raste, dok EQ pada.

Emocionalni koeficijent (Emotional quotient – EQ)

Pravila na poslu se mijenjaju. „Ocjenjivanje se obavlja prema novim mjerilima: nije bitna samo inteligencija, ni naobrazba i stručnost, već i spretnost kojom se nosimo s vlastitom osobom i s drugima. Ta se nova mjera sve više primjenjuje prilikom odlučivanja tko će biti zaposlen, a tko ne, tko će biti otpušten, a tko zadržan, tko zaobiden, a tko unaprijeđen.”⁸⁵³ Kao što se vidi, riječ je o emocionalnoj inteligenciji (EQ). Prema knjizi *Emocionalna inteligencija – procjene i vrste* emocionalna je inteligencija skup „emocionalnih potreba, poriva i istaknutih vrijednosti osobe i upravlja svim oblicima vanjskog ponašanja.”⁸⁵⁴

Iz navedene definicije vidljivo je značenje emocionalne inteligencije. Tim više jer statistika ukazuje da s vremenom IQ raste, dok EQ pada, i to je zabrinjavajući podatak. „Od 1918., kada su američki novaci koji su sudjelovali u Prvom svjetskom ratu prvi put masovno testirani IQ-testovima, prosječan rezultat na testovima inteligencije porastao je 24 boda, a sličan porast zabilježen je u razvijenim zemljama diljem svijeta.”⁸⁵⁵ S druge strane, istraživanja o američkim poslodavcima otkrivaju da više od polovine ljudi koji rade za njih nema dovoljno motivacije da i dalje uči i usavršava se u svom poslu. Njih 40% nije sposobno surađivati s kolegama, a 19% onih koji se prijavljuju za prvo radno mjesto ima dovoljno jaku samodisciplinu i radne navike. Sve više poslodavaca žali se na nedostatak sociabilnosti svojih novih radnika. Problem nije samo u mladim radnicima. To vrijedi i za neke zrele menadžere.⁸⁵⁶

U američkom nacionalnom pregledu onoga što poslodavci traže od radnika, koji se prvi put zapošljavaju, posebne tehničke vještine danas su manje važne od sposobnosti da se uči na poslu. Nakon toga poslodavci su istaknuli:

- sposobnost slušanja i usmena komunikacija
- prilagodljivost i kreativne reakcije na neuspjeh i prepreke
- osobnu kontrolu, samopouzdanje, motivaciju za rad, želju za razvojem karijere i ponos na postignuća

- skupnu i međuljudsku djelotvornost, suradnju i timski rad, vješto rješavanje neslaganja
- djelotvornost u organiziranju, želju da se osobno pridonese, potencijal za vodstvo.

Za uspjeh u poslovnom i osobnom životu „bitna je neka drugačija pamet”. Ta drugačija pamet vaše su EQ-vještine koje vam omogućuju da uspostavite jasniju sliku bilo koje situacije. One vam pomažu da idete iznad očiglednih logičnih elemenata razmatrajući veze i sličnosti između naoko nepovezanih pitanja u razlikovanju između temeljnih odluka i onih perifernih. Vaše EQ-vještine omogućavaju vam da se pozabavite dvosmislenošću, da iskoristite pozitivno vaše potencijalne prilike u bilo kojoj situaciji.

Vaš EQ omogućava vam da preuzmete odgovornost i prihvatite da su greške učinjene. To vam pomaže da se dobro nosite s kritikama i da učite iz toga gledajući na to ne kao prijekor, nego radije kao na konstruktivnu povratnu informaciju koja nudi poučno iskustvo.⁸⁵⁷

Vaše EQ-vještine omogućavaju vam da njegete otvorenost i dijeljenje informacija među kolegama. Omogućavaju vam da popupite verbalne i neverbalne savjete u bilo kojoj komunikaciji. U svakodnevnoj komunikaciji koristite vaše EQ-vještine da biste prilagodili komunikacije potrebama svoje ciljane publike.

Koeficijent vizije (Vision quotient – VQ)

„Danas nitko nema vizije. Nitko više ne može reći što bi trebalo biti i kamo ići“, napisao je H. Küng u svome djelu *Svjetski ethos za svjetsku politiku*⁸⁵⁸ sugerirajući kako postoje jako pametni ljudi, ali malo je vizionara. Evidentno je da mnogima danas nedostaje vizija kako na poslovnom planu, tako i na osobnoj razini. Vizija je slika budućnosti koju nastojimo stvoriti, opisana u sadašnjem vremenu, kao da se događa sada. Izjava o našoj viziji pokazuje kamo želimo ići i kako ćemo izgledati kada tamo stignemo.⁸⁵⁹

Vizija mora postojati kako bi se razvila kreativnost. Isto vrijedi i za najvažniji brend

od svih: brend vas samih. Ako na sebe gledate kao na brend, onda si dugujete da imate viziju onoga što želite ostvariti. Vizija *veća od života* natjerat će vas da ujutro ustanete iz kreveta i da vam prorade kreativni sokovi.⁸⁶⁰

Godine 2003. dobio sam zadaću pratiti prvih stotinu dana administraciju Arnolda Schwarzeneggera za CBS 2, loklnu televizijsku postaju iz Los Angelesa. Slavni filmski glumac i bodybuilder izabran je za guvernera Kalifornije na izvanrednim izborima na kojima je opozvan dotadašnji guverner Gary Davis. Tri sam mjeseca iz neposredne blizine pratio brojne govore guvernera Schwarzeneggera. Neki od njih bili su čisto politički, ali su i mnogi bili snažno osobni, posebice kada je govorio pred mladima. Nakon što sam saslušao desetke govora, shvatio sam da sve velike ideje i veliki uspjesi počinju od strastvene vizije, a to je u jednakoj mjeri važno i za pojedince i za tvrtke. Nikada se nisam umorio slušati Schwarzeneggerove nevjerojatne životne priče: priče o mladiću u malenom austrijskom selu koji dolazi u Sjedinjene Američke Države, osvaja titulu Mr. Olympia (sedam puta), postaje svjetski poznati glumac, vjenčanjem ulazi u obitelj Kennedy te ga biraju za 38. guvernera Kalifornije. Na prvi pogled, riječ je o američkom snu. No, ništa od toga ne bi se dogodilo bez vizije. Schwarzenegger je stalno govorio da je njegova vizija, već u dobi od deset godina, bila doći u Ameriku kako bi iskoristio sve prednosti koje SAD nudi. Osvajanje titule Mr. Olympia bio je cilj, ulaznica koja će omogućiti ispunjenje njegove vizije. Schwarzenegger je svoju viziju svaki dan imao na umu, pri svakom podizanju utega, pri svakoj zapreci.⁸⁶¹

Ako nemate viziju današnjeg dana, tjedna, mjeseca gdje ćete stići? Stoga se vizija može

Za uspjeh u poslovnom i osobnom životu „bitna je neka drugačija pamet”. Ta drugačija pamet vaše su EQ-vještine koje vam omogućuju da uspostavite jasniju sliku bilo koje situacije.

Vaše EQ-vještine omogućavaju vam da njegete otvorenost i dijeljenje informacija među kolegama.

“Danas nitko nema vizije. Nitko više ne može reći što bi trebalo biti i kamo ići“, napisao je H. Küng.

Dobri praktičari odnosa s javnošću posjeduju viziju potencijalnog pozitivnog rezultata prema njihovim komunikacijskim izazovima.

usporediti s definiranjem odredišta na horizontu do kojeg namjeravate doći na vašem putovanju.

Još je Niccolò Machiavelli kritizirao Maksimilijana Habsburškog zbog vizije. U svojoj knjizi „Vladar“ (1534.) o njemu piše: „Što jednog dana sagradi, drugog razgradi, pa se nikad ne može razabrati što hoće ili namjerava uraditi, niti se čovjek može osloniti na njegove odluke.“⁸⁶²

Dobri praktičari odnosa s javnošću posjeduju viziju potencijalnog pozitivnog rezultata prema njihovim komunikacijskim izazovima. Njihova vizija nudi iznimnu sliku sadašnjih i budućih ciljeva koji se mogu postići. Ima dosta istine u poznatom klišeju menadžmenta: „Vizija – nijedan vođa ne napušta dom bez nje.“⁸⁶³ Vizija je ključna za osobni uspjeh, bilo da ta osoba vodi zemlju ili organizaciju ili da izdaje priopćenje za medije. Svi oni trebaju viziju da bi ispunili zadatak.

Ako na primjer izdajete priopćenje za medije i imate ograničenu viziju mogućeg uspjeha, pogodite koji je mogući rezultat? Što je više razuman i definiran vaš cilj, postoji veća vjerojatnost da ćete ga postići. Oscar Hammerstein je primijetio: „Ukoliko nemate san, kako ćete učiniti da se vaš san ostvari?“

Pazi što želiš, moglo bi ti se to i ostvariti – samo je jedna misao koja potvrđuje da je vizija zapravo naša mentalna mapa postavljena u budućnost. To znači da uspješni ljudi odrede svoj cilj i poduzimaju neposrednu i odlučnu akciju da ga izvrše.

Nisu li tako postupile i navedene osobe: Anita Roddick (The Body

Shop), Fred Smith (Federal Express), Steve Jobs (Apple Computer), Bill Gates (Microsoft), Michael Dell (Dell Computer), Ray Kroc (McDonald's), Walt Disney (Disney Corporation), Sam Walton (Wal-Mart), Akio Morita (Sony), Nicolas Hayek (Swatch Watch Co.), Ted Turner (CNN), Richard Branson (Virginia Air), Soichiro Honda (Honda), Simon Marks (Marks&Spencer), Luciano Benetton (Benetton), Ingvar Kamprad (IKEA), Jeff Bezos (Amazon), Phil Knight (Nike) i dr.⁸⁶⁴

Vaš koeficijent vizije sadrži dva elementa. Prvi je osjećaj horizonta gdje želite biti. Drugi je element put kojim možete dosegnuti vizije. Definiranje oba elementa pomoći će vam da uspješno poduzmete neposrednu akciju da to podržite. Ne zaboravite da i put oko svijeta započinje prvim korakom.

Bez vizije bilo bi nemoguće zamisliti postignuća AT&T-a, Forda ili Applea. Theodore Vail imao je viziju univerzalnog telefonskog sustava za čiju je provedbu trebalo pedeset godina. Henry Ford imao je viziju da obični ljudi, ne samo bogataši, posjeduju vlastite automobile. Steven Jobs, Steve Wozniak i ostali suosnivači Applea uočili su snagu kojom računala mogu pomoći ljudima. Da ih nije vodila vizija o globalnom uspjehu, bilo bi nemoguće zamisliti i brz uspon japanskih tvrtki kao što su Komatsu, Canon ili Honda.

Uspješni komunikatori koji koriste viziju uporabljaju pozitivno razmišljanje kao gorivo za održavanje onoga što je zapravo dio mašte. Oni misle široko, misle unaprijed koristeći viziju i fokusirajući se na budućnost radije nego na prošlost. Pokazuju svijest dugoročne koristi nad kratkoročnim odlukama. Održavaju pozitivan izgled, traže pozitivne rezultate i ostaju optimistični.

Vaš koeficijent vizije sadrži dva elementa. Prvi je osjećaj horizonta gdje želite biti. Drugi je element put kojim možete dosegnuti vizije.

Uspješni komunikatori koji koriste viziju uporabljaju pozitivno razmišljanje kao gorivo za održavanje onoga što je zapravo dio mašte.

Komuniciraju poruke nade. Bertie Ahern, irski premijer, često je koristio ovu tehniku za vrijeme brojnih pogoršanja s kojima se suočavao u uspostavljanju mira u Sjevernoj Irskoj, gdje je opazio da će se „stvari pogoršati prije nego što se poboljšaju”. Suočen s nemogućnošću da nađe pozitivno u kratkom roku, potražio je utočište u dugoročnoj perspektivi.⁸⁶⁵

Koeficijent suočavanja s poteškoćama (Adversity quotient – AQ)

Bez obzira kako vaša vizija bila moćna i jaka, neminovno ćete ulaziti u poteškoće, potencijalne barijere koje vas sprječavaju da dođete do mjesta gdje želite biti. Najveća vještina komunikatora je *ne predati se*. To je vaš AQ.⁸⁶⁶

AQ-vještine omogućuju nam pozitivnu reakciju na promjene i prepreke, osobne i korporativne. „Ako ste slabi, iznevjerit ćete sebe, potkopati povjerenje koje mediji imaju u vas i naštetiti ugledu svoje organizacije. Trebate unutarnju čvrstinu kako biste prevladali takve situacije.”⁸⁶⁷

Pionir osobnog razvoja pisane riječi, doktor i novinar Samuel Smiles, zapazio je u svojoj *Samopomoći (Self-Help)*: „Gledajući na neke od važnijih primjera (uspješnih ljudi), može se također reći da su rani susreti s teškoćama i negativnim prilikama bili prije nego potrebni uvjeti uspjeha.”⁸⁶⁸

Planetarno poznatoga i popularnoga glumca Sylvestera Stallonea, poznatijeg kao Rocky ili Rambo, u njegovim su ga prvim glumačkim danima agenati za odabir glumaca u New Yorku odbili tisuću puta. Bilo je samo 10 agenata, ali su ga odbijali “uvijek i iznova”. Zašto je onda Stallone uspio? Imao je velik koeficijent suočavanja s poteškoćama.

Studije o tri stotine istaknutih osoba u svijetu, uključujući Franklina D. Roosevelta, Sir Winstona Churchilla, Claru Barton, Helen Keller, Mahatmu Gandhija, Majku Tereziju, Martina Luthera Kinga ml., pokazale su da je 25% njih imalo ozbiljnih tjelesnih poremećaja, dok ih je 50% u djetinjstvu dodatno bilo izloženo nasilju ili odraslo u siromaštvu. Ti su sjajni ljudi pronašli (pozitivan) odgovor na ono što

im se događalo umjesto da se (negativno) opiru.⁸⁶⁹

Koeficijent suočavanja s poteškoćama volja je da uspijete, vaša odlučnost, sposobnost da se iznova vraćate, da se ne zastrašite u svojoj potrazi. Svatko ima loših dana, dana nesreće. No uspješan komunikator svladava prepreke ili, kako često čujemo, prepreke postoje samo zato da bismo ih prešli.

Ključni resursi za vaše stanje suočavanja s poteškoćama su:⁸⁷⁰

- odgovornost
- značenje
- ustrajnost
- fleksibilnost.

Odgovornost – uspješni komunikatori su 100% odgovorni. Neizbježno se suočavaju s privremenim neuspjesima, ali čine sebe 100% odgovornim za bavljenje svojim problemima.

Vodeći, motivirajući govornik Steve McDermott redovno pita svoju publiku: „Koliko postotak vašeg životnog uspjeha leži na vama, a koliko postotak ovisi o stvarima nad kojima nemate kontrolu – kao što su sreća, društvena klasa, okolnosti?” Među poslovnim izvršnim direktorima najčešće dobije brojku oko 80% da životni uspjeh ovisi o njima. Nije zadovoljan time. Njegov odgovor je da to treba biti 100%. Uspješni ljudi imaju privremenih neuspjeha, ali čine sebe u potpunosti odgovornima da rade nešto sa sobom.

Značenje – da bi postigao bilo kakav uspjeh, zadatak mora imati značenje. Izazov za uspješnog komunikatora je pripisivati pozitivno značenje bilo kojem zadatku.

Ustrajnost – *Ustrajaj ću dok ne uspijem* treći je dio svjetskog bestslera Oga Mandina *Najveći trgovac na svijetu*. „Sve što sam uspio postići u životu i sve što namjeravam postići zahtijeva napor, strpljenje, ustrajnost kakvom mravi grade mravinjak, česticu po česticu, misao po misao, korak po korak”, napisao je Mandino u *Prvom zavjetu uspjeha*. Zbog toga iz svoga rječnika (glave) izbacit ću riječi: *ne mogu, nisam sposoban, prestati, nemoguće, ne dolazi u obzir, nevjerojatno, neuspjeh, neizvodivo* itd. „Ustrajaj

AQ-vještine omogućuju nam pozitivnu reakciju na promjene i prepreke, osobne i korporativne.

Koeficijent suočavanja s poteškoćama volja je da uspijete, vaša odlučnost, sposobnost da se iznova vraćate, da se ne zastrašite u svojoj potrazi.

Sve što sam uspio postići u životu i sve što namjeravam postići zahtijeva napor, strpljenje, ustrajnost kakvom mravi grade mravinjak, česticu po česticu, misao po misao, korak po korak.

Karizma je velika nadarenost, svetost, nadahnuće, osobita moć, moć komuniciranja...

Koeficijent kontrole okruţja podrazumijeva kontrolu: vremena, prostora, kontakta pogledom, jaćine glasa, izgovora, promjena u intonaciji i tonu, mentalnog stanja, tijeka razgovora, ravnoteţe između apsorpcije i projekcije, osjećaja (svjesnost i razumijevanje).

Kao praktičar odnosa s javnošću svakodnevno gradite mostove. Vaš most povezuje različite ljude.

ću dok ne uspijem. Nisam došao na svijet da me poraze, niti neuspjeh kola mojim ţilama. Nisam ovca koja čeka da je podbode pastir. Ja sam lav i odbijam razgovarati, hodati, spavati s ovcama. Ne ųelim slušati one koji kukaju i prigovaraju jer njihova je bolest zarazna. Neka se oni prikljuće ovcama. Klaonica neuspjeha nije moja sudbina. Ustrajat ću dok ne uspijem.⁸⁷¹

Fleksibilnost – dobri komunikatori kombiniraju sposobnost da preuzmu rizike i također da se drţe prioriteta. ųto više opcija i prilika imaju, više je i fleksibilnosti na raspolaganju. Vaše vještine AQ-a omogućavaju vam da odgovorite pozitivno na promjene i zastoje. Biti fleksibilan dar je i sposobnost koja se stjeće i bitan je element svakog uspješnog komunikatora.

Koeficijent karizme (Charisma quotient – ChQ)

ųto je zajedniĉko Johnu F. Kennedyju, Martinu Lutheru Kingu, Majci Tereziji, Ivanu Pavlu II... Karizmatične su osobe. Imaju karizmu ili koeficijent karizme (ChQ). Karizma je velika nadarenost, svetost, nadahnuće, osobita moć, moć komuniciranja... I. ųiber u knjizi *Osnove političke psihologije* piše kako vođa u politici mora biti „znatno više mobilizator, animator, mora imati određenu karizmu, snaţnu lićnost, mora imati određeni *politiĉki eros*“.⁸⁷²

Osobe s istaknutom karizmom sposobne su biti prirodne vođe.⁸⁷³ Imaju sposobnost razviti konceptualne i komunikacijske vještine, razmišljati o osobnim vrijednostima i s tim vrijednostima povezati svoje ponašanje, naućiti kako slušati i cijeniti druge i njihove zamisli. Bez toga je truda osobna karizma stil bez sadrţaja.⁸⁷⁴

Svaka osoba moţe izmjeriti stupanj svoje karizmatičnosti. Na sljedeća pitanja moţe se dati ocjena od jedan do pet. Potom se zbroje bodovi i dobiveni broj se podijeli sa sedam.⁸⁷⁵ Samouvjeren sam, zadovoljan sam sobom, znam postići da se drugi

osjećaju dobro, vladam svojim ųivotom, imam konkretne ciljeve i određenu misiju, drugi me smatraju vođom, prirodan sam i nepretenciozan, bez obzira na okolnosti.

Nemaju svi ljudi karizmatičnost. Ili bolje je reći da je razina karizmatičnosti kod ljudi posve različita. Samo one osobe koje imaju visok koeficijent karizme mogu dosegnuti velike visine.

Koeficijent kontrole okruţja (Control of the atmosphere quotient – CaQ)

Neke osobe, iako uspješne, nikako ne uspijevaju dimenzionirati vrijeme, a ni u prostoru se često ne snalaze. Već smo konstatali da kontrola okruţja podrazumijeva nadzor nad vremenom i prostorom. U novom informacijskom dobu vrijeme je jedan od najvaţnijih resursa. Znati adekvatno koristiti vrijeme danas je gotovo pitanje osobnog uspjeha i neuspjeha.

Koeficijent kontrole okruţja podrazumijeva kontrolu: vremena, prostora, kontakta pogledom (ne samo u ųto i koga gledamo, nego i emocionalne poruke pogleda), jaćine glasa, izgovora, promjena u intonaciji i tonu, mentalnog stanja (smirenost, sreća, raspoloţenje, samouvjerenost), tijeka razgovora (znamo kada i kako ubaciti svoje ideje i mišljenje), ravnoteţe između apsorpcije i projekcije, osjećaja (svjesnost i razumijevanje).⁸⁷⁶

Komunikacijske vještine/ sposobnosti

Kao praktičar odnosa s javnošću svakodnevno gradite mostove. Vaš most povezuje različite ljude. Vi uspostavljate komunikaciju, razumijevanje i suradnju. Izazov komunikacije poćinje vašim razumijevanjem potreba vaše javnosti. Fraza: *ponašaj se prema ljudima kako bi volio da se oni ponašaju prema tebi*, koristan je alat za uvaţavanje potreba drugih ljudi. Moţda bi primjerenija fraza bila: *ponašaj se prema ljudima kao prema samom sebi*.

Djelovanje, integritet i povjerenje

Izgraditi pozitivnu sliku, uživati poštovanje, da ne kažemo divljenje drugih, vrlo je složeno i komunikacijski zahtjevno. Razmotrit ćemo važnost neverbalne i verbalne komunikacije u projiciranju svoje željene slike, no prije toga razmotrimo važnost onog što radimo, integritet i povjerenje kao važne elemente osobnih odnosa s javnošću.

Komuniciranje kroz djelovanje

Vi ste ono što činite, što radite. Vaša su djelovanja oblik komunikacije. Zapravo konačan su oblik komunikacije. Ili kako poslovice kaže: *Slušaj ono što činim radije nego ono što kažem*. Dakle ono ste što činite, ne ono što kažete da jeste. Istraživanja pokazuju da će vaša ponašanja često izraziti vaša unutarnja gledišta i osjećaje. Veliki komunikatori prepoznaju da njihova djelovanja prenose poruku ili, kako se kaže, *djela govore glasnije od riječi*.⁸⁷⁷

Komuniciranje integritetom

Američki pisac R. W. Emerson kudio je nedostatak istine u govoru svog sunarodnjaka: „Što je glasnije govorio o svom poštenju, to smo mi brže brojali naše gluposti.“⁸⁷⁸ „Pratite moje usne i vidjet ćete da riječi ne mogu same komunicirati poštenje. A kako onda vi možete komunicirati istinski integritet?“ pita se A. Green i konstatira da se istinsko slaganje u vašim komunikacijama događa kada se ponašate u skladu s vašim uvjerenjima i vrijednostima.⁸⁷⁹ Arthur Page, bivši predstojnik odnosa s javnošću američke *Telekom kompanije* (AT&T), imao je iskrenu definiciju odnosa s javnošću: *Kažite istinu i dokažite je djelom*.⁸⁸⁰

Integritet je iznad poštenja. Poštenje *priča* istinu, čini da vaše riječi budu stvarne. Integritet čini da vaša realnost udovolji vašim riječima. Dakle držite se obećanja i ispunjavajte vaša očekivanja. Jedan od najvažnijih načina da se pokaže integritet je da se bude lojalan onima koji nisu nazočni. Radeći to, gradite povjerenje nazočnih. Integritet znači izbjegavanje komunikacije koja je varljiva ili je ispod dostojanstva ljudi. Osobni inte-

gritet stvara povjerenje. Ljudi mogu na prvi pogled nastojati razumjeti, sjetiti se malih stvari, održati obećanja, razjasniti i ispuniti očekivanja, ali još uvijek ne uspjati izgraditi rezerve povjerenja ukoliko su u sebi dvojni. Povjerenje može djelovati na dubokoj misaonoj razini.⁸⁸¹

Postoji nekoliko ključnih strategija koje se upotrebljavaju za izgradnju integriteta.⁸⁸²

- iskreno se zainteresirajte za druge ljude
- učinite da se druga osoba osjeća važnom i uradite to iskreno
- pokušajte iskreno vidjeti stvari s gledišta druge osobe
- pomozite drugoj osobi da bude sretna radeći ono što vi predlažete
- imajte obilje duševne sposobnosti i dopustite da drugi imaju vaše ideje
- shvatite i živite svoje vrijednosti.

Kada je Lyndon Johnson prvi put postao predsjednik SAD-a, njegov je program „Great Society“ dobio punu potporu cijele zemlje. Johnson je bio izniman vođa, imao je strpljenje potrebno da provede Kongres kroz planirano donošenje zakona rješavajući jedan po jedan prijedlog zakona. Njegovo uključivanje javnosti bilo je jednako dojmljivo. „Njegovi su ciljevi bili ciljevi zemlje“, napisao je povjesničar William Manchester. No, rezultati Johnsonova vladanja na kraju su se pokazali razočaravajući, a jedan od razloga je taj što Johnson nije uspio zadržati svoju posvećenost istini. Kada su mu rekli da SAD ne može istodobno priuštiti „Great Society“ i Vijetnamski rat, počeo je sustavno lagati o troškovima rata. Johnson se postupno počeo izolirati od kritike, čak i one svojih savjetnika, a ubrzo su mnogi od članova njegova kabineta odustupili. Na kraju je Johnsonov niz laži dospio u javnost i to se pretvorilo u „raskorak kredibiliteta“, kako je napisao 1965. *New York Herald Tribune*.⁸⁸³

Izgraditi pozitivnu sliku, uživati poštovanje, da ne kažemo divljenje drugih, vrlo je složeno i komunikacijski zahtjevno.

Arthur Page, bivši predstojnik odnosa s javnošću američke Telekom kompanije (AT&T), imao je iskrenu definiciju odnosa s javnošću: *kažite istinu i dokažite je djelom*.

Integritet znači izbjegavanje komunikacije koja je varljiva ili je ispod dostojanstva ljudi.

Prvi cilj u bilo kojoj komunikaciji uspostaviti je povjerenje. Ljudi kupuju prvo povjerenje pa tek onda proizvod. Povjerenje je imperativ svake komunikacije.

Postizanje povjerenja

Prvi cilj u bilo kojoj komunikaciji uspostaviti je povjerenje. Ljudi kupuju prvo povjerenje pa tek onda proizvod. Povjerenje je mjera pouzdanosti osobe u nekoga i spremnost djelovati na osnovi riječi, djela i odluka drugih. Povjerenje se stvara u skladu s pet središnjih načela:⁸⁸⁴

1. *kompetencija* – trebate biti u stanju izvršiti ono što kažete
2. *pouzdanost* – trebate izvršiti vaša obećanja i uraditi ono što kažete
3. *iskrenost* – treba postojati transparentnost u vašim poslovima
4. *jednakost* – osjećaj pravednosti između strana
5. *davanje* – ukoliko dajete nešto, pokazujete predanost odnosu.

Povjerenje je imperativ svake komunikacije. Ljudi visokog povjerenja dijele znanje jedni drugima u izgradnji zajedničkog razumijevanja. Povjerenje i suradnja su vitalni za budući rad. Morate zaraditi povjerenje, biti iskreni s ljudima i povjeriti im se.

John Drummond iz Corporate Culture (Poslovne kulture) vodeći je stručnjak u poslovnoj društvenoj odgovornosti. Prema A. Greenu, on vjeruje da se marketing koji se odnosi na povjerenje temelji na pet ključnih načela: 1. potrebna je autentičnost – mora se u to vjerovati i kompanija to treba podržavati, 2. morate ponuditi osobnu korist i predstaviti vaš proizvod ili uslugu u kontekstu života potrošača, 3. morate uspostaviti uživanje (podsvjesno poistovjećivanje s drugima) koristeći jezik i dojmove s kojima se oni mogu dovesti u vezu, 4. morate se pobrinuti da je vaš izbor trenutka odgovarajući prema trenutnim pitanjima medija, 5. morate oslušivati osude i uvjerenja potrošača. Korištenje svih tih dimenzija može vam omogućiti izgradnju povjerenja.⁸⁸⁵

Komunikacijsko kormilarenje

Komunikacijsko kormilarenje je vođenje, upravljanje komunikacijom. Brojni menadžeri priznaju da su oni najmanje 75% odgovorni za način na koji ih drugi tretiraju jer svaki komentar koji kažu utječe na odgovore onih kojima govore. Komunikacijska učenost zahtijeva mogućnost *kormilarenja komunikacijom* u pravcima koji vode prema svojim ciljevima.

Prvi korak u postizanju upućenosti u komunikacijsko kormilarenje je proučiti kako komunikacija svake osobe utječe na opcije koje odabiru drugi. S tim u vezi K. K. Reardon u knjizi *The Secret Handshake*⁸⁸⁶ razmatra sljedeći razgovor između Marka i Eda.

- MARK: *Dobro, dobro, dobro... Vidi tko za promjenu dolazi na vrijeme.*
- ED (opravdavajući se): *Prilično sam zakasnio.*
- MARK: *Oh-ho! Danas se branimo!*
- ED (gledajući u pod): *Ne, zapravo.*
- MARK (smijuljeći se): *Ispričavam se, Ed, ali tako mi izgleda.*

Mark je očito jači u tom kratkom razgovoru. Kontrolira smjer razgovora i izravno ga vodi prema negativnom rezultatu za Eda. Međutim treba znati da svaka konverzacija, duga ili kratka, sadrži *točke izbora gdje se definira kontrola* u komunikaciji.⁸⁸⁷

U gore navedenoj konverzaciji Ed može povratiti nešto kontrole.

Ali prije nego to može uraditi, treba biti svjestan da je prepustio kontrolu Marku. Dobar način za to je da gleda na razgovor u smislu usmjerenja. Ta se konverzacija sastoji od pokreta: jednog – gore, jednog – dolje i jednog – preko. Uporabljujući strelice, možemo prikazati tko pokušava preuzeti kontrolu u smjeru konverzacije i tko je prepušta.

Jedan – gore pokret (↑) znači preuzimanje kontrole.

Jedan – dolje pokret (↓) znači prepuštanje kontrole.

Jedan – preko pokret (→) zapravo je neutralan.

- MARK: *Dobro, dobro, dobro ... Vidi tko za promjenu dolazi na vrijeme.* (↑)

- ED (opravdavajući se): *Prilično sam zakasnio.* (↓)
- MARK: *Oh-ho! Danas se branimo!* (↑)
- ED (gledajući u pod): *Ne, zapravo.* (↓)
- MARK (smijuljeći se): *Ispričavam se, Ed, ali tako mi izgleda.* (↑)

Mark je preuzeo kontrolu jer Ed nije uspio u svakoj pojedinoj točki izbora *povratiti kontrolu* koju je Mark prisvojio.⁸⁸⁸

Dakle u svakodnevnoj komunikaciji imate mogućnost kormilariti ili voditi komunikaciju. Ako takvu situaciju promatramo kroz sport, u poziciji ste igrati aktivno, voditi igru, *napadati* ili se braniti. Na kraju rezultat može ovisiti o vašoj strategiji, tj. o vašem izboru komunikacije.

Neverbalna komunikacija

Ljudsko komuniciranje nije samo funkcija riječi. Komunikacija obuhvaća sadržajnu i relacijsku komponentu. Komponenta sadržaja sastoji se od onoga što je rečeno ili učinjeno. Relacijska komponenta ili komponenta odnosa obuhvaća način kako je to rečeno ili učinjeno.⁸⁸⁹ Neverbalna komunikacija omogućava prijenos poruke bez uporabe riječi, izgovorenih ili napisanih. Tjelesni pokreti, facijalna ekspresija i geste zamjenjuju riječi koje dominiraju u verbalnoj komunikaciji. Neverbalna komunikacijska sredstva sve su ono što se pokušava obuhvatiti pojmom *govora tijela* kao najstarijeg oblika međusobnog komuniciranja. No prije govora tijela razmotrimo još nekoliko neverbalnih karakteristika.

Prvi dojam

Razmislite na trenutak o osobama koje su na vas pri upoznavanju ostavile snažan dojam. Možda je to bio prijatelj, dečko ili djevojka, možda je to bio menadžer kod razgovora za posao ili posve nešto drugo. No što god bilo, pokušajte se usredotočiti na prvih nekoliko sekundi. Što ste osjećali i zašto? Kako ste *očitali* drugu osobu i kako mislite da je ona vas *očitala*? Je li odmah na početku probijen led ili je zavladao napetost? Za vas najvažnije, što mislite kakav dojam ste

vi ostavili na vašeg sugovornika? Koliko ste svjesni svih neverbalnih i verbalnih signala poslali? Koliko ste svjesni pozadinskih poruka vaših očiju, lica, govora tijela? Zašto je to važno?⁸⁹⁰

Važno je zbog činjenice koju su pokazala istraživanja, da o drugim ljudima *počinjemo oblikovati mišljenje u prvih sedam sekundi* nakon upoznavanja. Uglavnom se sve to događa bez riječi, tj. komunikacijom očima, licem, tijelom i držanjem.⁸⁹¹

Svjesno ili nesvjesno drugima signaliziramo kakvi su naši stvarni osjećaji i što želimo da se zaista dogodi u nekom susretu. Gotovo da je posrijedi refleksna reakcija kao što zjenica oka reagira na svjetlo.⁸⁹² Ponekad neprimjetno, ponekad vidljivo utječemo na svoje disanje, broj otkucaja srca, tjelesnu temperaturu, znojenje, krvni tlak, treptanje, pokret tijela itd. U tih prvih sedam sekundi pokrećemo jedni u drugima lančanu emocionalnu reakciju.

Kada je riječ o prvom dojmu koji stječemo u prvih sedam (negdje ćete pročitati osam, pa čak i devet ili deset sekundi, nije važno), zapamtite jednu vrlo važnu činjenicu: *nikada nećete imati drugu priliku da ostavite dobar prvi dojam.*

Prvi dojam otkriva samo jedan vaš dio, malen dio vašeg života. „No, osobama koje vas tek upoznaju taj djelić predstavlja 100% onoga što znaju o vama. Sa sobom nosite cijeli život iskustva – niz emocija, ponašanja, strasti i strahova – o kojima ljudi koji vas sretnu prvi put ne znaju ništa. Raspoložu samo s malim dijelom vas, a ipak će nesvjesno pretpostaviti da taj isječak točno predstavlja cjelinu.”⁸⁹³

Psihološka istraživanja pokazuju da su ljudima u procjenjivanju drugih najvažniji prvi podatci. Prvi je dojam, navode dalje autorice, poput filtera. Ljudi uzimaju prve podatke, opažaju vaš govor tijela, riječi i odgovore. Na temelju njihovih stvaraju dojam, donose sliku o vama i očekivanja kako ćete se ponašati u budućnosti.⁸⁹⁴

A. Pease i B. Pease navode *devet zlatnih pravila za ostvarivanje izvrsnog prvog dojma*. Ta pravila analizirana su kroz razgovor s menadžerom u vezi s prvim poslom.⁸⁹⁵

Neverbalna komunikacija omogućava prijenos poruke bez uporabe riječi, izgovorenih ili napisanih. Neverbalna komunikacijska sredstva sve su ono što se pokušava obuhvatiti pojmom govora tijela.

O drugim ljudima počinjemo oblikovati mišljenje u prvih sedam sekundi nakon upoznavanja.

Nikada nećete imati drugu priliku da ostavite dobar prvi dojam.

Tablica 54. Devet zlatnih pravila za ostvarivanje izvrsnog prvog dojma

1.	U predvorju	Skinite kaput i ostavite ga na recepciji ili u predvorju. Ostanite u predvorju stajati – nikad ne sjedajte.
2.	Ulazak	Način na koji ulazite pokazuje drugima kako očekujete da vas tretiraju.
3.	Prilaženje	Pridite izravno i samouvjereno. Rukujte se s osobom i odmah sjednite.
4.	Rukovanje	Držite dlan ravno i uzvratite stisak koji dobijete. Pustite drugu osobu da odluči kada će rukovanje završiti. Nikad se ne rukujte preko stola.
5.	Kada sjednete	Ako sjedite preko puta osobe, okrenite tijelo pod kutom od 45 stupnjeva kako biste izbjegli natjecateljski položaj.
6.	Prostor za sjedenje	Sjedite tako da kontrolirate svoj govor tijela. Pazite na niske stolice.
7.	Vaši pokreti	Hladnokrvne, spokojne i pribrane osobe, koje kontroliraju svoje emocije, služe se jasnim, nekompliranim, promišljenim pokretima.
8.	Razmak	Poštujte osobni razmak druge osobe koji je naglašen u uvodnim trenucima susreta. Muškarci se općenito primiču bliže žnama s kojima rade, dok su žene općenito sklone da se više odmiču kada rade s muškarcima.
9.	Kada izlazite	Pokupite svoje stvari mirno i pozorno, ne u žurbi, rukujte se ako je to moguće i izidite. Ako su vrata bila zatvorena pri ulasku, obvezno ih zatvorite za sobom prilikom izlaska.

U današnje vrijeme slike svi smo televizijski producenti. Emitiramo vlastite emisije. Bilježimo određeni postotak gledanosti. Apsorbirao nas je medij televizije i sada smo dio njega.

Poruka to ste vi

Često možemo pročitati izjave poznatih glumaca kako su im određene filmske ili kazališne uloge bile jako zahtjevne. To potvrđuje, bez obzira na ponekad i raskošan talent, da je i njima teško, pa makar i na sat vremena, biti netko drugi.

U današnje vrijeme slike svi smo televizijski producenti. Emitiramo vlastite emisije. Bilježimo određeni postotak gledanosti. Apsorbirao nas je medij televizije i sada smo dio njega. Možemo emitirati komediju, dramu, informativno-politički program, pisati scenarije i glumiti, a publiku natjerati na smijeh, suze ili dosadu. „Mediji su poruka“, napisao je Marshall McLuhan. No Ailes smatra da je svaka osoba jedna poruka, bez obzira na medij za koji se odlučila.⁸⁹⁶

Angela Merkel morala je steći bolno iskustvo da se kod žene mnogo više gleda na „vanjštinu“ nego kod muškarca. (...) Prkosno je godinama nastojala svojim odijevanjem i svojom frizurom signalizirati da njezino tijelo pripada njoj, a ne javnosti.⁸⁹⁷

„Poruka – to ste vi“, može se svesti na činjenicu: ako sebe ne doživljavate kao hodajuću, govornu poruku, ono najvažnije niste shvatili.

„Poruka – to ste vi“, može se svesti na činjenicu: ako sebe ne doživljavate kao hodajuću, govornu poruku, ono najvažnije niste shvatili. Riječi su besmislene ako ostatak vas nije s njima usklađen. Vaša cjelokupnost utječe na to kako vas drugi doživljavaju ili na vas reagiraju. „U proteklih dvadeset godina radio sam doslovce s tisućama poslovnih i političkih čelnika, zabavljača te ljudi koji samo žele uspjeti. Mnogima sam pomogao da nauče učinkovitije komunicirati, kontrolirati okružje komunikacije, uvjerljivo prezentirati svoje postavke, pregrmjeti neugodna pitanja novinara i gnjevnih dioničara i općenito se snalaziti u promjenjivim komunikacijskim situacijama u kojima se zatječemo svaki dan. Tajna te obuke je u rečenici: *Poruka – to ste vi.*“⁸⁹⁸ Dakle važno je prihvatiti činjenicu da ste vi (cijeli vi) poruka – i da poruka određuje hoćete li u životu dobiti što želite ili nećete.

Studija slučaja 23. Princ Charles dobija novi imidž

Mijenja li princ Charles svoj imidž uz pomoć stručnjaka odnosa s javnošću? Časopis *Economist* kaže da je u tijeku „najsmjeliji pokušaj ponovnog uspostavljanja brenda učinjen“ kako bi se izmijenio imidž nasljednika britanske krune.

„Princ je zaposlio profesionalce za odnose s javnošću prije Dianine smrti“, otkrio je ovaj časopis u svom izdanju od studenog 1998. godine. „Ali nakon njene smrti, oni su krenuli u akciju“, predvođeni Marcom Bolandom, pomoćnikom privatnog sektora princa, „za koga se smatra da je blizak Peteru Mandelsonu, osobi koja je stvorila novi imidž Laburističke stranke“. Za njega radi još jedan stručnjak koji je prešao iz jedne britanske agencije odnosa s javnošću.

Ulazeći u ovaj zahtjevan program odnosa s javnošću, stručnjaci su definirali ciljeve:

1. Uzeti list iz Dianine knjige i naglasiti Charlesovu ulogu kao roditelja i kao čovjeka s populističkom crtom.
2. Podcijeniti onaj interes princeze zbog kojeg bi princ mogao izgledati kao dosadnjaković ili čudak. On znatno manje priča o arhitekturi i spiritualizmu ovih dana.
3. Njegovati neformalne kontakte s medijima (kao što je Diana radila).
4. Iznijeti u javnosti dobre vijesti o svom čovjeku, naročito veliki uspjeh princove organizacije „Trust“ koja radi s mladim ljudima da u teškim uvjetima osnuju mala poduzeća.

Posljednjih godina princ udovac Camillu je uspješno predstavio društvu kao svoju kraljevsku suprugu nastojeći poboljšati i svoj imidž kao brižna oca svojih sinova.

D. L. Wilcox, G. T. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee: *Public Relations-Strategies and Tactics*, Study Ed., (Seventh Ed.), Allan and Bacon, Boston, 2005.

Govor tijela

Prije pronalaska radija komuniciranje se većinom odvijalo pismenim putem, putem knjiga, pisama i novina, što je značilo da su i ružni političari i loši govornici, poput Abrahama Lincolna, mogli uspjeti ukoliko su bili ustrajni i imali dobar rukopis. Vrijeme radija dalo je prostor osobama koje su znale vještine govora, poput Winstona Churchilla koji je sjajno govorio, a koji bi se danas u ovo vizualno, televizijsko vrijeme teže snalazio. Od vremena J. F. Kennedyja (*prvi televizijski predsjednik*) političari shvaćaju da se politika oslanja na pojavu, tako da oni najuspješniji imaju osobne PR-savjetnike za govor tijela koji im pomaže da se predstave kao iskreni, brižni i pošteni javni komunikatori.⁸⁹⁹

Govor tijela podsvjesna je reakcija tijela na poruku. Tijelo reagira spontano, a osobito izravno izražava osjećaje. Čak ako pojedinac i svjesno vlada govorom tijela, preostaju signali kojima se ne može upravljati i na koje se ne može utjecati. Signali tijela

stoga su za primatelja poruke bitan izvor informacija jer mu olakšavaju uživanje u ulogu pošiljatelja poruke. CNN-ova zvijezda Larry King kaže: „Za mene je govor tijela kao govor jezika. To je prirodan dio konverzacije i komunikacije.”⁹⁰⁰

Koliko je značenje neverbalne komunikacije uopće, potvrđuju istraživanja Alberta Mehrabiana koji je utvrdio da se *poruka* sastoji od verbalnog (govornog) i neverbalnog dijela (pokreti tijela). U tom kontekstu može se govoriti o tri razine poruke.

Prva je razina:

VIZUALNA – kako je kandidat odjeven, je li adekvatno odjeven i uredan za tu situaciju.

Druga je razina:

GLASOVNA – to je vokal, čist zvuk, boja glasa.

I treća je razina:

VERBALNA – to je jednostavno sadržaj poruke. Što se poručuje auditoriju. Što im se govori.

Od vremena J. F. Kennedyja (prvi televizijski predsjednik) političari shvaćaju da se politika oslanja na pojavu, tako da oni najuspješniji imaju osobne PR-savjetnike za govor tijela koji im pomaže da se predstave kao iskreni, brižni i pošteni javni komunikatori.

Govor tijela podsvjesna je reakcija tijela na poruku. Tijelo reagira spontano, a osobito izravno izražava osjećaje. Čak ako pojedinac i svjesno vlada govorom tijela, preostaju signali kojima se ne može upravljati i na koje se ne može utjecati.

Prosječan čovjek, zapravo, komunicira riječima ukupno u trajanju od 10 do 11 minuta dnevno.

Prof. Mehrabian utvrdio je i postotak važnosti tih oblika komunikacije i njihov utjecaj na poruku:

- VIZUALNA – (govor tijela) 55%
- GLASOVNA – (kako kažemo) 38%
- VERBALNA – (što kažemo) 7%.

„Iznenadio sam se kada sam prvi put ugledao te rezultate. Mislio sam da nije moguće da samo 7% može pripasti onome što u komunikaciji. Međutim, tijekom godina sam prihvatio činjenicu da tome doista pripada najmanji dio komunikacije. Pogledate li još jednom brojke, shvatit ćete da se zapravo 93% komunikacije temelji na nečem posve drugom, dakle ne na riječima kojima se služimo. Zbog toga svatko tko želi prenijeti svoje misli što potpunije, što jasnije i što točnije, treba stalno biti svjestan i tuđih znakova upozorenja koje šalje govor tijela”, piše Peter Thomson u svojoj knjizi *Tajna komunikacije*.⁹⁰¹

Profesor Birdwhistell došao je do slične procjene zastupljenosti neverbalnog dijela komunikacije koja se odvija među ljudima. Ocijenio je da *prosječan čovjek, zapravo, komunicira riječima ukupno u trajanju od 10 do 11 minuta dnevno*, a da je za prosječnu rečenicu potrebno tek 2,5 sekundi. Ustanovio je da izravna verbalna komponenta komunikacije iznosi 35%, a da se ostatak od 65% komunikacije obavlja neverbalnim načinom.⁹⁰²

S obzirom na te rezultate i njihovo značenje, npr. u političkoj komunikaciji, svim političkim kandidatima treba biti jasno na što trebaju obratiti pozornost u kampanji. Kandidati za američki Senat i Kongres, za guvernera ili druge visoke dužnosti prolaze tečajeve kako koristiti kameru i kako javno nastupati. Reymon Stroter o svojim iskustvima iznenađujuće uspjele predsjedničke kampanje Garyja Harta kaže: „Političare s kojima sam radio obično bih prvo slao kod diplomiranog dramaturga s Yale sveučilišta da steknu samopouzdanje i izgrade stil. Onda idemo s kandidatom u videosobu i ponesemo sva najvruća pitanja kampanje. Tamo ga učimo kako da stoji, da se obraća kameri i kako da odgovara na pitanja reportera. Glavno je da s obzirom na dragocjeno televizijsko vrijeme nauči da na sva-

ko pitanje odgovori za 30 do 40 sekundi. Hart je u početku predugo govorio, nikako da se zaustavi, ali onda je naučio da bude tako sažet da je mogao održati konferenciju za novinre bilo gdje na aerodromu, na pisti pred ulazak u avion, u hodniku.”⁹⁰³

Thomas Petterson, profesor na Upravnom fakultetu Sveučilišta Harvard, kaže da je prosječno trajanje isječka govora kandidata 7 sekundi. Mnogi misle kako uglavnom slušaju kandidate, no zapravo novinari govore 6 minuta na svaku minutu kandidata.

Bivši tajnik za tisak Gordona Browna, ministra financija u Vladi Ujedinjenog Kraljevstva, Charlie Whelan tvrdio je da je mogao čitati govor tijela njegova bivšeg kolege Alistaira Campbella, tajnika za medije Tonyja Blairea, premijera Ujedinjenog Kraljevstva. Whelan je osjećao da je bilo moguće reći kada Campbell nije govorio istinu, čitanjem njegova govora tijela, ili preciznije praćenjem njegovih navika šmrcajanja na podrugljiv način. „Svaki put kad laže, šmrčne”, tvrdio je Whelan.⁹⁰⁴

Zatvoreni/otvoreni govor tijela

Komuniciramo *zatvorenim govorom tijela* kada prekrižimo ruke i noge i usmjerimo se dalje od osobe kojoj govorimo. To može signalizirati da smo zatvoreni za bilo koju novu informaciju koju primamo, a može istaknuti i našu uznemirenost. Kada se zatvori tijelo, zatvori se i um, odnosno, kada se zatvori um, tijelo ga u stopu prati.⁹⁰⁵

Kod otvorenoga govora tijela noge i ruke nisu prekrižene, tj. zakopčane. Otvorenom komunikacijom tijelo usmjeravamo prema osobi kojoj govorimo i često pravimo pokrete pokazujući naše dlanove. To otkriva otvorenost prema novim ljudima ili idejama i ostavlja dobar dojam na sugovornika. Kada komuniciramo, osjetljivi smo na govor tijela drugih ljudi, ali također trebamo biti svjesni našeg vlastitog djelovanja i signala koje odašiljemo.⁹⁰⁶

Komuniciramo zatvorenim govorom tijela kada prekrižimo ruke i noge i usmjerimo se dalje od osobe kojoj govorimo.

Otvorenom komunikacijom tijelo usmjeravamo prema osobi kojoj govorimo i često pravimo pokrete pokazujući naše dlanove.

Kontakt očima

Kontakt očima s osobom s kojom komunicirate idealno bi trebao biti uspostavljen za pet sekundi. To je prirodan i važan izraz vašeg interesa. Ako komunicirate sa skupinom ljudi, uspostavite kontakt očima s „prijateljski raspoloženim vođama”, ljudima u publici koji su pozitivni prema vama i brzi u izgradnji pozitivnog odnosa s vama.⁹⁰⁷ Nikad se ne mrštite jer nikada ne znate tko se upravo zaljubljuje u vaš pogled.

Larry King, majstor komunikacije i zvijezda CNN-ova programa, ističe da se jednog pravila govora tijela morate držati kako biste uspješno komunicirali. To je kontakt očima.

Održavanje dobrog kontakta očima, ne samo na početku i na kraju vaše komunikacije, nego čitavo vrijeme dok govorite i slušate, učinit će vas uspješnim govornikom gdje god da se nalazite, kakva god prilika je i tko god je druga osoba. „Ja se blago nagnem prema osobi s kojom razgovaram da bih naglasio da se fokusiram na nju. Ključ je slušanje. Ako stvarno pokušavate slušati ono što je rečeno, zaključit ćete da je znatno lakše gledati drugoj osobi u lice. Zapravo, ukoliko pažljivo slušate, govor tijela uslijedit će automatski. Mogli biste klimnuti glavom da pokažete zanimanje za temu ili lagano njome vrtjeti da pokažete suosjećanje ili skeptičnost (nevjerovanje). Ali, ponovo, radite to kada osjeća-

te. Nemojte samo njihati glavom gore-dolje jer ste to pročitali u ovoj knjizi. Iako je često važno ostvarivati kontakt očima, ne morate stalno zuriti u oči druge osobe. Mnogim će ljudima biti neugodno u svezi s tim, a možda i vama. Održavajte kontakt očima kada vaš partner govori i kada postavljate pitanje. Kada vi govorite, možete povremeno skinuti pogled s vašeg partnera. Međutim, nemojte zuriti u prazan prostor kao da je netko tamo. A ukoliko se nalazite na zabavi, ne dopustite da vaš pogled luta preko ramena vašeg partnera kao da tražite nekoga važnijeg da s njim razgovarate.”⁹⁰⁸

Pokreti očiju imaju najmanje četiri važne funkcije u međuljudskim odnosima. To su:⁹⁰⁹

1. pokazuju zanimanje za drugu osobu
2. omogućavaju dobivanje povratne informacije
3. sinkroniziraju govor
4. pokazuju da nam je nešto privlačno.

Pogled je iznimno važna za komunikaciju. Posebno je to važno u međunarodnoj i međukulturalnoj komunikaciji gdje vrste pogleda jako utječu na svrhu i učinak komunikacije. Kada je riječ o vrstama pogleda, oni se dijele na:⁹¹⁰

1. *Intimni pogled* – ako nam pogled luta po cijelom sugovornikovu tijelu, mjeri ga od glave do pete, svjesni smo da takvim pogledom šaljemo posve drugačiju poruku. U razgovoru oči u oči to sugovorniku može značiti da vam njegova nazočnost nije ugodna ili da želite da završi priču ili

Kontakt očima s osobom s kojom komunicirate idealno bi trebao biti uspostavljen za pet sekundi.

“Ja se blago nagnem prema osobi s kojom razgovaram da bih naglasio da se fokusiram na nju. Ključ je slušanje” ...

Intimni pogled – ako nam pogled luta po cijelom sugovornikovu tijelu, mjeri ga od glave do pete, svjesni smo da takvim pogledom šaljemo posve drugačiju poruku.



Slika 64. Vrste pogleda

Glas osobe može pružiti uvid u njezinu socijalnu klasu, obrazovanje, podrijetlo, njezino zdravlje i blagostanje. Jačina glasa može se mijenjati: blag – da naglasi nježnost – ili jači – da izrazi hitnost.

- pak da ode ako vam se pogled usredotočio u središte njegovog čela.
2. *Društveni pogled* pogled je u trokutu koji ide od sugovornikovih očiju do sredine prsnog koša. Taj pogled pokazuje da vam je razgovor prirodan.
 3. *Poslovni pogled* pogled je koji se kreće od očiju do usta, kojim gledate osobu u glavu. Takav pogled potvrđuje da međusobno razgovarate službeno.

Glas

Slušajući neku osobu kako govori, osim na riječi pozornost možemo obratiti i na brzinu govora, visinu tona, naglasak, na boju glasa, modulaciju itd. To su paralingvistički znakovi. Glas osobe može također pružiti uvid u njezinu socijalnu klasu, obrazovanje, podrijetlo, njezino zdravlje i blagostanje. Jačina glasa može se mijenjati: blag – da naglasi nježnost – ili jači – da izrazi hitnost.

Fizički prostor oko vas metafora je za mentalni prostor koji koristite.

Angela Merkel se i sama uvjerila da ženski glas nije isto što i duboki muški glas. Muški se glasovi lakše prenose složenim sustavom zvučnika nego ženski koji se često previše pojačavaju.⁹¹¹

Evo još nekoliko karakteristika glasa i mogućih osjećaja koji s njim idu.⁹¹²

- monolitni glas → dosada
- spor govor, nizak ton → depresivnost
- visok, empatičan ton → entuzijizam
- ton glasa koji se diže → iznenađenje
- nagao i odsječen govor → obrambeni stav
- jezgrovit, glasan govor → ljutnja
- visok ton, riječi koje izlete → nevjerica.

Prostor

Govor tijela je također definiran načinom na koji koristite prostor oko vas. Fizički prostor oko vas metafora je za mentalni prostor koji koristite. Kada držite predavanje, pokušajte izbjeći stajanje iza katedre. To fizički stvara prepreku između vas i vaše publike. Katedra može simbolizirati vaše sredstvo za utjehu, potporu za vas da ustrajete, ali ona

ipak služi kao fizička prepreka između vas i vaše publike. Ako ste fizički sposobni, hodajte ispred vaše publike. Gdje god je moguće, minimalizirajte prostor između vas i vaše publike da biste stvorili najveću blizinu i pomogli sebi u izgradnji prijateljskih odnosa brže i učinkovitije.⁹¹³

Osmijeh

Osmijeh je još jedan neverbalni aspekt komunikacije koji ima važno mjesto u međusobnoj komunikaciji. Osmijeh se općenito smatra znakom da je neka osoba zadovoljna i sretna. Kada se rodimo plačemo, pet tjedana nakon rođenja počinjemo se osmijevati, a smijeh počinje između četvrtog i petog mjeseca. Što smo stariji, sve ozbiljnije shvaćamo život. Odrasla osoba nasmije se u prosjeku 15 puta dnevno, dok se dijete predškolskog uzrasta prosječno nasmije 400 puta tijekom dana.

Dopušten je osmijeh, ali ne i smijeh. Smijeh, čest i glasan, znak je neodgojenosti (Pisma lorda Chesterfilda sinu – Strategija uspjeha u društvu).

Postoji *pet najčešćih tipova osmijeha* koji su prikazani u tablici 55.⁹¹⁴

Da je osmijeh vezan za zdravlje potvrđuje i činjenica da je više američkih bolnica u 1980-tima uvelo *koncept sobe smijeha*. Medicinari su odredili sobu i napunili je zbir-kama viceva, filmskim komedijama i humorističnim serijama, a i komičari su redovito nastupali. Pacijenti su svakodnevno izlagani 30-minutnim seansama smijeha. Rezultati su bili impresivni – dramatično poboljšanje zdravlja kod pacijenata.⁹¹⁵

Smiješit ću se jednako i prijatelju i neprijatelju. Osmijeh ostaje najjeftiniji dar kojeg mogu dati bilo kome, a ipak njegova moć pobjeđuje carstva (Mandino: Najveći trgovac na svijetu).

Osmijeh je još jedan neverbalni aspekt komunikacije koji ima važno mjesto u međusobnoj komunikaciji.

Tablica 55. Pet najčešćih tipova osmijeha

1.	Osmijeh zatvorenih usana	Usne su u ravnoj liniji razvučene preko lica, a zubi su skriveni. Taj osmijeh emitira poruku da osoba koja se osmjehuje ima tajnu. Osmijeh zatvorenih usana viđa se u časopisima, na fotografijama koje prikazuju uspješne poslovne osobe.
2.	Iskrivljen osmijeh	Taj je osmijeh karakterističan za zapadni svijet i može se izvesti samo namjerno, što znači da može poslati samo jednu poruku – sarkazam.
3.	Spuštena vilica	To je uvježban osmijeh čiji je cilj dati dojam smijeha ili veselosti. Tako se znao smijati Bill Clinton.
4.	Osmijeh iskosa uz pogled naviše	Glava spuštena i okrenuta postrance, osmjehujući se zatvorenih usana, osoba izgleda mladalački, veselo i tajnovito. Taj stidljiv osmijeh pokazao se kao omiljen muškarcima širom svijeta. Stoga je on redovit u ženskom udvaračkom repertoaru.
5.	Osmijeh Georga W. Busha	Predsjednik SAD-a Georg W. Bush ne skida vječiti usiljeni osmijeh s lica.

Odijevanje – vizualna prezentacija

Kao što porotnik u par sekundi odluči je li optuženik kriv ili nevin prema prvom dojmu, na isti način i mi prosuđujemo pri upoznavanju. Budući da znamo da govor tijela čini 55% komunikacije i da nas drugi najprije vide pa tek onda čuju, jako se treba voditi računa o načinu odijevanja. Odjeća kao važna komponenta u definiranju imidža jedne osobe, pored toga što priopćava informacije o njezinoj osobnosti, socijalnom statusu, pripadnosti određenoj grupi, seksualnosti, agresivnosti i ostalim sklonostima, utječe i na ponašanje osobe koja je nosi.

Odijelo je glupost, ali je glupo ako muškarac nije lijepo odjeven – prema društvenom položaju i načinu života (Pisma lorda Chesterfilda sinu – Strategija uspjeha u društvu).

Odijelo ipak čini čovjeka.⁹¹⁶ Da bi vas tržište *kupilo*, vaš sadržaj morate dodatno upakirati u kvalitetan omot, a to je vaš izgled: vaša njegovanost, vaša tjelesna težina, odjeća koju nosite, držanje koje zauzimate, cipele u kojima hodate itd.

Odjeća, kao i frizura i šminka trebaju uljevati dodatno samopouzdanje osobama, a posebno javnim komunikatorima kako ih ne bi odvajali od njihovih poruka.

Angela Merkel godinama je odolijevala svim pozivima da pokaže više „šika“, a to su od nje tražile i žene. Bivši glavni tajnik CDU-a Heiner Geissler pozivao ju je u intervjuima na odabir „ljepše odjeće“. Njemu „nije jasno tko je savjetuje pri izboru odjeće koju nosi“. Trebalo je dosta vremena da Angela shvati do koje mjere u demokraciji što je formiraju mediji vanjski izgled može biti odlučujući za izborni uspjeh. U međuvremenu je naučila da je frizura političarki važna tema u javnosti. „Da, obojila sam kosu“, izjavila je listu „Bild“, što je vjerojatno bila i neizravna politička reakcija na raspravu vođenu u javnosti o tome boji li kancelarka kosu. U vezi s plakatom za europske izbore, list „Bild am Sonntag“ pitao je: „Tko je tako uljepšao gospođu Merkel?“ A razvikani berlinski frizer Udo Walz se reklamira kada medijima priopćava da je upravo on „olabavio“ frizuru Angele Merkel.⁹¹⁷

Ne treba zaboraviti što je John Molly rekao u knjizi *Odijevanjem do uspjeha (Dress for Success)*. On smatra da način na koji se odijevamo ostavlja izniman trag na ljude koje susrećemo profesionalno ili u svakodnevnom životu. Naše odijevanje utječe na njihovo ponašanje prema nama. Nastup je

Odjeća kao važna komponenta u definiranju imidža jedne osobe, pored toga što priopćava informacije o njezinoj osobnosti, socijalnom statusu, pripadnosti određenoj grupi, seksualnosti, agresivnosti i ostalim sklonostima, utječe i na ponašanje osobe koja je nosi.

Odijelo ipak čini čovjeka. Da bi vas tržište kupilo, vaš sadržaj morate dodatno upakirati u kvalitetan omot, a to je vaš izgled: vaša njegovanost, vaša tjelesna težina, odjeća koju nosite, držanje koje zauzimate, cipele u kojima hodate itd.

Odjelo je dio imidža.

sigurniji i poduzetniji kada ste dobro odjeveni. Odijelo je stoga dio imidža.

Predsjednik SAD-a John F. Kennedy navodno je obično oblačio dvije potkošulje i dvije majice kad je hladno. Na događajima na otvorenom on bi bio jedini čovjek bez gornjeg kaputa, što ga je činilo muževnijim i jačim nasuprot njegovim kolegama koji nose gornje kapute.

Odjeća npr. jednog političkog kandidata čini vizualnu izjavu i zbog toga je važno odijevati se tako da odjeća odražava sliku o sebi koju kandidati žele prenijeti drugima – biračima. Odjeća koju kandidat nosi na službenim plakatima koji ga približavaju biračima treba biti u skladu sa svim ostalim oblicima komunikacije, a također i s njegovom osobnošću.⁹¹⁸

Ako već treba pogriješiti, uvijek je bolje odlučiti se „na više” (više svečano) nego „na niže” (manje svečano) ili kako kaže latinska poslovice: *Locus regit actum* – mjesto određuje postupak.

Kevin Taylor iz Companycare Communications razmišlja o učinku odluke koju je donio da se više ne nosi kravata na poslovnim sastancima: „Mislim da je smisao koji treba prenijeti uvjerenost. Postoji izvjesna uvjerenost koju vi dajete sebi i isijavate kada ne osjećate potrebu da se ‘obučete’ da biste impresionirali nekoga. Ja još uvijek nosim pristojna odijela, dobro skrojene košulje s dvostrukim gumbima na rukavima i manšetama, dobro očišćene cipele itd. Ne osjećam potrebu da stavim kravatu, čak ni među ljudima u uredu. Uvjeren sam da još uvijek izgledam elegantno i osjećam se samouvjereni.”⁹¹⁹

Evo još jedne priče o kravati. Ona ne sugerira kako kravata nije dio poslovne odjeće, ali u najmanju ruku je simpatična.

Mark Twain nije previše pozornosti posvetio odijevanju. Njegova žena često ga je kritizirala jer je u posjete odlazio bez kravate. Jednoga dana kada se vratio od susjeda, žena se posebno jako naljutila na njega. Twain je odjurio u sobu, zamotao kravatu u uredan paket i zamolio jednog dječaka da paket dostavi susjedima. Paketu je priložio poruku u kojoj je pisalo: „Bio sam kod vas u posjetu oko pola sata bez kravate. Prilažem taj dio odjeće koji je nedostajao. Hoćete li molim vas biti tako ljubazni i gledati ga pola sata kako bi moja žena bila zadovoljna, a onda mi ga vratite.”⁹²⁰

Odjeća vas ne treba činiti ukočenim, ali odijelo treba poslužiti za profesionalan izgled. S druge strane, potrebno je da se u svojoj odjeći osjećate ugodno. Kako smo dnevno u nedoumici što obući, jedno pravilo koje može pomoći glasi: *ako već treba pogriješiti, uvijek je bolje odlučiti se „na više”* (više svečano) *nego „na niže”* (manje svečano) ili kako kaže latinska poslovice: *Locus regit actum* – mjesto određuje postupak.

Odjeća bi se trebala prilagoditi statusu i prigodi, vrsti posla, godinama života, sezoni, dobu dana, kulturološkoj sredini i tjelesnim predispozicijama. Menadžeri, političari i druge javne osobe često odabiru standardna tamnoplava odijela i svijetloplave i bijele košulje, dok žene imaju daleko raznovrsnije mogućnosti izbora odjeće.

Istraživanja pokazuju da je određeni način odijevanja povezan s nekim osobinama ličnosti. Danas 70% mladih žena možemo svrstati u jednu od sljedećih kategorija:

- odijevanje prema posljednjoj modi
- *casual* odijevanje
- odijevanje bez obzira na modu
- nekonvencionalno odijevanje.

Poslovni su kostimi i odijela standardna unifoma poslovnih žena jer je to najprihva-

Istraživanja pokazuju da je određeni način odijevanja povezan s nekim osobinama ličnosti.

ćeniji oblik odijevanja javnih službenica i službenika. Poslovne žene trebaju odabrati odjeću u kojoj se dobro osjećaju i dobro izgledaju. Džepovi su korisni za spremanje bilježaka ili drugih materijala te podsjetnica. Torbica može predstavljati smetnju, ali, ako je potrebna, treba je držati u automobilu ili zamoliti nekog od osoblja da je nosi tijekom javnih nastupa.

U svezi s tim, poznat je razgovor političkog savjetnika i kandidata: „Ah, da, još nešto. Ova fotografija u novinama. Što je s njom? Aktovka. Nosim aktovku. Zar to nije dobro? Ne, ako sam nosiš svoju torbu, daješ pogrešan znak u krivo vrijeme, kao da ne možeš ili ne želiš prenijeti ovlasti.“

Stanje cipela uvijek je dobar način da produte karakter neke osobe. Neuredne cipele pokazuju nekoga kome nedostaje pozornosti za detalje. S druge strane, čiste cipele otkrivaju nekoga tko pazi na detalje i organizaciju.

Savjeti za odijevanje na televiziji

Kod nastupa na televiziji osobu će vjerojatno vidjeti više ljudi nego će ih osobno susresti tijekom cijele godine ili desetljeća. Javne osobe trebaju dati sve od sebe da usavrše svoj nastup pred kamerama i da izgledaju odlično. Kod oblačenja za snimanje na televiziji može se općenito primijeniti:

- U TV studiju menadžer ili politički čelnik treba uvijek nositi sako, košulju i kravatu.
- Dobro je nositi tamnoplavu ili druge bogate (jednobojne) boje.
- Treba izbjegavati crno i bijelo. Crno upija svjetlost, a bijelo previše bliješti u studiju.
- Standardna odjeća za televiziju kod muškarca sastoji se od tamnoplavih sakoa, svijetloplavih ili bijelih košulja i crvenih kravata.

- Uvijek se preporučuje košulja dugih rukava.
- Izbjegavati smeđe, karirano, točkasto i druge komplicirane uzorke.
- Košulje sa širokim prugama naglašavaju fizičke nedostatke.
- Sako s užim ramenima djelovat će otmjenije od sakoa kojem ramena padaju kao kod sportske jakne.
- Prsluk ispod sakoa, kao i pulover, mogu ostaviti dojam preodjevenosti.
- Izbjegavati sjajne tkanine i glomazan srebrni ili zlatni nakit koji bi mogao reflektirati svjetlost.
- Kravata je iznimno važna. Pravila nalažu da treba isključiti cvjetne uzorke i upadljive boje. Prednost imaju kravate s dijagonalnim prugama. Sitne šare pristojne licu s pravilnim crtama, ali nikako markantnom licu.
- Jednobojna kravata uvijek je najsigurniji izbor, ali i neizbježan u slučaju da je sako uzorka *prens de gal* ili nekog drugog uzorka.
- Kod cipela preporučuju se crne s dugim, također crnim ili tamnoplavim čarapama.
- Bijele čarape nisu poželjne i treba ih izbjegavati. Mogu privući pozornost gledatelja na štetu sadržaja koji kandidat iznosi.
- Kandidatkinje mogu pozornost na svoje lice usmjeriti svijetlom bluzom ispod sakoa ili svjetlijim šalom.
- Neformalno oblačenje može kod gledatelja stvoriti dojam neozbiljnosti političara.
- Treba izbjegavati šareno ako je tema neka tragedija, npr. Srebrenica.
- U političkoj komunikaciji važno je za kandidate ili kandidatkinje koji nose naočale da zadrže iste okvire tijekom kampanje te da ne nose blješteća stakla kada su na televiziji.
- Iako televizijska svjetla mogu njihovu put učiniti blijedom, žene ne bi smjele pretjerivati sa šminikom.

Uvijek se preporučuje košulja dugih rukava.

Prsluk ispod sakoa, kao i pulover, mogu ostaviti dojam preodjevenosti.

Jednobojna kravata uvijek je najsigurniji izbor, ali i neizbježan u slučaju da je sako uzorka *prens de gal* ili nekog drugog uzorka.

„Čini mi se da pravila i bonton ne vrijede samo na televiziji.”

Dakako nisu to sva pravila. Ima i drugih pravila, kao i drugih razmišljanja. Tim više što mi je jedan urednik/novinar HRT-a na pitanje što on misli o odijevanju na televiziji rekao: „Čini mi se da pravila i bonton ne vrijede samo na televiziji.”

Aktivno slušanje

Umijeće slušanja jedna je od najvažnijih komunikacijskih vještina. Istraživanja pokazuju da najbolji komunikatori nisu oni koji znaju lijepo govoriti. Nasuprot tome majstori komunikacije osobe su koje imaju dar ili disciplinu slušanja. Znete li nekoga tko ima dva jezika i jedno uho? Ne, ne znate. Svi smo mi biološki isto naoružani. Ali ipak ljudi vole više govoriti nego slušati. Zašto? Zato jer je slušanje zahtjevnije od govorenja. Zahtijeva potpunu koncentraciju.

Sposobnost slušanja definirana je kao: stjecanje, obrada i zadržavanje informacija u verbalnoj komunikaciji s drugim osobama. Može izgledati čudno, ali slušanje je sposobnost, tj. vještina (iako je riječ o pasivnoj aktivnosti). Vaše vas uši nikada neće dovesti u nepriliku. Vi jednostavno učite kroz slušanje.

Evo jedne poznate priče o Dalu Carnegieu, autoru nekoliko knjiga „Psihologija uspjeha“. Carnegie je bio pozvan u New York na zabavu povodom povratka jedne vrlo bogate žene iz Afrike. Kada je stigao na zabavu, Dala Carnegiea predstavili su bogatoj ženi. Na početku razgovora rekla mu je kako je čula da je jedan od najugodnijih sugovornika. Carnegie se zahvalio gospođi i kazao kako je čuo da se upravo vratila s putovanja po Africi. Pitao ju je zašto se odlučila na put u Afriku. Kada mu je gospođa rekla svoje razloge posjeta Africi, Carnegie je pitao: „A koga ste povelili sa sobom u Afriku, kada ste zapravo otišli u Afriku, kada ste se vratili, koja ste mjesta posjetili u Africi?“ Njih dvoje razgovarali su više od 20 minuta. Za to vrijeme ona je pričala 95% vremena kako bi odgovorila na Carnegieva pitanja. Sutradan u nekim

njujorškim listovima pojavili su se citati bogate gospođe: „Gospodin Carnegie svakako je jedan od najugodnijih sugovornika u New Yorku.“⁹²¹

Pogrešno je misliti da slušate samo svojim ušima. Zapravo slušate svojim mozgom, očima, tijelom i intuicijom. Ukoliko zaista ne želite razumjeti drugu osobu, nikada nećete biti u stanju slušati. Često idemo u lov na činjenice. Umjesto slušanja glavne teme ili općih točaka argumenta, koncentriramo se na detaljne činjenice i možemo izgubiti uvid u cjelokupnu poruku.

Činjenica je, kada slušamo neki govor, ne doživimo ili ne čujemo svi iste činjenice. To potvrđuje da postoje četiri vrste slušatelja:

1. *slušatelji koji se pretvaraju da slušaju*, čije su misli negdje drugdje
2. *ograničeni slušatelji* koji samo daju ograničenu pozornost, fokusiraju se na određene komentare ili teme i mogu iskriviti ili pogrešno protumačiti druge stvari koje kažete
3. *slušatelji zaokupljeni sami sobom*, zabrinuti samo za svoja viđenja i gledaju samo na odgovor o njihovu pogledu na svijet ili poziciju
4. *aktivni slušatelji* nastoje steći nove informacije i uvid ili koriste mogućnost da pokažu pozornost prema drugoj osobi.⁹²²

Aktivno slušanje čini:

- fokusiranje na komuniciranu poruku
- dobivanje punih, točnih uvida u komunikaciju druge osobe
- kritičko procjenjivanje onoga što drugi govore
- praćenje neverbalnih znakova
- prenošenje zanimanja, brige i pozornosti prema drugoj strani
- poticanje punog, iskrenog i poštenog izražavanja informacija
- postizanje međusobnog razumijevanja itd.

Da biste stimulirali vaš vlastiti samorazgovor, tj. slušanje, morate pripremiti vaš mozak vjerujući da „ova osoba ima nešto važno i pametno reći“. Vi razmišljate:

Sposobnost slušanja definirana je kao: stjecanje, obrada i zadržavanje informacija u verbalnoj komunikaciji s drugim osobama.

Da biste stimulirali vaš vlastiti samorazgovor, tj. slušanje, morate pripremiti vaš mozak vjerujući da „ova osoba ima nešto važno i pametno reći“.

- što govornik želi istaknuti
- što to znači
- kako je to korisno
- kako ja mogu koristiti informaciju koju govornik daje meni
- kakav je smisao
- dobivam li čitavu priču
- kako se to odnosi na ono što ja već znam.

Možete pokazati vašu potporu slušanju neverbalnim komunikacijama, kao što su kontakt očima ili drugim pokretima. Važno je zadržati vašu procjenu onoga što mislite sve dok govornik ne završi. Slušajte glavne ideje, koncentrirajte se na materiju, ne stil. Borite se protiv bilo kakvih odvlačenja pozornosti i svladajte bilo kakve osjećaje bijesa ukoliko se osjećate ljutito. Čitajte osjećaje između redaka. Postavljajte pitanja radi pojašnjavanja. Čekajte da osoba završi, nemojte je prekidati. Na kraju dijaloga parafrazirajte što razumijete od onoga što vam je osoba rekla. To također toj osobi pokazuje da ste slušali i pomaže da izbjegnute da se ljudi ponavljaju.

Moć slušanja ključna je vještina stručnjaka za odnose s javnošću. Kate Nicholas, bivša glavna urednica britanskog časopisa *PR Week*, imala je priliku upoznati mnoštvo istaknutih komunikatora koji rade u odnosima s javnošću. Jesu li postojale ikakve ključne kvalitete koje su ih ujedinile, pitali su je.

Moć slušanja ključna je vještina stručnjaka za odnose s javnošću.

Svatko je na različit način bio u stanju stvoriti učinak vrijedan spomena kada ste radili s njima. Najimpresivniji je imao tako visoko sofisticirano razumijevanje trenutnih poslova i poslovnog plana da su mnogi urednici ostali posramljeni. Oni su bili u stanju razgovarati inteligentno. Ali možda najviše vrijedan aspekt o tim velikim komunikatorima bila je sposobnost slušanja, mjerenja klime, mišljenja i angažiranja u inteligentnom dvosmjernom dijalogu.⁹²³

Studija slučaja 24. Šest načela za poboljšanje umijeća aktivnog slušanja

Uspostavite kontakt očima – dok slušamo ušima, ljudi prosuđuju slušamo li ih gledanjem očiju. Uspostavljanje kontakta očima s govornikom usmjerava nečiju pozornost, smanjuje rastresenost i ohrabruje govornika.

Potvrđno klimajte glavom i pokažite odgovarajuće izraze lica – učinkovit slušatelj pokazuje zanimanje za ono što se govori neverbalnim znakovima. Potvrđno klimanje glavom i odgovarajući izraz lica, uz dobar kontakt očima, pokazuje govorniku da ga slušamo.

Izbjegavajte radnje i pokrete koji uzrokuju neusredotočenost – druga strana pokazivanja zanimanja jest izbjegavanje radnji koje sugeriraju da je vaša pozornost negdje drugdje. Gledanje u sat, šuškanje papirima ili igranje olovkom ostavlja dojam kako je slušatelju dosadno ili je nezainteresiran.

Postavljajte pitanja – pozoran slušatelj analizira ono što čuje i postavlja pitanja. To donosi pojašnjenja, osigurava razumijevanje i uvjера govornika da ga se sluša.

Parafrazirajte – učinkovit uslušatelj koristi rečenice poput: „To što sam čuo da ste rekli je... Mislite li...“ To je ujedno kontrola točnosti i razumljivosti.

Izbjegavajte prekidanje govornika – pustite govornika da dovrši svoju misao prije nego što reagirate.

Ne govorite previše – većina nas radije govori vlastite ideje nego sluša što netko drugi govori. Mnogi među nama slušaju samo zato što je to cijena koju valja platiti da nam ljudi dopuste govoriti. Iako govoriti može biti zabavnije, i tišina može biti neugodna, nije moguće istodobno govoriti i slušati. Dobar slušatelj priznaje ovu činjenicu i manje govori, a više sluša.

Stephen P. Robbins: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, 1995.

Izbjegavajte prekidanje govornika – pustite govornika da dovrši svoju misao prije nego što reagirate.

Samo su četiri stvari koje vam ljudi s kojima komunicirate neće oprostiti: nepripremljenost, ukočenost, nezainteresiranost i nezanimljivost.

Aktivno predstavljanje

Samo su četiri stvari koje vam ljudi s kojima komunicirate neće oprostiti: nepripremljenost, ukočenost, nezainteresiranost i nezanimljivost. S tim u svezi, četiri su najvažnija elementa vrsnog komunikatora. To su: *pripremljenost, opuštena atmosfera, angažiranost i zanimljivost.*

Važni savjeti kada se predstavljate pred bilo kojom javnošću⁹²⁴ glase:

- vjerujte da imate pravo biti ovdje i govoriti pred ovim ljudima
- ponudit ćete nešto ovim ljudima time što stojte pred njima; ljudi će od vas nešto dobiti
- stavite se na mjesto publike: što ona želi iz ovog susreta s vama, kako se ona osjeća
- govorite kroz vaše tijelo
- budite entuzijasti; ukoliko niste oduševljeni vašom temom, kako očekujete da će biti javnost
- pratite publiku, kakvo je njezino raspoloženje.

Kada držite govor, nemojte samo prenositi napisani tekst. Ljudi žele čuti da vi govorite, ne da čitate. Također izbjegavajte učenje govora napamet. Ukoliko zaboravite riječi, to može dovesti do katastrofalne izvedbe. Na početku napravite određene reference o vašoj situaciji, vašim domaćinima ili nečemu što je prethodno rečeno. To nadvladava percepciju da radite po pisanom tekstu i naglašava da vam je lagodno govoriti pred publikom. Ako koristite humor, najbolje je da ga usmjerite prema sebi i osigurajte da vaše predstavljanje ima početak, sredinu i kraj.⁹²⁵ Šala na vlastiti račun može biti dobar način opuštanja publike. Ako se uspijete šaliti sami sa sobom, zadobit ćete poštovanje jer time pokazujete da imate samopoštovanje.

Pokušajte izgraditi prijateljski odnos s publikom tako da ona napravi neki zajednički kontakt, kao što je ustajanje, rukovanje, dizanje ruku, smijanje ili mijenjanje mjesta. Uvijek završite s pozicije autoriteta. Na kraju slijedite staru poslovicu šoubiznisa: pošaljite ih sretne kući ili novinarsko pravilo: *finis coronat opus* – konac krasi djelo.

Sue Johansson iz Yorkshire Event Company radila je s mnogim vodećim predavačima u krugu poslovnih predavanja. Njezino je gledište da između „dobrog“ i „ne tako dobrog“ prezentatora postoji ova razlika: „Veliki govornici nisu nužno najelokventniji i ne znaju najbolje priče i šale. Najbolji govornici uživaju u onom što rade, pričaju iz srca i istinski vjeruju u ono što govore.“⁹²⁶

U nastupima koristite statistiku. Uz dobru interpretaciju nekoliko važnih brojeva može zlata vrijediti. Spomen takvih brojeva ima zvuk neporecive činjenice. Pojedini pisci savjetuju da pronađete statistiku koja zapanjuje. „Naravno, podatci moraju biti točni i u kontekstu koji slušateljima nešto znači. Spomenite i izvor informacija (poziv/apel na autoritet) ako će to osnažiti vjerodostojnost.“⁹²⁷

Verbalna komunikacija

Vodeća istraživanja u svijetu pokazuju da je strah od javnog nastupa *broj jedan* na listi najvećih strahova. Na drugom je mjestu strah od visine, trećem od kukaca, zatim strahovi od financijskih problema, duboke vode, bolesti, smrti, letenja usamljenosti, pasa itd. Da bismo dočarali strah od javnih nastupa, najbolje je prisjetiti se tzv. Androklova efekta. Pogledajmo o čemu je riječ.

Androklo je, kaže stara antička priča, bio rob, bačen u arenu s lavovima. U trenutku kobnog susreta u rimskoj areni Androklo je rekao lavu da će nakon objeda morati održati govor nazočnom puku. Čuvši te riječi, lav se uplašio, podvio rep i pobjegao u svoj kavez ne pojevši sirotog roba.

Dobra komunikacija započinje dobrim razgovorom.⁹²⁸ To znači da je potrebno znati prenijeti svoju poruku kao ideju ili sustav

Pokušajte izgraditi prijateljski odnos s publikom tako da ona napravi neki zajednički kontakt, kao što je ustajanje, rukovanje, dizanje ruku, smijanje ili mijenjanje mjesta.

Vodeća istraživanja u svijetu pokazuju da je strah od javnog nastupa broj jedan na listi najvećih strahova.

ideja koje idu od najjednostavnijih tvrdnji i konstatacija pa do najsloženijih misaonih konstrukcija. Svaka takva poruka glasačima treba imati svoj sadržaj i oblik. Sadržaj poruke obično su neke konstatacije, obećanja, zaključci, obrazloženja i mnoge druge ideje. Oblik poruke vanjski je izraz kojim se neki sadržaj prenosi. Osim pisanih poruka najvažnija je oralna poruka koja se prenosi riječima, dakle govorom.⁹²⁹

Uvjeti za dobar govor

Opći uvjeti govora mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje uvjete. Pored vanjskih uvjeta, od kojih je najbitniji izgled govornika, važan govorni uvjet je i kvaliteta glasovnih organa – glas.

Izgled govornika

Pod lijepim izgledom ne treba smatrati ljepotu u užem značenju te riječi jer izgled jednoga javnoga govornika ne čini filmska ljepota osobe, nego je čine i muževnost, ugledan stas, dostojanstveno držanje, izrazitost očiju itd. Za potpuni uspjeh potrebno je poznavanje još niza drugih vještina govora i nastupa.

Većina vođa predstavlja tipičnu vrstu ljudi – „mlohavi od previše sjedenja, prevelikog trbuha kao posljedice loših životnih navika, crvenih očiju zbog kroničnog manjka sna, obješenih lica“.⁹³⁰

Glas

Glas je *oružje* govornika. Da bi jedan govornik mogao pravilno artikulirati glasove, uporabiti sve tonove i raspolagati njima, treba prethodno kultivirati svoj glasovni organ. To će postići ako u vježbi primijeni propise *artikulacije, dikcije i modulacije*.

a) *artikulacija*

Jedno od osnovnih pravila za veličinu glasovnog organa je disanje. Tek pravilnim disanjem govornik postavlja mogućnost da se razviju svi tonovi, kao i da tim tonovima da punu snagu. Govoreći, čovjek izdiše zrak, a isti nadoknađuje u govornim stankama.

b) *dikcija*

Rečenični sklop. Dikcija je lijep i pravilan izražaj riječi i rečenica kako bi njima bila što skladnije izražena misao koju sadrži. Lijep i pravilan izgovor rečenice uvelike ovisi o dobrom rečeničnom sklopu. Stoga se govornik na prvom mjestu treba brinuti da postigne ljepotu rečeničnog sklopa da bi na njoj mogao graditi ljepotu izgovora.⁹³¹

Jasnoća izgovaranja. Jedan od osnovnih uvjeta dikcije je i jasnoća izražavanja koja se odnosi na tehničku stranu izlaganja. Da bi govornik postigao tu jasnoću izražavanja, treba voditi računa da svaku riječ i svako slovo u riječi kaže, da ni jedno slovo u riječi ne bude *sumnjivo* izgovoreno, da nijedna riječ ne bude nedorečena, progutana ili nejasna.

Gramatičko i logično naglašavanje. Gramatičko naglašavanje je ono koje akcentira slog u riječi da bi riječ pravilno izgovorena iskazala svoje pravo značenje. Gramatičko je naglašavanje jako potrebno u govorništvo. Logičko naglašavanje jedno je od najvažnijih pravila u govorništvo. Loše logičko naglašavanje može često izmijeniti smisao rečenice.⁹³²

c) *modulacija*

Modulacija je glasovna harmonija i ritam u govoru. Ako govor usporedimo s glazbom, onda i govor može biti dobar i uhu ugodan kada je izraz sklada tonova. Da bi govornik mogao pristupiti primjeni modulacije, potrebno je: svladati sve govorne uvjete i moći gospodariti tonovima, zatim svladati tehniku izgovaranja i naglašavanja te biti sposoban čuti samog sebe.

Oblikovanje govora

Svaki govor sastoji se od tri dijela. Prvi je dio *uvod* ili *pristup*, drugi *izlaganje* ili *glavni dio* i treći *zaključak* ili *završni dio*. Prvim dijelom, uvodom, namjera je govornika svratiti pozornost slušatelja, kako na sebe tako i na predmet o kojem će govoriti. U drugom dijelu govora, izlaganja, govornik izlaže predmet svoga govora, a trećim dijelom, nakon što još jednom rezimira i podvuče svoje glavne misli, govornik apelira na osjećaje slušatelja s namjerom da ga pridobije za svoj

Opći uvjeti govora mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje uvjete.

Dikcija je lijep i pravilan izražaj riječi i rečenica kako bi njima bila što skladnije izražena misao koju sadrži.

Jedan od osnovnih uvjeta dikcije je i jasnoća izražavanja koja se odnosi na tehničku stranu izlaganja.

Modulacija je glasovna harmonija i ritam u govoru.

Svaki govor sastoji se od tri dijela. Prvi je dio uvod ili pristup, drugi izlaganje ili glavni dio i treći zaključak ili završni dio.

Svrha izlaganja je da govornik iznese i razvije pred slušateljima misao koja mu je predmet govora i da s njome što jasnije upozna slušatelje.

stav. Da bi sva tri navedena dijela govora činila jednu cjelinu, govornik treba obratiti veliku pozornost i na međusobnu proporciju dijelova. Drugi dio govora, u kojem se izlaže sadržaj i navode razlozi za ovakvo ili onakvo gledište, glavni je dio govora i može i treba biti najduži.

Uvod

Zadatak je uvoda da govornik pridobije pozornost slušatelja za sebe i predmet o kojem izlaže, odnosno da pripremi slušatelje za ono o čemu će govoriti ili, kao što stari retoričari kažu, *reddere auditores, atantos et dociles* – steći naklonost slušatelja, probuditi njihovu pozornost i izvijestiti ih, upoznati ih s predmetom.

Izlaganje ili glavni dio

Predmet govora, koji je govornik na kraju uvoda samo naglasio i postavio, u ovom dijelu govora izložiti će u potpunosti i ako je to potrebno navest će sve argumente kojima će svoje gledište poduprijeti. Stoga taj dio govora ima oblik rasprave i diskusije bilo s gledišta njegovih protivnika koji već postoje, bilo s onima koje govornik zamišlja da bi mogli postojati pa već unaprijed obara njihove argumente.

Prema tome taj dio govora ima dvojaku zadaću: *izlaganje (expositio)* i *dokazivanje (argumentatio)*.

Svrha *izlaganja* je da govornik iznese i razvije pred slušateljima misao koja mu je predmet govora i da s njome što jasnije upozna slušatelje.

Svrha *dokazivanja* je da postavljenu misao, s kojom je upoznao slušatelje, potkrijepi još i dokazima.

Zaključak ili završni dio

Zaključak je dio govora na koji govornik treba obratiti punu pozornost. Svrha je zaključka da još jednom podvuče glavnu misao govora te se, završavajući govor, obrati i razumu i osjećaju (srcu) slušatelja kako bi ih pridobio za svoju misao, za svoj stav. Dok se u drugom dijelu govora govornik obraća razumu slušatelja, zadaća je zaključka utjecati na njegovu volju, što će postići ako kroz

maštu izazove one osjećaje i raspoloženje u slušatelja koji odgovaraju njegovu stavu.

Prema elementima iz kojih se gradi zaključak ima tri dijela: rekapitulaciju, strasni dio i zaključak.

Rekapitulacija – završavanje drugog dijela govora i prijelaz na treći dio. Rekapitulacija je kratak, jezgrovit izvod svega rečenog i podvlačenje glavne misli kao sadržaja cijelog govora.

Patetični (strasni) dio zaključka – u tom dijelu govora govornik ulaže sve svoje snage da naročito strastvenim stilom utječe na maštu i osjećaje slušatelja i da ih pridobije za svoj stav.

Završetak – vješt govornik trudit će se da završetak govora iskaže u jednoj rečenici koja će biti poziv slušateljima da misle kao on ili poziv da krenu i učine ono na što ih nagovara.

Kako se gradi govor

Prije nego što govornik pristupi gradnji svoga govora treba biti svjestan: *što hoće kazati*. Treba imati jasno određenu, samo jednu misao. Nema ništa opasnije za govor nego imati više misli pa makar one bile iz istog područja. Dakle govornik, osim što treba imati jednu i određenu misao, treba biti svjestan *u kojem smjeru to želi kazati*. To su dva povezana dijela koja čine *unutarnju stranu sklopa jednoga govora*. Polazeći dakle od određene misli i smjera, govornik pristupa izradi govora. Da bi tom poslu pristupio, nije dovoljno znati samo pravila o osnovnim dijelovima govora.

Kako bi govornik pravilno postavio govor, najprije treba poći od drugog dijela govora – izlaganja. Kada *fiksira* glavnu i osnovnu misao, govornik najprije prebire sve ostale misli koje ovu popunjavaju i objašnjavaju. Nakon što postavi raspored rečenica tako da što logičnije i što jasnije može izložiti svoju osnovnu misao, pristupit će traženju i svih potrebnih dokaza, argumenata za obranu glavne misli. Nakon što je govornik pripremio sadržaj svoga govora, naprije će razmisliti kako će u zaključku iz svega toga načiniti rekapitulaciju. Na takav način, kada je postavio sadržaj govora i rekapitulacije,

Svrha dokazivanja je da postavljenu misao, s kojom je upoznao slušatelje, potkrijepi još i dokazima.

Rekapitulacija je kratak, jezgrovit izvod svega rečenog i podvlačenje glavne misli kao sadržaja cijeloga govora.

govornik je završio glavni i osnovni posao u pripremi govora.

Čim je utvrdio rekapitulaciju, govornik iz nje izvodi poziv (apel) koji treba uputiti slušateljima kako bi ih pridobio za svoje gledište. Kada je govornik i tu pripremu odradio, traži sretnu rečenicu kojom će završiti govor pazeći da ta rečenica bude što snažnija kako bi ostavila što bolji dojam na slušatelje. Na taj način govornik je pripremio dva dijela govora, izlaganje i zaključak, pa tek sada može razmišljati o uvodu koji će dati cijeloj priči.

Osim unutarnje strane govornoga sklopa postoji i *vanjska, tehnička strana izgradnje govora*. Tri su načina na koji se govor tehnički gradi: pisani govor, govor u bilješkama i improvizacija.

Pisani govor piše se kao i svaki drugi pisani tekst, a u tom slučaju počinje se s pisanjem uvoda. Ako se pisani govor čita javno, govornik u tom slučaju treba prije dolaska pred slušatelje nekoliko puta glasno pročitati govor pa eventualno označiti određenim znakovima koji će ga opomenuti kako pojedine riječi ili rečenice naglasiti ili kazati. Pisani govor često je dosadniji slušateljima jer onaj tko ga čita ima malu mogućnost vizualnog komuniciranja sa slušateljima, a isto tako nema slobodu pokreta. Duže čitanje prelazi u monotoniju. Vrlo su rijetki govori koji se uče napamet, tzv. pseudoimprovizacija. *Kod pisanih govora treba se koristiti pravilom 75/25. To znači da treba kombinirati 75% prethodnoga govora, s 25% svježeg materijala.* Na taj se način dobiva novi govor koji je nešto drugačiji, ali istovremeno lak za iznošenje. To je naročito pogodno u situacijama kada se govori dva ili tri puta u jednom danu.

Govor u bilješkama najčešći je način sastavljanja govora i njime se služi najveći broj govornika. Govornik na listiću papira bilježi glavne misli, i to onim redom kojim će ih razvijati. Ponekad govornik zabilježi samo jednu riječ koja je osnovna u misli, a koja je dovoljna da ga podsjeti o čemu će govoriti.

Improvizacija – postoje dvije vrste improvizacija. Jedna je kad govornik zna predmet o kojem će i nespreman govoriti, a druga je prava improvizacija kada povod govoru

sasvim iznenada iskrsne, a govornik ga prihvatiti i govori o njemu.

Trema u govoru

Trema pred govor jedan je oblik straha koji utječe da se čovjek osjeća sputano. Stajati i govoriti pred mnoštvom ljudi za mnoge je nesvakidašnji doživljaj. Govornik često strahuje da će pogriješiti, zastati ili se neće izraziti na način kako to želi. Trema kao psihološko stanje govornika zna biti vrlo neugodna, ali može i potaknuti govornika na što bolji govor ako s njom raste i koncentracija. Međutim ako je strah prevelik i na taj način negativno djeluje na nastup, mogu pomoći vježbe i rutina, kao i sljedeće metode: treba duboko i mirno disati, i to više puta; autosugestija radi ohrabrenja samog sebe: „Znam držati govor. Vladam svojim područjem. Svladao sam i teže stvari.”

Kada se zapne u govoru, treba prije svega sačuvati bistru glavu i ne smije se dopustiti da nastupi strah. *Blokada* se može zaobići i nastaviti govor jer se obično preskakanje misli ne primjećuje zato jer nitko ne zna što je u govoru trebalo slijediti. Međutim ukoliko se tijekom govora govornik sjeti *izgubljene misli*, može je naknadno ugraditi u govor. Treba zapamtiti, postoji velik broj mogućnosti za skriveni novi početak, samo za takvo nešto treba imati hrabrosti.⁹³³

Retorički stilovi

Pod govornim stilom razumijemo misao *obučenu* u riječi, odnosno stil znači lijep izražaj misli pomoću riječi. Govorni stilovi različiti su i s obzirom na prostor i vrijeme. Može se govoriti o tri vrste stilova: *običan* (jednostavan) stil, *srednji* (bogat, uglađen, slikovit) i *visoki* stil (uzvišen, poetski, bujan).⁹³⁴

Običan stil služi govorniku za izlaganje i dokazivanje kada mu je potrebno da što jasnije bez kićenja i uljepšavanja iznese činjenice i argumente. *Srednji stil*, kako ga i Ciceron naziva, pripada već slikovitim stilovima. Taj je stil u uporabi i u političkim, državnim, parlamentarnim, sudskim i drugim govorima. *Visoki stil* najbliži je pjesništvu. On je nakićen figurama, zvučnim i lijepim izrazima.

Kod pisanih govora treba se koristiti pravilom 75/25. To znači da treba kombinirati 75% prethodnoga govora, s 25% svježeg materijala.

Govor u bilješkama najčešći je način sastavljanja govora i njime se služi najveći broj govornika.

Pod pravilnosti govora na prvom mjestu razumije se gramatička pravilnost koja je jedan od važnih uvjeta govorništva.

Nijednom od navedenih stilova nije zadaća biti izraz samo govornikova raspoloženja i osjećaja, nego težnja da takve osjećaje izazove u slušatelja. Služeći se oratorskim govorničkim stilom, svrha je vrste stila, i tomu govornik teži, postići maksimalno razumijevanje slušatelja. Govornik će birati stil ovisno o vrsti slušatelja.⁹³⁵

Dobar govornički stil, za koji je svaki javni govornik zainteresiran, treba imati tri osnovne govorničke osobine: gramatičku, logičku i estetsku.

Pravilnost govora – pod pravilnosti govora na prvom mjestu razumije se *gramatička* pravilnost koja je jedan od važnih uvjeta govorništva. Poznavanje gramatičkih pravila daje pravu mogućnost da se postigne dobar stil u govoru. Svaka, pa i najmanja gramatička pogreška, može štetiti dobrom stilskom izražavanju. Te pogreške mogu se pojaviti u naglašavanju (naglasak), u obliku (gramatička pogreška) i u rečeničnom sklopu (sintaktička pogreška).

Čistoća govora također osigurava ljepotu izraza u govoru. Da bi tu ljepotu postigao, govornik treba izbjegavati:

- *arhaizme*, što znači uporabu starih i zastarjelih riječi
- *provincijalizme*, što znači uporabu riječi određenog kraja
- *tuđice*, što znači uporabu stranih riječi, a posebno onda kada postoje izrazi za te riječi u našem jeziku.

Jasnost izražavanja leži u pravilnom sklopu rečenice koja kazuje određenu misao, kao i u najboljem izboru riječi koje najtočnije izražavaju određeni pojam. Govornik treba težiti, ukoliko je to moguće, izbjegavanju umetnute i opširne dopunske rečenice. Pri izboru pojedinih riječi, koje točno označavaju jedan pojam, govornik treba

izbjegavati dvosmislenost (*amfibolija*) riječi, suvišnost (*pleonazam*) i sinonime.

Dvosmislene riječi one su riječi koje bi mogle imati više značenja te bi mogle izmijeniti smisao rečenice. U tom slučaju riječi govornika mogu se različito tumačiti. Suvišnost riječi javlja se kada se uz riječ koja kazuje jedan određeni pojam uporabi i druga riječ koja kazuje isti pojam. Sinonimima se nazivaju dvije ili više riječi koje imaju isto ili vrlo slično značenje te ih nema smisla zajedno uporabljivati.

- *Estetske osobine govora*. Izbor probranih riječi prva je osnova estetskog izražavanja. Jedna te ista misao uvijek se može iskazati na dva, tri pa i više načina, ali govornik će uvijek izabrati onaj koji se odlikuje probranom riječju lijepo složeno u rečenici.
- *Tonske odlike govora*. Samo dobro poznavanje pravila dikcije i modulacije mogu učiniti da se postigne govorna *glazba*.

Jedno od tih pravila *dobroglasnosti* je *izbjegavanje nagomilavanja riječi* s istim ili s vrlo sličnim glasovima, na primjer: „Prvi primjer priče pripada prošlosti.” Nije ugodno ni čuti riječ koja počinje istim glasom kojim je završena riječ prije nje.

Za tonsku ljepotu govora nije dobro nagomilavanje istih riječi u rečenici, zatim nagomilavanje više jednosloženih riječi (tad kad ja bih, on se već tog dosjeti), kao ni nagomilavanje suglasnika.

Ukrašavanje govora obično se koristi u visokom govornom stilu. Ornamentiku, ukrašavanje, kićenje stila čine figure, sretne usporedbe i slikoviti epiteti koji se stavljaju ispred imenica da se ove bliže i bolje opišu i ukrase. Kod takvog ukrašavanja treba biti vrlo oprezan i ono ne smije biti naročito nametnuto i posebno se tražiti.⁹³⁶

Čistoća govora također osigurava ljepotu izraza u govoru. Da bi tu ljepotu postigao, govornik treba izbjegavati:

- arhaizme
- provincijalizme
- tuđice.

Jasnost izražavanja leži u pravilnom sklopu rečenice koja kazuje određenu misao, kao i u najboljem izboru riječi koje najtočnije izražavaju određeni pojam.

Sažetak

Definiranje osobnih odnosa s javnošću

Osobne odnose s javnošću stvaraju pojedinci uspostavljajući odnose, tj. komunicirajući sa svojom primarnom javnošću. U toj komunikaciji osobe stvaraju određenu sliku (imidž) koja ih određuje prema javnosti. Na osobne odnose s javnošću znatno utječe verbalna i neverbalna komunikacija, stil, kompetencija, etika, kao i u najširem smislu učinci rada i djelovanja u društvu. Osobni odnosi s javnošću su koncipirani kao konstituiranje, pozicioniranje i promocija individualaca da bi se formirao javni identitet.

Menadžment osobne (personalne) komunikacije

Menadžment osobne (personalne) komunikacije naziv je za sve oblike profesionalne organizirane komunikacije za pojedinaca u svim područjima društva. Najvažniji cilj je uspješno pozicionirati pojedince i, do izvjesne mjere, kompanije za koje oni rade u percepciji javnosti.

Personalizacija

Personalizacija je ključni čimbenik za uspješnu PR/organizacijsku komunikaciju i nije vjerojatno da će nestati iz svakodnevnog rada agencija i konzultanata. Dobro poznati političari, menadžeri i zvijezde iz šoubiznisa često imaju svoj vlastiti tim eksperata koji ih savjetuju u svim aspektima odnosa s javnošću. Među njima su konzultanti specijalisti, profesionalni pisci zaduženi za pisanje članaka i priče o njima, fotografi, medijski treneri, konzultanti za stil, predstavnici za medije itd.

Upravljanje identitetom

Tradicionalno učenje odnosa s javnošću o identitetu se fokusira na pristupe imidžu i upravljanju dojmom (menadžment dojma) i na organizacijski identitet. Stvaranje javne osobe ili identiteta razvilo se iz područja imidža i upravljanja dojmom. Taktike za postizanje javne prihvaćenosti unutar pristupa imidžu i dojmu fokusirale su se na estetiku i učinkovitu medijsku izloženost.

Tko sam ja

Razmisliti o sebi samome prvi je ili jedan od prvih koraka koji osoba na putu izgradnje osobnog identiteta i imidža treba poduzeti. Pitanje pojma o sebi ili *self*-koncepta umnogome će pomoći rješavanju kasnijih komunikacijskih zagonetki. Dakle naš *self*-koncept u velikoj mjeri može utjecati na naš život.

Samopoštovanje

Kako bi stigla do postavljenog cilja, svaka bi osoba trebala razmotriti svoje *samopoštovanje* kao vrijednosnu i emocionalnu komponentu pojma o sebi. Osoba ima visoko samopoštovanje ako o sebi misli i osjeća dobro, odnosno ima loše, nisko samopoštovanje ako o sebi misli i osjeća loše.

Visoko samopoštovanje

Visoko samopoštovanje vrlo je važan aspekt pojma o sebi i o njemu u velikoj mjeri ovisi naše mentalno stanje. Ljudi koji dobro funkcioniraju prihvaćaju sebe sa svim svojim dobrim i lošim stranama (nitko nije savršen), ali općenito misle dobro. Takve su osobe otvorenije i spremne su se usavršavati i mijenjati. Imaju osjećaj vlastite vrijednosti i visoko samopouzdanje. Osobe s izgrađenim samopouzdanjem uvjerenе su kako su sposobne razmišljati, učiti, birati, donositi odluke, svladati izazove i promjene.

Nisko samopoštovanje

Osobe s niskim samopoštovanjem potpuna su suprotnost osobama s visokim samopoštovanjem. One misle kako su nesposobne, neinteligentne, nisu lijepe ni privlačne, inferiorne su itd. Problemi koji se javljaju u osoba s takvim stavovima sramežljivost su, pretjerana povučenost, strah od kontakata s ljudima, povlačenje, nesigurnost itd.

Mentalna mapa (karta)

Upijajući informacije iz okoline koja nas okružuje, naš um stvara vlastitu mentalnu mapu onoga što mi vidimo kao *realnost*. Ta je mentalna mapa kao kazališna pozornica. Nudi pregled kulisa, okvir radnje i kontekst unutar kojeg mi igramo svoju ulogu u svijetu. Nudi nam naš scenarij za vođenje akcije i komunikacije.

Upravljanje imidžom

Vaš imidž je percepcija drugoga o *vama*. Imidž je važan, ali drugi ukazuju da nije sve u imidžu. Ako je netko samo imidž (slika), osobne kvalitete, sposobnost i inteligencija ostaju zanemarene. Međutim bilo da to želite ili ne, bilo da vam se sviđa ili ne, bilo da se s tim slažete ili ne, nema sumnje samo ste *imidž*.

Elementi koji oblikuju (*vaš*) imidž

Elementi koji oblikuju imidž su: izgled, glas, predstavljanje...

Koeficijent komunikacije

Način razmišljanja i način na koji komunicirate određeni su svojstvima i dubinom vaših različitih koeficijenata (inteligencijom, emocijama, suočavanjem s poteškoćama, vizijom, karizmom i kontrolom okružja), što je povezano s vašom sposobnošću da osigurate ravnotežu između njih. Sposobnost korištenja vaših raznih koeficijenata naziva se *vaš koeficijent komunikacije* (CQ).

Komunikacijsko kormilarenje

Komunikacijsko kormilarenje je vođenje, upravljanje komunikacijom.

Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija omogućava prijenos poruke bez uporabe riječi, izgovorenih ili napisanih. Tjelesni pokreti, facijalna ekspresija i geste zamjenjuju riječi koje dominiraju u verbalnoj komunikaciji. Neverbalna komunikacijska sredstva sve su ono što se pokušava obuhvatiti pojmom *govora tijela* kao najstarijim oblikom međusobnog komuniciranja.

Govor tijela

Govor tijela podsvjesna je reakcija tijela na poruku. Tijelo reagira spontano, a osobito izravno izražava osjećaje. Čak ako pojedinac i svjesno vlada govorom tijela, preostaju signali kojima se ne može upravljati i na koje se ne može utjecati. Signali tijela stoga su za primatelja poruke važan izvor informacija jer mu olakšavaju uživljavanje u ulogu pošiljatelja poruke.

Zatvoreni/otvoreni govor tijela

Komuniciramo *zatvorenim* govorom tijela kada prekrizimo ruke i noge i usmjerimo se dalje od osobe kojoj govorimo. To može signalizirati da smo zatvoreni za bilo koju novu informaciju koju primamo, a može istaknuti i našu uznemirenost. Otvorenom komunikacijom naše tijelo usmjeravamo prema osobi kojoj govorimo i često pravimo pokrete pokazujući naše dlanove. To otkriva otvorenost prema novim ljudima ili idejama i ostavlja dobar dojam u sugovornika.

Tri vrste pogleda

Tri su vrste pogleda: intimni pogled, društveni pogled, poslovni pogled.

Aktivno slušanje

Umijeće slušanja jedna je od najvažnijih komunikacijskih vještina. Istraživanja pokazuju da najbolji komunikatori nisu oni koji znaju lijepo govoriti. Nasuprot tome majstori komunikacije osobe su koje imaju dar ili disciplinu slušanja. Sposobnost slušanja definirana je kao stjecanje, obrada i zadržavanje informacija u verbalnoj komunikaciji s drugim osobama.

Verbalna komunikacija

Dobra komunikacija započinje dobrim razgovorom. To znači da je potrebno znati prenijeti svoju poruku kao ideju ili sustav ideja koje idu od najjednostavnijih tvrdnji i konstatacija pa do najsloženijih misaonih konstrukcija. Svaka takva poruka glasačima treba imati svoj sadržaj i oblik. Sadržaj poruke obično su neke konstatacije, obećanja, zaključci, obrazloženja i mnoge druge ideje. Oblik poruke vanjski je izraz kojim se neki sadržaj prenosi.

Trema u govoru

Trema pred govor jedan je oblik straha koji utječe da se čovjek osjeća sputano. Stajati i govoriti pred mnoštvom ljudi za mnoge je nesvakidašnji doživljaj. Govornik često strahuje da će pogriješiti, zastati ili se neće izraziti na način kako to želi. Trema kao psihološko stanje govornika zna biti vrlo neugodna, ali može i potaknuti govornika na što bolji govor ako s njom raste i koncentracija.

Retorički stilovi

Pod govornim stilom razumijemo misao *obučenu* u riječi, odnosno stil znači lijep izražaj misli pomoću riječi. Govorni stilovi različiti su i s obzirom na prostor i vrijeme. Može se govoriti o tri vrste stilova: *običan* (jednostavan) stil, *srednji* (bogat, ugladen, slikovit) i *visoki* stil (uzvišen, poetski, bujan).

Pitanja za provjeru znanja

1. Kako se definiraju osobni odnosi s javnošću?
2. Što je menadžment osobne (personalne) komunikacije?
3. Što je personalizacija?
4. Objasnite personalizaciju u medijima!
5. Kako se oblikuje osobnost?
6. Razlika između upravljanja identitetom i imidžom prema J. E. Grunigu?
7. Što je samopoštovanje?
8. Razlika između visokog i niskog samopoštovanja?
9. Objasnite pojam mentalne mape!
10. Što je uvjerenje?
11. Što su stavovi?
12. Objasnite pojam kontrola okružja!
13. Kako vidimo sebe?
14. Što je to upravljanje imidžom?
15. Navedite elemente koji oblikuju imidž!
16. Što je to koeficijent komunikacije?
17. Objasnite pojam šest Q!
18. Što je koeficijent inteligencije?
19. Što je emocionalni koeficijent?
20. Što je koeficijent vizije?
21. Značajke koeficijenta karizme?
22. Što znači komuniciranje integritetom?
23. Što je komunikacijsko kormilarenje?
24. Što je neverbalna komunikacija?
25. Što je prvi dojam?
26. Objasnite izraz „Vi ste poruka“!
27. Što je govor tijela?
28. Zatvoreni govor tijela?
29. Otvoreni govor tijela?
30. Vrste pogleda?
31. Čini li odijevanje čovjeka?
32. Što znači latinska izreka *locus regit actum*?
33. Navedite osnovne sugestije za odijevanje na TV-u!
34. Što je umijeće slušanja?
35. Što je aktivno predstavljanje?
36. Što je verbalna komunikacija?
37. Uvjeti za dobar govor?
38. Dikcija?
39. Dijelovi govora?
40. Kako se gradi govor?
41. Retorički stilovi?



Dodatna literatura

- Ailes, R.: *You are the Message*, Doubleday/Currency, New York, 1988.
- Anić, V.: *Rječnik hrvatskog jezika*, Novi Liber, Zagreb, 1991.
- Azzopardi, G.: *Poboljšajte svoju inteligenciju*, Izvori, Zagreb, 1998.
- Berkun, S.: *Confessions of a Public Speaker*, O'Reilly, Beijing, 2014.
- Chestara, J. A.: *PPR-Personal Public Relations*, Sage Pub., New York, 1988.
- Demarais, A., White, V.: *Prvi dojam – što ne znate o tome kako vas drugi vide*, Lisac i Lisac, Zagreb, 2007.
- Gallo, C.: *Steve Jobs – tajne njegovih inovacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
- Gladwell, M.: *Točka preokreta*, Jesenski i Turk, Zagreb, 2005.
- Goleman, D.: *Emocionalna inteligencija na poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000.
- Gottesman, D., Mauro, D.: *Umijeće javnog nastupa*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2006.
- Green, A.: *Effective Personal Communication Skills for Public Relations*, Kogan page, London and Philadelphia, 2006.
- Herman, L.: *Manging your Image*, Hodder&Stoughton, 2000.
- Jeljcjin, B.: *Ponoćni dnevnici*, VBZ, Zagreb, 2000.
- Jovičić, S.: *Govorna komunikacija*, Nauka, Beograd, 1999.
- King, L.: *How to Talk to Anyone, Anything, Anywhere – The Secrets of Good Communication*, King, Gramercy, 1995.
- Kotler, Ph.: *Kotler o marketingu*, Massmedia, Zagreb, 2006.
- Langgut, G.: *Angela Merkel*, Mozaik, Zagreb, 2006.
- Laznibat, V.: *Retorika*, Centar za studije novinarstva, Mostar, 2000.
- Machiavelli, N.: *Vladar*, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 1998.
- Mandino, O.: *Najveći trgovac na svijetu*, Veble, Zagreb, 2003.
- Miljković, D., Rijavec, M.: *Razgovori sa zrcalom*, IEP, Zagreb, 2001.
- Motion, J.: *Personal Public Relations: Identity as a Public Relations Commodity*, Public Relations Review, 25(4), Elsevier Science Inc., 2000.
- Nessmann, K.: *Personal Communication Management: How to Position People Effectively*, <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>.
- Osborne, P., Walters, S.: *Alistair Campbell*, Aurum Press, London, 2004.
- Pease, A. Pease, B.: *The Definitive Book of Body Language*, Orion Books Ltd, London, 2004.
- Phillips, B.: *The Media Training Bible*, Speak Good Press, Washington, 2013.
- Powell, C.: *Moje američko putovanje*, Profil, Zagreb, 2005.
- Reardon, K.: *The Secret Handshake*, Currency Doubleday, New York, 2000.
- Rijavec, M., Miljković, D.: *Neverbalna komunikacija*, VERN, Zagreb, 2002.
- Senge, P. i dr.: *Peta disciplina u praksi*, Mozaik, Zagreb, 2002.
- Simmons, S., Simmons, Jr., J. C.: *Emocionalna inteligencija – procjene i vrste*, Izvori, Zagreb, 2000.
- Skoko, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006.
- Skoko, B.: *Fenomen "brendiranja": kako postati brend na tržištu?*, <http://www.quantum21.net>, prosinac 2011.
- Šiber, I.: *Osnove političke psihologije*, Politička kultura, Zagreb, 1998.
- Thomson, P.: *Tajna komunikacije*, Barka, Zagreb, 1998.
- Tomić, Z.: *Upravljanje osobnim identitetom kao preduvjet samopromocije*, <http://www.quantum21.net>, prosinac 2011.
- Tracy, B.: *Zlatna pravila uspeha*, Finesa, Beograd, 2005.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. H., Agee W. K.: *Public Relations-Strategies and Tactics*, Study Ed., (Seventh Ed.), Allan and Bacon, Boston, 2005.
- Zeoli, R.: *The 7 Principles of Public Speaking-Proven Methods from a PR Professional*, Skyhorse Pub. Inc., New York, 2008.
- Ziglar, Z.: *Pogled s vrha*, VBZ, Zagreb, 2000.
- <http://wwwu.uni-klu.ac.at>
- <http://www.transcendentalists.com>
- <http://www.awpagesociety.com>

Bilješke

- 791 A. Green: *Effective Personal Communication Skills for Public Relations*, Kogan page, London and Philadelphia, 2006., 3.
- 792 <http://www.zorantomc.net>
- 793 Isto, 476.

- 794 K. Nessmann: *Personal Communication Management: How to Position People Effectively*, <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
<http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 795 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 796 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 797 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 798 J. A. Chestara: *PPR-Personal Public Relations*, Sage Pub., New York, 1988., 41.
- 799 Isto.
- 800 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 801 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 802 <http://wwwu.uni-klu.ac.at/knessman/download/milano.pdf>
- 803 J. A. Chestara, *n. dj.*, 42.
- 804 Isto.
- 805 Isto, 42.-43.
- 806 J. Motion: *Personal Public Relations: Identity as a Public Relations Commodity*, *Public Relations Review*, 25(4), Elsevier Science Inc., 2000., 466.
- 807 Performanca, ukupnost traženih pojmova koji se uzimaju pri ocjeni.
- 808 Isto, 466.-467.
- 809 Isto, 467.
- 810 D. Miljković, M. Rijavec (a): *Razgovori sa zrcalom*, IEP, Zagreb, 2001., 6.
- 811 P. Senge i dr.: *Peta disciplina u praksi*, Mozaik, Zagreb, 2002., 170.
- 812 D. Miljković, M. Rijavec (a), *n. dj.*, 22.
- 813 G. Langgut: *Angela Merkel*, Mozaik, Zagreb, 2006., 268.
- 814 D. Miljković, M. Rijavec (a), *n. dj.*, 24.
- 815 C. Powell: *Moje američko putovanje*, Profil, Zagreb, 2005., 431.
- 816 D. Miljković, M. Rijavec (a), *n. dj.*, 23.-24.
- 817 A. Green, *n. dj.*, 6.
- 818 Isto.
- 819 Isto, 6.-7.
- 820 Isto, 7.
- 821 V. Anić: *Rječnik hrvatskog jezika*, Novi Liber, Zagreb, 1991., 790.
- 822 S. C. Certo, S. T. Certo: *Moderni menadžment*, 10 izd., Mate, Zagreb, 2008., 433.
- 823 O. Mandino: *Najveći trgovac na svijetu*, Veble, Zagreb, 2003., 145.
- 824 A. Green, *n. dj.*, 8.
- 825 P. M. Senge i dr., *n. dj.*, 169.
- 826 S. C. Certo, S. T. Certo, *n. dj.*, 433.
- 827 A. Green, *n. dj.*, 9.-10.
- 828 Isto, 10.
- 829 Isto, 11.
- 830 S. C. Certo, S. T. Certo, *n. dj.*, 432.
- 831 R. Ailes, *n. dj.*, 91.
- 832 G. Langghut, *n. dj.*, 306.
- 833 Isto, 92.
- 834 Isto, 94.
- 835 R. Ailes, *n. dj.*, 111.
- 836 D. Durand, *n. dj.*, 91.-145.
- 837 B. Tracy, *n. dj.*, 41.
- 838 Isto.
- 839 R. Ailes, *n. dj.*, 115.-116.
- 840 J. A. Chestara, *n. dj.*, 33.
- 841 Isto, 35.
- 842 Isto, 38.
- 843 Isto, 39.
- 844 L. Herman: *Manging your Image*, Hodder&Stoughton, 2000., 6.
- 845 L. Herman, *n. dj.*, 13.-15.
- 846 G. Azzopardi: *Poboljšajte svoju inteligenciju*, Izvori, Zagreb, 1998., 7.
- 847 A. Green, *n. dj.*, 18.
- 848 G. Azzopardi, *n. dj.*, 9.
- 849 Isto, 9.-10.
- 850 Isto, 18.
- 851 A. Green, *n. dj.*, 19.

- 852 Isto.
- 853 D. Goleman: *Emocionalna inteligencija na poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000., 9.
- 854 S. Simmonsa, J. C. Simmonsa, Jr.: *Emocionalna inteligencija – procjene i vrste*, Izvori, Zagreb, 2000., 21.
- 855 D. Goleman, *n. dj.*, 16.-17.
- 856 Isto, 17.-18.
- 857 A. Green *n. dj.*, 21.
- 858 H. Küng: *Svjetski ethos za svjetsku politiku*, Intercon, Zagreb, 2007., 17.
- 859 P. M. Senge i dr., *n. dj.*, 241.
- 860 C. Gallo, *n. dj.*, 74.-75. (S. Jobs-Tajne njegovih inovacija).
- 861 Isto, 75.
- 862 N. Machiavelli, *n. dj.*, 3.
- 863 A. Green *n. dj.*, 23.
- 864 Ph. Kotler (b), *n. dj.*, 22.-23.
- 865 A. Green, *n. dj.*, 24.
- 866 Isto, 25.
- 867 Isto.
- 868 Isto.
- 869 Z. Ziglar: *Pogled s vrha*, VBZ, Zagreb, 2000., 55.
- 870 A. Green, *n. dj.*, 25.-26.
- 871 O. Mandino, *n. dj.*, 51.-52.
- 872 I. Šiber (c): *Osnove političke psihologije*, Politička kultura, Zagreb, 1998., 201.
- 873 P. Senge i dr., *n. dj.*, 339.
- 874 Isto.
- 875 R. Alies *n. dj.*, 111.
- 876 Isto, 121.
- 877 A. Green, *n. dj.*, 34.
- 878 <http://www.transcendentalists.com>
- 879 A. Green *n. dj.*, 34.
- 880 <http://www.awpagesociety.com>
- 881 A. Green, *n. dj.*, 35.
- 882 Isto.
- 883 P. Senge i dr., *n. dj.*, 336.-337.
- 884 A. Green, *n. dj.*, 36.
- 885 Isto, 38.
- 886 K. K. Reardon (b): *The Secret Handshake*, Currency Doubleday, New York, 2000., 106.
- 887 Isto, 107.
- 888 Isto.
- 889 K. Reardon, *n. dj.*, 21.
- 890 Vidi: TJ Walker: *Tajna javnog nastupa*, Via Media i Media Res, Sarajevo, 2012., 25.
- 891 R. Ailesa, *n. dj.*, 3.-4.
- 892 Isto.
- 893 A. Demarais, V. White: *Prvi dojam – što ne znate o tome kako vas drugi vide*, Lisac i Lisac, Zagreb, 2007., 23.-24.
- 894 Isto.
- 895 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 351.-354.
- 896 R. Ailes, *n. dj.*, 17.-18.
- 897 G. Langgut, *n. dj.*, 266.-267.
- 898 R. Ailes, *n. dj.*, 26.
- 899 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 7.-8.
- 900 L. King: *How to Talk to Anyone, Anything, Anywhere – The Secrets of Good Communication* King, Gramercy, 1995., 45.-46.
- 901 P. Thomson, *Tajna komunikacije*, Barka, Zagreb, 1998., 116.-117.
- 902 A. Pease, *n. dj.*, 9.-10.
- 903 K. Kurspahić: *Bijela kuća – Američki predsjednički izbori*, Oslobođenje, Sarajevo, 1984., 75.
- 904 P. Osborne, S. Walters, *n. dj.*, 214.
- 905 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 220.
- 906 A. Green, *n. dj.*, 39.
- 907 Isto, 40.
- 908 L. King, *n. dj.*, 45.-46.
- 909 M. Rijavec i D. Miljković (b): *Neverbalna komunikacija*, VERN, Zagreb, 2002., 37.-39.
- 910 P. Thomson, *n. dj.*, 70.-72.

- 911 G. Langguht, *n. dj.*, 268.
912 M. Rijavec, D. Miljković (b), *n. dj.*, 44.
913 A. Green, *n. dj.*, 41.
914 A. Pease, B. Pease, *n. dj.*, 75.-79.
915 Isto, 84.
916 B. Skoko, *n. dj.*, 191.
917 G. Langguth, *n. dj.*, 267.
918 M. B. Pustetto: *Politički marketing*, Clio, Beograd, 1996., 75.
919 A. Green, *n. dj.*, 43.
920 M. Rijavec, D. Miljković (b), *n. dj.*, 53.
921 B. Tracy, *n. dj.*, 307.
922 A. Green, *n. dj.*, 45.
923 Isto, 46.
924 Isto, 47.
925 Isto, 48.
926 Isto.
927 D. Gottesman, B. Mauro: *Umijeće javnog nastupa*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2006., 44.
928 R. Ailes, *n. dj.*, 10.
929 Z. Tomić, *n. dj.*, 86.
930 B. Jeljcin: *Ponoćni dnevnik*, 2000., VBZ, Zagreb, 2000., 45.
931 S. Jovičić: *Govorna komunikacija*, Nauka, Beograd, 1999., 95.-96.
932 V. Laznibat: *Retorika*, Centar za studije novinarstva, Mostar, 2000., 59.
933 Z. Tomić, *n. dj.*, 95.
934 V. Laznibat, *n. dj.*, 68.
935 Z. Tomić, *n. dj.*, 96.
936 Z. Tomić, *n. dj.*, 97.-98.

V.

ODNOSI S MEDIJIMA I
GLASNOGOVORNIŠTVO

29. MEDIJI I ODNOSI S MEDIJIMA

Masovni mediji sastavni su dio modernoga društva. Mediji su tvrtke koje se bave prikupljanjem, obradom i plasiranjem informacija i dovode nas u dodir sa svijetom koji je izvan našeg neposrednog dodira. Masovni mediji imaju važnu ulogu u oblikovanju naših osobnih percepcija i uvjerenja, što se osobito odnosi na događaje i teme o kojima ne znamo puno. I dok nam masovni mediji prikazuju pojednostavljene i uređene verzije događaja u našem kompleksnom i dinamičnom svijetu, istovremeno nam daju osjećaj sudjelovanja i razumijevanja. Većina novina, časopisa, televizijskih i radijskih postaja su tvrtke. Izdavačka i televizijska industrija otprilike su iste veličine kao i automobilska industrija u kategoriji tržišne vrijednosti. Jedino industrije hrane i pića te duhanska industrija pokazuju veći profit u kategoriji isplate dividendi. Ukratko, mediji su velik i unosan posao.¹

Masovna komunikacija i masovni mediji

Masovno komuniciranje počinje se razvijati od sredine 15. stoljeća zahvaljujući epohalnom izumu Johanna Gutenberga. Međutim ovaj oblik komuniciranja definitivno je preuzeo primat u totalitetu komunikacijske prakse čovjeka tek u drugoj polovici 19. stoljeća pojavom tiska kao prvog medija masovnog komuniciranja.²

Masovna komunikacija

Pod masovnom komunikacijom M. Kunczik i A. Zipfel podrazumijevaju „sve komunikacijske oblike kod kojih se izjave javno prenose tehničkim distribucijskim sredstvima (medijima) neizravno (dakle uz prostor-

nu ili vremensku ili prostorno-vremensku distancu između partnera u komunikaciji) i jednostrano (dakle bez promjene uloge između onoga koji daju izjave i onoga koji je prima) disperzivnoj publici (za razliku od nazočne publike).“³ Prema navedenim njemačkim autorima „proces masovne komunikacije nije recipročan kao komunikacijski proces, ali se masovna komunikacija po intenciji odnosi na druge pojedince (recipijente), iako ne izravno na njihovo djelovanje.“⁴

D. McQuail pod masovnim komuniciranjem podrazumijeva normalno kompleksne formalne organizacije za svoje djelovanje. U tom smislu masovna komunikacija odnosi se na masovnu publiku i one su javne, a publika je heterogena. Uz masovne komunikacije može se istovremeno ostvariti kontakt s velikim brojem ljudi.⁵

Masovno komuniciranje je organizirano i institucionalizirano komuniciranje s komunikacijskim organizacijama i uz pomoć suvremenih tehničkih uređaja, smatra F. Vreg. Također smatra da komunikacijska organizacija udružuje veliki broj novinara i uključuje „široku podjelu rada, tako da pojedini izvjestitelj i nije individualni publicist, nego karika u složenoj organizaciji“.⁶

M. Kunczik i A. Zipfel smatraju da se u procesu masovne komunikacije proizvode: 1) sadržaji koji su uglavnom predviđeni za kratkoročnu uporabu (npr. vijesti, zabava), 2) u formalnim organizacijama pomoću visoko razvijene tehnologije te se 3) pomoću raznih tehnika (medija) 4) barem potencijalno istovremeno nude velikom broju ljudi (disperzirana publika) koji su anonimni za komunikatora i to 5) javno, tj. bez ograničenja pristupa na 6) jednostran (komunikator i

Masovni mediji imaju važnu ulogu u oblikovanju naših osobnih percepcija i uvjerenja, što se osobito odnosi na događaje i teme o kojima ne znamo puno.

Masovno komuniciranje je organizirano i institucionalizirano komuniciranje s komunikacijskim organizacijama i uz pomoć suvremenih tehničkih uređaja.

Masovni mediji su podskup masovne komunikacije.

recipijent ne mogu zamijeniti pozicije, odnos između njih je asimetričan u korist komunikatora) i 7) neizravan način (bez izravne povratne sprege) 8) s određenom periodičnošću proizvodnje, ali 9) kontinuirano.⁷

Masovni mediji

Masovni su mediji podskup masovne komunikacije, piše R. Lorimer i poziva se na definiciju D. McQuaila prema kojoj su masovni mediji:⁸

1. *razlučiv skup aktivnosti* (stvaranje medijskog sadržaja)
2. uključuju *posebne tehnološke konfiguracije* (radio, televizija, videotekst, novine, knjige)
3. vezani su za *formalno konstituirane institucije* ili medijske kanale (sustavi, postaje, publikacije)
4. operiraju u skladu s *određenim zakonima, pravilima i shvaćanjima* (profesionalni kodeksi i praksa, publika, društvena očekivanja i navike)
5. produkt su *osoba koja zauzimaju izvjesne uloge* (vlasnici, regulatori, producenti, distributeri, oglašivači, članovi publike)
6. prenose *informacije, zabavu, slike i simbole do masovne publike*.

Masovni mediji (mediji masovne komunikacije, masmediji) predstavljaju tehničko-tehnološke strukture, nastale sklopom umjetnih i dijelom prirodnih uvjeta, s njima svojstvenim mogućnostima simboličke ekspertize, tj. specifičnim *jezikom*, posredstvom kojih se, iz jednog ili više komunikacijskih centara, distribuiraju poruke prema neograničenom mnoštvu pojedinaca – masovnoj publici.⁹

Uobičajeno je da se pod masovnim medijima podrazumijevaju četiri društveno najutjecajnija masovna medija: tisak, film, radio i televizija. Međutim lista masovnih medija tu nije iscrpljena. Masovni mediji komuniciranja također su: gramofonska ploča/gramofon, magnetofonska traka/magnetofon, kazeta/kazetofon, videokazeta/videorekorder, kompakt disk/CD *player*, video disk/DVD *player* i dr.¹⁰

Mediji – kanali komuniciranja

Kao tvrtke mediji prodaju informacije i zabavu na način koji stimulira publiku da izdvoji novac ili vrijeme kako bi čitala, slušala ili gledala. Možda još i važnije, mediji prodaju svoj prostor oglašivačima. U vezi s navedenim praktičari odnosa s javnošću moraju razumjeti i nikada ne smiju zanemariti dva osnovna cilja medija:

1. traženje i širenje istine
2. stjecanje profita.

Odanost novinara prema njihovoj *svetoj misiji* uzrokuje da se njihovo viđenje činjenica bitno razlikuje od viđenja njihovih izvora informacija. Novinar gleda na vijest kao na potrošnu robu, dok se izvor te vijesti više brine o trajnom učinku te vijesti. Novinaru je reportaža prijelazni element u neprestanom tijeku informacija, dok izvor na reportažu gleda kao na diskretan događaj. Novinar se općenito ne zabrinjava pozitivnim ili negativnim učincima reportaže, dok god su činjenice u toj reportaži istinito prikazane, dok izvor informacija uvijek želi biti prikazan u najboljem svjetlu.¹¹

Ako osoba koja se bavi odnosima s javnošću želi uspješno surađivati s medijima, mora razumjeti način na koji mediji funkcioniraju. Uvid u radni odnos između novinara i osoba koje se bave odnosima s javnošću također su važni. Osobe koje rade u odnosima s javnošću moraju biti pripremljene i moraju pripremiti ostale na komunikaciju s medijima licem u lice. Naposljetku osobe koje rade s medijima moraju biti vješte u proizvodnji publiciteta i moraju znati privlačiti pozornost medija, tj. poznavati tehnike i alate odnosa s javnošću.

Na spomen odnosa s javnošću prvo se pomisli da imaju funkciju isključivog rada s medijima. Sigurno je da je rad s medijima jedan od važnijih programa toga posla, no odnosi s javnošću podrazumijevaju puno šire područje djelovanja. Medijsko izvješćivanje može imati pozitivan ili negativan učinak na svaki aspekt djelovanja organizacija. Način na koji određeni problem ili određenu organizaciju mediji javno prezentiraju ima važan učinak na povjerenje javnosti i javnu potporu.

Kao tvrtke mediji prodaju informacije i zabavu na način koji stimulira publiku da izdvoji novac ili vrijeme kako bi čitala, slušala ili gledala.

Ako osoba koja se bavi odnosima s javnošću želi uspješno surađivati s medijima, mora razumjeti način na koji mediji funkcioniraju.

Direktor odnosa s medijima za *Američki savjet za životno osiguranje* Gene Grabowski u radu *The Seven Deadly Sins of Media Relations* piše: „Ne možete se upustiti u uspješnu kampanju bez odnosa s medijima... to je neophodan element u svakom ozbiljnom programu odnosa s javnošću.”¹²

Djelatnici za odnose s javnošću u svom svakodnevnom radu koriste kontrolirane i nekontrolirane medije. *Kontrolirani* su *mediji* oni u kojima djelatnici odnosa s javnošću utječu na ono što je rečeno, kako je rečeno, kad je rečeno i komu je rečeno. U *nekontroliranim medijima* djelatnici za odnose s javnošću nemaju izravnu ulogu u odlučivanju o medijskom sadržaju. Umjesto njih *gatekeeperi* odlučuju o tome što će se objaviti, kada i kome.¹³

Medije možemo promatrati kroz dvije funkcije. Mediji su javnost. To im je jedna od funkcija. Druga funkcija medija je da su „materijalni supstrat pomoću kojeg se informacije posreduju u komunikacijskom kanalu”.¹⁴ Promatramo li medije kao kanal za posredovanje poruka i informacija, uglavnom mislimo na masovne medije ili medije masovnog komuniciranja. Masovni mediji kanali su preko kojih se emitiraju poruke i informacije masovnoj publici i dijelimo ih na: elektroničke medije (radio i televizija), tiskane medije i nove medije.

Promatrajući ih kroz primjenu u odnosima s javnošću, mediji se dijele na *medije za unutarnju i medije za vanjsku javnost*. U medije za unutarnju javnost ubrajaju se: tiskane riječi, izgovorene riječi te slike i riječi.¹⁵

Tiskane publikacije prema autorima su i dalje glavni medij za internu komunikaciju. Cilj je tih medija informirati zaposlenike o poslovnoj djelatnosti, pružiti zaposlenicima informacije da bi stručno obavljali svoje zadatke, ohrabrivati zaposlenike da održavaju i unaprjeđuju standarde organizacije, odatvanje priznanja i dr. U tiskane publikacije ubrajaju se: organizacijske publikacije, pisma, umetci i privitci, tiskani govori, sažetci stajališta i oglasne ploče.

Izgovorene riječi kao oblici komunikacije mijenjaju i poboljšavaju tradicionalnu komunikaciju licem u lice. U tu vrstu unu-

tarnjih medija ubrajaju se: *sastanci, govori i glasine*.

Prvog dana skandala Clinton – Lewinsky izvijestiteljica na radiju National Public, u nedostatku podataka, očajnički je pokušavala reći nešto o utjecaju toga skandala na Clintonovu političku budućnost: „...govori se...“, i time pokazala da su i ozbiljni mediji duboko zašli u područje glasina.

Slike i riječi pripadaju novoj tehnologiji koja je proširila raspon komunikacijskih mogućnosti te ubrzala proces distribucije.¹⁶ Tom kanalu komunikacije pripadaju: telekonferencije, televizija zatvorenog kruga (CCTV), videoprezentacije i filmske prezentacije, dijapozitivi, izložci i eksponenti.

Da bi uspješno obavili svoju zadaću, djelatnici za odnose s javnošću moraju razumjeti ulogu informacije, specifične uloge različitih medija i mehanizam njihova djelovanja, kao i ulogu onih koji kontroliraju pristup medijima. Jednostavno moramo shvatiti da *živimo u vremenu informacije i ništa nas ne može zaštititi od njih*. Upravo su informacije *roba* koja povezuje odnose s javnošću i *medije za vanjsku javnost*. U te medije možemo ubrojiti: tiskane medije – novine, časopise, knjige, kao i novinske agencije, elektroničke medije (radio i televizija), film, nove medije i dr.

Tisakani mediji

Novine

U zemljama gdje su skoro svi odrasli pismeni, gotovo svaki čovjek čita poneki dnevni list ili bar jedan njegov dio. Teško je zamisliti jedan suvremeni grad ili državu bez novina. Novine ne stvaraju društvenu zajednicu, ali znatno doprinose određivanju njezinih granica i očuvanju njezina jedinstva. Zastupaju opće interese i stavove, naročito tamo gdje se iste novine pojavljuju svakoga jutra. Slično tome jedan lokalni list pomaže nekom gradu ili regiji da očuva svoj osjećaj identiteta. Osim

Ne možete se upustiti u uspješnu kampanju bez odnosa s medijima... to je neophodan element u svakom ozbiljnom programu odnosa s javnošću.

Kontrolirani su mediji oni u kojima djelatnici odnosa s javnošću utječu na ono što je rečeno, kako je rečeno, kad je rečeno i komu je rečeno.

U nekontroliranim medijima djelatnici za odnose s javnošću nemaju izravnu ulogu u odlučivanju o medijskom sadržaju. Umjesto njih *gatekeeperi* odlučuju o tome što će se objaviti, kada i kome.

Kada djelatnik za odnose s javnošću želi predstaviti činjenice, a ne priopćenjem za javnost, osobni razgovor s odgovarajućim urednikom ili utjecajnim novinarom pomaže da se uspješnije izloži i prihvati ideja.

Novine ostaju važan medij, komunikacijski kanal za odnose s javnošću bez obzira na razvoj elektroničkih i novih medija.

Časopisi su učinkoviti kanali komuniciranja. U kompanijama predstavljaju jedno od najučinkovitijih sredstava komunikacije jer omogućavaju komunikatorima usmjeravanje konkretnih poruka ciljnim javnostima.

toga novine u najširem smislu riječi ističu i jedinstvo suvremenog svijeta izvješćujući o tragičnim i zanimljivim događajima koji su se zbili tisućama kilometara daleko.

Ideja o nabavljanju vijesti, prodaje radi, potiče iz doba renesanse. Kako su gradovi rasli, a trgovina se širila po Europi, ljudi su sve više uviđali da je potrebno znati što se događa u dalekim mjestima. Tiskari su se morali oslanjati na vijesti koje bi čuli od slučajnih namjernika pa su svojim kupcima davali neredovne *pamflete novosti* izdavane s vremena na vrijeme.

Godine 1622. dvanaestak tiskara iz Londona, Nizozemske i nekih gradova u dolini Rajne sporazumjeli su se da redovno razmjenjuju pisma te su tako bili u mogućnosti izdati tjedne novine. One su u početku objavljivale samo vijesti iz inozemstva, ali su malo-pomalo došle do toga da najveći dio svoga prostora posvećuju domaćoj politici koja je postala odviše složena da bi je običan građanin pratio na osnovi usmenog kazivanja. Situacija je bila već tad zrela za pojavu jednog dnevnog lista. Bio je to londonski *Daily Courant* – utemeljen 1702. godine.¹⁷

Pogledom na suvremene novine može se vidjeti kako sadrže mnoštvo informacija i vijesti. Jasno je da te vijesti nisu samo rezultat traganja i obrade vijesti od strane novinara i njihovih urednika. Novine ovise o informacijama koje im šalju, a često vrlo stručno novinarski pišu njihovi vanjski izvori. Pojedina istraživanja, u tom smislu, ukazuju kako su ponekad i do 50% sadržaja novina informacije iz vanjskih izvora. Bivši tajnik za odnose s javnošću njujorškog gradonačelnika istaknuo je da odnosi s javnošću generiraju oko 50% članaka u njujorškim novinama.¹⁸

Ova činjenica može ohrabriti stručnjake odnosa s javnošću. No oni moraju znati da su komercijalne novine na tržištu prije svega zbog profita, a ne lijepih priča stručnjaka za odnose s medijima. Tim više jer statistike pokazuju da na prihod novina od oglasa otpada 80%, dok na prodaju otpada svega 20% prihoda.¹⁹

Kad je riječ o razmišljanju kako novine iskoristiti u odnosima s javnošću, materijale

namijenjeni novinama djelatnici u odnosima s javnošću trebaju dostaviti ili u obliku priopćenja za javnost ili kao popis činjenica na temelju kojih novinar može napisati tekst. Kada djelatnik za odnose s javnošću želi predstaviti činjenice, a ne priopćenjem za javnost, osobni razgovor s odgovarajućim urednikom ili utjecajnim novinarom pomaže da se uspješnije izloži i prihvati ideja. Takav osobni kontakt s urednicima ili novinarima treba trajati točno onoliko koliko urednici imaju vremena za djelatnike odnosa s javnošću. Većina praktičara s područja odnosa s medijima smatra da ne treba nakon ovakvih susreta više gnjaviti urednike i novinare. Takva praksa znatno iritira urednike i novinare.

U kreiranju vijesti za medije djelatnici odnosa s javnošću ne bi trebali pretpostaviti da urednici ili novinari razumiju sve kontekste priče koju im žele priopćiti. To jednostavno nije tako. Posebno je važno imati na umu ovu činjenicu kod velikih projekata. U takvim situacijama djelatnici za odnose s javnošću trebaju *izolirati* svoje ciljane novinare, odnosno medije i s njima ostvariti dodatne kontakte i njih treba opskrbiti dodatnim materijalima. Velika vjerojatnost je da će novine pokazati simpatije za velike projekte ako urednici dobiju informacije prije nego što cijela priča iziđe vani.²⁰

Treba reći da novine ostaju važan medij, komunikacijski kanal za odnose s javnošću bez obzira na razvoj elektroničkih i novih medija.

Časopisi

Časopisi su također učinkoviti kanali komuniciranja. U kompanijama predstavljaju jedno od najučinkovitijih sredstava komunikacije jer omogućavaju komunikatorima usmjeravanje konkretnih poruka ciljnim javnostima. Tržište časopisa je raznoliko. Kreće se od općih do specijaliziranih publikacija. Odras je to raznovrsnih potreba, interesa i životnih stilova. Brojne se poslovne i profesionalne publikacije služe posebnim potrebama profesionalnih skupina, udruga, tvrtki i dr.

Selekcija časopisa uključuje časopise za opću javnost, strukovne časopise (žene, muš-

karce, liječnike, odvjetnike itd.), kompanijske časopise, časopise za zaposlene i umirovljene, alumni časopise, časopise za dioničare, zatim za osoblje pojedinih odjeljenja i trgovce proizvodima kompanije na veliko, časopise za potrošače i pridružene članove i dr.

Časopisi imaju razne prednosti. Jedna je od njih da lideri javnog mišljenja (*opinion makers*) čitaju časopise. Istraživanja pokazuju da časopise čitaju mladi i brojne druge skupine. Smatra se da su informacije dobivene kroz časopise trajnije od onih u novinama. Čitatelji ih mogu čitati više puta i često su predmet rasprava. Čitatelji koji imaju posebne interese koriste se časopisima radi iscrpnije obrade teme.²¹

Časopisi oblikuju mišljenja, stvaraju sklonosti prema idejama i proizvodima, utječu na projekte, pridonose uspostavljanju standarda u profesiji, u političkoj komunikaciji mogu mobilizirati političku poruku. Dobro su dizajnirani i koriste kvalitetnu fotografiju. Iako su brojni časopisi već i na internetu, istraživanja pokazuju da se još uvijek više čitaju u tiskanom izdanju.²²

Korporativni časopisi pojačavaju veze između uprave i zaposlenika. Mogu biti:

- 1) interni
- 2) eksterni.

Ističu se četiri elementa koja su važna za održavanje dobrih odnosa između uprave i zaposlenika, a kojima pridonose i časopisi:

- 1) odavanje priznanja zaposlenika
- 2) komunikacija
- 3) osjećaj pripadnosti
- 4) emocionalna sigurnost.²³

Neprofitne organizacije izdaju časopise iz istih ili sličnih razloga kao i korporacije. Umjesto što pokušavaju zadovoljiti dioničare i potrošače, neprofitne organizacije traže potporu donatora. Njihov proizvod je usluga. Stoga časopisi namijenjeni donatorima ističu kvalitet i društvenu vrijednost usluge koju neprofitna organizacija pruža.²⁴

Općenito gledano djelatnici za odnose s javnošću proučavaju teme časopisa, njihovu politiku, stilove, trendove, formate i druga obilježja da bi zatim primijenili to znanje

na prilagodbu vijesti i priloga konkretnim časopisima. Djelatnici odnosa s javnošću u pravilu ne šalju materijal koji nije tražen. Skloniji su, kada imaju nešto što bi moglo biti zanimljivo čitateljima, raditi na temelju napatka ili raspitivanja. Oni izlažu opće crte priče ili sugestije za prilog. Ako to bude prihvaćeno, djelatnik surađuje s osobljem časopisa ili samostalnim novinarima na stvaranju priče (članka). Budući urednici uvijek tragaju za dobrim idejama, posao je djelatnika za odnose s javnošću prodati ideje novinarima i urednicima i zatim surađivati s njima, kao i fotografima koji uređuju članak. Publicitet u časopisima je vrlo važan organizacijama koje nastoje utjecati na nacionalna i specijalizirana tržišta.²⁵

Uzimajući navedeno, djelatnici za odnose s javnošću imaju četiri glavna pristupa objavljivanju materijala:

- 1) iznošenje ideje o članku koja može promovirati klijenta
- 2) slanje pisanih upita uredniku o određenoj ideji
- 3) plasiranje teksta koji je napisao praktičar ili nezavisni novinar
- 4) slanje raznih objava u formatu časopisa.²⁶

Knjige

Knjige su također komunikacijski kanal u odnosima s javnošću. Nastaju znatno sporije od drugih tiskanih publikacija. Proces pisanja, pripreme, tiskanja i distribucije knjiga je dugotrajan. Knjige imaju ugled u očima važne ciljane javnosti. Lideri javnog mišljenja čitaju ih s poštovanjem, zanimanjem, često i s uzbuđenjem. Čitatelji obraćaju pozornost na poruke koje knjige prenose.²⁷

Kroz knjige se objavljuju ideje. Dopire se do obrazovne javnosti. Objavljivanje knjiga često postavlja trend ili inicira nacionalnu raspravu o nekim pitanjima. Dobar su primjer su memoari Stevea Jobsa, osnivača *Apple* (2011.).

Rad praktičara za odnose s javnošću u pogledu publiciranja knjiga treba biti dugoročan po prirodi i usmjeren na širi utjecaj na javno mišljenje. Neprofitne organizacije ponekad pomažu izdavačima knjiga kako bi aktualizirali određene ideje i društvena pitanja.

Časopisi oblikuju mišljenja, stvaraju sklonosti prema idejama i proizvodima, utječu na projekte, pridonose uspostavljanju standarda u profesiji, u političkoj komunikaciji mogu mobilizirati političku poruku.

Knjige su također komunikacijski kanal u odnosima s javnošću. Kroz knjige se objavljuju ideje. Dopire se do obrazovne javnosti.

Rad praktičara za odnose s javnošću u pogledu publiciranja knjiga treba biti dugoročan po prirodi i usmjeren na širi utjecaj na javno mišljenje.

Djelatnici u odnosima s javnošću često prepoznaju jak potencijal i značenje agencija i agencijskih vijesti. Svjesni su da bi njihova aktivnost bila tretirana kroz agenciju, ona mora imati jako obilježje vijesti.

Knjiga kao instrument odnosa s javnošću najpogodnija je za promoviranje ideja i stvaranje povoljnog mišljenja. Pojedine autobiografije nalaze se čak i u hotelskim sobama što znatno unaprjeđuje reputaciju pisaca. Političke pokrete njihovi zagovornici često promoviraju kroz knjige. Tako je i kod korporacija gdje publicitet dan njima predstavlja važnu funkciju odnosa s javnošću. Odjeli za odnose s javnošću izdavačkih kuća koriste priopćenja za javnost, svjedočenja slavnih osoba prije objavljivanja knjige, intervjue i druge standardne tehnike da bi stvorili svijest o novoj knjizi.²⁸

Agencije

Telegrafske agencije

Još od 1835. godine, kada nastaje prva agencija na svijetu – francuski *Havas*,²⁹ novinske agencije važan su medij u društvu. Novinske agencije ekonomično i učinkovito distribuiraju vijesti s mjesta događaja, kao i priloge koji su čitateljima, gledateljima i slušateljima posebno zanimljivi jer govore o društvenim događajima, situacijama i problemima. Agencijske vijesti objavljuju mediji kako na nacionalnoj, tako i na međunarodnoj i lokalnoj razini. Vijest koju agencija emitira ima veliki komunikacijski potencijal. Zbog toga novinske agencije jako utječu na stvaranje agendi.

Djelatnici u odnosima s javnošću često prepoznaju jak potencijal i značenje agencija i agencijskih vijesti. Svjesni su da bi njihova aktivnost bila tretirana kroz agenciju, ona mora imati jako obilježje vijesti. Objavljena agencijska vijest tako može doprijeti do medijskih konzumenata širom zemlje. Djelatnik za odnose s javnošću u načelu pristup agencijama ostvaruje pomoću njihova najbližeg ureda ili lokalnog novinara dopisnika.

Elektronički mediji

Radio

Praktičari odnosa s javnošću shvaćaju da je radio kao medij važan zbog mogućnosti širenja vijesti i emitiranja poruka. Brzina i

mobilnost predstavljaju posebna svojstva koja radio čine jedinstvenim među najvažnijim medijima komunikacije.

Slično kao i kod televizije, odnosi s javnošću su zainteresirani za korištenja radija na konkretnom području, kao što su broj radiopostaja, širina mreže, broj radioprijemnika, specifičnost radioprograma, brojnost slušatelja, troškovi propagiranja putem radija itd.

Broj radiopostaja postaje sve veći, osobito lokalnih i privatnih. Informiranje radijem zbog njegove specifičnosti češće se odvija pomoću lokalnih radiopostaja, kao i pomoću nacionalne radio mreže.

Mjerenje broja slušatelja vrši se slično kao kod televizije, tj. utvrđivanjem postotka publike koja u određeno vrijeme sluša radio u odnosu na druge postaje. Neka istraživanja pokazuju da u Americi 96% stanovnika svakodnevno sluša radio. Prosječan Amerikanac provede oko tri sata dnevno slušajući različite radiopostaje.

Pri izboru radiopostaje posebno značenje ima program koji radiopostaja emitira i profil publike koju taj program privlači. Zbog većeg broja radiopostaja i uže specijalnosti njihova programa radio daje veću mogućnost izbora ciljne publike koju se želi doseći porukom.

Komercijalni radio iznimno je promoviran po karakteru i pruža bezbroj mogućnosti djelatnicima odnosa s javnošću. S tim u vezi važno je imati na umu da se radioemisije mogu podijeliti u dvije opće kategorije: *informativne* i *zabavne*. Gledano kroz svoje specifičnosti radio pruža brojne mogućnosti u odnosima s javnošću. To su:³⁰

1. *Informativni program.* Radiopostaje emitiraju vijesti svakih sat vremena. Zbog raširenosti radiomreže praktičari odnosa s javnošću mogu se usmjeriti na lokalni karakter poruke i na taj način uspješnije plasirati poruku ciljnoj javnosti. Radiopostaje često emitiraju priopćenja za javnost, a što je ujedno najčešći alat praktičara odnosa s javnošću. Dakle informativne emisije radiopostaja dobar su način informiranja strateških javnosti.

Praktičari odnosa s javnošću shvaćaju da je radio kao medij važan zbog mogućnosti širenja vijesti i emitiranja poruka. Brzina i mobilnost predstavljaju posebna svojstva koja radio čine jedinstvenim među najvažnijim medijima komunikacije.

2. *Najava događaja.* Ovaj program također služi širenju poruke praktičara odnosa s javnošću. To znači da djelatnici odnosa s javnošću trebaju poznavati program radija i prilagođavati tim programima svoju poruku.
3. *Aktualnost.* Radio je brz i aktualan medij. Radijem praktičari odnosa s javnošću mogu dobiti veliki broj novih aktualnih informacija koje često mogu biti od velike važnosti za organizaciju. Aktualnost radija treba iskoristiti u smislu da im praktičari odnosa s javnošću dostavljaju aktualne i svježije informacije.
4. *Talk-show emisije.* U pametnom dizajniranju klijentovih nastupa važnu ulogu mogu imati i *talk-show* emisije. Ovakve emisije su dobre za promociju klijenta ili organizacije, a da pritom informacije ne prolaze kroz cenzuru urednika. *Talk-show* emisije mogu biti važan čimbenik u formiranju javnog mišljenja.
5. *Komentari urednika.* Velike radiopostaje često emitiraju urednikove komentare. Praktičari za odnose s javnošću mogu kontaktirati urednike pružajući im dovoljno informacija i činjenica koje bi se mogle naći u urednikovim stajalištima. Moguća su i *lobiranja* za temu koja je predmet uredničke analize. S druge strane, praktičari odnosa s javnošću trebaju pratiti te komentare u slučaju loših vijesti za njih. Na njih bi trebali reagirati činjenicama i dostaviti ih glavnom uredniku radija.
6. *Zabavni program.* Zabavni program pruža dosta glazbe i natjecanja. Djelatnici odnosa s javnošću mogu iskoristiti ovakve emisije za mlađu ciljnu javnost.
7. *Lokalni događaji.* Radiopostaje često prate lokalne događaje poput koncerata, utrka, sportskih događaja i sl. Djelatnici odnosa s javnošću sponzoriranjem ovakvih događaja mogu dobiti znatan medijski prostor na radiopostajama.

Radio ima važnu ulogu i kao promocijski medij. Prednosti radija su:³¹

- Radio je selektivan medij.
- Radio prodire u sve slojeve društva i

može se slušati na bilo kojem mjestu i u bilo koje vrijeme. To znači da radio može doseći masovno tržište. Postoji mišljenje da je publika radija veća od publike svih časopisa ili svih novina zajedno.

- Radio se oslanja isključivo na riječ, tj. na audioefekt. To znači da slušatelj može pratiti program i istovremeno raditi nešto drugo (voziti automobil, kuhati ručak, pisati, čitati i sl.).
- Mogućnost vještog korištenja zvučnih efekata i glazbe.
- Radio ne zahtijeva toliku koncentraciju kao drugi mediji.
- Kao posljedica slušateljske mogućnosti radija bez pune koncentracije, smatra se da puno veći broj slušatelja čuje poruku nego na televiziji.
- Dopušta slušatelju razvijanje vlastite predodžbe o događaju i uvjetima događaja te uključivanje u situaciju na željeni način. Imaginarna situacija, koju može stvoriti svaki pojedinac, u velikoj mjeri pridonosi učinkovitosti poruke na radiju.
- Radio posjeduje fleksibilnost glede izbora vremena i ponavljanja. Bilo koja novost može se trenutno prenijeti publici. Slično je i s promocijskim akcijama prilikom izvanrednih događaja itd.
- Radijski spotovi znatno su jeftiniji od TV spotova, a lakše ih je i pripremiti.

Osim prednosti koje su vezane za radio kao medij, može se govoriti i o određenim *nedostacima* ovog medija. Uglavnom su to sljedeći nedostaci:

- Kao i na televiziji, poruke poslone radijem su jednokratne i iščezavaju nakon emitiranja. Ako nismo nazočni kad je poruka emitirana, može biti izgubljena.
- Svaka poruka se *bori* za pozornost među mnogobrojnim konkurentskim porukama, što znači da će doseći samo mali postotak ukupne ciljne javnosti.
- Budući da se radio sluša uz ostale aktivnosti, poruke ne osiguravaju punu pozornost slušatelja. To znači da će samo dio slušatelja pažljivo slušati i percipirati poruku.

Radio ima važnu ulogu i kao promocijski medij.

Radio se oslanja isključivo na riječ, tj. na audioefekt. To znači da slušatelj može pratiti program i istovremeno raditi nešto drugo.

Radijski spotovi znatno su jeftiniji od TV spotova, a lakše ih je i pripremiti.

Danas je *stara dama* vodeći medij u svijetu i igra dominantnu ulogu u oblikovanju javnog mišljenja. Jako utječe na društvene procese pa joj stoga politički subjekti daju veliku važnost.

Televizija

Idući prema sve većim sintezama izražavanja, nakon radija javlja se i televizija kao dvodimenzionalni medij koji istovremeno emitira glas i sliku, a u posljednje vrijeme hologramom ostvaruje i treću dimenziju (3D).

Danas je *stara dama* vodeći medij u svijetu i igra dominantnu ulogu u oblikovanju javnog mišljenja. Jako utječe na društvene procese pa joj stoga politički subjekti daju veliku važnost. Poznato je da se i izbor američkog predsjednika (1960.) Johna F. Kennedyja povezuje s utjecajem televizije. Zato se kaže da je „prvi televizijski predsjednik u SAD-a John F. Kennedy“.

Vizualni je element temeljni čimbenik po kojemu se televizija razlikuje od ostalih medija i koji joj pruža tako golem utjecaj. Zbog svog vizualnog utjecaja televizija naglašava osobnost. To je vrijednost koju praktičari odnosa s javnošću moraju imati u vidu u pripremi materijala za televizijsko emitiranje. Također trebaju znati da televizijske emisije opstaju i gase se na temelju rejtinga gledanosti. Rejting određuje izbor emisije i njihov sadržaj.

U radu praktičara odnosa s javnošću televizija je nezamjenjiv komunikacijski kanal jer predstavlja golemu arenu u kojoj mogu priopćiti ono što imaju. Mogućnost korištenja televizije za djelatnike odnosa s javnošću brojne su i stoga ih je dobro razmotriti s dvije razine:³²

Mrežna razina:

1. pojavljivanje gostiju u vijestima i *talk-show* emisijama
2. predlaganje vijesti i priloga informativnom programu
3. videopriopćenja za javnost
4. ideje za emisije
5. prikriveni publicitet
6. izvješćivanje javnih i komunalnih službi.

Razina lokalnih stanica:

1. pojavljivanje gostiju na lokalnim *talk-show* emisijama
2. praćenje prosvjeda
3. videosnimci za vijesti
4. filmovi.

Vizualni je element temeljni čimbenik po kojemu se televizija razlikuje od ostalih medija i koji joj pruža tako golem utjecaj.

U radu praktičara odnosa s javnošću televizija je nezamjenjiv komunikacijski kanal jer predstavlja golemu arenu u kojoj mogu priopćiti ono što imaju.

I teoretičari i praktičari se slažu da televizija stručnjacima za odnose s javnošću, marketing i oglašavanje pruža brojne mogućnosti.³³

- Velik utjecaj na gledatelje najvažnija je pojedinačna prednost televizije kao medija.
- U pridobivanju javnosti sudjeluju oblik, pokret i zvuk.
- Velika je prednost i mogućnost korištenja pokreta jer omogućuje demonstriranje proizvoda u stvarnim uvjetima.
- Dok se jedan proizvod – ideja propagira na televiziji, ne postoji mogućnost preklapanja druge poruke, kao što je to slučaj s novinama.
- Korištenje ljudskog glasa smatra se puno učinkovitijim od prenošenja poruke tiskanom riječju.
- Televizija također omogućuje korištenje boja, što povećava učinkovitost poruke i prepoznatljivost proizvoda.
- Sljedeća je prednost u činjenici da sve veći broj kućanstava posjeduje TV prijemnik. U razvijenim zemljama taj se pokazatelj kreće između 97-100%. Takav postotak omogućuje poruci da različitim televizijskim emisijama dosegne do svih željenih segmenata. Tome pridonosi i iznimno visok stupanj gledanosti televizije (3-5 sati dnevno).³⁴
- Prednost televizije ogleda se u njezinoj selektivnosti i fleksibilnosti. Odabiranjem kanala i programa pošilatelj ujedno bira i javnost kojoj se obraća. Izbor vremena tijekom dana također određuje javnost kojoj se obraćamo. Korištenjem privatnih TV kanala možemo selektivno pokrivati samo jedno zemljopisno područje. Dužina poruke, frekvencija i dužina kampanje isključivo ovisi o ciljevima promidžbe. Mogućnost variranja sadržaja poruke za pojedina područja, odnosno segmente, također čini prednost tog medija.
- Televizija također posjeduje *unutarnju vrijednost* koju ne posjeduje nijedan drugi medij. To znači da televizijske poruke privlače pozornost čak i kad gledatelj nema namjeru ili potrebu pratiti promidžbeni blok. Razlog tome je uklju-

čnost promocijskih poruka u televizijski program i vrlo ih je teško izbjeći.

- Televizija je najautoritativniji medij. Nielsenov TV index pokazao je da 57% gledatelja daje prednost televiziji, 20% novinama, 11% časopisima, a 9% smatra da radio predstavlja medij s najviše autoriteta u procesu utjecaja na publiku. Također 81% anketiranih smatra televiziju najutjecajnijim medijem, a 76% najuzbudljivijim.

Kao i na radiju osim navedenih prednosti televizije postoje i određeni *nedostatci* ovog medija:

- Izloženost javnosti promocijskim porukama je relativno kratka. Ako primatelj nije čuo ili vidio poruku, poruka je izgubljena.
- Danas postoji mnoštvo televizijskih kanala, što otežava pokušaj izgradnje važne kandidatove vidljivosti. Menadžeri ili političke vođe više ne mogu dosegnuti birače pojavljivanjem na glavnom kanalu jer može biti više glavnih kanala.
- Troškovi promocije pomoću dobrih TV postaja iznimno su visoki.
- Televizijske vijesti tvore površnost i nedostatak im je informativni sadržaj.³⁵
- Problemi se također javljaju i zbog opadanja televizijskih gledatelja. Videokase, DVD, videorekorderi, kablovska televizija i ostali oblici zabavnih aktivnosti utječu na smanjenje gledanosti televizijskog programa.
- Zakonodavstva pojedinih zemalja zabranjuju prikrivene reklame i plaćeno oglašavanje na TV-u tijekom izbornog razdoblja.

Kada je riječ o nedostacima televizije, treba ukazati i na Glasgowsku skupinu za medije koja je provela brojna istraživanja vezana za dnevno-informativni TV program. Zaključili su da svjetonazor novinara predodređuje i strukturu, što treba smatrati važnim te kako određene događaje treba interpretirati.

Istraživanja političkog djelovanja televizije odražavaju opća kretanja u istraživanjima provedenim o djelovanju televizije. Ranija istraživanja su politički utjecaj televizije shvaćala na vrlo dramatičan način: da je televizija

sposobna *inspirati mozak* ljudima kako bi bez pogovora prihvatili svaku poruku.

Film

Film je također komunikacijski kanal koji se može uporabiti u promociji proizvoda ili klijenata u odnosima s javnošću. Međutim, sa stajališta odnosa s javnošću mogućnost utjecaja na sadržaj komercijalnog filma za potrebe klijenta relativno je ograničena. Ograničenje se prije svega odnosi na velika financijska sredstva koja prate film. Pokušaj *proguravanja* publiciteta kroz korištenje spominjanja proizvoda je vrlo složen. S jedne strane, kao što je istaknuto, to je jako skupo, a s druge strane brojna zakonodavstva zabranjuju prikrivenu reklamu.

Gledano iz perspektive sponzoriranih filmova i videosnimaka, pokretne slike predstavljaju važan instrument u odnosima s javnošću. Korporacije i neprofitne organizacije koriste filmove i videosnimke za internu komunikaciju kao dio audiovizualnog programa za edukaciju i informiranje svojih zaposlenika ili za vanjsku uporabu, za informiranje i utjecanje na javnost i financijsku zajednicu.³⁶

Filmovi i videosnimci u odnosima s javnošću u najvećoj mjeri se koriste u izravne promotivne svrhe. Filmovi često predstavljaju pokušaj privlačenja pozornosti potencijalnih kupaca. Takva je praksa npr. u turizmu kod komunikacijskih aktivnosti putničkih agencija. I nevladine organizacije koriste filmove za promociju svojih ideja. Sveučilišta najavljuju nove ideje i aktivnosti i prezentiraju ih bivšim i budućim studentima.

Novi mediji

Novi mediji odnosima s javnošću omogućili su da naprave više posla za manje vremena. Produktivnost se povećala korištenjem raznih alata kao što su e-mailovi, elektronički kalendari i elektronička baza podataka. Brzina odašiljanja i povećanje pravovremenosti stizanja poruke samo su neke od postojećih prednosti internetske tehnologije. No ne misle svi da računalo potiče produktivnost. Neki su teoretičari mišljenja³⁷ da je ozbiljan problem preopterećenost informacijama. Istina, ne samo da su praktičari odnosa s

Film je komunikacijski kanal koji se može uporabiti u promociji proizvoda ili klijenata u odnosima s javnošću.

Filmovi i videosnimci u odnosima s javnošću u najvećoj mjeri se koriste u izravne promotivne svrhe.

Novi mediji odnosima s javnošću omogućili su da naprave više posla za manje vremena. Brzina odašiljanja i povećanje pravovremenosti stizanja poruke samo su neke od postojećih prednosti internetske tehnologije.

Istraživanja su pokazala da više od 90% djelatnika u odnosima s javnošću smatra da su e-mailovi vrlo vrijedan alat za internu i vanjsku komunikaciju.

Internet je omogućio interaktivnost i znatno olakšao dvosmjernu komunikaciju i kreiranje informacija.

Interaktivni mediji rabe se i kao informacijski alat i kao prodajni alat.

javnošću preopterećeni raznim podacima u promatranju svog okoliša, nego su tu još i novinari i pripadnici drugih profesija. Pronaći način kako se probiti kroz ovu prenatrpanost informacijama koja nas okružuju bit će velik izazov za stručnjaka za odnose s javnošću. U ovisnosti o informacijskoj prenatrpanosti ostali aspekti računalne tehnologije stavljaju učinkovitost i produktivnost pod upitnik.

Pored evidentnih problema, koji uostalom prate svaki tehnološki razvitak, tehnologija novih medija nudi široku raznolikost metoda za poboljšanje i distribuciju informacija, što utječe na cijelu profesiju. Istraživanja su pokazala da više od 90% djelatnika u odnosima s javnošću smatra da su e-mailovi vrlo vrijedan alat za internu i vanjsku komunikaciju. Rastuću popularnost distribucije i primanja informacija mailom i webom nije teško razumjeti. Te tehnologije nude mogućnost transfera i arhiviranja informacija istovremeno. Novinari mogu točno na minutu primiti informaciju i ako ta organizacija ima *online* arhivu, svi zainteresirani mogu skinuti razne *press* materijale, članke ili što god im je dostupno i što god ih zanima. Informacija više nije ograničena tekстом ili statičnom slikom. Emitiranje audiozapisa webom postaje sva-

kidašnjica. S odgovarajućim softverom korisnik se može spojiti na velik broj web stranica koje nude velike količine arhiviranih ili izravnih informacija i glazbe u kvalitetnom CD-formatu. Mnoge radiopostaje emitiraju svoj program na webu, a neke organizacije na webu emitiraju razne govore i intervjue.³⁸

Internet je omogućio interaktivnost i znatno olakšao dvosmjernu komunikaciju i kreiranje informacija. Organizacije i poduzeća koja se bave odnosima s javnošću sve više prepoznaju internet kao način kojim se dolazi do psihografski jedinstvenih, računalno orijentiranih javnosti. S tim u vezi novi mediji nude mogućnost stvaranja interaktivnosti programa i kreiranja informacija za specifičnu publiku. Interaktivni mediji rabe se i kao informacijski alat i kao prodajni alat. Dokazano je da interaktivna priroda novih medija nije dosegla svoju punu prednost. Stručnjaci zapažaju kako su se brojni *razvijajući* novih medija usmjerili na izlaganje više nego na sadržaj i potrebe javnosti u komunikaciji. Zabilježili su da je najbolji internetski sadržaj onaj koji prepoznaje internetske korisnike kao aktivne, a ne pasivne komunikatore.³⁹

S druge strane, iako nove tehnologije omogućuju proširene horizonte u polju odnosa s

Tablica 56. Obilježja interaktivnih odnosa s javnošću, cit. pr. M. Kunzik, 2006.

Odnosi s javnošću dio su središnje komunikacijske platforme	Na internetskoj se stranici mogu spojiti svi komunikacijski instrumenti (oglašavanje, poboljšanje prodaje i dr.)
Odnosi s javnošću su multimedijalni	Mogu se uključiti tekstovi, grafika, animacija. Moguća je interakcija e-mailom i videokonferencijom.
Odnosi s javnošću su svestremenski	Podatci s websitea uvijek se mogu tražiti.
Odnosi s javnošću nisu vezani za određeno mjesto	Ciljne su skupine dostupne širom svijeta.
Odnosi s javnošću su interaktivni	Suprotno klasičnim odnosima s javnošću korisnici su sami aktivni i zahtijevaju informacije koje smatraju relevantnim.
Odnosi s javnošću su hipermedijalni	Postoji mogućnost međusobnog povezivanja informacija, što znači skakanje postaje načelom.
Odnosi s javnošću imaju nove partnere u komunikaciji	To su online novinari, online skupine kritičara, online interesne zajednice.
Odnosi s javnošću na mreži povezani su s drugim mrežama	Stapaju se s intranetom i ektranetom.
Odnosi s javnošću su umreženi s drugim tehnologijama	Internet se može povezati s drugim oblicima tehnički posredovane komunikacije: telefaksom, PDA-om, TV-om, mobitelom i dr.

javnošću, postoje mnogi izazovi kako uklopiti tu tehnologiju u praksu. Ti izazovi dolaze na različite načine. Jedan od njih je kako *cyberspace* shvatiti unutar i izvan organizacija. Stručnjaci ističu da je i nedostatak obrazovanja o novim medijima jedna ili čak glavna zaprjeka njihovu spajanju s odnosima s javnošću.

Stručnjaci se slažu da je središnji problem interaktivnih odnosa s javnošću identifikacija *elektroničkih javnosti*. No to nije prepreka da se danas evidentiraju važna obilježja interaktivnih odnosa s javnošću.

Internet je prijeko potreban kompanijama.⁴⁰ Stoga današnja generacija djelatnika u odnosima s javnošću mora ovladati novim medijima i kroz njih maksimalizirati i unutarnju i vanjsku komunikaciju.

Profesionalcima u odnosima s javnošću, koji koriste nove tehnologije, npr. internet, omogućuju se različiti načini komunikacije na globalnoj razini. Tu prije svega mislimo na razmjenu poruka elektronskom poštom, prijenos informacija i mogućnost pretraživanja. Najvažnije mogućnosti uporabe interneta su sljedeće:⁴¹

E-mail distribucija – u elektronsku poštu se ubrajaju individualne poruke, informativni bilteni namijenjeni zaposlenicima, priopćenja za javnost, fotografije, cirkularna pisma i dr.

Web stranice – ove stranice omogućuju raznim organizacijama informiranje javnost o svojim aktivnostima, iznošenje svojih vizija, planove, projekata i dr.

Skupine za raspravu – osobe koje zanimaju određena pitanja raspravljaju o njima komentarima s drugim sudionicima rasprave. Ponekad se ova razmjena mišljenja naziva elektronski bilten.

Web stranice su vrlo važne za svaku organizaciju. U *Nielsen Norman Group* smatraju da stručnjaci odnosa s javnošću trebaju provesti istraživanja o korisnosti njihovih web stranica. Nielsen Norman kaže da novinari često posvećuju web stranice organizacije o kojoj pišu. Prema njemu novinari žele:⁴²

- pronaći kontakt osobu za odnose s javnošću
- pronaći vijesti
- pronaći osnovne podatke o organizaciji

- otkriti stajališta organizacija o određenim pitanjima
- skinuti fotografije kojima žele opremiti svoje tekstove
- provjeriti financijska i godišnja izvješća i dr.

Stručnjaci za nove medije slažu se da veliki broj tehnologija ima važnu ulogu u suvremenim odnosima s javnošću i često su usmjerene prema određenoj ciljnoj skupini. Neke su tek u začetku, dok se uporaba drugih ustalila.

Razumijevanje novinarstva

Osim što suvremeni djelatnik za odnose s javnošću treba razumijevati medije i način na koji oni djeluju, isto tako se profesionalci u odnosima s javnošću trebaju upoznati i s načelima rada suvremenog novinara. Poznavanje i razumijevanje novinarstva kao *meke i otvorene profesije*⁴³ i novinarskih zadaća omogućit će djelatnicima u odnosima s javnošću više učinka u radu i stvaranja boljih odnosa s novinarima.

Funkcije novinarstva

Medijska ponuda je široka i ne ispunjava se samo u novinarstvu. Često je teško odvojiti novinarstvo od ostalih medijskih aktivnosti. Kada novinari dobro obavljaju svoj posao, doprinose tržišnom uspjehu medija ostvarujući istovremeno svoju društvenu ulogu.

U tom smislu kao najvažnije funkcije novinarstva navode se: 1) informacija, 2) artikulacija, 3) dnevni red, 4) kritika i kontrola, 5) zabava, 6) obrazovanje, 7) socijalizacija i *vodstvo* i 8) integracija.⁴⁴

1. *Informacija* – pred sve medije postavljen je zahtjev i očekivanje koje podrazumjeva stavljanje velikog broja informacija na raspolaganje javnosti.
2. *Artikulacija* – mediji oblikuju određena stanja stvari i probleme, što znači da ih čine javnima. Na taj način djeluju kao sustav za rano upozorenje društva.
3. *Dnevni red* – mediji nameću tzv. medijske agende i usmjeravaju pozornost na mali broj tema i događaja.
4. *Kritika i kontrola* – mediji su sedma sila, a nazivamo ih i *psima čuvarima*.⁴⁵ Me-

Profesionalcima u odnosima s javnošću, koji koriste nove tehnologije, npr. internet, omogućuju se različiti načini komunikacije na globalnoj razini.

Stručnjaci za nove medije slažu se da veliki broj tehnologija ima važnu ulogu u suvremenim odnosima s javnošću i često su usmjerene prema određenoj ciljnoj skupini.

Tako se profesionalci u odnosima s javnošću trebaju upoznati i s načelima rada suvremenog novinara.

Danas se suvremeno novinarstvo temelji na sljedećih pet profesionalnih standarda: 1) istinitost, 2) točnost, 3) poštenje, 4) nepristranost, 5) uravnoteženo izvješćivanje.

- diji trebaju biti u žarištu nemira. Nemir je prema većini teoretičara prava obveza medija/novinaru. Dakle njihova je zadaća nadgledati, kontrolirati i kritizirati. Kritika i kontrola funkcije su stavke koje pretpostavljaju medijsku slobodu.
5. *Zabava* – zabavna funkcija novinarstva zadnjih je godina postala vrlo važna. Mediji i novinarstvo sastavni su dio *društva zadovoljstva* i *ekonomije zabave*.
 6. *Obrazovanje* – mediji obrazuju i educiraju. Iako je to primarna mjerodavnost školstva, tu funkciju ostvaruju i mediji, posebno javni mediji.
 7. *Socijalizacija i vodstvo* – mediji socijaliziraju ljude i oni ih vode. Oni u demokratskom društvu imaju vodeću ulogu i poziciju vodstva.
 8. *Integracija* – mediji stvaraju mostove i približavaju različita životna područja.

Profesionalni standardi izvješćivanja

Profesionalni standardi u novinarstvu razvijali su se kroz povijest. Na standardizaciju je najviše utjecao razvitak medija. Danas se suvremeno novinarstvo temelji na sljedećih pet profesionalnih standarda: 1) istinitost, 2) točnost, 3) poštenje, 4) nepristranost, 5) uravnoteženo izvješćivanje.⁴⁶

- *Istinitost* je temelj novinarstva. Vijest je istinita ili nije vijest. Trećeg nema. Vijest se temelji na točnim podatcima i predstavlja istinu. Uloga izvjestitelja je obavijestiti javnost o onome što se dogodilo.⁴⁷
- *Točnost* – vijest mora biti točna. Još je velikan američkog novinarstva Joseph Pulitzer pozivao na: točnost, točnost, točnost. U redakcijama se može raspravljati o stilu, sadržaju, strukturi vijesti, ali o točnosti nema rasprave.⁴⁸
- *Poštenje*⁴⁹ – novinar mora kratko, istinito i zanimljivo izvjestiti o događaju. Novinar u načelu ne smije podupirati nijedno stajalište. Poštenje je temelj vjerodostojnosti novinarova izvješća. Ako primatelj vijesti uoče nepoštenje, gubi povjerenje u novinara i medij koji je to objavio.⁵⁰
- *Npristranost* je jedan od osnovnih preduvjeta moderno shvaćenog novinarstva. Novinar se u izvješćivanju ne bi

smio svrstati ni na koju stranu. Izvješće treba prikazati događaj onako kako se dogodio, bez obzira na osobne sklonosti novinara.⁵¹

- *Uravnoteženo izvješćivanje* – definicija uravnoteženog izvješćivanja nedvosmisleno zahtjeva od novinara prikazivanje svih strana u sukobu ili događaju o kojem se piše. Ravnoteža je važna. Svaka neuravnoteženost izaziva brojne posljedice, pitanja i dvojbe. Ravnoteža je i moralna obveza.⁵²

Novinarska redakcija

Novinarske redakcije su proizvodni pogoni u kojima postoje različite faze proizvodnje pa i različiti akteri u procesu proizvodnje. Novinari su često skloni tvrdnji da su organizirani kao vojne postrojbe, posebno tamo gdje su glavni urednici autoritativni.⁵³ Organizacija redakcije pa time i podjela poslova, funkcija i zadataka, ovise o njezinoj veličini.

Glavni urednik. Novine i druga povremena izdanja, radijske i televizijske postaje te programi novinskih agencija moraju imati glavnog urednika kojeg imenuje i razrješava nakladnik u skladu sa zakonom i statutom. Glavni urednik odgovoran je za sve objavljene informacije. Odgovornost glavnog urednika odnosi se i na uredničku obradu objavljene informacije (izbor naslova, podnaslova, teksta ispod fotografije i slično).

Zamjenici i pomoćnici. Glavni urednik je osoba koja odlučuje, ali ne obavlja sve sam. Ima zamjenike i pomoćnike koji rade znatan dio posla. Zamjenik glavnog urednika je osoba koja operativno vodi redakciju i koordinira rad urednika. Naziva se još i izvršni urednik.⁵⁴

Urednici. Većina uredništva uređena je prema rubrikama kao npr. unutarnjopolitička, vanjskopolitička, kultura, sport, crna kronika, gradska rubrika, regionalne kronike, zabavni program, RTV program itd. Na čelu svake rubrike je urednik. Oni su najčešće i članovi uredničkog kolegija. Određuju tko će što raditi, šalju novinare na zadatke, raspoređuju područja koja će pratiti, a najvažnije je kako će izvijestiti o zbivanjima koja pokrivaju.⁵⁵

Vijest mora biti točna. Još je velikan američkog novinarstva Joseph Pulitzer pozivao na: točnost, točnost, točnost.

Npristranost je jedan od osnovnih preduvjeta moderno shvaćenog novinarstva.

Desk. Nekada su redakcije dnevnika bile organizirane po načelu rubrika.⁵⁶ Svaka rubrika je bila odvojena i imala je svog urednika. U novije vrijeme, a posebno u manjim redakcijama, počelo se raditi po sustavu *deska* gdje se sve informacije slijevaju na jedno središnje mjesto *desk* (stol) i tu se tekst obrađuje redaktorski i grafički te se šalje u distribuciju, prijelom i tisak.

Redaktori. Redaktura je složen proces uređivanja tekstova što su prispjeli u uredništvo, kojima je zajednički cilj pripremanje završnog proizvoda.⁵⁷ Dakle rukopis se ne smije objaviti, a da ga nitko ne pročita, ispravi i korigira.⁵⁸

Lektori. Nakon završene redakture tekst dospijeva na lekturu. Zadatak lektora je isključivo jezično poboljšavanje teksta, tj. pravopisna, gramatička i stilistička dotjerivanja.⁵⁹

Novinari. Novinar je osoba koja se bavi prikupljanjem, obradom, oblikovanjem ili razvrstavanjem informacija za objavu u medijima te je zaposlena kod nakladnika ili obavlja novinarsku djelatnost kao samostalno zanimanje ili na temelju ugovora. Novinari su najbrojniji djelatnici u redakcijama.

Fotografi. *Fotoredakcija* osigurava kvalitetne fotografije o svim događajima. Novine nastoje što više događaja pokriti kvalitetnim i svježim fotografijama. Pridajući veliku važnost fotografiji, danas se kaže da su novine *tiskana televizija*.

Sve počinje od događaja

Profesionalci u odnosima s javnošću trebaju biti svjesni da se novinarstvo temelji na izvješću o događajima. Javnost želi biti obavještena, želi doznati što se događa u društvu. Izješćivanje je prvenstveno zadaća masovnih medija, a novinarima je to prvenstveno posao. Urednici su ti koji odlučuju hoće li se vijest objaviti i kako. A novinari su ti koji pronalaze vijest. Sve počinje s događajem i novinarom koji se tamo našao.⁶⁰

Izvor informacija

Za novinara reportera izvori su najvažnija stvar. Pod izvorom se smatra osoba koja je spremna novinaru dati neke dotad nepoznate informacije, podatke, procjene ili do-

kumente.⁶¹ Izvori vijesti su različiti i brojni. Mogu biti:⁶²

- a) *službeni izvori* (ovlašteni predstavnici ili glasnogovornici, pisana priopćenja, javne izjave, konferencije za novinare i sl.)
- b) *neslužbeni izvori* (pojedinci, očevici, susjedi i dr.)
- c) *primarni izvori* (dokumenti, izvodi iz knjiga, službeni osobni dokumenti i sl.)
- c) *sekundarni izvori* (već objavljene vijesti, podatci, informacije koje služe za istraživanje; najčešći su masovni mediji, novinarske arhive, knjige, članci, analize, disertacije, baze podataka, internet i dr.).

Novinari u svom radu nastoje ostvariti što bolje i profesionalnije odnose sa službenim izvorima informacija. Nastoje stvoriti povjerljive izvore koji će najčešće davati *on the record* informacije. Međutim budući da često izvori informacija neće biti potpuno vidljivi, novinari će u skladu s profesionalnom tajnom čuvati svoje tajne izvore informacija.

Postoji još jedna kategorija vrlo važnih novinarskih kontakata, odnosno redakcija, a to su *zviždači*. To su osobe koje, ograničene nekom situacijom u institucijama ili društvu, odluče pod punim identitetom, neovisno o posljedicama, hrabro izići u javnost sa svojim spoznajama o zataškanom kriminalu, tajnim operacijama i sl.⁶³

Citiranje izvora informacija

Koristeći brojne tehnike i alate, djelatnici odnosa s javnošću, posebno stručnjaci za rad s medijima, trebaju poznavati i osnove pri citiranju izvora informacija. Budući da su djelatnici odnosa s javnošću najčešći informacijski izvori prema novinarima, poznavanje osnovnih pravila citiranja pridonijet će boljem razumijevanju i otklonit će moguće nesporazume na relaciji novinar – izvor. Jedan od medija koji je detaljno razradio taj odnos američki je *Washington Post*.⁶⁴ U svome internom dokumentu pod nazivom *Standardi i etika* između ostalog stoji: „Kada uspostavljamo određena pravila, treba imati na umu sljedeće izraze koje *Washington Post* koristi kod pripisivanja informacija izvorima. Ti izrazi tumače se različito, a ako se naš odnos

Novinar je osoba koja se bavi prikupljanjem, obradom, oblikovanjem ili razvrstavanjem informacija za objavu u medijima te je zaposlena kod nakladnika ili obavlja novinarsku djelatnost kao samostalno zanimanje ili na temelju ugovora.

Profesionalci u odnosima s javnošću trebaju biti svjesni da se novinarstvo temelji na izvješću o događajima.

Novinari u svom radu nastoje ostvariti što bolje i profesionalnije odnose sa službenim izvorima informacija.

Kada se dužnosnik pozove na on deep background, to znači da se izvor uopće ne može pripisati, tj. za njega se ne smiju navoditi ni predstavnici, ni administracija, ni ustanova kojoj pripadaju

On background – u komunikaciji s medijima koristi se i *on background*. To su izvori koji su anonimno pripisani nekom tijelu ili nekom od njihovih valjanih predstavnika, a da ih se osobno ne imenuje.

Kod *off the recorda* informacija se ne smije objaviti ni u kojem obliku, a dana je novinaru samo zato da bi mu se olakšala interpretacija nekog događaja

s izvorom ne može podvesti pod kategoriju *službeno*, treba s njima porazgovarati i predočiti im prije početka razgovora naše tumačenje određenih izraza.”⁶⁵

Ovdje ćemo ukazati na najosnovnija pravila citiranja.

On the record – to je komunikacija u kojoj je izvor nominalno, službeno naveden, imenom i funkcijom kada je riječ o nekoj osobi.

On background (Not for attribution) – u komunikaciji s medijima koristi se i *on background*. To su izvori koji su anonimno pripisani nekom tijelu ili nekom od njihovih valjanih predstavnika, a da ih se osobno ne imenuje (*on background*), na primjer (uobičajene fraze): ...*ovlašteni izvor (vladin, službeni)*, ... *visoki dužnosnik ministarstva*, ...*osoba koja je s predsjednikom putovala u zrakoplovu*, ...*u vladinim krugovima (parlamentarnim, diplomatskim) ...te zemlje*... Izvor bi se odmah na početku razgovora trebao očitovati o parafrazi kojom bi želio biti opisan. Ako se ne očituje, novinar sam o tome odlučuje. Informacija dana *on background* smatra se službenom.

M. McCurry (bivši glasnogovornik Billa Clintona) uspijevao se nagoditi s novinarima dajući im smjernice prema kojima smiju uporabljivati svoje fraze, ali ne tako kao da su ih doznali „iz prve ruke“, tj. da ih ne pripišu samom Clintonu. Na primjer smiju napisati „predsjednik je rekao svojim prijateljima“, „poznato je da predsjednik vjeruje kako...“⁶⁶

On deep background – menadžeri, javne osobe, stranački ili državni dužnosnici koriste i tehniku *on deep backgrounda*. Kada se dužnosnik pozove na *on deep background*, to znači da se izvor uopće ne može pripisati, tj. za njega se ne smiju navoditi ni predstavnici, ni administracija, ni ustanova kojoj pripadaju (*on deep background*), primjerice ...*dobro obaviješteni izvor (općenito)*, ...*povjerljiv izvor*, ...*u diplomatskim, gospodarskim krugovima (bez navođenja zemlje, banke, tvrtke...)*, ...*vjeruje se...*, ...

promatrači ističu... U američkom novinarstvu kaže se da neki izvor govori iz *duboke pozadine (on deep background)* bez ikakva pripisivanja izvoru, čak ni neizravnom.

Vratolomije s imenovanjem „izvora“ informacija, pa prema tome posredno i „naputcima“, što da, a što ne, u novinama su se dale uočiti s vremena na vrijeme i nerijetko su imale luckast prizvuk. Kolumnist John Harris iz „The Washington Posta“ mogao je na palubi Air Force Onea na povratku iz Izraela tri sata slušati predsjednika kako „melje“ o Bliskom istoku, Bibliji, o košarkaškim doigravanjima, nasilju na televiziji. U novinama svoj izvor pripisuje „razgovorljivom putniku zaraženom stavovima o svemu i svačemu“ te „koji je intimno upoznat s Clintonovim razmišljanjem“.⁶⁷

Off the record – djelatnici ureda za odnose s medijima, javne osobe, politički dužnosnici i dr. u komunikaciji s medijima mogu koristiti zaštitu izvora ili informacije. Kod *off the recorda* informacija se ne smije objaviti ni u kojem obliku, a dana je novinaru samo zato da bi mu se olakšala interpretacija nekog događaja (*off the record*). To su izjave koje je dao neki izvor uz najviši stupanj zaštite anonimnosti izvora, u „najvećem povjerenju“. U tom slučaju ništa što je kazano ili priopćeno nije za objavljivanje.

(...) Jako se puno ljudi uhvati na lijepak te nove teorije. Primjedba predsjednika Reagana da „počinje bombardirati Ruse za pet minuta“ bila je osmišljena kao šala kad god je tonmajstor zamolio da nešto kaže kako bi provjerio glasnoću Reaganova glasa prije predsjednikova tjednog radijskog obraćanja naciji. Postoji prešutni dogovor s novinarima da ništa što predsjednik kaže za vrijeme ton probe nije za objavu... Roosevelt i Kennedy imali su džentlmske

Tablica 57. Kriteriji urednika za izbor vijesti

Učinak	Broj ljudi koji su pogođeni, ozbiljnost posljedica, izravnost uzorka i učinka te trenutačnost učinka
Blizina	Udaljenost između javnosti i priče o kojoj je riječ
Pravodobnost	Kvarljivost (nema ništa starije od jučerašnjih novina)
Istaknutost	Prepoznatljivost i poznatost, slavne osobe
Neobičnost	USA Today: "Čudo – 327 putnika preživjelo je zrakoplovnu nesreću, poginulo je 57"
Sukob	Ratovi, štrajkovi, sukobi, zločini, korupcija, prijevara...

sporazume s novinarima o onome što se govori neslužbeno. Ali neke su novine prekršile taj prešutni dogovor i na sva zvona razglasile Reaganovu izjavu o „bombardiranju“.⁶⁸

Gatekeeperi („vratari“)

Pojam *gatekeeper* u anglosaksonskom je području prvi preuzeo David M. White (1950.) i „upotrijebio za označavanje pojedinaca koji unutar masovnih medija zauzimaju položaj na kojem odlučuju o prihvaćanju, odnosno odbijanju potencijalne komunikacijske jedinice“.⁶⁹

Gatekeeper je istoznačan s ograničenjem količine informacija, tj. s odabirom tema koje se drže komunikacijski vrijednima. *Vratari* odlučuju o tome koji će događaji postati javnim događajima, a koji ne te na taj način pridonose oblikovanju primateljeve slike o društvu, odnosno svijetu.⁷⁰

Djelatnici u odnosima s javnošću vrlo su upućeni u moć medijskih vratara. Iako vjeruju da su to ljudi iz ureda (*ljudi iz tame*) koji nemaju nikakve veze sa stvarnošću, svjesni su kako *gatekeeperi* imaju *zadnju* riječ. Stoga je dodatno važno promisliti o svakoj PR-tehnici i priči koja se distribuira medijima. Važno je da djelatnici u odnosima s javnošću shvate ako npr. žele održati konferenciju za novinare, morat će iznijeti nešto vrijedno izvješćivanja, to mora imati vrijednost vijesti. I S. M. Cutlip i sur. ističu da je pri oblikovanju poruka za medije i medijske vratare važno paziti na vrijednost poruke kao vijesti.⁷¹

Gatekeeperi, koji smatraju da djeluju u ime medijske javnosti, tradicionalno primjenjuju kriterije iz tablica 57.

Pri analizi šest kriterija treba biti svjestan da i javnost utječe na medije svakodnevnim *glasovanjem na kioscima*, a tekstovi iz *radionice* odnosa s javnošću, prema logici urednika, trebaju pomoći da se *prodaju novine, a ne proizvod*.

Odnos odnosa s javnošću i novinar/stva

O odnosima s javnošću i novinarstvu u posljednjih se nekoliko godina vodi ozbiljna rasprava, kako na normativnoj, tako i na teorijskoj razini. Nitko ozbiljan ne krije mišljenje da između ovih dviju strana vlada antagonizam. Novinarstvo smatra da je praksa odnosa s javnošću obilježena interesima naručitelja, a s druge strane zadaća je suvremenog novinarstva prikupljanje i kritičko selektiranje dobivenih informacija. To dakle implicira da novinar treba držati kritičku distancu prema odnosima s javnošću. Kao profesionalni prenositelji partikularnih interesa osobe zaposlene u odnosima s javnošću ipak su u praksi glavna instanca s koje se utječe na novinarstvo.

M. Kunczik i A. Zipfel pišu da su odnosi s javnošću i novinarstvo međusobno ovisni. „Institucije koje se bave odnosima s javnošću trebaju publicitet, a vremena za vlastito istraživanje najčešće nedostaje. Stručnjaci za odnose s javnošću najčešće poznaju radne uvjete novinara i njihove potrebe i trude se da medijski primjereno oblikuju svoje tekstove.“⁷²

Treba biti svjestan da i javnost utječe na medije svakodnevnim *glasovanjem na kioscima*, a tekstovi iz *radionice* odnosa s javnošću, prema logici urednika, trebaju pomoći da se *prodaju novine, a ne proizvod*.

Pojam *gatekeeper* u anglosaksonskom je području prvi preuzeo David M. White (1950.) i „upotrijebio za označavanje pojedinaca koji unutar masovnih medija zauzimaju položaj na kojem odlučuju o prihvaćanju, odnosno odbijanju potencijalne komunikacijske jedinice“.

Gatekeeper je istoznačan s ograničenjem količine informacija, tj. s odabirom tema koje se drže komunikacijski vrijednima. *Vratari* odlučuju o tome koji će događaji postati javnim događajima, a koji ne te na taj način pridonose oblikovanju primateljeve slike o društvu, odnosno svijetu.



Slika 65. Čimbenici vijesti

Odnosi s javnošću determiniraju novinarstvo.

Medijski jezik, lead, obrnuta piramida, 5W i dr. samo su neke tehnike koje odnosi s javnošću koriste u komunikaciji s novinarima. Zbog takvih novinarskih alata, koje su oblikovali odnosi s javnošću, materijali se često objavljuju bez posebne provjere. Najbolji je primjer kako se poruka prilagođava medijima praksa tima za komunikacije američkog predsjednika R. Nixona. Naime *PR-praktičari pisali su priopćenja za medije s najviše 100 riječi*. Budući da su takve izjave kratke i odgovaraju novinarskim standardima, najčešće se prenose bez obrade.

Istraživanja napravljena među njemačkim novinarima ukazuje da polovina novinara smatra kako odnosi s javnošću nemaju važan utjecaj na novinare. Tek njih 16% smatra da odnosi s javnošću imaju velik ili vrlo velik utjecaj. M. Kunczik i A. Zipfel s tim u vezi pišu kako treba razlikovati područja rada novinara.⁷³ Dvije trećine novinara zaposlenih u agencijama za izvješćivanje i otprilike isto toliko lokalnih novinara daju *srednje jak do vrlo velik* utjecaj odnosa s javnošću, a upravo obrnuto vrijedi u rubrikama politike gdje dvije trećine novinara smatra da odnosi s javnošću neznatno utječu na njihov rad.

S obzirom na odnos prema odnosima s javnošću, mogu se razlikovati četiri tipa novinara:

1. *Pragmatici prema odnosima s javnošću*. Pozitivno su otvoreni prema odnosima s javnošću. Istraživanja M. Löffelholza pokazuju da je takvih novinara 31%.
2. *Antikritičari odnosa s javnošću*. Ovi novinari pozitivno ocjenjuju odnose s javnošću i izrazito ih brane od kritike. Takvih je oko 24%.
3. *Skeptici prema odnosima s javnošću*. Ova skupina novinara skeptično je distancirana prema odnosima s javnošću. Oni priopćenja za medije često drže suvišnim i nipošto prijeko potrebnim. Takvih je oko 19%.
4. *Kritičari odnosa s javnošću*. Oni ne samo da skeptično gledaju na odnose s javnošću, nego su uvjereni da odnosi s javnošću nadomještaju novinarska istraživanja i time ih navode na nekritičko izvješćivanje.⁷⁴

Model determinizacije

Odnos odnosa s javnošću i novinarstva na teorijskoj razini objašnjen je *hipotezom ili modelom o determinizmu*. Američka komunikologinja Barbara Baerns posebno se bavila ovom temom. Najvažniji rezultati njezina istraživanja upućuju na zaključak da *odnosi s javnošću determiniraju novinarstvo*. Prema B. Baerns odnosi s javnošću imaju

Odnosi s javnošću imaju pod kontrolom teme i vrijeme izvješćivanja u medijima.

pod kontrolom teme i vrijeme izvješćivanja u medijima. Dvije trećine svih agencijskih vijesti novinskih i elektronskih medija temelji se na marketinškim materijalima. Sve su rjeđa novinarska dodatna istraživanja jer novinari nemaju vremena za istraživanje i zato koriste materijale koje dobivaju od djelatnika za odnose s javnošću. Sve je manje provjera, kao i integrativnih tekstova. To potvrđuje O. J. Gandy⁷⁵ govoreći o subvencioniranim informacijama koje proizvode odjeli za odnose s javnošću.⁷⁶

Igra nultog zbroja

Odnos novinarstva i odnosa s javnošću shvaća se kao *igra* u kojoj je zbroj uloga uvijek jednak nuli: *što odnosi s javnošću imaju veći utjecaj, to novinarstvu pripada manji utjecaj i obrnuto*. Odnos novinarstva i odnosa s javnošću kao svojevrsan, dalje se vidi kao *duel*, u kojem se novinarstvo vrjednuje pozitivno (novinari kao uzvišeni zastupnici općeg dobra), a odnose s javnošću negativno (u službi su partikularnih interesa). No moguće je i da između novinarstva i odnosa s javnošću postoji temeljna etička suprotnost. Načelno etičko djelovanje u smislu bezuvjetne obveze na istinu nije etička dimenzija kojom se kreće praktičar odnosa s javnošću.

Njemački teoretičar novinarstva i profesor S. Ruß-Mohl kritizira Baernsovu i smatra da su prikazani rezultati relativni, a model determinacije odveć pojednostavljen. Prema S. Ruß-Mohlu novije studije potvrđuju pretpostavke da i novinarstvo uzvraća vlastitim utjecajem i da mediji daju pečat ponašanju odnosa s javnošću. Jer odnosi s javnošću uspješniji su ukoliko usmjeravaju svoju informativnu politiku prema vladajućim vrijednostima novinarstva. Rezultati istraživanja pokazuju da su priopćenja odnosa s javnošću vrlo važan izvor informacija za novinare, ali da nije dokazano stvarno sadržajno utjecanje na izvješćivanje.

Na odnos odnosa s javnošću i novinarstva pozornost skreće i studija *Novinarstvo u Njemačkoj*. Rezultati ukazuju da polovina ispitanih novinara odnosima s javnošću pripisuje (vrlo) slab utjecaj na njihov posao,

s tim da se samokritična refleksija granica i prisila vlastite djelatnosti ne ubraja u osnovne vrline brojnih novinara.

Načelo simbioze

S druge strane brojni istraživači odnosa s javnošću zastupaju tezu da bi *simbioza* bila normalna u odnosima odnosa s javnošću i novinarstva. Novinari se tome žestoko suprotstavljaju jer je prema njihovu samorazumijevanju i osjećaju za posao koji obavljaju tako nešto nespojivo. Usprkos tome društveni su odnosi postali tako komplicirani da novinari bez pilot funkcija djelatnika odnosa s javnošću ne bi mogli izvješćivati kvalitetno i svakodnevno. Zahvaljujući *novoj nepreglednosti* svjetskih tijekova, djelatnici odnosa s javnošću postali su važni partneri novinara, iako ih ovi prije vide kao protivnike.⁷⁷

Za zajednički nastup djelatnika odnosa s javnošću i novinara vrijedi ono što je sociolog Niklas Luhmann nazvao *olakšavajućim efektom povjerenja*. Novinari se mogu osloniti na odnose s javnošću sve dok odnosi s javnošću ne šire neistinu.

Polazeći od četiri aktera javne komunikacije, G. Bentele, T. Liebert i S. Seeling (1997.) razvili su svoj model komunikacije. Između komunikacijskih skupina – odnosa s javnošću, novinara i stručnih komunikatora (politički, gospodarski, kulturni komunikatori itd.) i javnosti „postoje kompleksni i diferencirani odnosi”. Model dalje razlikuje:

1. PR-medije, odnosno medijske događaje (izjave za tisak, konferencije za novinare, brošure...)
2. medije za javnost (novine, radio, televiziju itd.)
3. razinu *zbijskih* sadržaja i događaja koji se usko prepliću s temama.⁷⁸

G. Bentele i sur. smatraju da odnos između odnosa s javnošću i novinarstva karakterizira kompleksnost uzajamnih utjecaja, uzajamne orijentacije i uzajamne ovisnosti. Budući da autori navedenog modela polaze od tog da svaka od strana pomaže drugoj strani, svoj model nazivaju *model interefikacije*. Latinski *efficare* znači *nešto omogućiti*, tj. *interefikacija* je *uzajamno omogućavanje*.

Odnos novinarstva i odnosa s javnošću shvaća se kao igra u kojoj je zbroj uloga uvijek jednak nuli: što odnosi s javnošću imaju veći utjecaj, to novinarstvu pripada manji utjecaj i obrnuto.

Zahvaljujući *novoj nepreglednosti* svjetskih tijekova, djelatnici odnosa s javnošću postali su važni partneri novinara, iako ih ovi prije vide kao protivnike.

Autori vide odnose s javnošću kao parazita koji govori sve najbolje u interesu zdravlja svog hranitelja. Odnosi s javnošću funkcioniraju samo u ambijentu u kojem ne uspijeva novinarstvo.

Model parazitskog odnosa

Rasprava o odnosu odnosa s javnošću i novinarstva obogaćena je i razradom *modela parazitskog odnosa*.⁷⁹ Autori vide odnose s javnošću kao parazita koji govori sve najbolje u interesu zdravlja svog hranitelja. Odnosi s javnošću funkcioniraju samo u ambijentu u kojem ne uspijeva novinarstvo. Između odnosa s javnošću i novinarstva postoji trajna borba za vlast. Odnosi s javnošću bujaju sve više na štetu novinarstva, što za oboje, ali i za slobodu medija u demokraciji, može fatalno završiti. Zato je potrebno uspostaviti ravnotežu između odnosa s javnošću i novinarstva, što samokontrolom, što pomnom *politikom reda*.⁸⁰

Tržišni model

Može se zaključiti da su i odnosi s javnošću i novinarstvo paraziti i hranitelji, a u tržišnim okolnostima ova razmjena i jednoj i drugoj strani čini dobro. Dakle međusobni odnosi i zajednički interesi odnosa s javnošću i novinarstva najbolje se ogledaju u okvirima *tržišnog modela*. Tu postoji ponuda i potražnja, konkurencija i konkurentski odnosi, kako između redakcija, tako i između službi i agencija. Roba i usluga u ovom su slučaju specifične. Postoje i samostalni borci i koalicije, kao i neravnoteže i tendencije stvaranja oligopola i monopola. Lothar Rolke⁸¹ formulom *o antagonističkom partnerstvu* vrlo je upečatljivo opisao odnos između novinarstva i odnosa s javnošću. Istinski utjecaj odnosa

s javnošću je, unatoč dobrim istraživačkim naporima, teško saglediv. Ova je djelatnost u suvremenom svijetu vrlo rasprostranjena, ali je ipak najviše nazočna u medijskim izvješćima. S druge strane odnosi s javnošću su postali *nevidljivi*. Izostale su javne rasprave o njemu, što vjerojatno govori o moći odnosa s javnošću. Kvaliteta novinarstva neće ubuduće ovisiti o tome potiskuje li ono odnose s javnošću. U najmanju ruku novinarstvo će ga publici otvoreno predstavljati.⁸²

Porast informatora

Kao što se vidi, autori istražuju i teorijski oblikuju sve veći uspon profesionalnih odnosa s javnošću i pokušavaju procijeniti njihov učinak na novinarstvo (proizvodnju vijesti). Bez obzira na različita promišljanja, činjenica je da odnosi s javnošću postaju sve važnija industrija i dio procesa izvješćivanja. Nedvojbeno je da su se odnosi s javnošću razvili u opsežnu (bogatu) profesiju s bogatim resursima koja servira cijeli niz izvora. S druge strane vidjeli smo da se novinarski resursi za prikupljanje vijesti smanjuju.

Kako su u međuvremenu medijske organizacije bile prisiljene srezati troškove i istodobno povećavati svoj *proizvod*, povećala se njihova ovisnost o *proizvođačima vijesti*. S jedne strane to može značiti da odnosi s javnošću danas imaju veći utjecaj na novinarsku profesiju. S druge strane može se zaključiti i da se tradicionalna hijerarhija

Međusobni odnosi i zajednički interesi odnosa s javnošću i novinarstva najbolje se ogledaju u okvirima tržišnog modela. Tu postoji ponuda i potražnja, konkurencija i konkurentski odnosi, kako između redakcija, tako i između službi i agencija.

Tablica 58. Promjena u broju informatora zaposlenih u vladinim uredima i ministarstvima Velike Britanije od 1979. do 2001. godine

	Min. Obrane	MVP	MUP	Min. trgovine	Kabin. Vlade	Ured premijera	Min. financ.
1979.	58	19	27	38	-	6	12
1983.	34	17	25	77	-	6	12
1987.	34	13	33	67	11	6	13
1991.	36	20	37	62	10	6	9
1995.	36	22	43	69	14	10	13
1997.	47	30	50	67	14	12	16
2001.	87	51	80	77	28	17	30
% rasta	+50	+168	+196	+103	+155	+183	+150

odnosa medija i izvora znatno mijenja u novom medijskom okruženju.

Promatrajući nadalje složen odnos odnosa s javnošću i medija, može se tvrditi da su odnosi s javnošću omogućili izvorima bogatim resursima, kao što su vlade i korporacije, da prošire kontrolu i utjecaj nad medijima. Odnosi s javnošću omogućili su izvorima siromašnim resursima, kao što su razne NVO i sindikati, da dosegnu razinu

pristupa medijima kakav im prije nije bilo moguće doseći.⁸³

Kao što se vidi, profesionalni odnosi s javnošću bilježe rast profesije cijelo 20. stoljeće. Posebno se bilježi rast u komunikaciji vlade i političkih stranaka na izborima. Povećao se i broj informatora. U Velikoj Britaniji zapošljavanje je više nego udvostručeno u mnogim odjelima, a broj se *posebnih savjetnika* povećava za vrijeme laburističke vlade.

Odnosi s javnošću omogućili su izvorima siromašnim resursima, kao što su razne NVO i sindikati, da dosegnu razinu pristupa medijima kakav im prije nije bilo moguće doseći.

Studija slučaja 25. General Motors protiv NBC News-a

Situacija

U studenom 1992. godine 16-minutni prilog pod naslovom *U očekivanju eksplozije* u televizijskom informativnom magazinu *Dateline NBC* govorio je o nesigurnoj konstrukciji kamiona proizvedenog između 1973. i 1987. godine. Prilog je obuhvatio i jednominutni segment *neznanstvenog* demonstriranja udesa/sudara, koji je napravio Institut za sigurnosnu analizu, u kojemu na jednom kamionu izbija požar nakon bočnog udara automobila. Sedamnaest milijuna gledatelja vidjelo je očiglednu vizualnu podlogu intervju stručnjaka za sigurnost koji su tvrdili da su kamioni bili podložni požarima i eksplozijama zbog konstrukcije rezervoara i njegova položaja.

TV prilog obuhvatio je i intervju s roditeljima 17-godišnjaka koji je poginuo kada je u kamion s bočne strane udario automobil koji je vozio pijani vozač. General Motors službeno je prosvjedovao kod NBC-a i istaknuo kako je TV prikaz bio „besraman, nelojalan, obmanjujući i neodgovoran”.

U veljači 1993. godine sud je zaključio da je General Motors *neodgovoran* i dosudio roditeljima odštetu od 105,2 milijuna dolara. General Motors se žalio tvrdeći da je vozača ubio udarac u kabinu kod brzine od 70 milja na sat, a ne vatra.

Odgovor General Motorsa

Na konferenciji za novinare 8. veljače 1993. u Detroitu glavni savjetnik za odnose s javnošću predstavio je dobro argumentiran odgovor na emitiranje priloga na NBC-u. Svi pogoni General Motorsa širom svijeta i trgovci u SAD-u gledali su konferenciju preko satelita. Distribuirane su stotine videotraka s ove konferencije. Dok je prikazivao rezervoar za gorivo na udarenom kamionu i usporene kadrove sudara, savjetnik odnosa s javnošću General Motorsa ukazao je na glavne obmane u TV prilogu o demonstriranom sudaru.

NBC nije rekao gledateljima da su ispod kamiona bili pričvršćeni zapaljivi raketni uređaji koji su tempirani da prilikom sudara opale čim se gorivo prospe. Prije testa s rezervoara je bio skinut originalni zatvarač i stavljen jedan nestandardni koji je omogućavao gorivu da iscuri poslije aktiviranja uređaja za paljenje. Brzine udara u probnim sudarima bile su znatno veće: jedna je bila 39 milja na sat, dok je druga bila 47, a ne 40 milja.

General Motors podnio je tužbu protiv NBC-a i Instituta za sigurnosnu analizu zbog rušenja ugleda. Ovo je bila prva takva parnica u povijesti General Motorsa.

Odgovor NBC-a

U svom dnevniku od 8. veljače 1993. NBC je emitirao najvažnije optužbe General Motorsa, ali je predsjednik NBC-a branio prilog. Međutim 10. veljače voditelj *Datelinea NBC* pročitao su poduži opoziv dogovoren između NBC-a i GM-a toga dana. NBC nije osporio

Profesionalni odnosi s javnošću bilježe rast profesije cijelo 20. stoljeće. Posebno se bilježi rast u komunikaciji vlade i političkih stranaka na izborima. Povećao se i broj informatora.

U Velikoj Britaniji zapošljavanje je više nego udvostručeno u mnogim odjelima, a broj se posebnih savjetnika povećava za vrijeme laburističke vlade.

nijednu od GM-ovih optužbi. „NBC duboko žali zbog korištenja jednogminutnog segmenta udesa.” Voditelj je rekao: „Ispričavamo se i našim gledateljima i General Motorsu.”

Rezultati

GM je prihvatio ispričnicu NBC-a i povukao tužbu, uz uvjet da NBC plati GM-u troškove istrage, oko 2 milijuna dolara. Brzo ispričavanje NBC-a i odustajanje od sudske parnice okončalo je i daljnje zanimanje medija za ovaj slučaj. U ožujku 1993. predsjednik NBC-a dao je ostavku, a još tri direktora su otpuštena.

Skupina odvjetnika koje je angažirao NBC oštro je kritizirala producente emisije. NBC je najavio da će reorganizirati producente emisije kako bi ubuduće osigurali točnost i nepri-stranost.

Kolumnist *Detriot Free Pressa* napisao je: „NBC-ovo iskreno ispričavanje bilo je presudan događaj u analima novinarstava – osvježavajući zaokret u odnosu na uobičajenu aroganciju, odbojnost i skrivanje iza blagog zakona koji treba korigirati.”

Alvie L. Smith, *APR direktor korporativnih komunikacija GM Corporation*, u: G. M. Brom: *Catlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.

Svaka organizacija mora imati strategiju odnosa s medijima, tj. mora upravljati odnosima s medijima prilagoditi svojim potrebama.

Kako možete znati za kakvu je vrstu priče zainteresiran *Financial Times* ako ga ne čitate.

Razumijevanje medija

Odnosi s medijima su djelatnost koju osobe obavljaju najčešće profesionalno za neku političku instituciju, poduzeće, nevladinu organizaciju, pokret pojedinaca i sl. Najvažnija je zadaća poznavanje medija. To podrazumijeva umijeće rada s pojedinim medijima, poznavanje tehnologije rada, prilagođavanje svojih materijala pojedinim medijima, poštivanje rokova, smanjenje *lead timea*, udovoljavanje specifičnim zahtjevima stila, privlačenje publike pojedinih medija itd. Odnosi s medijima su stoga najvidljiviji dio odnosa s javnošću i od temeljne su važnosti za svaki program odnosa s javnošću.

„Glavna moć medija je njihova moć odlučivanja što je vijest. U opticaj se stavljaju deseci tisuća događaja koje ljudi koji su ih priredili smatraju važnima. Mediji imaju moć odabira koje od ovih riječi i koji od ovih događaja postaju glavnom viješću, a koji će biti ignorirani.“ (Douglas Cater, glavni pomoćnik predsjednika Lyndona Johnsona i autor „The Fourth Branch of Government“).

Svaka organizacija mora imati strategiju odnosa s medijima, tj. mora upravljati odnosima s medijima prilagoditi svojim potrebama. Upravljanje odnosima s medijima započet će nakon cjelovite analize unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na medijske potrebe organizacije. Istina, ima onih organizacija koje ne razumiju medije – one ili neće razgovarati s novinarima ili će to učiniti samo kad odgovara njihovim interesima. Ima i onih koji su voljni razgovarati o dobrim novostima u svojoj organizaciji ili svojoj karijeri.

Za razumijevanje medija potrebno je stalno ih „konzimirati”. Prema istraživanjima o stručnjacima odnosa s javnošću većina djelatnika za odnose s javnošću čita jedne ili dvoje novine dnevno, neki čak troje ili četvero, a jedan od pet stručnjaka odnosa s javnošću pročita četiri različite vrste novina i časopisa dnevno. Najbolji kreativni stručnjaci odnosa s javnošću čitaju četvere ili više novina na dan. Najčešća isprika ljudi za izbjegavanje čitanja novina jednostavno je nedostatak vremena. Čitanje novina vrlo je važan dio radnog dana djelatnika za odnose s javnošću i od neprocjenjive je važnosti za uspjeh u poslu. „Kako možete znati za kakvu je vrstu priče zainteresiran *Financial Times* ako ga ne čitate”, pita se A. Green.⁸⁴

Uspješni odnosi s medijima

Dobri odnosi s medijima mogu pridonijeti strateškim ciljevima poput:⁸⁵

- poboljšanja imidža kompanije ili marke proizvoda
- boljeg profila u medijima
- promjene stavova ciljne javnosti (npr. kupaca)
- poboljšanja odnosa sa zajednicom
- povećanja udjela na tržištu
- utjecaja na vladinu politiku
- poboljšanja komunikacije s ulagačima i njihovim savjetnicima
- poboljšanja odnosa u industriji.

Da bi uspješno komunicirali s medijima, od djelatnika u odnosima s javnošću traži se da vode računa o četiri važne zadaće koje se ukratko mogu svesti na sljedeće:

1. utvrđivanje politike organizacije o odnosima s medijima
2. planiranje izdavanja materijala medijima
3. popisi medija za distribuciju materijala
4. planiranje i organiziranje susreta s medijima.

Odnosi s medijima ne trebaju biti obična serija *ad hoc* aktivnosti, nego trajan program. Praktičari ukazuju da u praksi odnosa s medijima mogu postojati dvije krajnosti. *Jedna krajnost* sugerira da ima javnih djelatnika koji kontakte s medijima pozdravljaju, uživaju u tome što su poznati, pridaju najveću važnost posjetima medijima i učinit će sve da budu na raspolaganju. *Druga krajnost* sastoji se od onih koji će se nadugačko i na široko ispričavati kako bi izbjegli susret ili čak i telefonski razgovor s novinarom. Kao i u većini drugih stvari u odnosima s medijima mora se postići ravnoteža.

Nepotrebno udvaranje medijima može predstavljati problem ako se u tom ode predaleko, naročito ako se to čini radi postizanja kulta pojedinca. Također nije mudro obratiti se medijima sugerirajući da imate nešto zanimljivo za njih, a to ne možete opravdati sadržajem.

S druge strane jednostavan susret s novinarima, s kojima ima izgleda za buduću suradnju, dobrodošao je. Mudar i vješt djelatnik odnosa s javnošću učinit će sve da bude

dostupan medijima, a cilj mu je da ga mediji uvažavaju ako im se pruži prilika da iznesu svoja mišljenja.

U ulozi urednika u listu „Econtent“ često dolazim u kontakt s ljudima iz medijskih službi korporacija. Pritom mi je e-mail draži od telefona. Iako neki novinari još uvijek koriste telefon, po mojem iskustvu daleko više od 90% prvih upita stiže putem e-maila.

Istražujući za potrebe članka i knjige, prvo što sam trebao bile su mail adrese 100 kompanija s popisa Fortune. Na Google sam ukucao točan naziv svake kompanije kako su navedene na popisu Fortune 500. Potom sam u sekciji za odnose s medijima svake pojedinačne korporativne stranice potražio adresu elektroničke pošte. Pokazalo se da tek 26 kompanija nudi općenitu mail adresu za svoj odjel za odnose s medijima.

Drugi mi je izbor bio web formula, opcija koju je nudilo 14 kompanija. Kada nisam mogao pronaći niti jedno od toga, pokušao sam pronaći neku konkretnu osobu kojoj mogu napisati e-mail. Razveselio sam se kada sam otkrio da tri kompanije – AT&T, Hewlett-Packard i Raytheon – navode e-mail adrese svojih predstavnika za društvene medije. Oni su vrlo brzo odgovorili na moj upit. Međutim, ukupno gledano pokazalo se da je na brojnim korporativnim stranicama nemoguće naći e-mail adresu odjela za odnose s javnošću ili medijima. ... A tamo gdje su prošli e-mailovi, dobio sam odgovore od 28 kompanija, s njih 11 nisam uspio stupiti u kontakt. Žalosno je da od 61 kompanije nisam dobio odgovor ni u jednom obliku. Npr. Amazon.com je napisao: „Zahvaljujem na vašem podnesku. Vaš zahtjev je odaslan. Odgovor ćete dobiti u najkraćem mogućem roku.“ Nisam dobio nikakav odgovor.⁸⁶

Dobri odnosi s medijima mogu pridonijeti strateškim ciljevima.

Odnosi s medijima ne trebaju biti obična serija *ad hoc* aktivnosti, nego trajan program.

Nepotrebno udvaranje medijima može predstavljati problem ako se u tom ode predaleko, naročito ako se to čini radi postizanja kulta pojedinca.

Mudar i vješt djelatnik odnosa s javnošću učinit će sve da bude dostupan medijima, a cilj mu je da ga mediji uvažavaju ako im se pruži prilika da iznesu svoja mišljenja.

Vjerodostojnost je najveća vrlina djelatnika za odnose s javnošću u radu s medijima.

Djelatnici za odnose s javnošću trebaju poznavati novinarske rokove i ograničenja pojedinih medija.

Novinare često iritiraju djelatnici u odnosima s javnošću koji u nedostatku važne informacije mole i prigovaraju da se njihova priča objavi.

Bombardiranje svim i svačim urednika i novinara u nadi da će bar dio toga biti objavljen loša je strategija rada s medijima.

Zbog stalnog sukoba interesa odnos između novinara i djelatnika za odnose s javnošću odnos je suparništva, odnosno između njih vlada *dinamična napetost*. Takav odnos utjecao je na razvoj *ključnih načela za dobre odnose s medijima*.⁸⁷ Ona se mogu realizirati ako djelatnici odnosa s javnošću poštuju nekoliko temeljnih načela kao što su: govoriti otvoreno, biti na usluzi, ne treba moliti ni kuditi, ne smije se tražiti da se priča zataji i nije dobro zasipati medije informacijama.⁸⁸

Govoriti otvoreno – bivši predsjednik PR-SA-e i direktor korporativnih komunikacija kompanije *Vought Aircraft* ističe da je „iskrenost najbolja politika u odnosima s tiskom”. Vjeruje kako je *vjerodostojnost* najveća vrlina djelatnika za odnose s javnošću u radu s medijima. Nju valja zaslužiti i to obično traje neko vrijeme. Jednostavno to znači da novinar može potpuno vjerovati djelatniku za odnose s javnošću i obrnuto. Što znači da nikad ne valja lagati. Ako se iz nekog opravdanog razloga ne može reći istina, savjet je: nemojte reći ništa.

Biti na usluzi – djelatnici za odnose s javnošću trebaju poznavati novinarske rokove i ograničenja pojedinih medija. Pružanje zanimljivih, točnih i potpunih informacija najbolji je način da se novinar navede na suradnju. Tim više što se novinari stalno bore s postavljenim pa često i nategnutim rokovima. Djelatnici u odnosima s javnošću trebaju biti svjesni da je njihova informacija potencijalna vijest, dakle roba koja nije više aktualna ni 24 sata, nego, u današnje vrijeme brzih medija, puno kraće, možda samo nekoliko minuta.

Nemojte nikad pokušati manipulirati novinarima da biste osigurali publicitet. To će vam se gotovo uvijek obiti o glavu. Postoji stara izreka: „Pazi što želiš jer ćeš to vjerojatno i dobiti.” Ja bih dodao: „Pazi što govoriš, oni će to vjerojatno objaviti.”⁸⁹

Ne moliti i ne kuditi – medije zanima *prava informacija*, informacija koja ima društvenu vrijednost. Novinare često iritiraju djelatni-

ci u odnosima s javnošću koji u nedostatku važne informacije mole i prigovaraju da se njihova priča objavi. S druge strane novinari su na udaru djelatnika marketinga ili oglašavanja koji bi mogli prepoznati prikrivenu reklamu. Tako bi naštetili svome ugledu i samim novinama. Stoga pravilo *placa* kaže da se oglašavanjem bavi odjel za oglašavanje, a vijestima informativna redakcija. To trebaju znati i djelatnici u odnosima s javnošću koji rade s medijima.

Ne treba tražiti da se događaj prikrije (zataji) – pokušaj prikrivanja informacija u svezi s prisluškivanjem Demokratskog izbornog stožera u SAD-u poznat je kao afera Watergate. Ona je bila uzrok smjene predsjednika Richarda Nixona. Slično je bilo i sa slučajem Clinton – Lewinsky. Te priče mogu biti znak djelatnicima u odnosima s javnošću da ne mogu i nemaju pravo tražiti od medija da se zataji ili prikrije neki događaj ili priča. To rijetko *pali*. Najbolji način da se ne pojave nepoželjne priče u medijima je spriječiti nepovoljne situacije.

Ne zasipati medije informacijama – već je istaknuto da stručnjaci za komunikaciju s medijima moraju razlikovati potencijalnu vijest od podatka ili same informacije.



Slika 66. Od podatka do znanja

Bombardiranje svim i svačim urednika i novinara u nadi da će bar dio toga biti objavljen loša je strategija rada s medijima. Zapravo druga strana, *medijski vratari* ili *gatekeeperi*, samo će shvatiti da se radi o lošem

djelatniku u odnosima s javnošću. S druge strane nije svaka vijest za sve medije. Koji su to mediji kojima treba poslati određenu informaciju, dio je posla koji moraju definirati odnosi s javnošću s obzirom na specifičnost posla kojim se bave i njihove ciljne javnosti. Točno određivanje ciljne publike vrlo je važno za odluku koja objava će se poslati kojim medijima.

A. Stateman (2003.) navodi savjet Jeffa Crilleya s *Fox 4 News* koji kaže: „Nemojte ciljati na 300 ljudi. Ciljajte na tri najvažnija novinara koji vam trebaju.” Savjetuje stručnjacima da odbace tradicionalan oblik priopćenja za tisak i pišu u konverzacijskom stilu sa *stajališta obožavatelja* kako bi pokazali da je stručnjak upoznat s radom novinara. Naglašava važnost izgradnje odnosa i povjerenja. To se može postići bez podmetanja priča.⁹⁰

U vezi s bombardiranjem novinara raznim priopćenjima u Velikoj je Britaniji 1999. godine provedeno istraživanje na uzorku od 300 novinara. Novinare se pitalo koliko priopćenja primaju svakog dana i koje metode kontakata zaposlenih u odnosima s javnošću najčešće koriste. Skoro četvrtina (21%) primala je preko 100 objava, tako da je količina vremena koju imaju na raspolaganju da pročitaju te informacije strogo ograničena. „Nema ništa što zaposleni novinari više mrze od primanja hrpe neželjenih priopćenja za medije, a situacija je još i gora kada se informacije šalju u obliku u kojem primatelj ne voli raditi“, kaže M. Cowlett.⁹¹

Osim navedenih smjernica za dobre odnose s medijima, koje su izložili američki autori S. M. Cutlip, A. H. Center i G. M. Broom, smatramo da uspješni praktičari za odnose s javnošću trebaju izbjegavati ciničan pristup prema novinarima.

Cinizam – to je jedan aspekt koji utječe na popraćenost medijima.⁹² Cinizam je jed-

naka opasnost kako za novinara, tako i za djelatnika u odnosima s javnošću. Jednostavno, preluksuzno je cinizmom ugroziti činjenice i uspjeh dobre priče.

Smjernica za rad s medijima

Bila su to temeljna komunikacijska načela za dobre odnose s medijima. Dugogodišnja praksa i iskustvo djelatnika za odnose s javnošću iskristalizirali su najmanje deset smjernica za rad s medijima:⁹³

1. Treba govoriti s gledišta javnog interesa, a ne organizacije.
2. Napisana vijest treba biti jednostavna i za čitanje i za korištenje.
3. Ako ne želite da vaše riječi budu citirane, ne treba ih ni izgovarati.
4. Najvažnije činjenice treba navesti na početku (*lead*).
5. Ne treba se prepirati s novinarima, njihova je riječ posljednja.
6. Ne ponavljati jednostavne riječi i koristiti uvrjedljiv jezik.
7. Na novinarsko izravno pitanje treba dati izravan odgovor. (Što je pitanje teže, odgovor mora biti kraći.)
8. Ako ne znate odgovor na pitanje, priznajte i recite: „Ne znam, ali ću ubrzo saznati odgovor na vaše pitanje.”
9. Kažite istinu pa čak i ako boli.
10. Ne sazivajte konferenciju za novinare ako nemate *dobru vijest*.

Načelo je kod kontakata s medijima da sposobnost i pristupačnost javnih osoba ne eliminira potrebu za profesionalnim savjetnicima iz odnosa s javnošću, nego im omogućuje da budu učinkovitiji jer trebaju pratiti kontakte i nazočiti intervjuima kad god je to moguće.

Rad s međunarodnim medijima

Djelatnici odnosa s javnošću osim s nacionalnim i lokalnim medijima susreću se i s novinarima međunarodnih medija. Iako su novinarska i profesionalna načela ista, ipak se u radu s inozemnim novinarima treba brinuti o jezičnim i kulturnim razlikama. W. Hachten svrstao je medijske sustave širom svijeta u pet tipova.⁹⁴

Cinizam je jednaka opasnost kako za novinara, tako i za djelatnika u odnosima s javnošću. Jednostavno, preluksuzno je cinizmom ugroziti činjenice i uspjeh dobre priče.

Načelo je kod kontakata s medijima da sposobnost i pristupačnost javnih osoba ne eliminira potrebu za profesionalnim savjetnicima iz odnosa s javnošću, nego im omogućuje da budu učinkovitiji jer trebaju pratiti kontakte i nazočiti intervjuima kad god je to moguće.

Nažalost brojni djelatnici u odnosima s javnošću nisu shvatili nova pravila koja im omogućava internet.

- 1) *Autoritarni* mediji su podređeni državi koja ih kontrolira.
- 2) *Komunistički* – država kontrolira medije i zahtijeva od njih prihvaćanje i promicanje marksističkih ideala i shvaćanja.
- 3) *Revolucionarni* – ovaj medijski sustav često postoji potajno uz autoritarni ili komunistički medijski sustav. Karakteriziraju ga nastojanja da širi informacije koje potiskuju državni mediji. Revolucionarni medijski sustav danas često počiva na internetu.
- 4) *Zapadni* – ovaj sustav postoji u svakoj zemlji u kojoj mediji slobodno izvješćuju, pod uvjetom da je to njihovo pravo u ravnoteži s njihovom društvenom odgovornošću pa ne objavljuju informacije koje su netočne ili dovode u zabludu.
- 5) *Razvojni* – ovaj medijski sustav, na koji se nailazi u tzv. zemljama trećega svijeta ili zemljama u tranziciji, relativno je slobodan pod uvjetom da podupire nacionalne ciljeve razvitka. Jedan od primjera ovog medijskog sustava je u Indiji.

Ova klasifikacija na prvi pogled može izgledati zastarjela. Međutim ona je djelatnicima u odnosima s javnošću koristan podsjetnik kako ostvarivati odnose s medijima na međunarodnoj razini. Osim ovih postoje i druge važne upute kojih se valja pridržavati. Jedna od njih je potreba poznavanja i poštivanja kulturnih razlika i osjetljivih pitanja. To podrazumijeva da sve dokumente valja prevesti na lokalni jezik (npr. kinesko se pismo razlikuje u Kini, Hong Kongu i Tajvanu). U međunarodnoj medijskoj komunikaciji važno je ne koristiti riječi koje bi mogle biti uvrjedljive.⁹⁵

Ove napomene i upute mogu pomoći djelatnicima u odnosima s javnošću da uspostave, grade i održe dobre odnose s novinarima u medijima kod kuće i po svijetu.

Nova pravila odnosa s medijima

Kako je internet sasvim pojednostavio komuniciranje s medijima, novinarima i urednicima, postalo je sve teže nametnuti se pomoću *online* metoda kojima se svi koriste. U današnje vrijeme e-mail adrese novinara možete pronaći u roku od nekoliko minuta,

bilo preko komercijalnih uslužnih servisa koji prodaju pretplate na svoje baze podataka s adresom tisuće novinara, bilo jednostavno koristeći se internetskim pretraživačem.

Nažalost brojni djelatnici u odnosima s javnošću nisu shvatili nova pravila koja im omogućava internet. Poznato je kako djelatnici u odnosima s javnošću previše zasipaju novinare neželjenim i upornim komercijalnim porukama u obliku priopćenja za javnost i općenitih reklamnih poruka. Takva početnička i neprofesionalna praksa dovodi do toga da je veliki broj novinara profesiju odnosa s javnošću počeo doživljavati kao sinonim za *spam*. Ljudi iz svijeta odnosa s javnošću izbacuju godinama priopćenja za javnost pucajući naslijepe prema stotinama novinara, pritom uopće ne uzimajući u obzir koja područja svaki od njih uistinu pokriva samo zato što je to tako jednostavno napraviti preko medijske baze podataka. Djelatnici odnosa s javnošću jednostavno moraju shvatiti da zasipanje velikog broja novinara nasumičnim materijalom odnosa s javnošću nije dobra strategija za privlačenje pozornosti novinara i urednika.⁹⁶

Nova pravila u odnosima s medijima – uloga blogova

Dakle internet je izmijenio pravila. Slijedite li još uvijek tradicionalne tehnike odnosa s javnošću, sigurno je kako ste shvatili da su ograničeno učinkovite. Kako biste postali učinkoviti u odnosima s medijima, primijenite *Nova pravila odnosa s medijima*.⁹⁷

1. Prihvatite blogere kao što prihvaćate tradicionalne novinare.
2. Osobni odnosi s novinarima i urednicima voma su važni.
3. Znajte, svaki je medij u međusobnom odnosu sa svim drugima.
4. Ljudi reklamama više ne vjeruju. To je izazov za publicitet.
5. Nemojte slati primitke elektroničke pošte ako novinari od vas to nisu izričito tražili.
6. Priopćenje za javnost odaslano novinarima iz područja koji ne pokriva je *spam*.
7. Besciljno plasiran sadržaj je *spam*.
8. Kada doznate što nekog novinara zanima, pošaljite mu individualan sadržaj osmišljen posebno za njegove potrebe.

Internet je izmijenio pravila. Slijedite li još uvijek tradicionalne tehnike odnosa s javnošću, sigurno je kako ste shvatili da su ograničeno učinkovite.

Svaki je medij u međusobnom odnosu sa svim drugima.

9. Ako pišete blog, naći će vas novinari koji prate vaše područje.
10. Odmah uradite sve što ste se dogovorili s novinarima.
11. Ne zaboravite da je odnos s novinarima dvosmjerna ulica. Novinarima trebaju vaši sadržaji.
12. Ciljajte jednog po jednog novinara.
13. Pomozite novinarima da shvate širu sliku.
14. Ne zaboravite da vi kontrolirate sadržaj.
15. Ostavite svoj trag ili trag organizacije kroz ključne riječi na Googleu ili Technoratiu kako bi vas novinari mogli pronaći.
16. obraćajte se blogerima jer će vam nazočnost na blogovima priskrbiti pozornost *mainstream* medija.
17. Ima li novinar blog, čitajte ga. Komentirajte na njemu. Povezujte se s njim.
18. Novinari traže odlične blogere.
19. Neki novinari vole RSS unose.
20. Nemojte novinarima govoriti kako vaš proizvod djeluje. Recite im na koji način rješava probleme svojih klijenata.
21. Prije slanja sadržaja pročitajte (upoznajte) publikaciju kojoj ga šaljete.
22. Izbjegavajte žargone, skraćenice i industrijski rječnik poput: *Vodeći, uzbuđeni smo zbog..., rješenja, ...širok raspon, neusporediv, nenadmašan.*

Blogovi i odnosi s medijima

Učiniti sebe i svoju organizaciju vidljivima na blogovima sve je važnije sredstvo ne samo dopiranja do svoje javnosti, potrošača, već i dopiranja do *mainstream* medija koji prate vašu industriju, s obzirom da novinari i urednici čitaju blogove u potrazi za idejama. Odnosite se prema utjecajnim blogerima jednako kako se odnosite prema utjecajnim novinarima – čitajte ih i šalžite im specifične ciljne informacije koje bi im mogle biti od koristi. Ponudite im intervju s vašim direktorima te prezentacije vaših proizvoda. Pozovite ih na ručak. Izgradite *odnose s medijima ili novinarima* i iskoristite *Nova pravila*.

Obraćajte se blogerima jer će vam nazočnost na blogovima priskrbiti pozornost *mainstream* medija.

Novinari traže odlične blogere.

Odnosite se prema utjecajnim blogerima jednako kako se odnosite prema utjecajnim novinarima – čitajte ih i šalžite im specifične ciljne informacije koje bi im mogle biti od koristi.

Studija slučaja 26. Savjeti u odnosima s medijima

Izdavač *New York Timesa* O. Salzberger Junior sedamnaest je godina radio u novinama. U Los Angelesu 24. lipnja 1991. godine održao je govor „Generalni direktor i mediji”. Pred uspješnim ljudima iz javnog i poslovnog sektora Salzberger je govorio o tome kako se mogu popraviti odnosi između javnog sektora i predstavnika medija. Savjet koji je tom prilikom dao podjednako je koristan za sve one koji se nađu u prilici kontaktirati predstavnike medija. Sedam korisnih savjeta O. Salzbergera Juniora glase:

1. Budite iskreni.

Povjerenje treba postupno graditi. Dobar će se novinar potruditi doznati što više može. Stranka se mora ponašati odgovorno, ali (nije) dužna pružiti mu sve informacije koje traži.

Međutim one informacije koje odluči staviti novinaru na raspolaganje moraju biti točne.

2. I među novinarima postoje razlike.

Novinari mogu biti manje ili više sposobni, manje ili višeiskusni. Uvijek ćete bolje proći siskusnim novinarom koji dobro poznaje vašu struku.

Imajte u vidu da ni jedan novinar ne zna baš sve o onom čime se bavite. Zato je i vama u interesu da u nekoj mjeri obrazujete novinare.

3. Nikad ne očekujte da će novinar napisati članak onako kako biste ga sami napisali.

U novinskom članku uvijek će se naći i drugačija gledišta uključujući i ona koja smatrate nevažnima ili čak štetnima za vas. Međutim imate puno pravo očekivati da će informacija koju ste dali biti prenesena korektno.

4. Svaki novinar želi intervju s prvim čovjekom u hijerarhiji.

Često je sasvim na mjestu da prvi čovjek u stranci bude i glavni sugovornik novinarima, ali novinar treba razgovarati i sa službenikom zaduženim za odnose s javnošću ili s nekim drugim službenim predstavnikom stranke.

5. Ako članak sadrži pogrešne podatke, imate pravo tražiti ispravak.

Pogreške su neizbježne, ali renomirane medijske kuće će baš zato biti spremne ispraviti pogreške na koje im skrenete pozornost. Ne suzdržavajte se, ni novinari to ne čine.

6. U slučaju krize reagirajte na pravi način.

Ako već i dođe do krize, budite spremni izravno se umiješati. Možete iznijeti problem vaše organizacije, ali i tada morate iznijeti istinite i korektne informacije.

7. Novinari nisu vaše osoblje.

Imajte na umu da je novinar uvijek netko tko dolazi izvana, ali tko ima zadatak razumjeti vašu organizaciju kao da radi u njoj.

Prirodno je da između novinara i institucije o kojoj piše (bila to stranka, vlada, poduzeće ili sportski klub) postoji tenzija. Na kraju ću reći nešto što može zvučati apstraktno, ali što ipak smatram iznimno važnim.

U slobodnim zemljama mediji bacaju svjetlo na moćne institucije. Svi ćemo se složiti s tim da korektno izvješćivanje ide u prilog svima jer njime dobivamo dobro obaviješteno pučanstvo, što i jest osnova na kojoj počiva svako slobodno društvo. To važi za politički svijet, koliko i za bilo što drugo.

Zato treba cijeniti i poštovati aktivne medije, čak i ako se naši pogledi ne podudaraju uvijek s njihovim. U protivnom ćemo se vratiti u davno prošlo vrijeme u kojem ste dobivali informacije koje vam nisu govorile ništa novo i ništa važno i koje, u krajnjoj crti, onemogućuju vođenje racionalne politike. Mediji mogu pomoći vašoj stranci iznijeti vaše viđenje neke stvari. Potrebni su vam vrijeme i vježba kako biste naučili surađivati s medijima. Ali taj napor samo vam se može isplatiti.

Novinarstvo ima svoje jasne oblike izražavanja. Tih se žanrova moraju pridržavati i djelatnici odnosa s javnošću ako žele bitno smanjiti *lead time* i osigurati svojim tekstovima konkurentnost i prolaznost.

Prošlo je vrijeme kada su odnosi s javnošću bili *džin-tonik* profesija „bavljenje odnosima s javnošću nije rekreacija”.

Današnji, suvremeni odnosi s javnošću u svakoj organizaciji moraju biti ekonomični i slijediti formulu uspješnosti.

Razrađujući složene odnose s medijima, citirat ćemo Rogera Ailesa i njegovo poznato djelo „You are the Message”.

R. Ailes ukazuje na odnos novinara i djelatnika PR-a (izvora informacija) kroz priču sa sastanka jednog uredništva:

Sjedokosi stariji urednik nagne se preko svoga stola, pogleda u sve mlade novinare i zareži: „Znate li zašto će se puno vas razvesti i postati alkoholičari? Jer vam je posao jeftino prodati druge ljude. Posao vam je zbliziti se sa svojim izvorom informacija, izvući iz njega najviše što možete, a potom to objaviti, a da ne trepnete okom. Kažete da branite javni interes. Vaš je posao smjestiti tipu koji vam je dovoljno vjerovao da vam se povjeri. A ako se ne možete pomiriti s tom mišlju, odmah odustanite od ovog posla.”⁹⁸

Deprimirajuće, zar ne?

Pisanje za medije

Robert Gunnin, američki konzultant u više od 100 dnevnih listova, temeljem dugogo-

dišnjeg iskustva razvio je *deset načela* koje bi svaki novinar trebao poštovati i izgraditi kako bi postao dobar pisac.⁹⁹ No budući da je pisanje zajednička aktivnost i novinarima i stručnjacima za odnose s javnošću, ovih deset načela mogu biti model kako pisati materijale za medije.¹⁰⁰ (Tablica 59.)

Kako smo već naglasili, to su osnovna novinarska načela pisanja. Novinarstvo ima svoje jasne oblike izražavanja. Tih se žanrova moraju pridržavati i djelatnici odnosa s javnošću ako žele bitno smanjiti *lead time* i osigurati svojim tekstovima konkurentnost i prolaznost. Da će im ta prolaznost biti jako važna, potvrdit ćemo i kroz mjerenje učinka odnosa s medijima koje slijedi.

Mjerenje i procjena odnosa s medijima

Prošlo je vrijeme kada su odnosi s javnošću bili *džin-tonik* profesija ili, kako piše A. Davis, „bavljenje odnosima s javnošću nije rekreacija”. Odnosi s javnošću već dugo, ako su ikad i bili, nisu ni *smiling professions*. Današnji, suvremeni odnosi s javnošću u svakoj organizaciji (ovisno o području pri-

Tablica 59. Deset načela kako pisati materijale za medije

Neka vam rečenice (u prosjeku) budu kratke	Rečenice trebaju biti kratke. Nijedan pisac koji napiše više od 20 riječi u rečenici nema uspjeha. Dužina rečenice mora varirati, ako ne želimo biti dosadni. Rečenice različite dužine pružaju raznolikost i pridonose čitljivosti.
Neka jednostavno ima prednost nad složenim	Nejasnost je bolest pisanja. Čitatelji se dave u nepotrebnim riječima, rečenicama koje se vrte u krug, nesuvislim žargonima itd. Tajna dobrog pisanja je svodenje rečenice na njezin najčistiji oblik.
Dajte prednost svakodnevnoj riječi	Kada se prenose poruke, vaše se misli moraju vezati za ono što je blisko nekom drugom. To se najbolje postiže ako se koriste kratke, jednostavne rečenice iz svakodnevnog života.
Izbjegavajte nepotrebne riječi	Dobar dio novinarskog posla i pisanja razvodnjen je riječima koje nemaju značenje. Takve riječi zamaraju čitatelje i otupljuju njihovu pozornost.
Neka vam glagoli izražavaju akciju	Aktivni glagoli čine pisanje živim i drže pozornost čitatelja. Aktiv, umjesto pasiva, izravniji je i jači. Npr. pasivno stanje: Lavinu je izazvala eksplozija. Aktivno stanje: Eksplozija je pokrenula lavinu.
Pišite onako kako govorite	Novinari, naročito u lidovima, trebaju izbjegavati formalan, krut jezik. Budite određeni, ali nemojte čitatelje opteretiti jakim formalnim riječima.
Koristite se riječima razumljivim čitateljima	Izbjegavajte nejasno pisanje. Vi morate poći od činjenice da čitatelji ne razumiju sve vaše složene termine. Ako koristite nejasne riječi morate ih objasniti. Ako nešto morate objašnjavati, zašto to sve ne izbjeci uporabom poznate riječi.
Nalazite vezu s onim što je blisko vašim čitateljima	Rečenica izvađena iz konteksta figura je koja lebdi. Mora postojati neka referentna točka koja će joj dati značenje, a koje je blisko svakodnevnom životu čitatelja.
Budite što raznovrsniji	Svako je pisanje komuniciranje. Način na koji se služi jezikom, svaki pisac otkriva ponešto od svoga duha, svojih navika, svojih sposobnosti, svojih predrasuda. Svatko ima svoj stil koji treba razvijati.
Pišite da kažete, a ne da impresionirate	Mogućnost da nekoga zapanjite krupnim riječima jako je mala. Prva funkcija medija je informiranost.

mjene) moraju biti ekonomični i slijediti formulu uspješnosti. Posebno su u korporacijama odnosi s javnošću stalno podvrgnuti vrjednovanju, „a njihovo je osnovno mjerilo napredak prema općim i specifičnim ciljevima koje određuje poslovno vodstvo”. Jednostavno rečeno „odnosi s javnošću moraju pridonijeti ostvarenju profitnog cilja u konkurentskom okruženju”.¹⁰¹

Praktičare odnosa s javnošću, kao i menadžere, često muči pitanje „na koji način povezujemo uspješnost odnosa s javnošću s krajnjim rezultatom“. Najvažniji doprinos odnosa s javnošću očituje se u dva područja:¹⁰²

1. *prikupljanje informacija za menadžment*
2. *upravljanje informacijama* kao sredstvom za izgradnju i očuvanje korporativne reputacije, što utječe na povećanje vrijednosti i materijalnu pomoć organizaciji u ostvarivanju ciljeva.

Prikupljanje i upravljanje informacijama ne znači da se rezultati odnosa s javnošću izravno odnose na prihode. Odnosi s javnošću stvaraju uvjete koji idu u prilog prodaji. Pri procjeni uspjeha u realizaciji komunikacijskih ciljeva koristi se kvantitativna analiza. S tim u vezi razvijene su brojne metode za mjerenje. Jedna od njih je *analiza sadržaja, posebna izvješća i priloge u medijima*. Takvi podatci, koji se mogu mjeriti metodom oglasne protuvrijednosti, dopunjavaju se korištenjem statističkih podataka koji će pokazati koja je vrsta ljudi i u kojem mediju bila u prilici vidjeti ili čuti poruku.

Djelatnici u odnosima s javnošću ili agencije *formalnim anketama* mogu prije i poslije mjeriti promjene u stavovima i percepciji. Metode istraživanja obuhvaćaju fokusne skupine (sastoje se od 7 do 10 pomno odabranih ljudi, najčešće telefonom,

Praktičare odnosa s javnošću, kao i menadžere, često muči pitanje „na koji način povezujemo uspješnost odnosa s javnošću s krajnjim rezultatom“.

Djelatnici u odnosima s javnošću ili agencije *formalnim anketama* mogu prije i poslije mjeriti promjene u stavovima i percepciji.

Najjednostavniji način vrjednovanja odnosa s medijima praćenje je količine i sadržaja objavljenih priloga.

koji izraze interes za sudjelovanje u istraživanju u fokusnim skupinama) i predstiranja. Međutim praktičari u odnosima s javnošću, iako se jako trude svoj rad izmjeriti (*ako nema pobjede/rezultata, nema ni honorara*), reći će da neki rezultati nisu podložni mjerenju u bilo kojem konvencionalnom smislu. Brojni naponi odnosa s javnošću nisu kvantitativni, nego *kvalitativni* i otuda poteškoće u vrjednovanju.

Walter Lindenmann godinama se zalagao za planski i znanstveni pristup istraživanjima koja provode odnosi s javnošću. Smatra da se na samom početku vrjednovanja tih odnosa trebaju postaviti određeni ciljevi prema kojima će se mjeriti uspjeh programa. W. Lindenmann je razlikovao *učinak, rezultate* i *posljedice*. Kada se mjere i procjenjuju isječki iz tiska, njima se mjeri učinak. Da bi doznali je li program odnosa s javnošću stvarno bio uspješan, potrebno je razmatrati rezultate i posljedice.¹⁰³

Učinak se može mjeriti istraživanjem literature i sekundarnom analizom podataka koje su drugi prikupili anketiranjem javnog mišljenja, a korištenjem analize sadržaja kvantitativno se mjeri zastupljenost u medijima.

Rezultat je sve ono što se događa kada program funkcionira izvjesno vrijeme. Kada ljudi obraćaju ili ne obraćaju pozornost na poruke koje se upućuju, kada razumiju argumente, prihvate ih ili pamte, sve su to mjere rezultata. S. Black¹⁰⁴ piše da se rezultat može mjeriti miksom kvantitativnih i kvalitativnih tehnika pri prikupljanju podataka uključujući fokusne skupine, dubinske intervju s kreatorima javnog mišljenja i ekstenzivnim anketiranjem ključne ciljne javnosti telefonom, poštom ili osobnim ispitivanjem.

Posljedica nastupa kada ljudi promijene svoj stav ili mišljenje pod utjecajem aktivnosti odnosa s javnošću i kada zbog napora PR-a promijene ponašanje.

Kao što se vidi, odnose s medijima danas ocjenjujemo tako što utvrđujemo koliko su uspješni u postizanju ciljeva i koliko su učinkovita ulaganja u tom području.¹⁰⁵ Skupina slovenskih i hrvatskih autora ističe da

je cilj vrjednovanja odnosa s medijima veća potreba za učincima. Autori navode nekoliko metoda pomoću kojih se mogu mjeriti/vrjednovati odnosi s medijima. To su: *vrjednovanje među krajnjim korisnicima, izračunavanje oglasne protuvrijednosti, izračunavanje potencijalne zapaženosti, mjerenje stvarnog korištenja i mjerenja ishoda*.

Odnosi s medijima vrjednuju se među *krajnjim korisnicima*, a krajnji korisnici su *dionici (stakeholders)* i *javnost*. U interesu je svake organizacije da se pojavljuje što pozitivnije u javnosti. Odnosima s medijima se i bavimo da bismo našu organizaciju *predstavili* krajnjim korisnicima i na taj način sudjelovali u osmišljavanju društvene zbilje, kao i na način razmišljanja ciljne skupine.

Najjednostavniji način vrjednovanja odnosa s medijima *praćenje je količine i sadržaja objavljenih priloga*.¹⁰⁶ Za svaki ured ili odjel odnosa s javnošću taj posao mogu obaviti specijalizirane agencije za praćenje medija koje klijentima dostavljaju *press clipping*.

Praktičarima odnosa s javnošću stoji na raspolaganju jedna od najstarijih metoda mjerenja učinka odnosa s javnošću, a to je *izračunavanje oglasne protuvrijednosti*. Oglasna protuvrijednost mjeri se tako da se količina medijskog vremena (elektronički mediji) ili prostora (tiskani mediji i internet), koju je dobila jedna organizacija, pomnoži s cijenom oglasa za jedinicu vremena ili prostora u tim medijima.¹⁰⁷ S vremenom se ustalila formula da se iznos novčane protuvrijednosti oglasa množi s tri do pet puta. Ph. Kotler¹⁰⁸ smatra da se u takav novinarski tekst, odnosno prilog, ima više povjerenja nego u oglašavanje. S tim u vezi neki "stručnjaci navode da će *pet puta* vjerojatnije na potrošače utjecati tekst nekog novinara nego oglas".¹⁰⁹ I P. Smith naglašava da urednički članci imaju veći kredibilitet od oglasa, vjerojatno zbog toga što se pretpostavlja da ih pišu urednici ili novinari, a ne oglašivač koji stalno pokušava nešto prodati.¹¹⁰ U takvom slučaju „otpor prema poruci je manji”. Prema P. Smithu procjene pokazuju da poruka izrečena u uredničkom članku ima *tri* puta veći kredibilitet od slične poruke iz oglasa.¹¹¹

Ph. Kotler smatra da se u novinarski tekst, odnosno prilog, ima više povjerenja nego u oglašavanje. S tim u vezi neki "stručnjaci navode da će pet puta vjerojatnije na potrošače utjecati tekst nekog novinara nego oglas".

Iako prema teoriji komunikacija „svaka informacija ima učinak”, prema Verčiću i dr. *mjerenje potencijalne zapaženosti* razvili su oglašivači uvidjevši da premali broj objavljenih oglasa ne utječe na publiku, a da povećanjem njihova broja učinak raste. Taj proces povećanja broja oglasa ima učinak samo do određene granice, tj. do *granice zasićenja*. „Prema nekim procjenama, oglas koji nismo vidjeli bar tri puta nema na nas nikakva učinka, a nakon što smo oglas vidjeli osam puta u jednom mjesecu, dodatni oglasi također više nemaju učinak.”¹¹² To potvrđuju i američka istraživanja koja pokazuju da bi primatelj (recipijent) ispravno primio poruku, treba je čuti najmanje *šest puta*.¹¹³

O *mjerenju stvarnog korištenja* govori se u slučaju kada „naša ciljna publika izabere medij u kojem se pojavljujemo, uočava sadržaj o nama, apsorbira ga i pamti pa je sada bolje informirana nego što je bila prije, što se treba očitovati u njezinu zanimanju i stajalištima.”¹¹⁴ Mjerenje stvarnog korištenja može se provesti pomoću ankete te osobnim i skupnim razgovorima. U ponašanju ljudi može se *mjeriti rezultat upravljanja odnosima s medijima*.

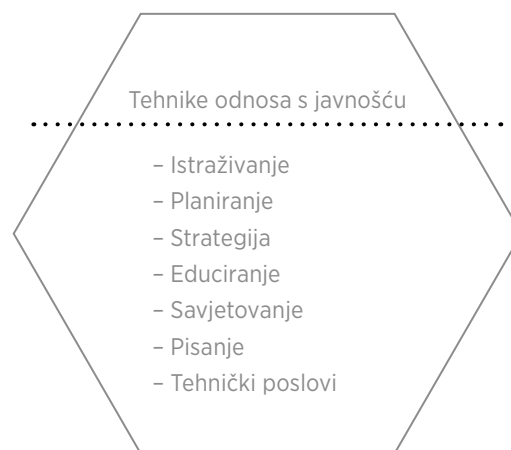
Sindrom ledenog brijega (*Iceberg*)

Postoji kontrast između odnosa s javnošću kakvim ih zamišlja veliki broj ljudi i njihove složene realnosti. S. Black¹¹⁵ ukazuje na sindrom ledenog brijega koji je karakterističan za organizacije u kojima su odnosi s javnošću reaktivno pozicionirani.

S druge strane odnosi s javnošću vidljivi su kroz tehnike i osobe kojima organizacija izlazi u javnost. Najvidljiviji su menadžeri i glasnogovornici i stoga se taj dio funkci-

je odnosa s javnošću često poistovjećuje s odnosima s javnošću ili odnosima s medijima, pa čak s čistim glasnogovorništvo. Sindrom ledenog brijega upućuje i na činjenicu da su brojne druge funkcije odnosa s javnošću ostale skrivene, nevidljive. Tako javnost vidi glasnogovornika ili menadžera na konferenciji za novinare, ali ne vidi cijeli sustav istraživanja, pripreme, planiranja, savjetovanja, educiranja, tehničkih poslova i drugih aktivnosti koje su prethodile polusatnom nastupu pred medijima.

Kao što je istaknuo D. Löwensberg,¹¹⁶ djelatnost svake organizacije načinjena je od izvjesnog broja javnih (otvorenih, vidljivih) i skrivenih (tajnih) elemenata. Te djelatnosti utječu jedne na druge, pri čemu javni i tajni elementi konvergiraju, tj. približavaju se u jednoj točki. Otvorene i skrivene, nevidljive elemente organizacijske djelatnosti nazivaju se sindrom ledenog brijega.



Slika 67. Sindrom ledenog brijega

Postoji kontrast između odnosa s javnošću kakvim ih zamišlja veliki broj ljudi i njihove složene realnosti. S. Black ukazuje na *sindrom ledenog brijega* koji je karakterističan za organizacije u kojima su odnosi s javnošću reaktivno pozicionirani.

Djelatnost svake organizacije načinjena je od izvjesnog broja javnih (otvorenih, vidljivih) i skrivenih (tajnih) elemenata.

Sažetak

Mediji

Mediji su tvrtke koje se bave prikupljanjem, obradom i plasiranjem informacija i dovode nas u dodir sa svijetom koji je izvan našeg neposrednog dodira. Masovni mediji imaju važnu ulogu u oblikovanju naših osobnih percepcija i uvjerenja, što se osobito odnosi na događaje i teme o kojima ne znamo puno.

Kontrolirani i nekontrolirani mediji

Djelatnici za odnose s javnošću u svom svakodnevnom radu koriste kontrolirane i nekontrolirane medije. Kontrolirani su mediji oni mediji u kojima djelatnici odnosa s javnošću utječu na ono što je rečeno, kako je rečeno, kad je rečeno i komu je rečeno. U nekontroliranim medijima djelatnici za odnose s javnošću nemaju izravnu ulogu u odlučivanju o medijskom sadržaju.

Mediji za unutarnju javnost

Medije možemo podijeliti na medije za unutarnju i medije za vanjsku javnost. U medije za unutarnju javnost ubrajaju se: tiskane riječi, izgovorene riječi te slike i riječi.

Novine u odnosima s javnošću

Novine sadrže brojne informacije i vijesti. Vijesti nisu samo rezultat traganja i obrade vijesti novinara i njihovih urednika. Novine ovise o informacijama koje im šalju, a često vrlo stručno – novinarski pišu njihovi vanjski izvori. Praktičari odnosa s javnošću kada imaju vijest koju žele objaviti, trebaju je priopćiti medijima, a ne čekati da mediji vijest traže od njih. Materijale namijenjeni novinama treba dostaviti ili u obliku priopćenja za javnost ili kao popis činjenica na temelju kojih novinar može napisati tekst. Kada djelatnik za odnose s javnošću želi predstaviti činjenice, a ne priopćenje za javnost, osobni razgovor s odgovarajućim urednikom ili utjecajnim novinarom pomaže da se uspješnije izloži i prihvati ideja.

Časopisi

Časopisi su učinkoviti kanali komuniciranja. Imaju razne prednosti. Jedna je od njih da lideri javnog mišljenja (*opinion makeri*) čitaju časopise. Istraživanja pokazuju da časopise čitaju mladi te brojne druge skupine. Smatra se da su informacije dobivene kroz časopise trajnije od onih u novinama. Čitatelji ih mogu čitati više puta i često su predmet rasprava. Čitatelji koji imaju specifične interese koriste se časopisima radi iscrpnije obrade teme.

Četiri glavna pristupa objavljivanju materijala u časopisima

Četiri glavna pristupa objavljivanju materijala su: 1) iznošenje ideje o članku koji može promovirati klijenta, 2) slanje pisanih upita uredniku o određenoj ideji, 3) plasiranje teksta koji je napisao praktičar ili nezavisni novinar, 4) slanje raznih objava u formatu časopisa.

Knjige

Knjige su također komunikacijski kanal u odnosima s javnošću. Nastaju znatno sporije od drugih tiskanih publikacija. Proces pisanja, pripreme, tiskanja i distribucije knjiga je dugotrajan. Knjige imaju ugled u očima važne ciljane javnosti. Lideri javnog mišljenja čitaju ih s poštovanjem, zanimanjem, često i s uzbuđenjem. Čitatelji obraćaju pozornost na poruke koje knjige prenose.

Telegrafske agencije

Novinske agencije ekonomično i učinkovito distribuiraju vijesti s mjesta događaja, kao i priloge koji su čitateljima, gledateljima i slušateljima posebno zanimljivi jer govore o društvenim događajima, situacijama i problemima. Agencijske vijesti objavljuju mediji kako na nacionalnoj, tako i na međunarodnoj i lokalnoj razini. Vijest koju agencija emitira ima veliki komunikacijski potencijal. Zbog toga novinske agencije jako utječu na stvaranje agendi.

Radio

Praktičari odnosa s javnošću shvaćaju da je radio kao medij važan zbog mogućnosti širenja vijesti i emitiranja poruka. Brzina i mobilnost predstavljaju posebna svojstva koja radio čine jedinstvenim među najvažnijim komunikacijskim medijima. Odnosi s javnošću su zainteresirani za korištenja radija na konkretnom području, kao što su broj radiopostaja, širina mreže, broj radioprijemnika, specifičnost radioprograma, brojnost slušatelja, troškovi propagiranja pomoću radija itd.

Televizija

Televizija je vizualni element, što je temeljni čimbenik po kojemu se televizija razlikuje od ostalih medija i koji joj pruža tako golem utjecaj. Zbog svog vizualnog utjecaja televizija naglašava osobnost. To je vrijednost koju praktičari odnosa s javnošću moraju imati u vidu u pripremi materijala za televizijsko emitiranje. U radu praktičara odnosa s javnošću televizija je nezamjenjiv komunikacijski kanal jer predstavlja golemu arenu u kojoj mogu priopćiti ono što imaju. Mogućnosti korištenja televizije djelatnicima odnosa s javnošću su brojne.

Film

Film je također komunikacijski kanal koji se može uporabiti u promociji proizvoda ili klijenata u odnosima s javnošću. Međutim s gledišta odnosa s javnošću mogućnost utjecaja na sadržaj komercijalnog filma za potrebe klijenta relativno je ograničena. Ograničenje se prije svega odnosi na velika financijska sredstva koja prate film. Sponzorirani filmovi i videonimke predstavljaju važan instrument u odnosima s javnošću.

Novi mediji

Novi mediji su odnosima s javnošću omogućili da naprave više posla za manje vremena. Produktivnost se povećala korištenjem raznih alata kao što su e-mailovi, elektronički kalendari i elektronička baza podataka. Brzina odašiljanja i povećanje pravovremenosti stizanja poruke samo su neke od postojećih prednosti internetske tehnologije. Novi mediji nude široku raznolikost metoda za poboljšanje i distribuciju informacija, što utječe na cijelu profesiju. Internet je omogućio interaktivnost i znatno olakšao dvosmjernu komunikaciju i kreiranje informacija.

Najvažnije funkcije novinarstva

Najvažnije funkcije novinarstva su: 1) informacija, 2) artikulacija, 3) dnevni red, 4) kritika i kontrola, 5) zabava, 6) obrazovanje, 7) socijalizacija i *vodstvo* te 8) integracija.

Profesionalni standardi izvješćivanja

Profesionalni standardi u novinarstvu razvijali su se kroz povijest. Na standardizaciju je najviše utjecao razvitak medija. Danas se suvremeno novinarstvo temelji na sljedećih pet profesionalnih standarda: 1) istinitost, 2) točnost, 3) poštenje, 4) nepristranost, 5) uravnoteženo izvješćivanje.

Glavni urednik

Novine i druga povremena izdanja, radijske i televizijske postaje te programi novinskih agencija moraju imati glavnog urednika kojeg imenuje i razrješava nakladnik u skladu sa zakonom i statutom. Glavni urednik odgovoran je za sve objavljene informacije. Odgovornost glavnog urednika odnosi se i na uredničku obradu objavljene informacije (izbor naslova, podnaslova, teksta ispod fotografije i slično).

Izvor informacija

Za novinara reportera izvori su najvažnija stvar. Pod izvorom se smatra osoba koja je spremna novinaru dati neke dotad nepoznate informacije, podatke, procjene ili dokumente. Izvori vijesti su različiti i brojni: službeni izvori, neslužbeni izvori, primarni i sekundarni izvori.

Zviždači

To su osobe koje, ograničene nekom situacijom u institucijama ili društvu, odluče pod punim identitetom, neovisno o posljedicama, hrabro izići u javnost sa svojim spoznajama o zataškanom kriminalu, tajnim operacijama i sl.

On background (Not for attribution)

U komunikaciji s medijima koristi se i *on background*. To su izvori koji su anonimno pripisani nekom tijelu ili nekom od njihovih valjanih predstavnika, a da ih se osobno ne imenuje (*on background*).

On deep background

Menadžeri, stranački ili državni dužnosnici koriste i tehniku *on deep background*. Kada se dužnosnik pozove na *on deep background*, to znači da se izvor uopće ne može pripisati, tj. za njega se ne smiju navoditi ni predstavnici, ni administracija, ni ustanova kojoj pripadaju (*on deep background*).

Off the record

Djelatnici ureda za odnose s medijima, javne osobe, politički dužnosnici i dr. u komunikaciji s medijima mogu koristiti zaštitu izvora ili informacije. Kod *off the recorda* informacija se ne smije objaviti ni u kojem obliku, a dana je novinaru samo zato da bi mu se olakšala interpretacija nekog događaja (*off the record*).

Gatekeeperi (vratari)

Gatekeeper je istoznačan s ograničenjem količine informacija, tj. s odabirom tema koje se drže komunikacijski vrijednima. *Vratari* odlučuju o tome koji će događaji postati javnim događajima, a koji ne te na taj način pridonose oblikovanju primateljeve slike o društvu, odnosno svijetu.

Model determinizacije

Američka komunikologinja Barbara Baerns posebno se bavila ovom temom. Najvažniji rezultati njezina istraživanja upućuju na zaključak da *odnosi s javnošću determiniraju novinarstvo*. Prema B. Baerns odnosi s javnošću imaju pod kontrolom teme i vrijeme izvješćivanja u medijima.

Igra nultog zbroja

Odnos novinarstva i odnosa s javnošću shvaća se kao *igra* u kojoj je zbroj uloga uvijek jednak nuli: što odnosi s javnošću imaju veći utjecaj, to novinarstvu pripada manji utjecaj i obrnuto.

Načelo simbioze

Brojni istraživači odnosa s javnošću zastupaju tezu da bi *simbioza* bila normalna u odnosima odnosa s javnošću i novinarstva. Društveni su odnosi postali tako komplicirani da novinari bez pilot funkcija PR-djelatnika ne bi mogli izvješćivati kvalitetno i svakodnevno. Zahvaljujući *novoj nepreglednosti* svjetskih tijekova, djelatnici odnosa s javnošću postali su važni partneri novinara, iako ih ovi prije vide kao protivnike.

Model parazitskog odnosa

Rasprava o odnosu odnosa s javnošću i novinarstva obogaćena je i razradom modela parazitskog odnosa. Autori vide odnose s javnošću kao parazita koji govori sve najbolje u interesu zdravlja svog hranitelja. Odnosi s javnošću funkcioniraju samo u ambijentu u kojem ne uspijeva novinarstvo. Između odnosa s javnošću i novinarstva postoji trajna borba za vlast.

Tržišni model

Međusobni odnosi i zajednički interesi PR-a i novinarstva najbolje se ogledaju u okvirima tržišnog modela. Tu postoji ponuda i potražnja, konkurencija i konkurentski odnosi, kako između redakcija, tako i između službi i agencija.

Razumijevanje medija

Najvažnija je zadaća poznavanje medija. To podrazumijeva umijeće rada s pojedinim medijima, poznavanje tehnologije rada, prilagođavanje svojih materijala pojedinim medijima, poštivanje rokova, smanjenje *lead timea*, udovoljavanje specifičnim zahtjevima stila, privlačenje publike pojedinih medija itd. Odnosi s medijima su stoga najvidljiviji dio odnosa s javnošću i od temeljne su važnosti za svaki program odnosa s javnošću.

Ključna načela za dobre odnose s medijima

Ključna načela za dobre odnose s medijima mogu se realizirati ako djelatnici odnosa s javnošću poštuju nekoliko temeljnih načela kao što su: govoriti otvoreno, biti na usluzi, ne treba moliti ni kудiti, ne smije se tražiti da se priča zataji i nije dobro zasipati medije informacijama.

Smjernica za rad s medijima

Treba govoriti sa stajališta javnog interesa, a ne organizacije. Napisana vijest treba biti jednostavna i za čitanje i za korištenje. Ako ne želite da vaše riječi budu citirane, ne treba ih ni izgovarati. Najvažnije činjenice treba navesti na početku (*lead*). Ne treba se prepirati s novinarima, njihova je riječ posljednja.

Rad s međunarodnim medijima

Djelatnici odnosa s javnošću osim s nacionalnim i lokalnim medijima susreću se i s novinarima međunarodnih medija. Iako su novinarska i profesionalna načela ista, ipak se u radu s inozemnim novinarima treba brinuti o jezičnim i kulturnim razlikama.

Nova pravila odnosa s medijima

Brojni djelatnici u odnosima s javnošću nisu shvatili nova pravila koja im omogućava internet. Poznato je kako djelatnici u odnosima s javnošću previše zasipaju novinare neželjenim i upornim komercijalnim porukama u obliku priopćenja za javnosti i općenitih reklamnih poruka. Takva početnička i neprofesionalna praksa dovodi do toga da je veliki broj novinara profesiju odnosa s javnošću počeo doživljavati kao sinonim za *spam*. Internet je izmijenio pravila. Slijedite li još uvijek tradicionalne tehnike odnosa s javnošću, sigurno je kako ste shvatili da su ograničeno učinkovite. Kako biste postali učinkoviti u odnosima s medijima, primijenite *nova pravila odnosa s medijima*.

Vrjednovanje odnosi s medijima među krajnjim korisnicima

Odnosi s medijima se vrjednuju među *krajnjim korisnicima*, a krajnji korisnici su *dionici* (*stakeholders*) i *javnost*. U interesu je svake organizacije pojavljivati se što pozitivnije u javnosti. Odnosima s medijima se i bavimo da bismo našu organizaciju *predstavili* krajnjim korisnicima i na taj način sudjelovali u osmišljavanju društvene zbilje, kao i na način razmišljanja ciljne skupine.

Izračunavanje oglasne protuvrijednosti

Praktičarima odnosa s javnošću stoji na raspolaganju jedna od najstarijih metoda mjerenja učinka odnosa s javnošću, a to je *izračunavanje oglasne protuvrijednosti*. Oglasna protuvrijednost mjeri se tako da se količina medijskog vremena (elektronički mediji) ili prostora (tiskani mediji i internet), koju je dobila jedna organizacija, pomnoži s cijenom oglasa za jedinicu vremena ili prostora u tim medijima.

Mjerenje stvarnog korištenja

O mjerenju stvarnog korištenja govori se u slučaju kada „naša ciljna publika izabere medij u kojem se pojavljujemo, uočava sadržaj o nama, apsorbira ga i pamti pa je sada bolje informirana nego što je bila prije, što se treba očitovati u njezinu zanimanju i stajalištima”.

Sindrom ledenog brijega (*Iceberg*)

Postoji kontrast između odnosa s javnošću kakvim ih zamišlja veliki broj ljudi i njihove složene realnosti. Sindrom ledenog brijega karakterističan je za organizacije u kojima su odnosi s javnošću reaktivno pozicionirani. Odnosi s javnošću vidljivi su kroz tehnike i osobe kojima organizacija izlazi u javnost. Najvidljiviji su menadžeri i glasnogovornici i stoga se taj dio funkcije odnosa s javnošću često poistovjećuje s odnosima s javnošću ili odnosima s medijima pa čak s čistim glasnogovorništvom. Sindrom ledenog brijega upućuje i na činjenicu da su brojne druge funkcije odnosa s javnošću ostale skrivene, nevidljive.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što su mediji?
2. Što su kontrolirani, a što nekontrolirani mediji?
3. Navedite medije za unutarnju javnost!
4. Kako iskoristiti novine u odnosima s javnošću?
5. Prednosti časopisa u odnosima s javnošću?
6. Mjesto knjige u odnosima s javnošću?
7. Značenje agencija u odnosima s javnošću?
8. Mogućnosti radija u odnosima s javnošću?
9. Prednost radija kao promocijskog medija?
10. Nedostatci radija kao promocijskog medija?
11. Moć televizije u odnosima s javnošću?
12. Prednost televizije kao promocijskog medija?
13. Nedostatci televizije kao promocijskog medija?
14. Mogućnosti filma u praksi odnosa s javnošću?
15. Što je omogućio internet u radu odnosa s javnošću?
16. Važna obilježja interaktivnih odnosa s javnošću?
17. Što novinari traže na web stranicama organizacija?
18. Funkcije novinarstva?
19. Profesionalni standardi izvješćivanja?
20. Kako je organizirana novinarska redakcija?
21. Navedite izvore informacija novinarima!
22. Tko su *zviždači*?
23. *On background*?
24. *On deep background*?
25. *Off the record*?
26. Tko su i što rade *gatekeeperi* (vratarci)?
27. Kriteriji urednika za izbor vijesti?
28. Čimbenici vijesti?
29. Objasnite model determinizacije u odnosu odnosa s javnošću i novinarstva!
30. Što je igra nultog zbroja?
31. Načelo simbioze u odnosu odnosa s javnošću i novinarstva?
32. Objasnite model parazitskog odnosa!
33. Što je to tržišni model u odnosu odnosa s javnošću i novinarstva?
34. Što mogu dobri odnosi s medijima pridonijeti strateškim ciljevima organizacije?
35. Ključna načela za dobre odnose s medijima?
36. Deset smjernica za rad s medijima?
37. Karakteristike rada s međunarodnim medijima?
38. Što su *nova pravila odnosa s medijima*?
39. Deset načela kako pisati materijale za medije?
40. Kako se vrjednuju odnosi s medijima među krajnjim korisnicima?
41. Kako se izračunavaju oglasne protuvrijednosti?
42. Što je sindrom ledenog brijega?



Dodatna literatura

- Ailes, R.: *You are the Message*, Doubleday/Currency, New York, 1988.
- Baskin, O. Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Black, S.: *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd, 2003.
- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, Ae.: *Public Relations and News Sources*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006.
- Grabowski, G.: *The Seven Deadly Sins of Media Relations*, *Public Relations Quarterly*, spring 1992.
- Green, A.: *Kreativnost u odnosima s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007.
- Heath, R., L. Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- *Journalisten und PR Manager – eine antagonistische partnerschaft mit offener Zukunft*, 1999.
- Kesić, T.: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- Kurtz, H.: *Spin Cycle*, A Touchstone Book, New York, 1998.
- Löwensberg, D.: *Corporate Image, Reputation and Identity*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Malović, S.: *Osnove novinarstva*, Golden marketing, Zagreb, 2005.
- Mihovilović, M.: *Profesionalni novinari*, Profil i Visoka novinarska škola, Zagreb, 2007.
- Nikšić, D. (ur.): *Etika novinarstva*, CPM, Beograd, 2004.
- Ruß-Mohl, S.: *Novinarstvo*, Clio, Beograd, 2005.
- Sapunar, M.: *Osnove znanosti o novinarstvu*, Naprijed, Zagreb, 2000.
- Sapunar, M.: *Opća povijest novinarstva*, ITG, Zagreb, 2002.
- Scott, D. M.: *The New Rules of Marketing&PR*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.
- Scott, D. M.: *Marketing&PR u stvarnom vremenu*, Dva i Dva, Zagreb, 2011.
- Springston, J.: *Public Relations and New Media Technology*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Theaker, A.: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York, 2002.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću i novinarstvo*, Zbornika radova: Komunikacijske znanosti, Hrvatski studiji, Zagreb, 2007.
- Verčić, D. i sur: *Odnosi s medijima*, Masmedia, Zagreb, 2004.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Woolf, D. J.: *Pisanje teksta i naslova*, u: *Uspješna ekonomska propaganda*, R. Barton (ur.), Privreda, Zagreb, 1964.
- <http://www.washingtonpost.com>

Bilješke

- 1 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 197.
- 2 M. Radojković, M. Miletić (b): *Komuniciranje mediji i društvo*, Stylos, Beograd, 2005., 83.
- 3 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 1998., 25.
- 4 Isto.
- 5 D. McQuail: *Towards a Sociology of Mass Communications*, London, 1969., 7., cit. pr. E. Kečo-Isaković: *Izazovi mas-medija*, TKD Šahinpašić, Sarajevo, 2006., 17.
- 6 F. Vreg: *Društveno komuniciranje*, CIP, Zagreb, 1975., 8.
- 7 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 25.
- 8 R. Lorimer, *n. dj.*, 43.
- 9 M. Radojković, M. Miletić (b), *n. dj.*, 103.
- 10 Isto.
- 11 Isto, 198.
- 12 G. Grabowski: *The Seven Deadly Sins of Media Relations*, *Public Relations Quarterly*, spring 1992., 37.
- 13 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 284.
- 14 M. Sapunar: *Osnove znanosti o novinarstvu*, Naprijed, Zagreb, 2000., 46.
- 15 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 284.
- 16 Isto, 299.
- 17 M. Sapunar (b): *Opća povijest novinarstva*, ITG, Zagreb, 2002., 50.

- 18 D. L. Wilcox, T. G. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 249.
- 19 Isto, 250.
- 20 Isto, 252.
- 21 G. M. Broom, *n. dj.*, 243.
- 22 Isto.
- 23 D. L. Wilcox, T. G. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 495.
- 24 Isto, 495.
- 25 G. M. Broom, *n. dj.*, 243.
- 26 D. L. Wilcox, T. G. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 255.
- 27 Isto, 256.
- 28 Isto, 257.
- 29 M. Sapunar (b), *n. dj.*, 158.
- 30 D. L. Wilcox, T. G. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 259.-260.
- 31 O prednosti radija piše Ch. H. Wolf u radu *Korištenje radija i televizije kao propagandnog medija*, 1964., 419. i T. Kesić u *Integriranoj marketinškoj komunikaciji*, 1997., 228.-229.
- 32 D. L. Wilcox, T. G. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 262.-265.
- 33 Više u: C. H. Wolf, *n. dj.*, 457.; T. Kesić, *n. dj.*, 226.
- 34 Do svoje osamnaeste godine djeca u Americi provedu više od 2,5 godine gledajući TV program.
- 35 J. Langer: *Tabloid Television and News Culture: Access and Representation*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003., 137.
- 36 D. L. Wilcox, T. G. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 265.
- 37 J. Springston: *Public Relations and New Media Technology*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 604.-605.
- 38 Isto, 606.
- 39 Isto, 607.-608.
- 40 „Internet nije samo još jedan prodajni kanal. Kompanije će u budućnosti funkcionirati pomoću *digitalnog živčanog sustava*”, smatra Bill Gates.
- 41 D. L. Wilcox, T. G. Cameron, *n. dj.*, 337.
- 42 Isto, 349.
- 43 Vidi: M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 162.-163.
- 44 S. Ruß-Mohl, *n. dj.*, 14.-21.
- 45 Psi čuvari trebaju ugristi svakoga tko je preskočio preko ograde tuđeg dvorišta. Tko pokušava ušutiti novinare, taj guši demokraciju.
- 46 S. Malović: *Osnove novinarstva*, Golden marketing, Zagreb, 2005., 18.
- 47 Isto, 19.
- 48 Isto, 31.-32.
- 49 Neki teoretičari umjesto poštenja koriste objektivnost. Američki novinari, piše S. Malović, još uvijek dvoje između objektivnosti i poštenja, kao naziva kojima označavaju bit svog shvaćanja izvješćivanja.
- 50 S. Malović, *n. dj.*, 25.
- 51 Isto, 42.
- 52 Isto, 37.-39.
- 53 M. Mihovilović: *Profesionalni novinari*, Profil i Visoka novinarska škola, Zagreb, 2007., 58.
- 54 S. Malović, *n. dj.*, 385.
- 55 Isto, 386.
- 56 M. Mihovilović, *n. dj.*, 59.
- 57 M. Sapunar (a), *n. dj.*, 137.
- 58 S. Malović, *n. dj.*, 387.
- 59 M. Sapunar, *n. dj.*, 139.
- 60 Isto, 93.-94.
- 61 M. Mihovilović, *n. dj.*, 89.
- 62 S. Malović, *n. dj.*, 147.-148.
- 63 M. Mihovilović, *n. dj.*, 89.
- 64 <http://www.washingtonpost.com>
- 65 D. Nikšić, (ur.): *Etika novinarstva*, CPM, Beograd, 2004., 222.
- 66 H. Kurtz, *n. dj.*, 28.
- 67 Isto.
- 68 R. Ailes, *n. dj.*, 182.
- 69 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 94.
- 70 Isto, 95.
- 71 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 411.
- 72 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 98.

- 73 Isto, 98.-99.
- 74 Cit. pr. M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 99.
- 75 *Information Subsidies and Public Policy*, 1982.
- 76 S. Ruß-Mohl, *n. dj.*, 266.
- 77 Z. Tomić (b): *Odnosi s javnošću i novinarstvo*, Zbornika radova: Komunikacijske znanosti, Hrvatski studiji, Zagreb, 2007., 43.
- 78 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 102.
- 79 Istraživači komunikacija Joachim Westerbarkey (1995.) i Klaus Kocks (1998.) raspravljaju o modelu parazitskog odnosa.
- 80 S. Ruß-Mohl, *n. dj.*, 270.
- 81 *Journalisten und PR Manager – eine antagonistische partnerschaft mit offener Zukunft*, 1999.
- 82 S. Ruß-Mohl, *n. dj.*, 271.
- 83 Ae. Davis: *Public Relations and News Sources*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006., 27.
- 84 A. Green, *n. dj.*, 50.
- 85 A. Theaker (b), *n. dj.*, 122.
- 86 D. Meerman Scott: *Marketing&PR u stvarnom vremenu*, Dva i Dva, Zagreb, 2011., 57.-59.
- 87 U knjizi *Odnosi s javnošću* S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom nazivaju ih *smjernicama*.
- 88 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 327.-330.
- 89 R. Ailes, *n. dj.*, 184.
- 90 Cit. pr. A. Theaker (c), *n. dj.*, 176.
- 91 Cit. pr. A. Theaker (b), *n. dj.*, 123.
- 92 A. Green, *n. dj.*, 206.
- 93 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 323.-324.
- 94 G. M. Broom, *n. dj.*, 260.-261.
- 95 Isto.
- 96 www.zorantomic.net
- 97 Vidi: D. Meerman Scott: *The New Rules of Marketing&PR*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.
- 98 R. Ailes, *n. dj.*, 182.
- 99 Napisao je knjigu *The Techniques of Clear Writing (Tehnike jasnog pisanja)*.
- 100 D. A. Itule, B. D. Anderson, *n. dj.*, 105.-113.
- 101 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 459.
- 102 A. Davis, *n. dj.*, 159.-160.
- 103 S. Black, *n. dj.*, 147.
- 104 Isto, 148.
- 105 D. Verčić i sur., *n. dj.*, 143.-160.
- 106 Isto, 150.
- 107 Isto, 152.
- 108 Ph. Kotler (d), *n. dj.*, 805.
- 109 Isto.
- 110 P. Smith, *n. dj.*, 358.
- 111 Isto.
- 112 D. Verčić i sur., *n. dj.*, 155.
- 113 Z. Tomić (a), *n. dj.*, 56.
- 114 D. Verčić i sur., *n. dj.*, 156.
- 115 S. Black, *n. dj.*, 9.
- 116 D. Löwensberg: *Corporate Image, Reputation and Identity*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 257.

30. ONLINE ODNOSI S JAVNOŠĆU

Internet i srodna računalna tehnologija unaprijedili su način na koji pojedinci i organizacije komuniciraju. Brojne korporacije, državne administracije i mnogi drugi prihvatili su tu novu mogućnost s entuzijazmom i optimizmom shvaćajući na taj način McLuhanovo utopijsko *globalno selo*. Drugi pak shvaćaju to na nešto negativniji način povodeći se strahom od gubljenja privatnosti, autonomije i zastranjenja zajednice. Istine ima i u jednoj i u drugoj teoriji.¹¹⁷

Transformacija u digitalnu tehnologiju nije zaobišla ni praksu odnosa s javnošću. Mogućnosti se šire, dok cijene opreme padaju. Na jednom računaru djelatnik odnosa s javnošću danas može napraviti multimedijски program ili izravan videoprijenos i poslati ga odmah, izravno preko interneta. Jednostavnost, pristupačna cijena i mogućnosti računara šire i mijenjaju granice, uloge i odnose u praksi odnosa s javnošću unutar i izvan organizacija.

Tradicionalni odnosi s javnošću informiraniji su za širi opseg tradicionalnih istraživanja masovnih medija. Pojedini su autori primijetili da konverzacija tehnologijom stvara mogućnost napetosti u tradicionalnom shvaćanju masovnih medija. Kao što teoretičari ističu, kad je internet koncipiran kao masovni medij, postalo je očito da se ni mediji ne mogu općenito definirati za sve situacije, već umjesto toga moraju biti konstantno reartikulirani ovisno o situaciji. Internet je multifunkcionalan masovni medij, što znači da sadrži mnoge različite komunikacijske konfiguracije. Ti različiti oblici pokazuju povezanost između interpersonalne i masovne komunikacije.¹¹⁸

Računalo i internet

Danas je gotovo nezamisliv život bez računara. Računalo je postao osnovno sredstvo rada. Koristi se u svim područjima života pa tako i u radu odnosa s javnošću. Za osobe koje se bave odnosima s javnošću računalo je višestruko koristan. Uz pomoć računala više uredskog posla moguće je obaviti za znatno manje vremena nego kada bi se radilo zastarjelim *ručnim* metodama.¹¹⁹ Dakle najvažnije karakteristike napretka osobnih računala su evoluirale od puke zamjene za pisane strojeve pa sve do nezaobilaznog sredstva kako u poslovnoj, tako i u privatnoj komunikaciji.

Kao sredstvo za pretraživanje informacija računalo čini lakše dostupnom golemu količinu podataka. Korištenjem elektroničke pošte i foruma potiče se razmjena ideja. Rukovođenje projektima, naplata za utrošeno vrijeme i digitalne prezentacije, samo su neke aktivnosti koje se mogu učinkovitije i lakše obaviti korištenjem računala. Stoga osobno računalo predstavlja i sredstvo kojim se korisnik uvodi u složeni labirint interneta.¹²⁰ Računalo je danas nezamjenjiv u pisanju i uređivanju tekstova.

Internet je nastao krajem 20. stoljeća tako što je skupina istraživača otkrila način kako povezati računala koji su se nalazili u dva različita grada. Početkom 90-tih godina prošlog stoljeća ušao je u širu uporabu. Internet je najrasprostranjeniji eksponent komunikacijske revolucije po tome što se svi novi mediji temelje na internetu.¹²¹ Internet je široko spojen sustav različitih kompjutorskih mreža povezanih modemom i telefonskom linijom. Komunikacije se mogu slati mrežnim korisnicima širom svijeta koristeći e-mail adrese. Elektronička pošta je najra-

Transformacija u digitalnu tehnologiju nije zaobišla ni praksu odnosa s javnošću.

Kad je internet koncipiran kao masovni medij, postalo je očito da se ni mediji ne mogu općenito definirati za sve situacije, već umjesto toga moraju biti konstantno reartikulirani ovisno o situaciji.

„Internet će promijeniti i način na koji ljudi žive, rade, igraju se i uče... Imat će isti učinak na društvo kao i industrijska revolucija. Promovirat će globalizaciju nevjerojatnom brzinom.“ Postat će „tehnologija podrške za sve medije – TV, radio, časopise“.

Osobama koji se bave odnosima s javnošću internet omogućuje različite načine komunikacije na globalnoj razini.

Web stranice omogućuju organizacijama da korisnicima interneta predoče svoje aktivnosti, misije i vizije, planove i programe, proizvode i usluge.

šireniji oblik interneta. Pisma i slike mogu se slati izravno drugim korisnicima gdje se pohranjuju dok se ne pročitaju. Medijski kontakti postaju uobičajeni e-mailom i većina novinara želi kontaktirati upravo na taj način. Određena istraživanja su pokazala da 91% novinara preferira dobivati tekstove elektroničkim putem.

Internetski korisnici kupuju modeme i obično se povezuju preko nekog lokalnog poslužitelja. Nakon pretplate trošak korisnika je onaj telefonskog poziva. Razvoj širokopojasnog interneta omogućio je proviziju na *uvijek na mreži* usluge izbjegavajući kašnjenje telefonskim spajanjem.¹²²

Internet je golem izvor informacija. Ovisi o korisniku koji pretražuju razne raspoložive izvore informacija. To je postalo jednostavnije razvojem pretraživača kao što su Google, Yahoo i Alta Vista.

World Wide Web (WWW) razvili su europski znanstvenici 90-tih godina. Stranice informacija na webu sastoje se od teksta, grafike i hiperteksta (poveznika). Posljednja omogućuje korisnicima da posvijetle riječi koristeći miš i spoje se s drugom poveznom stranicom na internetu.

Čimbenik koji izdvaja internet od ranijih novih tehnoloških komunikacija jest njegova sveobuhvatna priroda. „Ono što ljudi nisu shvatili jest da će internet sve promijeniti“, predvidio je još 1998. izvršni direktor kompanije Cisco Systems. „Internet će promijeniti i način na koji ljudi žive, rade, igraju se i uče... Imat će isti učinak na društvo kao i industrijska revolucija. Promovirat će globalizaciju nevjerojatnom brzinom.“ Postat će „tehnologija podrške za sve medije – TV, radio, časopise“.¹²³

Kao takav internet mijenja granice između organizacije, kao i između ljudi i organizacije te omogućuje tvrtki bolji ustroj.¹²⁴ Ima i implikacije na rad djelatnika u odnosima s javnošću.

Internet i odnosi s javnošću

Osobama koji se bave odnosima s javnošću internet omogućuje različite načine komunikacije na globalnoj razini. Prije svega tu se misli na razmjenu poruka pomoću elek-

tronske pošte, prijenos informacija i mogućnost pretraživanja.¹²⁵

Distribucija elektronske pošte (e-mail) – u elektronsku poštu se ubrajaju individualne poruke, informativni bilteni namijenjeni zaposlenima, slanje priopćenja za javnost, fotografija i cirkularnih pisama, razmjena i slanje preslika između agencija za odnose s javnošću i klijenata uključujući i dokumente koji su u potpunosti formatirani korištenjem softvera. Većina sustava za elektronsku poštu prihvaća poštu u hipertekstu sa slikama u boji.¹²⁶

Web stranice (websites) – ove stranice omogućuju organizacijama da korisnicima interneta predoče svoje aktivnosti, misije i vizije, planove i programe, proizvode i usluge.

Web blogovi (web blogs) – web blogovi ili popularnije zvani blogovi postali su jedan od najvećih trendova na internetu. Riječ *blog* postala je jedna od najpopularnijih i najtraženijih riječi na internetu u svijetu. Jedan od glavnih razloga popularizacije i brzog širenja blogova je i jednostavan način njihova stvaranja.

Brošure (Brochure) – najveći dio web sadržaja neznatno se razlikuje od *online* brošure i popratnog materijala koje organizacije nude svojim *stakeholderima*. Djelatnici za odnose s javnošću trebali bi na najbolji način iskoristiti multimedijalne i interaktivne karakteristike interneta.

Podcasting – radi se o prilično svježoj pojavi na webu koja se razvijala usporedo s ubrzavanjem veza prema internetu i naravno sve većom dostupnošću jeftine (ili besplatne) tehnologije. Razvoj *podcastinga* zapravo je krenuo početkom novog tisućljeća u SAD-u, dok se onaj pravi bum dogodio tri do četiri godine kasnije.

Skupine za razgovor – pojedinci koje zanimaju određena pitanja razgovaraju o njima davanjem i čitanjem komentara drugih sudionika. Ponekad se ova razmjena zove elektronski bilten.

Evo još nekoliko načina korištenja interneta u odnosima s javnošću:¹²⁷

- organizacije elektronskom poštom prosljeđuju priče novinarima, ali brzo reaguju na krizna stanja i za njih loše priče

- organizacije gotovo u pravilu postavljaju web stranice za potrebe novinara i druge javnosti; posebno se aktivnost pojačava u kriznim situacijama
- stranice nude odgovore na sva važna pitanja vezana za organizaciju, proizvod ili uslugu
- *life* stranice nude mogućnost igranja igrica na internetu; igre služe i za privlačenje korisnika na stranice
- web stranice emitiraju program pomoću internet TV-a.

Internet kao alat menadžmenta i izvor informacija

Internet je promijenio komunikacijski menadžment jer je potpuno promijenio mogućnost istraživanja, informacijske obrade podataka i suradnje. Neograničena mogućnost pristupa mreži omogućava osobi odgovornoj za komunikaciju ispunjenje zadaća, neovisno o tome provodi li se komunikacija s internom i eksternom ciljnom javnošću klasičnim metodama (prijem za javnost, tiskane publikacije) ili *online* instrumentima (web stranice, e-pošta).

Autori T. Pleil i A. Zerfaß navode tri aspekta mogućih prednosti.

Prvo, *primjena online aplikacija za poboljšanje suradnje i projektno upravljanje*. Ovaj pristup omogućuje u korporativnoj komunikaciji brzu i učinkovitu suradnju s eksternim dobavljačima, poput komunikacijskih agencija, dizajnera, internet agencija, tiskara, organizatora korporativnih događaja (*event*).

Drugo, *optimiranje informacijskog sustava*. U fazi planiranja i primjene u upravljanju komunikacijama potrebno je stvaranje inteligentnog informacijskog sustava. Informacije i podatci u odnosima s javnošću u internoj komunikaciji sastavljaju se sve više u elektronskom obliku, npr. organizacija datoteke u elektronskim mapama i arhivima. To se također odnosi na baze podataka temeljene na web podršci.

Treće, *optimiranje upravljanja komunikacijama*. Upravljanje korporativne komunikacije obuhvaća nekoliko koraka koji stoje u svezi s klasičnim ciklusom vođenja poduzeća. Nakon analize u odnosima s javnošću

sljedi planiranje, provedba i evaluacija komunikacijskih programa. Internet-aplikacije mogu poduprijeti navedene korake.¹²⁸

U fazi analize, kako je u trećem aspektu navedeno, *online* banke podataka i *alert* servisi koriste se za jednostavno *praćenje tema* (*Issues Tracking*), kao predkorak *upravljanja temama* (*Issues Management*).

Društveni mediji

Pojam društvenih medija (*eng. social media*) u proteklih nekoliko godina postao je nezaobilazan ukoliko se raspravlja o načinima korištenja interneta. I tradicionalni mediji pišu i izvješćuju o novostima i mogućnostima iz svijeta novih, društvenih medija.¹²⁹

Prema *Merriam-Webster rječniku* društveni su mediji oblici elektroničkih komunikacija (poput internetskih stranica za društveno umrežavanje i mikroblogova) pomoću kojih korisnici stvaraju *online* zajednice za dijeljenje informacija, ideja, privatnih poruka i drugih sadržaja (poput videa).¹³⁰

Prema Lewisovoj definiciji „izraz društveni mediji aktualno se koristi kao naziv za digitalne tehnologije koje omogućuju ljudima povezivanje, interakciju, stvaranje i dijeljenje sadržaja. Taj naziv uključuje društveno umrežavanje, medije za razmjenu, nove medije, digitalne medije, NextGen PR i *Web 2.0*...“. Autor ističe kako se društveni mediji koriste za osobnu uporabu, za povezivanje sa starim i novim prijateljima, za izgradnju postojećih veza i skupljanje novosti i znanja iz zajednice. Osim što je to prostor za međusobnu interakciju među članovima te prostor za zabavu, društveni mediji postali su snažan alat za marketinške stručnjake, oglašivače i profesionalce za odnose s javnošću.¹³¹

Vrste i podvrste društvenih medija

Postoje razne vrste i podvrste društvenih medija, odnosno najpoznatije i najčešće korištene aplikacije iz određene kategorije društvenih medija.¹³²

Online forumi

Svakim se danom u svijetu internetom koristi sve više ljudi kako bi proveli detaljna istraživanja o proizvodima i uslugama, uključili

Neograničena mogućnost pristupa mreži omogućava osobi odgovornoj za komunikaciju ispunjenje zadaća, neovisno o tome provodi li se komunikacija s internom i eksternom ciljnom javnošću klasičnim metodama ili *online* instrumentima.

Društveni mediji su oblici elektroničkih komunikacija pomoću kojih korisnici stvaraju *online* zajednice za dijeljenje informacija, ideja, privatnih poruka i drugih sadržaja.

Blog je publikacija na internetu (webu) koja sadrži prvenstveno periodične članke u obrnutom vremenskom slijedu – najnoviji članci nalaze se na vrhu stranice.

se u predizborne kampanje, pridružili određenim klubovima, raspravljali o svojim hobijima ili drugim specifičnim interesima. Svi se svakodnevno okupljaju na mreži kako bi izrazili svoja mišljenja i stavove. Postojeće tehnologije imaju različite nazive i sve omogućuju *online* komunikaciju. Među njima su: *chat roomovi* i *message boardovi*, *list serveri*, *wikiji*, *blogovi* i dr. Na specijaliziranim stanicama svih vrsta ljudi biskih ideja, koji dijele slične interese, sastaju se svakodnevno i raspravljaju o pojedinim, često kompliciranim ili osjetljivim pitanjima.¹³³

Blog

Blog je publikacija na internetu (webu) koja sadrži prvenstveno periodične članke u obrnutom vremenskom slijedu – najnoviji članci nalaze se na vrhu stranice.¹³⁴ Riječ blog nastala je spajanjem riječi *web* i *log*.¹³⁵

Blogovi mogu biti individualni i kolaborativni. Terminološki za sada nema razlikovanja kao u engleskom jeziku gdje se termin *weblog* češće koristi za kolaborativne, a *blog* za individualne projekte. Mogu biti u obliku časopisa, tematski, osobni. Mogu biti povezani u skupine tematski ili vezano za domenu na kojoj se nalaze – blogosfera (*sveukupna blogging zajednica*), koja se razvila iz ispušnog ventila za građane – novinare, no postala je medijsko tržište samo po sebi i put mogućnosti odnosa s javnošću.¹³⁶

Blogovi mogu proširiti komunikativni prostor djelovanja. Neka poduzeća za neke određene informacije prakticiraju prije ih objaviti na blogu, a tek onda pomoću priopćenja za javnost.

Iako postoji razne vrste blogova, korporativni *webblogovi* mogu biti korišteni za internu komunikaciju, tržišnu komunikaciju i u odnosima s javnošću. Blogovi mogu proširiti komunikativni prostor djelovanja. Neka poduzeća za neke određene informacije prakticiraju prije ih objaviti na blogu, a tek onda pomoću priopćenja za javnost.¹³⁷

Wiki(pedia)

Wikiji su web stranice koje korisnicima dopuštaju ažuriranje, uklanjanje ili objavljivanje sadržaja. Najpoznatiji *wiki* je Wikipedia. Wikipedia (*wiki+enciklopedija*) je višejezična, na webu zasnovana enciklopedija slobodnog sadržaja. Postoji kao *wiki*, što podrazumijeva da se piše u suradnji s brojnim volonterima te većinu članaka može mijenjati svatko s pristupom internetu i odgovarajućim web preglednikom.¹³⁸

Podcasting

Podcast je digitalna datoteka koja sadržava audio ili audio-videozapis koji se distribuira internetom koristeći RSS tehnologiju, a namijenjen je gledanju ili slušanju na računalu, digitalnom prijenosnom uređaju poput iPod-a ili bilo kojem mp3 uređaju. U spektru društvenih medija *podcastovi* su važni jer omogućuju organizacijama isporučivanje vrlo preciznog sadržaja.¹³⁹

Studija slučaja 27. Kako navesti novinare da koriste vašu web stranicu

Prema mišljenju *Grupacije Nielsena Normana*¹⁴⁰ stručnjaci trebaju provesti istraživanja o korisnosti njihovih web stranica, a posebno da shvate probleme njihovih korisnika i novinara. Nielsen i Norman kažu da novinari posjećuju stranice kompanije o kojoj se spremaju pisati. Novinari žele:

- pronaći kontakt osobu za odnose s javnošću
- pronaći osnovne podatke o kompaniji
- otkriti stavove kompanije vezane za neki događaj
- *skinuti* slike kojim će ilustrirati članak
- provjeriti financijske podatke.

Tipični koraci koje novinari poduzimaju su sljedeći:

1. Posjećivanje vaše stranice

Savjet: Prijavite web stranicu na glavnim pretraživačima kao što je Google.

Savjet: Izbjegavajte slike u programima Flash koji ponekad ne funkcionira ili mogu naštetiti novinarskom istraživanju.

2. Pronalaženje vijesti.

Savjet: Ne dopustite da se novinari izgube u masi vaših infomacija.

Savjet: Jasno obilježite informacije namijenjene novinarima (mediji, vijesti i sl.)

3. Traženje osobe za kontakt.

Savjet: Novinari, pokazale su studije, imaju najmanje uspjeha u pronalaženju broja telefona i kontakt osobe za odnose s javnošću.

Savjet: Informacije u vezi kontakta trebaju se nalaziti na svakoj stranici, posebno broj telefona, kako biste pomogli novinarima da u kratkom roku dođu do vas.

4. Istraživanje proizvoda, događaja ili osoba

Savjet: Osigurajte *link* za priopćenja za javnost koji se može lako pronaći.

Savjet: Omogućite pronalaženje ili sortiranje priopćenja na osnovi teme ili datuma.

Savjet: Izbjegavajte *pop-up* prozore za priopćenja za javnost jer oni ukazuju na oskudne informacije.

Savjet: Povežite se s trećim izvorom koji će poslužiti kao dopuna informacijama o vašoj kompaniji.

5. Provjera činjenica.

Savjet: Prezentirajte činjenice, životopise članova uprave, financijske podatke i informacije o proizvodu.

6. Slike.

Savjet: Novinarima se sviđaju slike i grafike i one puno toga govore o samoj kompaniji.

Savjet: Ipak ne pretjerujte u tome. Potrudite se da slike budu korisne, a ne samo lijepe za oko.

D. L. Wilcox, G. T. Cameron, W. K. Ault, W. K. Agge: *Public Relations: Strategies and Tactics*, Study edition, Seventh edition, 2005.

Društvene mreže

Društvene mreže (eng. *social networks*) predstavljaju najpopularniji alat za korištenje interneta. U prilog tome govore svi statistički podatci. Tako je najveća svjetska društvena mreža Facebook u lipnju 2011. godine dosegla 1,000,000,000,000 *pageviewova* te 870,000,000 jedinstvenih posjeta mjesečno prema statističkim podacima Googleova Doubleclick Ad Plannera, što govori da Facebook doseže 46,9% internetskih korisnika u cijelom svijetu. Od samog trenutka pojavljivanja društvene mreže postale su svakodnevna navika milijuna korisnika.¹⁴¹

Društvene mreže shvaćaju se i kao servisi vezani za internet koji omogućuju pojedincima:

- 1) kreiranje otvorenih ili poluotvorenih korisničkih profila unutar određene aplikacije
- 2) isticanje liste drugih korisnika te aplikacije s kojima su povezani
- 3) pregledavanje i povezivanje liste korisnika s kojima su povezani i onih koje su kreirali drugi korisnici.¹⁴²

U radu *Social Networking Sites: Definition, History and Scholarship* D. M. Boyd i N. B. Ellison koriste pojam *social network site* kako bi opisali taj fenomen i napominju da se jednako tako koristi i pojam *social networking sites* koji obuhvaća širi pojam, a sama riječ *networking* se odnosi na iniciranje komunikacije, upoznavanje, što je češće između stranaca. Ističu da *networking* postoji na mnogim društvenim mrežama, ali nije primarno zastupljen.¹⁴³

Facebook

Facebook je danas najpopularnija društvena mreža, a isto tako, zbog mogućnosti primjene i široke rasprostranjenosti, veliku ulogu igra i u odnosima s javnošću.¹⁴⁴ Facebook je servis za dijeljenje informacija i komunikaciju između prijatelja. Njegova osnovna karakteristika je *socijalni graf* – graf povezanosti između njegovih korisnika – koji vjerno modelira društvene odnose iz stvarnog svijeta. Korisnici Facebooka na servis su prijavljeni svojim pravim imenima i pove-

Društvene mreže (*social networks*) predstavljaju najpopularniji alat za korištenje interneta.

Društvene mreže shvaćaju se i kao servisi vezani za internet.

Facebook je danas najpopularnija društvena mreža, a isto tako, zbog mogućnosti primjene i široke rasprostranjenosti, veliku ulogu igra i u odnosima s javnošću.

MySpace ljudima omogućuju kreiranje profila i stvaranje virtualne mreže prijatelja.

zani socijalnim grafom sa svojim stvarnim prijateljima.¹⁴⁵

MySpace

MySpacea ljudima omogućuju kreiranje profila i stvaranje virtualne mreže prijatelja. Na web stranici svatko može lako objaviti svoj osobni profil, slike, videosnimke, pisati na blogu, dodati svoj opis itd. Stranica je postala internetski fenomen, svaki dan posjeti je nekoliko stotine tisuća korisnika, po čemu je u vrhu socijalnih web 2.0 stranica. Posebno je popularna među glazbenicima koji je koriste za besplatno predstavljanje svojih pjesama široj javnosti.¹⁴⁶ Pojedine neprofitne organizacije potiču zaposlenike da postavljaju osobne stranice s detaljnim opisom onoga što podržavaju te na taj način šire svoju poruku. Politički kandidati također kreiraju svoje stranice na sajtovima za društveno umrežavanje.

LinkedIn

LinkedIn je poslovno orijentirana stranica za društveno umrežavanje.¹⁴⁷ Najviše se koristi za profesionalni *networking*.¹⁴⁸ Riječ je o tipičnom webu koji omogućuje virtualnu socijalizaciju, nalik MySpaceu ili Facebooku, kojim korisnik nakon besplatne registracije gradi svoju listu poznanika, no svoj interes na LinkedInu mogu pronaći samo zaposleni ljudi. Taj servis, za razliku od drugih servisa koncipiranih prema principu MySpacea, od korisnika već pri registraciji zahtijeva da popuni svoj profil upisivanjem detalja o trenutačnom radnome mjestu, a kasnije i o drugim važnim stavkama iz dosadašnje karijere.¹⁴⁹

Squidoo

Još jedan sajt za društveno umrežavanje koji se ne temelji na osobnim profilima, već na profilima stručnjaka u određenim područjima je Squidoo.¹⁵⁰ On je jednostavan i dostupan alat. Squidoo korisnicima omogućuje stvaranje multimedijских stranica bez znanja programiranja. Marketinškim i stručnjacima odnosa s javnošću omogućuje besplatan način jačanja prisutnosti na internetu.

LinkedIn je poslovno orijentirana stranica za društveno umrežavanje. Najviše se koristi za profesionalni *networking*.

Squidoo je jednostavan i dostupan alat. Korisnicima omogućuje stvaranje multimedijских stranica bez znanja programiranja.

Google+

Google+ je jedna od najnovija društvenih mreža. Google, kao veliki inovator u internetskim mogućnostima i aplikacijama, odlučio je svojim korisnicima omogućiti povezivanje s kontaktima, *video chat*, druženje, objave videa. Iz Googlea kažu da to nije samo društvena mreža, već je mreža za dijeljenje, kao što su to omogućavali i njegovi popularni servisi Picassa, Docs, Surways i mnogi drugi. Google+ nudi mogućnost organiziranja kontakata u krugove te nije moguće koristiti alat pod nadimkom ili pseudonimom, već samo s pravim imenom i prezimenom. Zbog svoje široke korisničke baze Google+ mogao bi uvelike iznenaditi novim korisnicima.¹⁵¹

Pjevačica Lady Gaga, jedna od najpopularnijih osoba na Facebooku i Twitteru, konačno je zakoračila i na Google+. U trenutku kada ovo pišemo, Lady Gaga već je skupila preko 13.000 pratitelja, čemu je uvelike doprinjeo status objavljen na Facebooku u kojem je istaknuto kako se Gaga pridružila Google+ gdje je već sada sakupila preko 21.000 lajkova, skoro 1.500 komentara te preko 500 dijeljenja statusa. S druge strane, svoju pojavu na Google+ nije objavila na Twitteru na kojem ima preko 18 milijuna pratitelja, to su za nju učinili drugi. Dakle, pjevačici nije bilo teško skupiti hrpu novih korisnika na Google+. Uz sve to, najviše je zasad profitirao sam Google kojem će zasigurno Gaga donijeti velik broj novih korisnika.¹⁵²

Mikroblog

Mikroblog je medij za širenje informacija u obliku bloga. „Mikroblog se razlikuje od tipičnog bloga po tome što je objavljeni sadržaj manji od uobičajene veličine podataka. Oni omogućuju korisnicima dijeljenje malih sadržaja, kao što su kratke rečenice, poruke, linkovi.“¹⁵³ Najpoznatiji mi-

kroblog servisi su Twitter, Tumblr, Plurk, Jaiku i dr.

Twitter

Twitter je društvena internetska mreža za *mikrobloging*, tj. namijenjena je slanju i čitanju kratkih poruka koje su prema imenu mreže nazvane *tweetovima*. *Tweetovi* su zasnovani na tekstu poruka od najviše 140 znakova.¹⁵⁴

Vlada Crne Gore čestitala je putem Twittera vladi Republike Hrvatske na referendumskoj odluci o ulasku naše zemlje u Europsku uniju. Naša vlada je na čestitku odgovorila zahvalom, ali i obećanjem pomoći u pregovorima između Europske unije i Crne Gore. Korespondencija između dviju vlada vodila se na engleskom jeziku jer Crna Gora još nije pokrenula Twitter profil na maternjem jeziku.¹⁵⁵

Djelatnici odnosa s javnošću trebaju naučiti *twitati*. Za njih je važno imati što više osoba koje prate njihove aktivnosti. Zbog specifičnosti same komunikacije postoje određena pravila za praćenje tema, posebni alati za dodavanje slika i videa, no takva vrsta komunikacije predstavlja i veliki izazov za same odnose s javnošću.¹⁵⁶

Promjena komunikacijskoga modela

Većina teoretičara se slaže s činjenicom da se uporabom računara izmijenila mogućnost komuniciranja i pristup informacijama u dva temeljna modela komuniciranja. S tim su povezana dva glavna pitanja:

- 1) tko prikljupa informacije
- 2) kako primatelji dolaze do informacija koje trebaju.

Stručnjaci za odnose s javnošću su se zato angažirali kako bi s lakoćom prenijeli organiziranu poruku. Ta komunikacija uglavnom ima tri oblika:¹⁵⁷

1. *jednosmjerna komunikacija* (npr. slanje raznih brošura direktno mailom)

2. *dvosmjerna komunikacija* (npr. kada kompanije pregovaraju s aktivistima neke koalicije)
3. *višesmjerna komunikacija* (npr. dobrotnorne organizacije potiču druge organizacije i grupe da utječu na svoje članove i ostale organizacije da podrže njihove ciljeve i djelovanja).

Svaki od tih modela zahtijeva komunikacijskog *gatekeepera*. Međutim svatko tko danas posjeduje računar i modem može pristupiti i slati informacije, često i izravno bez uplitanja *gatekeepera*. To stvara djelotvorne promjene između osnovnog pošiljatelj – primatelj modela.

Tradicionalna shvaćanja moći i pristupa informacijama promijenila su se. Poruka se na internetu može distribuirati na nekoliko načina:¹⁵⁸

- *point to point* – pošiljatelj šalje direktno poruku primatelju
- *point to multipoint* – pošiljatelj šalje poruku na server s kojeg onda poruku može skinuti svatko tko ima odgovarajući softver
- *point to server narrowcast* – pošiljatelj šalje određenu poruku na server s kojeg je ta poruka dostupna samo onima koji imaju odgovarajuće korisničko ime i lozinku
- *server broadcast* – server sprema sadržaj informacija koji je dostupan svakom korisniku koji ima odgovarajući softver
- *server narrowcast* – server se opskrbljuje posebnim informacijama koje su dostupne samo specijaliziranim korisnicima.

Efekt mreže i novih tehnologija na komunikacijske modele znači brojne promjene u radu odnosa s javnošću. Istraživači su ispitivali stručnjake odnosa s javnošću kako oni vide utjecaj novih tehnologija na odnose s javnošću. Istraživanja su pokazala promjene u shvaćanju nekih termina kao što su:

- a) produktivnost i učinkovitost
- b) potencijal za istraživanje i razvoj
- c) informacijsko poboljšanje i distribucija
- d) uplitanje u uloge odnosa s javnošću

Twitter je društvena internetska mreža za *mikrobloging*, tj. namijenjena je slanju i čitanju kratkih poruka koje su prema imenu mreže nazvane *tweetovima*. *Tweetovi* su zasnovani na tekstu poruka od najviše 140 znakova.

Tradicionalna shvaćanja moći i pristupa informacijama promijenila su se.

Efekt mreže i novih tehnologija na komunikacijske modele znači brojne promjene u radu odnosa s javnošću.

Istraživači su upozorili da je razvoj interneta doveo do novog komunikacijskog modela; kada se jednom poruka pošalje, pošiljatelj više nema kontrolu nad njom.

- e) izazovi pridruživanja novih tehnologija
- f) mogućnost stvaranja informacije za specifičnu publiku na temelju interakcije
- g) mogućnost istraživanja moći i informacijske kontrole stvari koje se lako mogu izbrisati kao rezultat promjene od osnovnog modela pošiljatelja k modelu primatelja.

Ta istraživanja provedena su na tri načina: kritičkim osvrtajem na postojeću literaturu, sadržajnom analizom identifikacije specifičnih tehnologijskih aspekata raspravljajući o tome na posebnoj stranici odnosa s javnošću e-mailom, regularnim mail pregledom djelatnika odnosa s javnošću s obzirom na uporabu i utjecaj internet tehnologije na profesiju.

Istraživači su upozorili da je razvoj interneta doveo do novog komunikacijskog modela; kada se jednom poruka pošalje, pošiljatelj više nema kontrolu nad njom. Poruke i znakovi mogu se preuzimati i transformirati. Pritisak grupa i onih sa zajedničkim interesom mogu postaviti vlastite web stranice s nemogućnošću miješanja u uređivanje stranice. Individualna mišljenja nose veću težinu. Tvrtke će morati postati transparentnije i sigurne da njihovi zaposlenici mogu lagano primiti i prosljeđiti informacije.¹⁵⁹

Oboje je veliki izazov i prilika praktičarima odnosa s javnošću. Zaposlenici i ostali dionici traže njihovu pomoć, a ujedno su savjetnici menadžmentu pri donošenju složenih odluka. Imaju mogućnost komunicirati izravno s dionicima bez posredovanja medija. Povjerenstvo predviđa da manipulacija informacijama kroz takozvano spin doktorstvo više neće biti praktična, što će dovesti do smrti spina. Povećanje informacijskih izvora i sve veća brzina prijenosa informacija čini reputaciju još važnijom.

Utjecaj društvenih medija na odnose s javnošću

Postavlja se pitanje zašto su društveni mediji važni za odnose s javnošću i kako se mogu koristiti u postizanju ciljeva organizacije. Rezultati istraživanja provedenog 2010.

godine u SAD-u ukazuju da su blogovi, nakon internetske pretrage, drugi najvažniji i najomiljeniji izvor informacija o kupovini proizvoda – 96% populacije čita blogove jednom tjedno ili češće. Forumi su drugi najkorišteniji izvor informacija o proizvodima nakon razgovora s prijateljima i obitelji. Više od jedne trećine ispitanika (33,6%) svakodnevno sudjeluje u komentarima na forumima...¹⁶⁰

Također najvažniji rezultati istraživanja, koje je provela tvrtka *Equation Research*, pokazali su da 78% potrošača vjeruje izravnim preporukama svojih prijatelja, dok samo njih 14% vjeruje reklamama tvrtki; 36% potrošača misli pozitivnije o tvrtkama koje imaju blog; potrošače ne zanimaju oglasi, zanima ih što njihovi prijatelji misle o tvrtki. U bliskoj budućnosti više nećemo tražiti proizvode i usluge, već će one tražiti nas preko društvenih mreža. Dvije trećine sveukupne internetske populacije posjećuje društvene mreže. Društveni mediji doveli su do temeljnih promjena u načinu na koji komuniciramo. Dva navedena istraživanja samo su dio važnosti koju pružaju novi načini komunikacije, također i odnosima s javnošću, čiji se zadatci u ovom kontekstu prenose na *online* upravljanje imidžem, ugledom, reputacijom.¹⁶¹

Djelatnicima koji se bave odnosima s javnošću internet i društveni mediji omogućuju različite načine komunikacije na globalnoj razini, kao što su razmjena poruka elektronskom poštom, prijenos informacija i mogućnosti pretraživanja. Prema D. L. Wilcoxu i sur. najvažnije vrste uporabe interneta su:

- 1) distribucija elektronske pošte
- 2) web stranice svjetske globalne mreže
- 3) brošure
- 4) skupine za raspravu
- 5) popisi za raspravu i dr.¹⁶²

S. M. Cutlip i sur. ističu da novo medijsko okruženje donosi barem tri izazova:

- 1) držati korak s tehnološkim razvojem novih medija
- 2) ostvarivati medijske odnose s netradicionalnim *novinarima*

Društveni mediji doveli su do temeljnih promjena u načinu na koji komuniciramo.

Djelatnicima koji se bave odnosima s javnošću internet i društveni mediji omogućuju različite načine komunikacije na globalnoj razini, kao što su razmjena poruka elektronskom poštom, prijenos informacija i mogućnosti pretraživanja.

- 3) predstavljati organizacije u novom medijskom okruženju.¹⁶³

Postalo je sasvim izvjesno da novi mediji mijenjaju praksu odnosa s javnošću. Međutim kojom se brzinom djelatnici za odnose s javnošću prilagođavaju tim promjenama drugo je pitanje. Da bi to utvrdili, Institut za odnose s javnošću i WORLDCOM-ova Skupina za odnose s javnošću istraživali su utjecaj interneta na odnose s javnošću. Istraživanje je utvrdilo velike promjene u praksi odnosa s javnošću u 21. stoljeću.¹⁶⁴

- 1) Stručnjaci u odnosima s javnošću se 98% se slažu da su tehnološki napretci poput elektroničke pošte i interneta promijenili način na koji obavljaju svoje poslove.
- 2) Većina, 91% stručnjaka za odnose s javnošću, ističe da ostaju u dodiru s više ljudi u svom poslu i profesionalnom okruženju nego prije postojanja elektroničke pošte.
- 3) Njih 90% slaže se da je mogućnost trenutnog slanja pisanih priopćenja i pristupa informacijama u realnom vremenu internetom ubrzala odlučivanje u novinarstvu koje se bavi vijestima.
- 4) Stručnjaci za odnose s javnošću u pravilu provodu između 15 i 19 sati tjedno na internetu i uključuju se na internet 5,8 dana.
- 5) Njih 68% odabralo je računalo spojeno na internet kad ih se pitalo koji bi medij odabrali ukoliko bi ostali negdje duže vrijeme uz dostupnost samo jednog medija.

Utjecaj novih medija na odnose s javnošću proučavao je i J. Springston. U radu *Public Relations and New Media Technology*¹⁶⁵ autor analizira utjecaj kroz produktivnost i učinkovitost, istraživanje i evaluaciju, povrat i distribuciju informacija.¹⁶⁶

Produktivnost i učinkovitost

Nove tehnologije omogućuju djelatnicima u odnosima s javnošću da naprave više stvari u manje vremena. Produktivnost se povećala uporabom raznih alata poput e-maila,

elektronskih kalendara i baza podataka. Internet je jako brzo postao glavno sredstvo povećavanja produktivnosti i učinkovitosti i upravo zato većina agencija uvodi i redovito unaprjeđuje svoju računalnu opremu.¹⁶⁷

Naravno postoje i oni koji se ne slažu s time. Tvrdi da računala ne povećavaju produktivnost te da informacijski *overload* postaje veliki problem. U današnje vrijeme kada je javnost konstantno pod utjecajem različitih poruka iz različitih izvora, nije baš jednostavno doprijeti do nje. To uvelike otežava posao djelatnicima odnosa s javnošću, ali i novinarima te svim ostalim pojedincima ili organizacijama koje žele poslati svoju poruku.¹⁶⁸

Istraživanje i evaluacija

Nova tehnologija omogućuje proširenu paletu novih, vodećih istraživanja. Sudionici novijih istraživanja ističu kako je *online* pregled dobar način da se dobije na vremenu i ekonomičnosti. Klikom miša može se dobiti uvid u sve, više nije potrebno dugo i dosadno pretraživanje knjiga i arhiva. U izdanjima vodećih *online* pretraživača i preglednika mnoge su nove prednosti u istraživanjima i razvoju i novih i konvencionalnih medija. Razni softverski produkti kao što su *ClipScan* i *SpinControl* omogućuju djelatnicima za odnose s javnošću uspostavu liste medija, distribuciju *press* obrazaca i praćenje publiciteta preko interneta ili ostalim konvencionalnim medijima.¹⁶⁹

Uključujući i javnost, *online* istraživanja postala su veliki posao za nove kompanije kao što su *Cyber scan* i *eWatch*. Te kompanije prate *online* grupe vijesti i liste raspravljanja te podnose izvješća svojim klijentima. Industrijski divovi prate promet posjeta *online* stranicama. Ne samo da je moguće odrediti broj ljudi koji su posjetili stranicu, nego je sustav razvijen tako da mjeri količinu vremena provedenu na stranici, kolika je korisnikova interakcija te koliko je podataka skinuto s određene stranice. Internet također omogućuje ogroman pristup arhiviranim podacima i omogućuje korisnicima pregled baze na način koji prije uporabe računala nije bio moguć. Pomoću određene ključne riječi na tražilici možemo dobiti

Novi mediji mijenjaju praksu odnosa s javnošću.

Stručnjaci u odnosima s javnošću se 98% slažu da su tehnološki napretci poput elektroničke pošte i interneta promijenili način na koji obavljaju svoje poslove.

Nove tehnologije omogućuju djelatnicima u odnosima s javnošću da naprave više stvari u manje vremena.

Nove tehnologije olakšavaju i provođenje istraživanja. Posebice važne su online ankete zbog brzine i ekonomičnosti provođenja.

pristup brojnim časopisima, dnevnicima, novinama i željenim internet servisima. Bogatstvo informacija prisutno je na internetu. Opasnost je međutim u tome što su to informacije isključivo od *ne tako stručne* većine te su čak i brojne studije pokazale da je većina informacija na webu pogrešna.¹⁷⁰

Povrat i distribucija informacija

Nove tehnologije olakšavaju i provođenje istraživanja. Posebice važne su *online* ankete zbog brzine i ekonomičnosti provođenja. *Online* ankete mogu se jednostavno distribuirati neograničenom broju primatelja, bez ikakvih troškova. A i rezultati se vraćaju mnogo brže. Nove tehnologije nude brojne načine za povrat i distribuciju informacija, što ostavlja utjecaj na cijelu profesiju. Istraživanja su pokazala da više od 90% djelatnika u odnosima s javnošću smatra da su e-mailovi temeljna stvar za internu i vanjsku komunikaciju. Rastuću popularnost distribucije i primanja informacija mailom i webom nije teško razumijeti. Te tehnologije nude mogućnost transfera i arhiviranja informacija istovremeno. Novinari mogu točno na minutu primiti informaciju i ako ta organizacija ima *online* arhivu, svi zainteresirani mogu skinuti razne *press* materijale, članke ili što god im je dostupno i što god ih zanima. Informacija više nije ograničena tekстом ili statičnom slikom.¹⁷¹

Emitiranje audiozapisa pomoću weba postaje svakidašnjica. S odgovarajućim softverom korisnik se može spojiti na velik broj web stranica koje nude velike količine ar-

hiviranih ili izravnih informacija i glazbe u kvalitetnom CD formatu. Mnoge radiopostaje emitiraju svoj program preko weba, a neke organizacije pomoću weba emitiraju razne govore i intervjue. Emitiranje webom nije ograničeno samo na audio. Iako je tehnologija videoprijenosa prisutna već neko vrijeme, cijena kupnje ili iznajmljivanja opreme bila je visoka. Konvencionalni videoprijenos podrazumijevao je posjedovanje ili najam prostorije opremljene videokamerama i mikrofonom odašiljući signal telefonom ili satelitom. A sve je to bilo veoma skupo i zahtijevalo je puno vremena bez obzira na sve.¹⁷²

Emitiranje webom sve je to promijenilo. Svatko si danas za male novce može priuštiti videokameru koja se spaja na računalo. S odgovarajućim softverom pojedinci ili grupe uživo mogu slati ili primati videოსliku internetom. Bez obzira na to što je odašiljanje audiozapisa webom kvalitetno, odašiljanje videozapisa baš i nije u tolikoj mjeri. Razlog tomu je što je količina podataka za stvaranje videosnimke puno veća i složenija od audiozapisa, teksta ili običnih slika. Konvencionalne telefonske linije nisu uvijek u mogućnosti propustiti odgovarajuću količinu podataka potrebnu za stvaranje *full screen* pokreta i slike. Iz tog razloga za primatelja prepoznavanje slika preneseno je samo na četvrtinu vizualnog okvira. U ne tako dalekoj budućnosti sve će se to promijeniti. Mnoge tehničke, poslovne snage zahtijevaju kvalitetan i brz pristup *cyberspaceu*.¹⁷³

Mnoge radiopostaje emitiraju svoj program preko weba, a neke organizacije pomoću weba emitiraju razne govore i intervjue.

Studija slučaja. 28. Meksički zapatisti – prvi informacijski gerilski rat

Novost u političkoj povijesti Meksika bilo je okretanje procesa nadzora protiv snaga meksičke vlasti na temelju alternativne komunikacije. Novost u političkom ratu Chiapasa bilo je pojavljivanje različitih pošiljatelja informacija koji su tumačili informacije na vrlo različit način. Tijek javnih informacija koji je stizao do društva preko medija i novih tehnoloških sredstava bio je znatno veći od onoga koji bi mogle nadzirati konvencionalne komunikacijske strategije.

Komunikacijska strategija: internet

Uspjeh zapatista velikim se dijelom može zahvaliti njihovoj komunikacijskoj strategiji, do te mjere da ih se može nazvati *prvim informacijskim gerilskim pokretom*. Stvorili su medijski

dogadaj kako bi proširili svoju poruku, očajnički nastojeći da ne budu uvučeni u krvavi rat jer stvarno ratovanje nije bila njihova strategija. Zapatisti su primijenili oružje kako bi prenijeli svoju poruku, a zatim su iznijeli da su spremni na žrtvu pred svjetskim sredstvima javnog priopćavanja kako bi iznudili pregovore i iznijeli niz razumnih zahtjeva koji su našli na široku potporu u velikom dijelu meksičkog društva. Zapatistima je komunikacijska autonomija bila glavni cilj. Bili su svjesni da moraju reći ono što imaju reći i moraju se čuti. Ako to ne učine, drugi će uzeti njihov glas i iz njihovih usta izaći će laž.

Sposobnost zapatista da komuniciraju sa svijetom i meksičkim društvom, te zainteresiraju javnost i intelektualce, lansirala je lokalnu, pobunjeničku skupinu u prve redove svjetske politike. Ključnu ulogu imao je gradski intelektualac, glasnogovornik i dozapovjednik Marcos. Bio iznimno spretan u uspostavljanju komunikacijskog mosta s medijima svojim dobro sročnim tekstovima i pomoću svoje *mise-en-scène* (mjesta odvijanja intervjua).

U strategiji zapatista od presudne važnosti bila je primjena telekomunikacija, videa i komunikacije posredovane računalima – i za širenje njihove poruke iz Chiapasa u svijet i za organizaciju mreže solidarnih skupina širom svijeta koje su doslovce okružile (i onemogućile) represivne nakane meksičke vlade 1995.

Zanimljivo je naglasiti da su zapatistističku uporabu interneta omogućila dva postignuća devedesetih godina: stvaranje *La Nete*, alternativne računalne komunikacijske mreže u Meksiku i Chiapasu, te njezina primjena u radu ženskih skupina kojom su povezale NVO-e Chiapasa s drugim meksičkim ženama, kao i ženskim mrežama u SAD-u.

Opsežna uporaba interneta omogućila je zapatistima da u trenu prošire informacije i svoj poziv širom svijeta te da stvore mrežu skupina za potporu koje su pomogle stvoriti pokret međunarodnog javnog mišljenja, a koji je doslovno onemogućio meksičku vladu da u većoj mjeri primijeni silu. Slike i informacije koje su dolazile do zapatista i oko njih snažno su djelovale na meksičko gospodarstvo i politiku. Zapatisti su bili svjesni da se povjerenje u vladu u osnovi stvara manipuliranjem informacijama te da se može na isti način i uništiti. U novom svjetskom poretku, u kojem je informacija najvrjednija roba, upravo ta ista informacija može biti moćnija od metka.

To je činilo ključ zapatističkog uspjeha. Neprekidna povezanost s medijima i savezima, koje su širom svijeta uspostavili pomoću interneta, štitili su ih od neposredne primjene sile te su im omogućili da iznude pregovore i iznesu probleme društvene isključivosti i političke korumpiranosti pred oči i uši svjetskog javnog mišljenja. Njihov učinak potresao je meksički politički sustav. Mediji, posebno novi mediji (internet) pokazali su svu svoju snagu i moć u društvu.

M. Castells: *Moć identiteta*, Golden marketing, Zagreb, 2002.

Implikacije novih medija na uloge odnosa s javnošću

Puno je dokaza da novi mediji povećavaju i u određenom postotku mijenjaju uloge odnosa s javnošću.¹⁷⁴ Jedan od važnih aspekata internet tehnologije mogućnost je učinkovite pretrage goleme količine podataka, što uvelike mijenja povećanje utjecaja menadžmentske funkcije. Određene stvari pronalaze se i izlaze na vidjelo puno brže nego prije. S uporabom napredne baze podataka i ostalih alata više moći smješteno je u ruke stručnjaka koji unaprijeđuju i predstavljaju informacije

nadređenima i podređenima. Priroda komunikacije brojnih javnosti uključujući medije, zaposlenike i stranke, mijenja se zahvaljujući tehnologiji. Na primjer, iako mnogi novinari još uvijek preferiraju primanje informacija na tradicionalan način, istraživanja su pokazala da ih trećina preferira primanje e-mailom. Djeletvorna prisutnost interneta pomaže menadžerima u krizama i rizicima.

Izazovi u integraciji novih tehnologija

Iako nove tehnologije¹⁷⁵ omogućuju proširene horizonte u polju odnosa s javno-

Puno je dokaza da novi mediji povećavaju i u određenom postotku mijenjaju uloge odnosa s javnošću. Jedan od važnih aspekata internet tehnologije mogućnost je učinkovite pretrage goleme količine podataka, što uvelike mijenja povećanje utjecaja menadžmentske funkcije.

Organizacije i poduzeća koja se bave odnosima s javnošću sve više prepoznaju internet kao način pomoću kojeg dolaze do psihografski jedinstvenih, računalno orijentiranih strateških javnosti.

Internet je transformirao masovnu komunikaciju s modela utemeljenog na pošiljatelju na model utemeljen na primatelju.

Nakon puno godina dominacije tradicionalnih masovnih medija internet dovodi do važnih promjena u načinu na koji su ljudi počeli ispunjavati svoje informacijske potrebe.

šću, postoje mnogi izazovi kako uklopiti tu tehnologiju u praksu. Ti izazovi dolaze na različite načine. Jedan od njih je kako *cyberspace* shvatiti unutar i izvan organizacija. Autori zapažaju da industrija i socijalna paranoja tradicionalno prate uvođenje tehnologije u masovnu komunikaciju. No postoji i zakonska zabrinutost vezana za nove tehnologije.

Odnosi s javnošću moraju se suočiti s problemima kao što su sabotaza informacija, hakerski napadi, privatnost i autorska prava te negativna slika interneta jasno prikazana u tradicionalnim medijima koja se odnosi na slobodan protok seksualnih, rasističkih i ostalih politički nepopularnih informacija. Nedavna istraživanja pokazala su da su internet korisnici znatno imućniji i obrazovaniji od onih koji ne koriste nove tehnologije. Ta studija također je pokazala da čak i iskusni internet korisnici smatraju da je teško upravljati *cyberspaceom*.

Kad se sve zbroji, upravljanje zahtijeva mnogo manje iskustva nego odobravanje, upravljanje i kreiranje web stranica i ostalih novih tehnologija – elemenata nužnih za uspješno vođenje odnosa s javnošću. Smatra se da je manjak obrazovanja o novim medijima glavna zaprjeka njihovu spajanju s odnosima s javnošću.

Uloga interaktivnosti u olakšavanju dvosmjerne komunikacije i informiranja

Organizacije i poduzeća koja se bave odnosima s javnošću sve više prepoznaju internet kao način pomoću kojeg dolaze do psihografski jedinstvenih, računalno orijentiranih strateških javnosti.¹⁷⁶ Jedan od razloga je mogućnost stvaranja interaktivnosti programa i kreiranja informacija za specifičnu javnost. Interaktivni mediji upotrebljavaju se i kao informacijski i kao prodajni alat. Dokazano je da interaktivna priroda novih medija nije dosegla svoju punu prednost. Smatra se kako su se mnogi koji razvijaju nove medije više usmjerili na komunikaciju nego na sadržaj i potrebe javnosti. Smatra se da je najbolji internet sadržaj onaj koji prepoznaje internet korisnike kao aktivne u odnosu na pasivne.

Moć i kontrola informacija

Internet je transformirao masovnu komunikaciju s modela utemeljenog na pošiljatelju na model utemeljen na primatelju.¹⁷⁷ Ta transformacija važna je za uplitanje moći i kontrolu informacija u društvu. Prije su većinu informacija u društvu kontrolirale velike i bogate izdavačke kompanije. Kako autori napominju, prvi put neovisno izdavaštvo ima možda jednake mogućnosti doći do javnosti kao i najveće od medijskih korporacija. Od radija do filmova korporativna kontrola snažnim pritiscima istiskuje ljude s idejama, no bez materijalnih sredstava, izvan *mainstreama*.¹⁷⁸

Web s druge strane konstantno djeluje kao veliki uravnoteživač oslobađajući pojedince i dopuštajući im emitiranje njihovih pogleda bez ograničenja od strane velikih radijskih producenata i preciznosti televizije. Ovaj pomak nije ograničen na velike izdavačke i publicističke kompanije. Moguće je da je internet izložio organizacije svih vrsta novim prijetnjama i izazovima individualima, konkurentskih grupa te malih i velikih konkurenata. Doslovce bilo tko spojen na internet može distribuirati i razmjenjivati informacije širom svijeta.

No na ovaj pomak u moći informacijske distribucije ne treba gledati negativno. Kako teoretičari objašnjavaju, važna funkcija odnosa s javnošću je izgradnja zajednice pojašnjavajući kako internet pruža mehanizam koji omogućuje razmjenu komunikacije i također omogućuje rasprave u zajednici na načine koji su bili nemogući prije dvadesetak godina. Internet očito omogućuje prilike, ali i izazove organizacijama.

Prednosti i nedostaci novih medija u odnosima s javnošću

Nakon puno godina dominacije tradicionalnih masovnih medija internet dovodi do važnih promjena u načinu na koji su ljudi počeli ispunjavati svoje informacijske potrebe. Agencije što prate koje izvore informacija koriste Amerikanci, u 2008. godini su prvi put doznali da se više ljudi informira *online* nego preko tradicionalnih masovnih medija.

Ukoliko se vratimo na same karakteristike tradicionalnih i društvenih medija, vidimo da se nastupom društvenih medija uloga primatelja i pošiljatelja poruke izmijenila u svojoj srži. Znanstvenici smatraju da tradicionalne medije obilježava njihova statičnost, dok su društveni mediji dinamični. Korisnici su dobili mogućnost aktivne uloge u stvaranju i oblikovanju medijskoga sadržaja te na taj način predstavljaju živi javni forum. Nestaje jedna od tradicionalnih uloga (tradicionalnih) medija, dakle uloga čitatelja, slušatelja, gledatelja koji je primao informacije. Današnja javnost društvenih medija nije zadovoljna samo apsorpiranjem informacija, nego je zainteresirana, kreativna pa obično ima što reći zauzvrat i to u pravilu i čini. Internet, odnosno društveni mediji dali su veću mogućnost javnosti da bude involvirana u sadržaje koji im se isporučuju.¹⁷⁹

Osim navedenih još neke karakteristike danas ukazuju na prednosti i nedostatke jednih u odnosu na druge.

Tradicionalni masovni mediji zemljopisno su ograničeni i funkcioniraju na lokalnoj i regionalnoj razini. Hijerarhijski gledano u njima postoji niz vratara i urednika. Imaju i prostorna, tj. vremenska ograničenja – ograničen broj stranica ili vremena emitiranja. Profesionalni komunikatori u tradicionalnim masovnim medijima su dobro educirani prema profesionalnim standardima, stoga je kredibilitet tradicionalnih medijskih kanala znatno veći. Uz njih se veže i skup pristup. To znači da su troškovi osnivanja i proizvodnje vrlo visoki. S gledišta općeg interesa postoji ogromna javnost i visoka pokrivenost. Linearnost sadržaja odražava hijerarhija vijesti. Kada je riječ o povratnoj vezi, karakterizira ih slaba, teško ostvarljiva i ograničena povratna veza. Tradicionalni mediji imaju puno reklama, što im osigurava znatan prihod. Najčešće su u vlasništvu korporacija. Imaju fiksni format, što znači da je predvidiv po formatu, vremenu i mjestu.¹⁸⁰

Novi mediji ne ovise o udaljenosti. Dopiru do javnosti širom svijeta, tematski, prema potrebama i interesu. U novim medijima nema hijerarhije. Komunikacija je

jednosmjerna i višesmjerna. Interaktivni su, što uključuje povratnu vezu, raspravu, reagiranje na ljudske zahtjeve. Manje su vremenski i prostorno ograničeni. U odnosu na tradicionalne medije neprofesionalniji su, što podrazumijeva niži stupanj edukacije i profesionalizma. Stoga je i kredibilitet novih medija često upitan. Pristup novim medijima je jeftiniji. Troškovi su podnošljivi, ali je angažiranje stručnjaka skupo. Prilagođeni su potrebama, čak i individualnim potrebama pojedinaca. Odlikuju se nelinearnošću sadržaja – hipertekstualni linkovi omogućuju nelinearnu navigaciju. Izražena je povratna veza. Elektronska pošta i časaknje na internetu mogući su odmah i lako ostvarivi. Imaju raznovrstan izvor financiranja, što znači da su im financije promjenjive i često ograničene. Decentralizirani su. Fleksibilnog su formata – noviji formati koji su tek u razvoju. Standardi su u povoju i još uvijek nedefinirani.¹⁸¹

Pisanje na računalu i internet

Internet je najočigledniji primjer korištenja novih tehnologija u komunikaciji s vanjskom i unutarnjom javnošću. Ta komunikacija podrazumijeva i svoju specifičnu strukturu. Pisanje za internetsku komunikaciju ima posebna pravila kao i dizajniranje web stranice.¹⁸²

Dvije osnovne blagodati koje nam je podarilo računalo iz perspektive odnosa s javnošću su obrada riječi i izdavaštvo pomoću računala (*desktop* izdavaštvo).

Osobno računalo trebalo je svega desetak godina da u potpunosti iz uporabe izbaci pisaći stroj. Svojevremeni pisaći strojevi predstavljali su golem napredak u odnosu na pisanje rukom, no to im svejedno nije bilo dostatno da bi osobnim računalima predstavljali ozbiljnu konkurenciju. Najvažnija razlika između pisaćih strojeva i osobnih računala je u tome što računala osim samog zapisivanja teksta nude i njegovu obradu. Još jedna prednost računala je i činjenica da tekst više ne trebamo brisati, preslikavati ili uklanjati ručno, već za to postoje specijalizirani informatički alati. Naime softver i osobnih računala za obradu riječi dopuštaju

Internet, odnosno društveni mediji dali su veću mogućnost javnosti da bude involvirana u sadržaje koji im se isporučuju.

Novi mediji ne ovise o udaljenosti. Dopiru do javnosti širom svijeta, tematski, prema potrebama i interesu.

Dvije osnovne blagodati koje nam je podarilo računalo iz perspektive odnosa s javnošću su obrada riječi i izdavaštvo pomoću računala (*desktop* izdavaštvo).

Dobro pisanje je dobro pisanje.

nam manipulaciju riječima na razne načine, tj. na načine koji bi bili nemogući da koristimo pisači stroj. Nabrojimo samo neke od njih: riječi mogu biti zapisane brže, isto tako brzo i ispravljene, reorganizirane, izbrojane, analizirane i naposljetku ispisane. Računalno pisanje je lakše zbog svih prije navedenih razlika, no to ne znači da je pisanje i bolje. „Dobro pisanje je dobro pisanje.“¹⁸³ Softver nam može pomoći u pisanju teksta, ali nas neće učiniti boljim piscem niti će nadomjestiti naše znanje u pravopisu.

Programi za pisanje i uređivanje teksta omogućuju pojedincima samostalan rad. Iskorištavajući prednosti ovog oruđa, pisci u samostalnom radu prolaze kroz tri ključna koraka, a to su: oluja mozgova (*brain storming*), pisanje, uređivanje i lektura.¹⁸⁴

Oluja mozgova

Iako ništa ne može zamijeniti piščevu kreativnost, računalo u znatnoj mjeri može stimulirati inventivnost i to tehnikama kao što su:¹⁸⁵

1. *Slobodno pisanje.* Potrebno je pisati bez razmišljanja o gramatici, pravopisu ili logici, treba samo slijediti ideju i pisati o njoj. Stimulira kreativnost, ali ne možemo o slobodnom pisanju govoriti kao o zamjeni za kvalitetno pisanje.
2. *Pisanje naslijepo.* Ukoliko smanjimo osvjetljenje ekrana i pišemo bez gledanja upravo napisanog teksta, smanjuje se česta tendencija autora da ispravljaju tekst dok ga pišu.
3. *Korištenje vlastite zbirke radova.* Zbirka radova trebala bi sadržavati sve dosad napisane tekstove jednog autora. U idealnom slučaju takva bi zbirka trebala biti precizno raspodijeljena na diskove koji bi radi lakšeg pronalaska određenog teksta trebali biti pravilno označeni. Zbirka vlastitih radova može nam poslužiti kao dobra podloga za tvorbu novog materijala, no u tom slučaju potrebno je paziti da se materijali na posuđuju od drugoga kako bi se izbjegao plagijat.
4. *Uporaba frazeološke datoteke.* Ideja je preuzeta od pjesnika ranijih razdoblja koji su stihove što ih nisu iskoristili po-

hranjivali za buduću uporabu. Ponekad se iz pohranjenog stiha čak rodi ideja za cijelu novu pjesmu. To nam pokazuje kako uporaba frazeoloških datoteka može koristiti ne samo kao arhiva, već i kao poticaj za nastajanje novog djela.

5. *Katalogiziranje vlastitih ideja.* Može nam stimulirati kreativnost redovitim pregledavanjem neuporabljenih, kao i uporabljenih misli.
6. *Pregledavanje interneta.* Nezamislivo je koliko se dobrih ideja za budući tekst može roditi iz pukog pregledavanja interneta. Pritom je potrebno imati na umu da i taj materijal ima zaštićena autorska prava.

Pisanje

Sljedeća faza u procesu nastanka teksta je pisanje. U tom segmentu računalo je postalo neprocjenjivo. Tu bismo morali obratiti pozornost na shemu i alate za uređivanje koji nam pomažu u organizaciji teksta. Većina takvih programa omogućava nam da s lakoćom pomičemo riječi, rečenice i paragrafe te nam na taj način uvelike olakšavaju reorganizaciju teksta. Isto tako mogućnost rada s više otvorenih dokumenata istovremeno omogućuje lagano prebacivanje s jednog u drugi dokument što rezultira boljom preglednošću.

Lektura i uređivanje teksta

Bez obzira na to radimo li sami na uređivanju teksta ili nam netko u tome pomaže, potrebno je vlastiti tekst lektorirati. Pritom nam mogu pomoći razni alati za lekturu poput softvera za obradu riječi koji sadrži provjeru gramatike, rječnik sinonima, brojač riječi, a ponekad i provjeru čitljivosti. Nije na odmet ni provjeriti kompoziciju samog teksta koja je zadovoljavajuća ukoliko svaki paragraf ima svoju temu i ideju. Razne funkcije poput *potraži* i *zamijeni* pridonose boljoj dinamici teksta kako bismo izbjegli ponavljanje istih riječi ili čak fraza. Promijenimo li oblik ili veličinu fonta, tekst može bez izmjene samog sadržaja dobiti sasvim novu dimenziju. Isto tako promjena izgleda teksta može nam pomoći u lakšem pronalasku greške.

Računalo u znatnoj mjeri može stimulirati inventivnost.

Razne funkcije poput *potraži* i *zamijeni* pridonose boljoj dinamici teksta kako bismo izbjegli ponavljanje istih riječi ili čak fraza.

Ključna uloga etičnosti

Nove tehnologije, mediji nikad ne djeluju u izolaciji, nego imaju domino efekt na način na koji živimo i radimo. Stoga praktičari odnosa s javnošću ne primjenjuju i promoviraju samo nove mogućnosti pomoću novih medija, nego trebaju prepoznati da novi načini djelovanja imaju obveze. Njihova je zadaća poticati etičnu uporabu novih medija i zaštititi one koji bi mogli postati ranjivi na njihovu uporabu. Da bi to postigli, praktičari odnosa s javnošću trebaju se pridržavati profesionalnih standarda propisanih etičkim kodeksima.

Sažetak

Online odnosi s javnošću

Internet i srodna računalna tehnologija unaprijedili su način na koji pojedinci i organizacije komuniciraju. Brojne korporacije, državne administracije i mnogi drugi prihvatili su tu novu mogućnost s entuzijazmom i optimizmom. Transformacija u digitalnu tehnologiju nije zaobišla ni praksu odnosa s javnošću. Tradicionalni odnosi s javnošću informiraniji su za širi opseg tradicionalnih istraživanja masovnih medija. Internet je multifunkcionalan masovni medij, što znači da sadrži mnoge različite komunikacijske konfiguracije. Ti različiti oblici pokazuju povezanost između interpersonalne i masovne komunikacije.

Računar

Danas je gotovo nezamisliv život bez računara. Računar je postao osnovno sredstvo rada. Koristi se u svim područjima života pa tako i u radu odnosa s javnošću. Za osobe koje se bave odnosima s javnošću računar je višestruko koristan. Uz pomoć računara više uredskog posla moguće je obaviti za znatno manje vremena nego kada bi se radilo zastarjelim *ručnim* metodama. Dakle najvažnije karakteristike napretka osobnih računala su evoluirale od puke zamjene za pisane strojeve pa sve do nezaobilaznog sredstva kako u poslovnoj, tako i u privatnoj komunikaciji.

Internet

Nastao je krajem 20. stoljeća tako što je skupina istraživača otkrila način kako povezati računare koji su se nalazili u dva različita grada. Početkom 90-tih godina prošlog stoljeća ušao je u širu uporabu. Internet je najrasprostranjeniji eksponent komunikacijske revolucije po tome što se skoro svi novi mediji temelje na internetu. Čimbenik koji izdvaja internet od ranijih novih tehnoloških komunikacija jest njegova sveobuhvatna priroda. Kao takav internet mijenja granice između organizacije, kao i između ljudi i organizacije te omogućuje tvrtki bolji ustroj.

Internet u odnosima s javnošću

Osobama koje se bave odnosima s javnošću internet omogućuje različite načine komunikacije na globalnoj razini. Prije svega tu se misli na razmjenu poruka elektronskom poštom, prijenos informacija i mogućnost pretraživanja.

Internet kao alat menadžmenta

Internet je promijenio komunikacijski menadžment jer je potpuno promijenio mogućnost istraživanja, informacijske obrade podataka i suradnje. Neograničena mogućnost pristupa mreži omogućava osobi odgovornoj za komunikaciju ispunjenje zadaća, neovisno o tome provodi li se komunikacija s internom i eksternom ciljnom javnošću klasičnim metodama ili *online* instrumentima.

Društveni mediji

Pojam društvenih medija (eng. *social media*) u proteklih nekoliko godina postao je nezaobilazan ukoliko se raspravlja o načinima korištenja interneta. Društveni mediji su oblici elektroničkih komunikacija (poput internetskih stranica za društveno umrežavanje i mikroblogova) pomoću kojih korisnici stvaraju *online* zajednice za dijeljenje informacija, ideja, privatnih poruka i drugih sadržaja (poput videa).

Vrste i podvrste društvenih medija

Postoje razne vrste i podvrste društvenih medija, odnosno najpoznatije i najčešće korištene aplikacije iz određene kategorije društvenih medija. Neke od njih su: *online forumi*, *blog*, *wiki*, *podcasting* i dr.

Online forumi

Svakim danom se u svijetu sve više ljudi koristi internetom kako bi proveli detaljna istraživanja o proizvodima i uslugama, uključili se u predizborne kampanje, pridružili određenim klubovima, raspravljali o svojim hobijima ili drugim specifičnim interesima. Svi se oni svakodnevno okupljaju na mreži kao bi izrazili svoja mišljenja i stavove.

Blog

Riječ *blog* nastala je spajanjem riječi *web* i *log*. Blogovi su dnevници ili zapisi na mreži, tj. publikacija na internetu koja sadrži prvenstveno periodičke članke u obrnutom vremenskom slijedu – najnoviji članci nalaze se na vrhu stranice. Blogovi mogu biti individualni i zajednički.

Wiki

Wikiji su web stranice koje korisnicima dopuštaju ažuriranje, uklanjanje ili objavljivanje sadržaja. Najpoznatiji *wiki* je Wikipedia. Wikipedia (*wiki+enciklopedija*) je višejezična, na webu zasnovana enciklopedija slobodnog sadržaja. Postoji kao *wiki*, što podrazumijeva da se piše u suradnji s brojnim volonterima te većinu članaka može mijenjati svatko s pristupom internetu i odgovarajućim web preglednikom.

Podcasting

Podcast je digitalna datoteka koja sadržava audio ili audio-videozapis koji se distribuira internetom koristeći RSS tehnologiju, a namijenjen je gledanju ili slušanju na računalu, digitalnom prijenosnom uređaju poput iPod-a ili bilo kojem mp3 uređaju. U spektru društvenih medija *podcastovi* su važni jer omogućuju organizacijama isporučivanje vrlo preciznog sadržaja.

Društvene mreže

Društvene mreže (eng. *social networks*) predstavljaju najpopularniji alat za korištenje interneta. U prilog tome govore svi statistički podatci. Društvene mreže shvaćaju se i kao servisi vezani za internet koji omogućuju pojedincima kreiranje otvorenih ili poluotvorenih korisničkih profila unutar određene aplikacije, isticanje liste drugih korisnika te aplikacije s kojima su povezani, pregledavanje i povezivanje liste korisnika s kojima su povezani i onih koje su kreirali drugi korisnici.

Facebook

Facebook je danas najpopularnija društvena mreža, a isto tako zbog mogućnosti primjene i široke rasprostranjenosti veliku ulogu igra u odnosima s javnošću. Facebook je servis za dijeljenje informacija i komunikaciju između prijatelja. Njegova osnovna karakteristika je *socijalni graf* – graf povezanosti između njegovih korisnika – koji vjerno modelira društvene odnose iz stvarnog svijeta.

MySpace

Sajtovi za društveno umrežavanje poput MySpacea iznimno su popularni. Omogućuju ljudima kreiranje profila i stvaranje virtualne mreže prijatelja. Stručnjaci za odnose s javnošću trebali bi prihvatiti ove društvene medije kao izazove.

LinkedIn

LinkedIn je poslovno orijentirana stranica za društveno umrežavanje.¹⁸⁶ Najviše se koristi za profesionalni *networking*. Riječ je o tipičnom webu koji omogućuje virtualnu socijalizaciju, nalik MySpaceu ili Facebooku kojim korisnik nakon besplatne registracije gradi svoju listu poznanika, no svoj interes na LinkedInu mogu pronaći samo zaposleni ljudi.

Squidoo

Squidoo je još jedna stranica za društveno umrežavanje koja se ne temelji na osobnim profilima, već na profilima stručnjaka u određenim područjima. *Squidoo* se temelji na *online* stranicama koje se nazivaju *lensovi* (*leće*), a na kojima je stručnost neke osobe u određenom području predstavljena na jednoj stranici. Zainteresirane osobe pregledavaju *lensove* i u kratkom roku mogu biti usmjerene na njima korisne web stranice.

Google+

Google+ je najnovija društvena mreža čije je probno i ograničeno korištenje započelo u srpnju ove godine. Google je odlučio kao veliki inovator u internetskim mogućnostima i aplikacijama svojim korisnicima omogućiti povezivanje s kontaktima, *video chat*, druženje, objave videa.

Mikroblog

Mikroblog je medij za širenje informacija u obliku bloga. „Mikroblog se razlikuje od tipičnog bloga u tome što je objavljeni sadržaj manji od uobičajene veličine podataka. Omogućuju korisnicima dijeljenje malih sadržaja, kao što su kratke rečenice, poruke, linkovi.“¹⁸⁷ Najpoznatiji mikroblog servisi su Twitter, Tumblr, Plurk, Jaiku i dr.

Twitter

Twitter je društvena internetska mreža za *mikroblogging*, tj. namijenjena je za slanje i čitanje kratkih poruka koje su prema imenu mreže nazvane *tweetovima*. SMS poruke na mobilnim telefonima ograničene su na 160 znakova, *tweetovi* su zasnovani na tekstu poruka od najviše 140 znakova.

Promjena modela komunikacije

Većina teoretičara se slaže s činjenicom da se uporabom računala izmijenila mogućnost komuniciranja i pristup informacijama u dva temeljna modela komuniciranja. Ta komunikacija uglavnom ima tri oblika: 1. jednosmjerna komunikacija, 2. dvosmjerna komunikacija, 3. višesmjerna komunikacija.

Utjecaj društvenih medija na odnose s javnošću

Društveni mediji doveli su do temeljnih promjena u načinu na koji komuniciramo. Djelatnicima koji se bave odnosima s javnošću internet i društveni mediji omogućuju različite načine komunikacije na globalnoj razini, kao što su razmjena poruka pomoću elektronske pošte, prijenos informacija i mogućnosti pretraživanja.

Utjecaj novih tehnologija na odnose s javnošću kroz produktivnost i učinkovitost

Nove tehnologije omogućuju djelatnicima u odnosima s javnošću napraviti više stvari u manje vremena. Produktivnost se povećala uporabom raznih alata poput e-maila, elektronskih kalendara i baza podataka. Internet je veoma brzo postao glavno sredstvo povećavanja produktivnosti i učinkovitosti i upravo zato većina agencija uvodi i redovito unaprjeđuje svoju računalnu opremu.

Utjecaj novih tehnologija na odnose s javnošću kroz istraživanje i evaluaciju

Nova tehnologija omogućuje proširenu aleju novih, vodećih istraživanja. Sudionici novijih istraživanja ističu kako je *online* pregled dobar način da se dobije na vremenu i ekonomič-

nosti. Klikom miša može se dobiti uvid u sve, više nije potrebno dugo i dosadno pretraživanje knjiga i arhiva. U izdanjima vodećih *online* pretraživača i preglednika mnoge su nove prednosti u istraživanjima i razvoju i novih i konvencionalnih medija.

Utjecaj novih tehnologija na odnose s javnošću kroz povrat i distribuciju informacija

Novе tehnologije olakšavaju i provođenje istraživanja. Posebice važne su *online* ankete zbog brzine i ekonomičnosti provođenja. Vrlo jednostavno *online* ankete mogu se distribuirati neograničenom broju primatelja, bez ikakvih troškova. A i rezultati se vraćaju mnogo brže. Novе tehnologije nude brojne načine za povrat i distribuciju informacija, što ostavlja utjecaj na cijelu profesiju.

Implikacije novih medija na uloge odnosa s javnošću

Puno je dokaza da novi mediji povećavaju i u određenom postotku mijenjaju uloge odnosa s javnošću. Jedan od važnih aspekata internet tehnologije mogućnost je učinkovite pretrage goleme količine podataka, što uvelike mijenja povećanje utjecaja menadžmentske funkcije. Određene stvari pronalaze se i izlaze na vidjelo puno brže nego prije. Uporabom napredne baze podataka i ostalih alata više moći smješteno je u ruke stručnjaka koji unaprjeđuju i predstavljaju informacije nadređenima i podređenima. Priroda komunikacije brojnih javnosti, uključujući medije, zaposlenike i stranke, mijenja se zahvaljujući tehnologiji.

Izazovi u integraciji novih tehnologija

Iako nove tehnologije omogućuju proširene horizonte u polju odnosa s javnošću, postoje brojni izazovi kako uklopiti tu tehnologiju u praksu. Ti izazovi dolaze na različite načine. Jedan od njih je kako *cyberspace* shvatiti unutar i izvan organizacija. Odnosi s javnošću moraju se suočiti s problemima kao što su sabotaza informacija, privatnost i autorska prava te negativna slika interneta zorno prikazana u tradicionalnim medijima koja se odnosi se na slobodan protok seksualnih, rasističkih i ostalih politički nepopularnih informacija.

Uloga interaktivnosti u olakšavanju dvosmjerne komunikacije i informiranja

Organizacije i poduzeća koja se bave odnosima s javnošću sve više prepoznaju internet kao način pomoću kojeg dolaze do psihografski jedinstvenih, kompjutorski orijentiranih strateških javnosti. Jedan od razloga je mogućnost stvaranja interaktivnosti programa i kreiranja informacija za specifičnu javnost.

Pisanje na računalu i internet

Internet je najočigledniji primjer korištenja novih tehnologija u komunikaciji s vanjskim i unutarnjim korisnicima. Ta komunikacija podrazumijeva i svoju specifičnu strukturu. Pisanje za internetsku komunikaciju ima posebna pravila kao i dizajniranje web stranice. Dvije osnovne blagodati koje nam je podarilo računalo iz perspektive odnosa s javnošću su obrada riječi i izdavaštvo pomoću računala.

Ključna uloga etičnosti

Novе tehnologije, mediji nikad ne djeluju u izolaciji, nego imaju domino efekt na način na koji živimo i radimo. Stoga praktičari odnosa s javnošću ne primjenjuju i promoviraju samo nove mogućnosti kroz nove medije, nego trebaju prepoznati da novi načini djelovanja imaju obveze. Njihova je zadaća poticati etičnu uporabu novih medija i zaštititi one koji bi mogli postati ranjivi na njihovu uporabu.

Pitanja za provjeru znanja

1. Uloga računala u odnosima s javnošću?
2. Što je internet?
3. Internet u odnosima s javnošću?
4. Kako je internet utjecao na promjenu komunikacijskog menadžementa?
5. Što su društveni mediji?
6. Navedite vrste i podvrste društvenih medija!
7. Što su *online* forumi?
8. Prednosti bloga?
9. Što su društvene mreže?
10. Što je i koje su prednosti *wikija*?
11. Što je *podcasting*?
12. Kako navesti novinare da koriste vaše web stranice?
13. Društvene mreže?
14. Što je Facebook?
15. Mogućnosti MySpacea u odnosima s javnošću?
16. Mogućnosti LinkedIna u odnosima s javnošću?
17. Mogućnosti Squidooa u odnosima s javnošću?
18. Što je Google+?
19. Što je mikroblog?
20. Twitter u odnosima s javnošću?
21. Do kojih promjena u modelima komuniciranja su doveli novi mediji?
22. Objasnite kako društveni mediji utječu na odnose s javnošću!
23. Izazovi koje donosi novo medijsko okruženje?
24. Kakav je utjecaj novih tehnologija na odnose s javnošću kroz produktivnost i učinkovitost?
25. Kakav je utjecaj novih tehnologija na odnose s javnošću kroz istraživanje i evaluaciju?
26. Objasnite utjecaj novih tehnologija na odnose s javnošću kroz povrat i distribucija informacija!
27. Implikacije novih medija na uloge odnosa s javnošću?
28. Izazovi u odnosima s javnošću u integraciji novih tehnologija?
29. Uloga interaktivnosti u olakšavanju dvosmjerne komunikacije i informiranja?
30. Prednosti i nedostaci novih medija u odnosima s javnošću?
31. Osnovne značajke pisanja na računalu i internetu?
32. Mjesto i značenje etike u korištenju novih medija?



Dodatna literatura

- Bland, M., Theaker A., Wragg, D.: *Effective Media Relations-How to Get Results*, CIIPR, London, 2005.
- Brautović, M.: *Online novinarstvo*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
- Brautović, M.: *Internet kao novinarski izvor*, eBook, 2011., <http://www.lulu.com>.
- Breakenridge, D. K.: *Social Media and Public Relations-Eight New Practices for the PR Professional*, Pearson, New Jersey, 2012.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Dubovečak, Z.: *Uspješnost društvenih medija u odnosima s javnošću*, diplomski rad, Hrvatski studiji, Zagreb, 2011.
- Gates, B.: *Poslovanje brzinom misli: upotreba digitalnog nervnog sustava*, Izvori, Zagreb, 1999.
- Holtz, S.: *Korporativni razgovori*, HUOJ, Zagreb, 2006.
- McChensey, R. W.: *Bogati mediji, siromašna demokracija – Komunikacijske politike u mutnim vremenima*, Šahinpašić, Sarajevo, 2008.
- Pajić, B.: *Društveni mediji kao marketinški alat*, Novi Sad, 2010., <http://www.scribd.com>.
- Pleil, T., Zerfaß, A.: *Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation*, in: Handbuch Unternehmenskommunikation, M. Piwinger, A. Zerfaß, Wiesbaden, Gabler, 2007.
- Phillips, D., Young, P.: *Online Public Relations*, Cogan Page, CIPR, London, 2009.
- Scott, D. M.: *The New Rules of Marketing&PR*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.
- Scott, D. M.: *Marketing&PR u stvarnom vremenu*, Dva i Dva, Zagreb, 2011.
- Springston, J.: *Public Relations and New Media Technology*, in: Handbook of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- Tench, R. Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations-Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Wilcox, D. L., Cameron, T. G., Ault, P. H., Agee, W. K.: *Odnosi s javnošću-strategije i taktike*, Centar za istraživačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.
- <http://www.pcchip.hr>
- <http://www.nngroup.com>

Bilješke

- 117 J. Springston, *n. dj.*, 604.
- 118 Isto.
- 119 D. L. Wilcox, T. G. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 272.
- 120 Isto.
- 121 G. M. Broom, *n. dj.*, 248.
- 122 M. Bland, A., Theaker D. Wragg: *Effective Media Relations-How to Get Results*, CIIPR, London, 2005., 36.
- 123 R. W. McChensey: *Bogati mediji, siromašna demokracija-Kounikacijske politike u mutnim vremenima*, Šahinpašić, Sarajevo, 2008., 142.
- 124 B. Gates: *Poslovanje brzinom misli: upotreba digitalnog nervnog sustava*, Izvori, Zagreb, 1999., 107.
- 125 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 339.
- 126 Isto, 339.-340.
- 127 Isto, 342.-344.
- 128 T. Pleil, A. Zerfaß: *Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation*, in: Handbuch Unternehmenskommunikation, M. Piwinger, A. Zerfass, Wiesbaden, Gabler, 2007., 519.
- 129 Z. Dubovečak: *Uspješnost društvenih medija u odnosima s javnošću*, diplomski rad, Hrvatski studiji, Zagreb, 2011., 6.
- 130 Webster, 2011., cit. pr., Z. Dubovečak, *n. dj.*, 6.
- 131 Isto.
- 132 B. Pajić: *Društveni mediji kao marketinški alat*, Novi Sad, 2010., <http://www.scribd.com>
- 133 D. Meerman Scott, *n. dj.*, 77.
- 134 <http://hr.wikipedia.org/wiki/Blog>
- 135 S. Holtz: *Korporativni razgovori*, HUOJ, Zagreb, 2006., 182.
- 136 P. Hall, *n. dj.*, 100.
- 137 T. Pleil, A. Zerfaß: *Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation*, in: Unternehmenskommunikation, M. Piwinger, A. Zerfaß, Handbuch Wiesbaden, Gabler, 2007., 527.
- 138 Projekt je započet 15. siječnja 2001. kao dodatak stručno pisanoj (i do sada ugasloj) Nupediji.
- 139 Z. Dubovečak, *n. dj.*, 14.
- 140 <http://www.nngroup.com>

- 141 Z. Dubovečak, *n. dj.*, 15.
- 142 D. M. Boyd, N. B. Ellison: *Social Networking Sites: Definition, History and Scholarship*, *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol 13., 2008., 211., cit. pr. Z. Dubovečak, *n. dj.*, 15.
- 143 Isto.
- 144 Prema statistikama od 5. rujna (Internetworldstats, 2011.) Hrvatska koja ima 4.483,804 stanovnika, od kojih prema posljednjim podacima 2.244,400 posjeduje pristup internetu, ima 1.413,200 Facebook korisnika.
- 145 <http://www.drap.hr/facebook>
- 146 Sjedište je na Beverly Hillsu u Kaliforniji, SAD, gdje dijeli uredsku zgradu sa svojim vlasnikom - tvrtkom Fox Interactive Media; čiji je pak vlasnik News Corporation, sa sjedištem u New Yorku.
- 147 Osnovana u prosincu 2002., a puštena u promet u svibnju 2003. godine.
- 148 Od 30. ožujka 2009. broji više od 38 milijuna registriranih korisnika iz 170 različitih industrija.
- 149 Z. Dubovečak, *n. dj.*, 18.
- 150 <http://www.squidoo.com>
- 151 Z. Dubovečak, *n. dj.*, 19.
- 152 <http://www.zimo.co/2012/01/17/lady-gaga-od-sada-i-na-google>
- 153 A. M. Kaplan, M. Haenlein: *Users of the World Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, *Business Horizons*, vol 53, 2010: 14., cit. pr., Z. Dubovečak, *n. dj.*, 19.
- 154 <http://www.wikipedia.org>
- 155 <http://www.jutarnji.hr>, 23.siječnja 2012.
- 156 Taj mikroblog često se spominje kao prvi izvor informacija u nekim značajnim događajima - terorističkom napadu u Mumbaiju 2008., potresu na Haitiju 2010., prisilnom slijetanje američkog zrakoplova na rijeku Hudson 2009; kao i posljednjem velikom potresu koji je pogodio Japan.
- 157 J. Springston, *n. dj.*, 604.
- 158 Isto.
- 159 M. Bland, A., Theaker, D. Wragg, *n. dj.*, 37.-38.
- 160 Z. Dubovečak, *n. dj.*, 9.
- 161 Isto, 9.-10.
- 162 D. L. Wilcox, T. G. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 273.
- 163 G. M. Broom, *n. dj.*, 248.
- 164 Isto, 249.
- 165 Vidi: R. L. Heath (ed.): *Handbook of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- 166 J. Springston, *n. dj.*, 604.
- 167 Isto, 604.-605.
- 168 Isto, 605.
- 169 Isto.
- 170 Isto, 605.-606.
- 171 Isto, 606.
- 172 Isto.
- 173 Isto.
- 174 J. Springston, *n. dj.*, 606.-607.
- 175 Isto, 607.
- 176 Isto, 607.-608.
- 177 Isto, 608.
- 178 Isto.
- 179 Z. Dubovečak, *n. dj.*, 37.
- 180 D. L. Wilcox, T. G. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 271.
- 181 Isto.
- 182 T. Bivins, *n. dj.*, 312.
- 183 Isto, 312.
- 184 Isto, 313.
- 185 Isto.
- 186 Osnovana u prosincu 2002., a puštena u promet u svibnju 2003. godine.
- 187 A. M. Kaplan, M. Haenlein: *Users of the World Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, *Business Horizons*, vol 53, 2010., 14., cit. pr., Z. Dubovečak, *n. dj.*, 19.

31. GLASNOGOVORNIŠTVO

U poglavlju *Odnosi s javnošću i srodne discipline* vidjeli smo da se pogrešno izjednačavaju odnosi s javnošću i glasnogovorništvo, kao i odnosi s medijima i glasnogovorništvo. Istaknuto je da su odnosi s medijima uži pojam od odnosa s javnošću. Oni su program odnosa s javnošću, dok je glasnogovorništvo uže od odnosa s medijima pa samim time i odnosa s javnošću.

Za dodatnu analizu ukazat ćemo na kompetencije, stratešku i taktičku razinu, najvažnije aktivnosti i karakteristike suvremenoga glasnogovornika i njegov odnos prema uredu odnosa s javnošću, kao i dužnosniku organizacije. Na taj način možemo izbjeći često poistovjećivanje tih pojmova.

Glasnogovorništvo – strateška i taktička razina

Pitanje strateške i taktičke razine glasnogovornika pitanje je i strateške i taktičke razine odnosa s javnošću. Istraživanja ne samo zemalja u tranziciji nego i u europskom kontekstu problema ukazuju na još uvijek nedovoljno razumijevanje uloge odnosa s javnošću u organizaciji.

Izoliramo li problem glasnogovorništva, u tom kontekstu postavlja se ozbiljno pitanje kako tretiramo glasnogovorništvo, gdje je mjesto i koja je uloga glasnogovornika u organizaciji. Prije nego ukažemo na stratešku i taktičku razinu valja napomenuti da „glasnogovornik može biti dio sustava odnosa s javnošću organizacije, ali nikad ne smije zamijeniti taj sustav ili preuzeti sve njegove aktivnosti. Zamjenjivanje odnosa s javnošću i glasnogovorništva nanosi štetu na obje strane; svodenje odnosa s javnošću isključivo na nastupanje pred novinarima mijenja smisao sustavnog djelovanja na području odnosa s

javnošću, dok predstavljanje glasnogovornika kao odgovornih za cjelokupnu reputaciju organizacije pred njih postavlja prevelike zahtjeve i time ih osuđuje na neuspjeh“.¹⁸⁸

Prema A. Tkalec Verčić i D. Verčiću „glasnogovorništvo je smisleno samo tada i ondje gdje organizacija raspolaže jasnom politikom koju glasnogovornik interpretira u ime organizacije. Drugim riječima, glasnogovornik je po definiciji visoki službenik te organizacije. Tako glasnogovornici vlada ili predsjednika vlada neposredno tumače politiku tih vlada; glasnogovornici ministarstva vanjskih poslova tumače vanjsku politiku neke zemlje (po rangu ti su glasnogovornici najčešće veleposlanici). Riječi glasnogovornika obavezuju organizaciju u čije ime ona ili on govore“.¹⁸⁹

Međutim, navode autori, postoji posve drukčije shvaćanje glasnogovorništva i glasnogovornika u Hrvatskoj i šire. „Glasnogovornik ne predstavlja tumača politike organizacije za koju radi, već upravljača novinarskog prometa prema vratima odgovornih u organizaciji. U spomenutim slučajevima glasnogovornici nisu visoki službenici organizacije, već najčešće pripravnici koji za nadređene sakupljaju novinarska pitanja, odnosno na njih pokušavaju naći odgovore unutar organizacije. Na taj se način produljuje vrijeme pribavljanja informacija i u komunikacijski proces unose dodatni šumovi. Na konferencijama za tisak spomenuti glasnogovornici najčešće služe kao moderatori, a njihove izjave nisu obvezujuće za organizaciju.“¹⁹⁰

Organizacija ureda glasnogovornika

Stručnjakinja za odnose s javnošću i komunikacije M. Sullivan u radu *Djelotvoran ured za tisak*, koji je objavio Ured za međuna-

Glasnogovorništvo je smisleno samo tada i ondje gdje organizacija raspolaže jasnom politikom koju glasnogovornik interpretira u ime organizacije.

Glasnogovornik je po definiciji visoki službenik te organizacije. Riječi glasnogovornika obavezuju organizaciju u čije ime ona ili on govore.

Glasnogovornik ne predstavlja tumača politike organizacije za koju radi, već upravljača novinarskog prometa prema vratima odgovornih u organizaciji.

Potrebno je imati ljude koji će uobličiti poruku i pripremiti najbolje moguće argumente za javnost, a s druge strane i ljude koji će navedenu poruku javnosti ponavljati iz dana u dan. Prvi posao pripada direktoru komunikacija (*kuharu*), a drugi glasnogovorniku (*konobaru*).

rodne programe informiranja Sjedinjenih Američkih Država,¹⁹¹ pomaže nam shvatiti kako funkcionira ured za odnose s javnošću u SAD-u. U Sjedinjenim Američkim Državama, iako mnoštvo vladinih ureda za odnose s javnošću ima različit ustroj, dužnosti su svima identične. Oni surađuju s medijima i omogućavaju svojim kolegama u vladi da budu dobro obaviješteni o temama koje zanimaju medije.

Kada je riječ o rasporedu osoblja, vidljivo je da se neki praktičari bave isključivo *odnosima s novinarima*, a drugi *upravljaju cjelokupnom komunikacijom*. Tom podjelom razlikujemo *reaktivne i proaktivne* odnose s javnošću. *Reaktivni i proaktivni* pristup može se razlikovati u pristupu vijestima. *Prvi* podrazumijeva razmišljanje na kraći rok te upravljanje dnevnim krizama i *vrućim* vijestima u trenutku dok se još uvijek događaju. *Drugi* pristup zahtijeva dugoročno razmišljanje te izradu strategije za budućnost.

U Bijeloj kući posao objavljivanja informacija razdvojen je od pakiranja informacija i to je razlog zašto smo imali i tajnika za medije i direktora komunikacija, kaže McCurry, bivši glasnogovornik američkog predsjednika Billa Clintona.

U *Djelotvornom uredu za tisak* M. Sullivan piše kako je potrebno imati ljude koji će uobličiti poruku i pripremiti najbolje moguće argumente za javnost, a s druge strane i ljude koji će navedenu poruku javnosti ponavljati iz dana u dan. Prvi posao pripada *direktoru komunikacija (kuharu)*, a drugi *glasnogovorniku (konobaru)*. U vrijeme administracije Georgea Busha njegov tajnik za medije bio je odgovoran i za dugoročne i kratkoročne aktivnosti. Zaključio je da je to nemoguća zadaća.

Kao tajnik za tisak uključeni ste u svakodnevna rješavanja aktualnih problema. Dužnost vam je osigurati

trenutne odgovore na trenutne probleme i nemate vremena koncentrirati se na dugoročne strategije, piše M. Sullivan.

Osim toga novinari drugačije doživljavaju tajnika za medije ako obavlja obje funkcije. *Direktora komunikacija* vide kao propagandista koji smišlja dnevne teme (*agende*) i dojmive argumente, a takvu ulogu mediji pomalo doživljavaju kao neiskrenu. Međutim za reputaciju i učinkovitost svakoga glasnogovornika ključno je biti *poznat po iskrenosti i poštenju*. Ako obavljate oba posla, kompromitirate se. Dužnost je *direktora komunikacija* razmišljati dugoročno, a posao *glasnogovornika* razmišljati kratkoročno uključujući svakodnevno rješavanje novinarskih upita, uspostavljanje kontakata i razgovore s medijima te upravljanje informativnim operacijama.

Kompetencije glasnogovornika

Kompetencije glasnogovornika odnose se na njegovu stručnost, mjerodavnost i sposobnost izvršavanja složenih komunikacijskih aktivnosti. Dr. M. Sapunar u knjizi *Teorijski aspekti novinarstva* analizom strukture i funkcije glasnogovorničkog zanimanja utvrdio je tri kompetencije:¹⁹²

1. informacijska kompetencija
2. komunikacijska kompetencija
3. etička kompetencija.

Informacijska kompetencija

Pišući o *informacijskoj kompetenciji*, dr. sc. M. Sapunar smatra da danas „na tržištu informacija kolaju milijuni svakojakih informacija. Zato nije dovoljno reći kako je od svega najvažnije biti dobro informiran jer je tržište puno nedostatnih i kvarnih informacija. Znajući za tu činjenicu, glasnogovornici moraju biti dobri selektori i u svojim nastupima pred javnošću (i novinarima) trebaju davati setove što operabilnijih informacija.”¹⁹³

Informacijska kompetencija tiče se ne samo vanjskih nego primarno *unutarnjih* informacija. Informacijska kompetencija podrazumijeva da glasnogovornik posjedu-

Dužnost je direktora komunikacija razmišljati dugoročno, a posao glasnogovornika razmišljati kratkoročno uključujući svakodnevno rješavanje novinarskih upita, uspostavljanje kontakata i razgovore s medijima te upravljanje informativnim operacijama.

je, zna i ima najvažnije informacije u određenom sustavu. Naravno da je i ovo pitanje povezano s ulogom glasnogovornika u organizaciji, primarno strateškom ili taktičkom.

Obavljati posao glasnogovornika, ne imati pristup glavnim menadžerima ili dužnosnicima, ne raspolagati važnim informacijama je nezahvalno, neučinkovito i često može biti štetno kako za vjerodostojnost glasnogovornika, tako i reputaciju organizacije.

Elisabetta Gardini, ne samo zastupnica nego i glasnogovornica Berlusconijeve stranke Forza Italia, nije bila kadra reći što je Consob. Preciznije: znala je da je to neka komisija koja nešto kontrolira, ali se nije mogla dosjetiti da nadzire burzu, pa je, shodno tome, jedan od najvažnijih organa u talijanskome privrednom životu. Dosjetila se da je Guantanamo neki zatvor negdje pa se na izravno pitanje: „U Iraku ili u Afganistanu?“ izjasnila da je u Afganistanu (Guantanamo posljednjih stoljeća nije napustio Kubu). Darfur, dio Sudana gdje već godinama traje teška humanitarna tragedija s golemim brojem mrtvih od gladi i popriličnim brojem žrtava vojnog nasilja, pokazao se teškim problemom za talijanske narodne zastupnike. Spomenuta Elisabetta Gardini bila je uvjeren da to ima neke veze s Libanom, a zastupnik Giuseppe Fini (Forza Italia) je, nehotećim sarkazmom, uvjeren da je to neki fast food: „To je moda, nipošto talijanska jer mi smo narod sa stilom koji volimo dobro jesti, ali ipak preuzimamo brzinu i stvari iz drugih zemalja... Darfur – to su zapravo stvari spravljene na brzinu.“¹⁹⁴

Komunikacijska kompetencija

Glasnogovornik, osim što vodi računa o načelu istinitosti informacija, vodi računa i o tome da njegova prezentacija informacija bude optimalna. Komunikacijska kom-

petencija pretpostavlja retorička znanja i vještine u komuniciranju s medijima i masama. Dok se prva kompetencija glasnogovornika svodi na uočavanje, razabiranje i prezentiranje istinitih informacija, komunikacijska se kompetencija brine za optimalizaciju „prometne vrijednosti informacija“.¹⁹⁵ Zbog složenosti kvalitetnog prezentiranja informacija (verbalno i neverbalno) ta se kompetencija mora učiti i vježbati.

Etička kompetencija

U *etičkoj kompetenciji* glasnogovornika sadržana je svrha njegova cijelog djelovanja u smislu unaprjeđenja kvalitete života, emancipacije čovjeka i osiguravanja stalnog razvoja čovjeka u svim njegovim liberotropnim stremljenjima.¹⁹⁶

Da bi glasnogovornik imao etičku kompetenciju, mora se permanentno educirati. Osim stalne edukacije preporučuje se i članstvo u nekoj od profesionalnih udruga. Profesionalne udruge imaju svoje kodekse koji etički obvezuju njihove članove. Ukoliko pak neka udruga nema svoj etički kodeks, glasnogovornici mogu etička načela prihvatiti iz međunarodnih profesionalnih organizacija poput: *Međunarodne udruge poslovnih komunikatora*, *Lisabonskog kodeksa*, *Kodeksa profesionalnih standarda Američke udruge za odnose s javnošću* i dr.¹⁹⁷

Ljubavni trokut koji je uzdrmao britansku vladu – britanski ministar za energetiku i klimatske promjene Chris Huhne danas je podnio ostavku jer je britansko tužilaštvo odlučilo da će Huhna ipak optužiti za „prometnu prevaru“ iz 2003. Huhne negira da je počinio prekršaj, a tužilaštvo ga tereti da je bio za volanom auta koji je prekoračio brzinu, a ne njegova bivša supruga Wiki Price, kako su oboje ranije tvrdili. Navodno kršenje zakona možda bi ostalo tajna u domu Huhneovih da prije dvije godine ministar nije zatražio rastavu braka zbog afere sa svojom savjetnicom za odnose s javnošću.¹⁹⁸

Glasnogovornik, osim što vodi računa o načelu istinitosti informacija, vodi računa i o tome da njegova prezentacija informacija bude optimalna.

U *etičkoj kompetenciji* glasnogovornika sadržana je svrha njegova cijelog djelovanja u smislu unaprjeđenja kvalitete života, emancipacije čovjeka i osiguravanja stalnog razvoja čovjeka u svim njegovim liberotropnim stremljenjima.

Autoritet glasnogovornika je utjecaj u organizaciji koji se temelji na ugledu, uvažnosti, znanju i iskustvu.

Autoritet glasnogovornika

Autoritet glasnogovornika je utjecaj u organizaciji koji se temelji na ugledu, uvažnosti, znanju i iskustvu. Vrlo je važno kakav je *autoritet glasnogovornika*, kako među dužnosnicima, tako i među novinarima. M. Sullivan navodi ključna pitanja vezana za autoritet:

- hoće li glasnogovornik imati pristup najvišim suradnicima dužnosnika
- je li glasnogovornik *prva* osoba od koje polaze kontakti s medijima i ima li ikakvu kontrolu nad komunikacijom ostalih političkih dužnosnika s medijima
- tko kontrolira priopćenje za medije i tumačenja politike.

Autoritet glasnogovornici moraju sami izgraditi.

Autoritet glasnogovornici moraju sami izgraditi. Nitko im ga neće posuditi, osim ako nije inauguriran u samu funkciju. U knjizi *Spin Cycle* H. Kurtz opisuje rad Mickea McCurryja, glasnogovornika Bijele kuće. McCurry je znao igrati igru, piše Kurtz. Shvaćao je *vibru* i tijekom te izmjenjivost *vijesti* (24/7). Tu i tamo naveo bi novinare na pogrešan trag. Vikao bi na novinare koji bi vrijeđali svojim pitanjima, osporavao njihove *netočne* navode, njihovu stručnost pred njihovim kolegama i direktorima. Radio bi bez trenutka predaha da spriječi objavu članaka koji bi mogli nanijeti štetu dospiju li u medije u udarnim terminima.¹⁹⁹ M. McCurry je doživljavao kao „štitnik za zube u ustima boksača teške kategorije”. Ipak, svojim pozamašnim šarmom i brzim jezikom uspio je nekako održati dobre odnose s većinom novinara koji su izvještavali iz Bijele kuće. Kročio je tankom crtom dok se hvatao ukoštac s nastojanjima da izgradi i održi svoju vjerodostojnost i kod novinara i kod predsjednika. Njegov je cilj bio biti „iskren mešetar između suprotstavljenih strana”.²⁰⁰

Pozicioniranje autoriteta u organizaciji i u strateškoj javnosti treba se temeljiti na profesionalnosti, stručnosti, etici i izgradnji odnosa. Na tom putu glasnogovornici se moraju osloboditi što više subjektivnih slabosti. Biti uz šefa često donosi određene privilegije koje znaju skrenuti prema baha-

tosti, a upravo je bahatost jedna od velikih opasnosti na putu izgradnje stvarnog, profesionalnog autoriteta glasnogovornika.

„Završavamo konferenciju za novinare, stigao je Novak Đoković.”²⁰¹

Novak Đoković prekinuo je konferenciju za novinare koju su u Banjaluci držali predsjednici Srbije i Republike Srpske Boris Tadić i Milorad Dodik.

„Završavamo konferenciju za novinare, stigao je Novak Đoković”, rekla je kratko Dodikova savetnica za medije Biljana Bokić. Tadić i Dodik su se na trenutak našli u čudu, ali je Bokićeva brzo preuzela stvar u svoje ruke.

Odmah je pogurala Dodika koji je zatim izgurao i Borisa Tadića...

„Činjenica je da je konferencija bila skraćena zbog najavljenog dolaska Novaka Đokovića, ali Boris Tadić nikako nije prekinut u svom odgovoru. Kako je ranije dogovoreno, na konferenciji za novinare su planirana četiri pitanja, nakon trećeg na koje je odgovorio Boris Tadić, konferencija je skraćena obzirom na dolazak Novaka Đokovića”, izjavila je Biljana Bokić za Radio-televiziju Vojvodine.

„Milorad Dodik”, kako navode mediji, „bio je ljut zbog poteza svoje savetnice pa je posle prijema u čast Novaka Đokovića omogućio da novinari nastave da postavljaju pitanja.”

Vjerodostojnost glasnogovornika

Recite mi tko vam je glasnogovornik, reći ću vam tko ste vi, samo je jedna u nizu činjenica koja pokazuje koliko je važna vjerodostojnost i reputacija osoba koje prakticiraju profesionalne odnose s javnošću i glasnogovorništvo.

Vjerodostojnost je najvažnija pojedinačna kvaliteta jednog glasnogovornika. Vjerodostojnost se odnosi na povjerenje. Povjerenje glasnogovornika odnosi se na povjerenje svoje uprave, lidera i kolega, ali i povjerenje

Pozicioniranje autoriteta u organizaciji i u strateškoj javnosti treba se temeljiti na profesionalnosti, stručnosti, etici i izgradnji odnosa.

Recite mi tko vam je glasnogovornik, reći ću vam tko ste vi.

s druge strane žice – medija i novinara. Za svakoga glasnogovornika najvažnije je sačuvati vjerodostojnost, kao i vjerodostojnost svog lidera. Jednostavno u njegovu radu ne smije doći, kako piše H. Arendt u knjizi *Istine i laži u politici, do praznine u vjerodostojnosti (credibility gap)*.²⁰²

Posljednjih godina, zahvaljujući brzini kojom se vijesti šire te činjenici da mora biti na raspolaganju 24 sata dnevno, posao glasnogovornika postaje sve teži. Znati u svakome trenutku tko je osoba koja u određenoj situaciji treba progovoriti, sastavni je dio posla.

„Glasnogovornici moraju imati smisla za humor, neizmerno mnogo strpljenja, sposobnost da brzo govore i pišu te biti nepokolebljivo odani istini“, kaže M. McCurry, glasnogovornik američkog predsjednika.

I studija koju su proveli H. Barth i W. Donsbach (1992.) pokazala je da za izvor informacija, a to podrazumijeva i glasnogovornika, nije važan samo status, nego i *vjerodostojnost*. Spremnost novinara da nekritički preuzme priopćenje za medije ili neki drugi sadržaj ovisi i o važnosti događaja kao vijesti, ali i o stavu prema izvoru (glasnogovorniku) neke poruke.

Vjerodostojnost glasnogovornika naročito dolazi do izražaja u kriznim situacijama. Istraživanja pokazuju da je utjecaj glasnogovornika na medijske sadržaje u kriznim situacijama mnogo manji nego u normalnim situacijama, osobito ako su novinari negativno percipirali glasnogovornika.²⁰³ Dobar je primjer, s tim u vezi, istraživanje o krizi u njemačkoj zračnoj kompaniji Lufthansa i tvornici boja Hoechst.

Nakon nesreće Lufthansina zrakoplova u Varšavi 1993. godine i nesreće u tvornici boja Hoechst iste godine Lufthansa je bez osude u 85% slučajeva uspjela proširiti svoju središnju poruku u masovnim medijima. Za razliku od njih tvornica Hoechst imala je puno manje uspjeha. Samo u 28% slučajeva

uspjeli su plasirati pozitivan sadržaj svoje poruke. Dakle Hoechst je prikazan znatno negativnije od Lufthanse. Istraživači su u vezi s tom *studijom slučaja* između ostalog potvrdili da je u kriznim situacijama vrlo važna dotadašnja praksa i rad glasnogovornika (odnosa s javnošću), kao i predrasude novinara i tip krize.²⁰⁴

Lojalnost glasnogovornika

Lojalnost je također jedna od važnijih osobina suvremenoga glasnogovornika. Lojalan znači biti vjeran, iskren, častan i odan. H. Kurtz²⁰⁵ ističe kako Bijela kuća u glasnogovornika najviše cijeni *lojalnost*. Tim više jer se vladin glasnogovornik svaki dan nalazi pred moralnom dvojbom i kao „praktičar pozicioniran je točno na presjeku onoga što se naziva vijest i onoga što je propaganda“. Nalazi u tampon-zoni između egoističnih državnih službenika i čopora ciničnih novinara.²⁰⁶ U takvom manevarskom prostoru glasnogovornik se mora držati triju načela svojega posla:

1. služiti i govoriti istinu
2. otvoriti novinarima i ljudima i vrata i prozor institucije
3. zaštititi predsjednika, čelnika.

Niccolò Machiavelli još je prije više od 500 godina pisao o lojalnosti. U knjizi „Vladar“ piše kako je lojalnost osobina koju ministar mora pokazati prema vladaru. „Kad vidiš da ministar više misli na sebe nego na tebe i da u svakom činu gleda na svoju korist, takav neće nikad biti dobar ministar i nikad se nećeš moći pouzdati u nj; tko upravlja nečijom državom ne smije nikada misliti na sebe, nego na vladara.“²⁰⁷

I *Lisabonski kodeks* o profesionalnom ponašanju u praksi odnosa s javnošću iz 1978. godine ukazuje na lojalnost. Prema kodeksu „stručnjak za odnose s javnošću u svom profesionalnom ponašanju mora pokazati poštovanje, intelektualni integritet i lojalnost“.

Vjerodostojnost glasnogovornika naročito dolazi do izražaja u kriznim situacijama.

Lojalnost je također jedna od važnijih osobina suvremenoga glasnogovornika. Lojalan znači biti vjeran, iskren, častan i odan.

Glasnogovornik se mora držati triju načela svojega posla:

1. služiti i govoriti istinu
2. otvoriti novinarima i ljudima i vrata i prozor institucije
3. zaštititi predsjednika, čelnika.

Glasnogovornikov odnos s novinarima mora biti ujednačen, bez favoriziranja pojedinih novinara. Iznad svega glasnogovornik mora biti osoba visokih moralnih načela i neupitna ponašanja.

(...) T. Blair i A. Campbell imali su čvrsto izgrađen odnos utemeljen na povjerenju i međusobnom uvažavanju. Blair se nije oslanjao samo na njegove komunikacijske vještine, nego su Campbellova lojalnost i predanost zajedničkim ciljevima bile temelj dubokog prijateljstva...²⁰⁸

vodila. Oboje su počeli „brifirati“ novinare protiv onog drugog dajući „miješane“ i proturječne „poruke“, koje su Vladi nanijele sramotu i novinare potaknule da propitaju sposobnost „vladinih bajkovitih spin djelovanja ... kako bi ponudili suvisla objašnjenja događaja. Takva su pitanja „zapečtila sudbinu“ oboje zaposlenika i istaknula centraliziranu kontrolu komunikacija koju provodi laburistička stranka (Guardian, 16. February 2002., 3.).²⁰⁹

M. Sullivan citira knjigu *Odnosi vlade i medija* S. Hessa koji ističe da glasnogovornici moraju posjedovati izdržljivost, znatiželju, volju za pomaganjem drugima, dobro pamćenje, poznavanje ljudske psihologije te sposobnost predviđanja, rješavanja logističkih problema, sposobnost da brzo upijaju nove činjenice, sposobnost nositi se s nepredviđenim, izvršavati nekoliko zadataka u isto vrijeme, dobro podnositi česte prekinde i brzo reagirati.

Glasnogovornikov odnos s novinarima mora biti ujednačen, bez favoriziranja pojedinih novinara. Iznad svega glasnogovornik mora biti osoba visokih moralnih načela i neupitna ponašanja.

Uravnoteženi odnosi su *conditio sine qua non* u radu svakog javnog komunikatora.

„Upamtite da tjelesna zahtjevnost novinarskog posla i dugi radni dan čine novinare nervoznim. Pokušajte udovoljiti njihovim osnovnim potrebama. Osigurajte im uvjete za rad i olakšajte im prikupljanje informacija“, savjetuje Micke McCury.

Ukratko, posao glasnogovornika zahtijeva održavanje *uravnoteženog odnosa* s mnogim ljudima, s dužnosnikom kojega zastupa, službenicima, ostatkom administracije te s novinarima.

Gdje stoji glasnogovornik kada je njegov pretpostavljeni na press konferenciji. Ni dovoljno blizu ni dovoljno daleko. Dva-tri metra iza i metar do dva lijevo ili desno.

(...) U novije vrijeme posebna savjetnica Jo Moore i ravnatelj informacija Martin Sixsmith, oboje zaposleni u Odjelu za transport, dali su ostavke nakon „dugotrajne borbe“ za prevlast u komunikacijama koja se među njima

Lojalnost glasnogovornika prema svojim nadređenima ne smije se manifestirati kroz agresivnost ili nepristojnost. Kao što je istaknuto, uravnoteženi odnosi su *conditio sine qua non* u radu svakog javnog komunikatora. No brojni primjeri nažalost govore da to nije tako te da glasnogovornici često postaju žrtve preopterećenosti, umora, stresa ili pak neposjedovanja elementarne pristojnosti. Kako protumačiti jedan britanski, laburistički brifing koji je u svibnju 1997. godine s novinarima držao A. Campbell? On je tražio da mu novinari objasne „zašto bi trošio vrijeme na gomilu j***** dr*****, kao što ste vi, kad ionako nećete napisati ništa što vam kažem“.²¹⁰

Glasnogovornik također mora biti *vidljiv* umjesto svojega šefa, kada je to poželjno, odnosno ostati u njegovoj pozadini kada se šef nađe na medijskoj pozornici. Pitanje vidljivosti nameće još jedno pitanje u radu glasnogovornika. Ono se odnosi na mjesto gdje stoji, sjedi i hoda glasnogovornik kada je sa svojim šefom. Hipotetički, gdje stoji glasnogovornik kada je njegov pretpostavljeni na *press* konferenciji. Čini nam se da nema standarda i *svetog pravila*. To često ovisi o prostoru, mjestu, vrsti prigode i sl. No kada bi se to načelo trebalo uopćiti, moglo bi vrijediti načelo: *ni dovoljno blizu ni dovoljno daleko*. Tu gdje ga njegov pretpostavljeni može vidjeti i po potrebi kontaktirati. To bi moglo zančiti *dva-tri metra iza i metar do dva lijevo ili desno*.

Studija slučaja 29. Slučaj Florence Hartmann i Haški sud

Jedan od najkontroverznijih slučajeva koji se odnose i na pitanje lojalnosti je slučaj Florence Hartmann, glasnogovornice tužiteljstva Haškog suda od 2000. do 2006. iz vremena Carle del Ponte. Naime Haški sud je 2009. Hartmann osudio zbog nepoštivanja suda za što je morala platiti kaznu od 7000 eura. Hartmann je osuđena zbog pisanja o dvije povjerljive odluke Žalbenog vijeća u svojoj knjizi iz 2007. godine te u kasnijim objavljenim člancima. Povjerljive informacije koje su izašle u javnost sa suđenja Miloševiću Srbiju su povezivale s masakrom koji se 1995. godine dogodio u Srebrenici kada je ubijeno 8000 muslimanskih muškaraca i dječaka.

F. Hartmann se dva puta pismeno obratila Sudu tvrdeći da ne može platiti kaznu. Podsjetila je sud da je tijekom suđenja 2008. prihvatio da nema novca ni za obranu. Hartmann je pismeno obavijestila sud da su osobe koje su je podržavale skupile novac za isplatu kazne i uplatile je na račun u francuskoj banci odakle sam Tribunal može podići novac. Međutim Tribunal je zahtijevao da Hartmann osobno uplati novčanu kaznu sudu.

Haški sud izdao je nalog za uhićenje svoje bivše glasnogovornice Florence Hartmann jer nije platila kaznu od 7000 eura nakon presude kojom je proglašena krivom zbog nepoštivanja suda. Hartmann, bivša glasnogovornica glavne haške tužiteljice Carle Del Ponte, žalila se UN-u na odluku Tribunala da je kazni zbog nepoštivanja suda. Hartmann je uputila apel specijalnom izvijestitelju UN-a zbog kršenja slobode izražavanja, u kojem je na 71 stranici iznijela detalje svog slučaja i pojasnila kršenje prava na slobodu iznošenja informacija od javnog i općeg interesa.

U međuvremenu Francuska je izvijestila da neće uhititi Florence Hartman. Haški sud je objavio tjeralicu za Hartmann koja je osuđena na sedam dana zatvora. Francusko ministarstvo je izvijestilo kako se suradnja Francuske i ICTY-ja odnosi samo na ozbiljne zločine koje sud procesuirao. „Optužba za nepoštivanje suda, zbog čega je Hartmann osuđena, nije jedan od tih zločina i Francuska smatra da nema pravne osnove na kojoj bi bazirala moguću pomoć oko ovog slučaja“, napisao je u poruci glasnogovornik francuskog Ministarstva pravosuđa.

F. Hartmann: *Mir i kazna*, Profil, Zagreb, 2007., <http://www.index.hr>, <http://www.jutarnji.hr>

Djelotvoran glasnogovornik

Jedan od najistaknutijih i najvažnijih vladinih praktičara odnosa s javnošću predsjednički je tajnik za odnose s medijima. Najčešće je glasnogovornik i lice administracije. Predsjednički glasnogovornik (*press secretary*) u Bijeloj kući nekoliko puta dnevno stoji ispred, najčešće neprijateljski raspoloženih, predstavnika medija i odgovara na teška pitanja. U takvim susretima i najmanja pogrešna izjava može ukazati na postojanje promjena unutar politike Bijele kuće, a to je uvijek mamac za one koji *njuše vijesti*.²¹¹

U traženju odgovora na pitanje: što je danas djelotvoran, uspješan glasnogovornik, poslužimo se mislima Williama Safirea, bivšeg pisca govora predsjednika Nixona, a današnjeg kolumnista *The New York Ti-*

mesa. Prema njemu dobar tajnik za tisak govori predsjedniku u korist medija, a medijima govori „protiv“ predsjednika. Gradi svoj dom u ničijoj zemlji punoj rupa protivničkog odnosa. Prvenstveno je odvjetnik, tumač i elaborator. Mora biti više predsjednikov čovjek, nego čovjek medija. Ali može biti i svoj vlastiti čovjek.²¹²

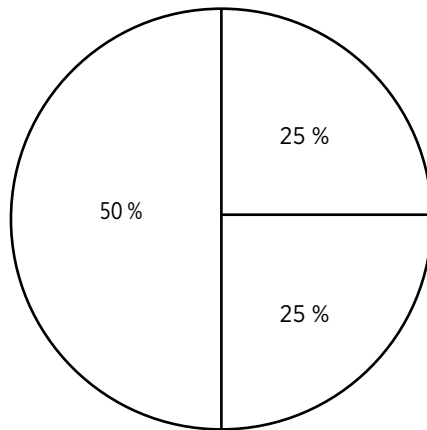
Djelotvoran glasnogovornik u odnosu na relaciju profesija – dužnosnik dvojba je koja zaokuplja pozornost praktičara odnosa s javnošću, a i teoretičara. Dva glasnogovornika (*press secretary*) Geralda Forda iskazala su različita gledišta u svezi s odnosom koji treba postojati između glasnogovornika (praktičara) i predsjednika. Glasnogovornik Jerald F. Terhorst dao je ostavku nakon što se G. Ford jednom prigodom ispričio R. Nixonu. Njegov

Dobar tajnik za tisak govori predsjedniku u korist medija, a medijima govori „protiv“ predsjednika. Gradi svoj dom u ničijoj zemlji punoj rupa protivničkog odnosa. Prvenstveno je odvjetnik, tumač i elaborator. Mora biti više predsjednikov čovjek, nego čovjek medija. Ali može biti i svoj vlastiti čovjek.

Tajnik za tisak ne mora se uvijek slagati s predsjednikom. Njegova prva lojalnost je lojalnost prema javnosti i ne treba svjesno lagati ili obmanjivati medije.

je komentar bio sljedeći: „Glasnogovornik treba osjećati u svom srcu i u glavi da je odluka predsjednika ona prava, tako da može govoriti s uvjerljivošću koja potječe iz uvjerenja.” Ron Nessen, koji je zamijenio Terhorsta, zauzeo je drugačije gledište: „Tajnik za tisak ne mora se uvijek slagati s predsjednikom.” Njegova prva lojalnost je lojalnost prema javnosti i ne treba svjesno lagati ili obmanjivati medije. Larry Speakes, glasnogovornik u Bijeloj kući za vrijeme mandata Ronalda Reagana, slaže se s ovim stavom. „Ako izgubim svoj ugled zbog istine, izgubio sam sve. Mora li se glasnogovornik složiti s njezinim ili njegovim vođom, pitanje je osobne savjesti. Lojalnost javnosti i sposobnost da se potakne komunikacija u oba smjera, ipak su bitni aspekti posla, baš kao što su i za sve stručnjake odnosa s javnošću.”²¹³

Djelotvoran glasnogovornik morao bi dobro poznavati dužnosnikova uvjerenja i imati pristup njemu. Isto tako glasnogovornik bi trebao imati dovoljno ovlasti da radi važnih vijesti uđe na sastanak dužnosnika i prekine njegov rad. Glasnogovornik bi također *trebao sudjelovati u procesu odlučivanja*, u protivnom može imati problema u razumijevanju konteksta predložene politike, a time i s njezinim tumačenjem medijima. S tim u vezi M. McCurry, glasnogovornik Billa Clintona (službu preuzeo 1995. godine), kaže da je bio nazočan svakom sastanku za koji je mislio da je vrijedan njegova vremena. Po potrebi dobivao bi odgovore od predsjednika.²¹⁴



Slika 68. Postotak dnevnih aktivnosti glasnogovornika

Govoreći o *ulozi glasnogovornika*, M. Sullivan citira povjesničara Stephana Hessa koji smatra da u SAD-u glasnogovornik 50% vremena utroši na odgovore na novinarska pitanja, 25% odnosi se na prikupljanje informacija i 25% vremena u pripremi materijala i susreta s novinarima.

Pomnim pregledom dnevnih aktivnosti može se ukazati na širinu posla djelatnika za odnose s javnošću. Njih M. Sullivan dijeli na:

1. ulogu glasnogovornika koji vodi redovne i izvanredne susrete s novinarima
2. upravljanje dnevnim aktivnostima ureda odnosa s javnošću
3. asistiranje u razvoju politike i strategije radi njihova predstavljanja medijima
4. planiranje i upravljanje medijskim kampanjama radi iznošenja u javnost dosljedne i dugoročne poruke
5. obrađivanje novinarskih upita
6. dogovaranje intervjua i konferencija za novinare s dužnosnicima
7. savjetovanje dužnosnika o problemima odnosa s medijima
8. priprema priopćenja za medije, pregled podataka i drugih materijala
9. naknadno analiziranje događaja i procjenjivanje je li neki događaj imao određeni učinak i dr.

U obavljanju dužnosti glasnogovornika velika odgovornost leži na dužnosniku kojeg će glasnogovornik predstavljati. Dužnosnik zajedno s glasnogovornikom mora odlučiti kako će ured za odnose s javnošću biti organiziran i za što će biti odgovoran. Tom prigodom dužnosnik mora donijeti *tri* ključne odluke:

1. u kojoj mjeri želi biti dostupan novinarima
2. kakav će biti odnos dužnosnika s ostatkom dužnosnikova tima
3. kakav će biti odnos njegova ureda za odnose s javnošću i ostalih suradnika.

Dužnosnik također mora uzeti u obzir i neke druge pojedinosti:

1. koliko često želi davati intervjue
2. koliko često želi održavati konferencije za novinare

Glasnogovornik bi trebao imati dovoljno ovlasti da radi važnih vijesti uđe na sastanak dužnosnika i prekine njegov rad. Glasnogovornik bi također trebao sudjelovati u procesu odlučivanja, u protivnom može imati problema u razumijevanju konteksta predložene politike, a time i s njezinim tumačenjem medijima.

3. smije li glasnogovornik govoriti u njegovo ime ili će izjave za medije davati samo dužnosnik.

U idealnim uvjetima dužnosnik je dostupan novinarima, često nastupa na konferencijama za novinare, a također ima i glasnogovornika koji može istupiti u javnosti u njegovo ime.

„Da bi stvari dobro funkcionirale, glasnogovornik mora biti dostupan novinarima, mora biti dobro informiran i mora vjerovati u ulogu koju mediji imaju u demokraciji“, navodi Dee Dee Myers, bivša tajnica za tisak Billa Clintona.

Tzv. vidno polje

Jedno od pitanja koje često problematiziraju praktičari odnosa s javnošću pa i novinari je pitanje mjesta glasnogovornika u odnosu na svoga pretpostavljenog, npr. predsjednika, premijera, ministra, predsjednika stranke, glavnog izvršnog menadžera i sl. Teorija, a čini nam se ni praksa, svih ovih godina nije dala jednoznačno pravilo kao odgovor na navedenu dvojbu. Sasvim je sigurno da je razloga više. Prije svega može ovisiti o samom dužnosniku i njegovu stilu komuniciranja, može ovisiti i o osobnosti samog glasnogovornika/ice, zatim položaj može ovisiti i o prostoru, vrsti skupa ili događaja itd.

Analizirajući praksu i način na koji glasnogovornici pozicioniraju sebe u odnosu na šefove, mogu se prepoznati najmanje tri stila. Prvi je defanzivni stil glasnogovornika koji se očituje u većoj udaljenosti glasnogovornika u odnosu na šefa i taj stil je donekle reaktivan. Drugi stil je umjereni stil. Glasnogovornik je tu negdje, u blizini svoga dužnosnika, ali nije u objektivu kamere i ne vidi se po svaku cijenu u kadru. I treći stil je egocentrični stil u kojem je glasnogovornik uvijek u blizini svoga šefa. Uvijek mu ima nešto dobaciti, sugerirati, dodati baš kada su kamere uperene u dužnosnika i kada su objektivni fotoreportera jako angažirani.

Procjenjujući tri navedena stila, čini nam se da bi drugo rješenje moglo biti najoptimalnije. Najbliže tezi da glasnogovornik treba biti u tzv. vidnom polju u odnosu na dužnosnika. To znači da nije u prvom planu, ali da je blizu njega u slučaju bilo kakve potrebe. Položaj glasnogovornika u tom slučaju, što bitno ovisi o prostoru, dva je do tri metra naprijed ili nazad te metar do dva lijevo ili desno. To se smatra najoptimalnijom pozicijom glasnogovornika u odnosu na dužnosnika. Još uvijek je operativan i aktivan, ali nije *big brother* svoga šefa.

Glasnogovornici, manipulatori ili *spin doctori*

Glasnogovornici nisu spin doktori. Točka. Glasnogovornici su službeni tumači politike organizacije, dok je *spin* okretanje, obrtanje, manipulacija informacijama.

„M. McCurry bio je izniman *spinmeister* i znao se s lakoćom nositi s pitanjima, često uljepšavajući nered u koje su *clintonovci*, čini se, stalno upadali“, napisao je H. Kurtz.²¹⁵ Govori li i taj citat o onome o čemu mediji neprestano bruje. Odnosi s javnošću su manipulativni, a većina glasnogovornika su prodavači magle (*spin doctori*) koji imaju svoje kupce. Oni su prirodni glumci, govore ono što nije jer žele da stvari budu drugačije od onoga što jesu.

(...) Ukratko, Vlada igra staromodnu igru mrkve i batine. Guardianov urednik opisuje kako se ta igra odigrava uoči izbora 1997. godine. Campbell je običavao nazvati i laskati, preklinjati, vikati i cjenjkati se, tvrdi urednik. Priče bi bile ponuđene uz uvjet da se objave na naslovnici. Bilo mi je rečeno da ako se ne složim s tim, priču će dati Independentu. Tražili su usluge, obećavali ih, isključivali nas iz priče dajući ih drugima...

„Batine“ su učestalije od „mrkve“. U listopadu 1997. godine Campbell je poslao oštru službenu notu svim voditeljima informacija Vladine službe za informacije i komunikaciju, tvrdeći da odnosi spram medija moraju biti

Glasnogovornik treba biti u tzv. vidnom polju u odnosu na dužnosnika. To znači da nije u prvom planu, ali da je blizu njega u slučaju bilo kakve potrebe. Položaj glasnogovornika u tom slučaju, što bitno ovisi o prostoru, dva je do tri metra naprijed ili nazad te metar do dva lijevo ili desno.

Glasnogovornici nisu *spin doctori*. Točka. Glasnogovornici su službeni tumači politike organizacije, dok je *spin* okretanje, obrtanje, manipulacija informacijama.

Spin doctor je prilično moderan, jednostavan naziv koji sada mediji naširoko koriste da opišu bilo koga tko je uključen u komunikacije ili odnose s javnošću.

energičniji. „Odredite svoju naslovnicu“, inzistirao je. „Prodajte svoju priču i ako se ne slažete s onim što je napisano, branite svoj slučaj.“ Od tada su odnosi s novinarima bili iznimno grubi. Novinari su bili i privatno zlostavljani...²¹⁶

Što je zapravo manipulativni PR ili *spinning*? A. Barry u knjizi *PR Power*²¹⁷ ističe da je *spin* u odnosima s javnošću što i nadriječništvo u medicinskoj profesiji. Oboje štete reputaciji, kolegama i onima koji ih koriste. *Spin doctor* je prilično moderan, jednostavan naziv koji sada mediji naširoko koriste da opišu bilo koga tko je uključen u komunikacije ili odnose s javnošću. Iako se riječ *spin* često koristi na ovaj bezopasan način, njezino pravo značenje je daleko od ugodnog. Prvotno skovan u svijetu politike, *spin* se općenito odnosi na postupak iskrivljavanja, izokretanja ili namještanja stvarnih informacija da bi se dobila korisna medijska pokrivenost ili uvjerali drugi u određeno gledište. Nažalost za ozbiljan posao u odnosima s javnošću *spinning* je zamka u koju mnogi lako upadaju, pa čak i mediji, a posebno mladi i neiskusni praktičari odnosa s javnošću.

Sjetimo se samo 10. listopada 2001. godine kada su britanske novine objavile elektroničko pismo koje je „procurilo“ u javnost, a napisala ga je Vladina posebna savjetnica (*spin doctor*) Jo Moore nekoliko minuta nakon napada na Svjetski trgovački centar u New Yorku 11. rujna. E-mail, naslovljen „Danas je vrlo dobar dan da izbacimo sve što želimo zakopati“ (Daily Telegraph, 10. Octobre 2001., 23.)

Naravno nema razloga zašto političari ili poslovni ljudi ne bi trebali iznijeti svoje argumente na pozitivan i uvjerljiv način. Ali kad činjenica skrene u friziranje ili pakiranje, tu počinje *spin*. Kad god se odnosi s javnošću koriste da pokriju neugodne situacije ili istinu, znate da se nalazite u *zemlji spina*.

S tim u vezi znanstvenici smatraju da postoji *pet vrsta spinovanja*:²¹⁸

1. *predspinovanje* – pripremanje medija unaprijed, prije nego se nešto dogodi ili se za događaj dozna
2. *postspinovanje* – naknadno uljepšavanje i povoljno interpretiranje vijesti
3. *tornado spin* – pokušaj da se privuče zanimanje medija za nešto što nema vrijednost vijesti
4. *kontrola krize* – usmjeravanje pozornosti medija na ono što izmiče kontroli
5. *ograničavanje štete* – bavljenje onim što je već izmaknulo kontroli kako bi se izbjegla još veća šteta.

U svom se djelovanju *spin doctori* oslanjaju na čitav tim poznat pod nazivom *spin patrol*. *Spin patrol* čine osobe čiji je zadatak da se *nađu pri ruci* izvijestiteljima s *press* konferencije i ponude im tekstove političkih govora i svoje viđenje priče. Oni računaju na činjenicu da su novinari uvijek u stisci s vremenom i da će im ponuda takve *dobro-namjerne* usluge dobro doći.

Spinning se koristi, kako u politici, tako i u gospodarstvu. U poslovnom svijetu danas je normalno da korporacija odlučno privlači pozornost na sve dobre stvari koje se odnose na njezine proizvode i usluge. Kakvo je onda zlo u malom uljepšavanju činjenica? Naravno da je poželjno promovirati posao na najpozitivniji način, ali nikada nije ispravno ići korak iznad crte realnosti. Vidjeli smo da su dva temelja uspješnih odnosa s javnošću i glasnogovorničtva iskrenost i pouzdanost. Ako glasnogovornici ignoriraju ta načela, rade na vlastiti rizik.

Bavljenje neugodnim ili negativnim vijestima na odgovarajući način vrlo je teško. To je razlog zašto se neki glasnogovornici služe izvrtanjem i *spinom* te vjeruju da će im to pomoći da iziđu iz loše situacije. Ali poslovi koji stvarno uče da se s lošim odlukama postupka u cijelosti i iskreno, zavređuju povjerenje i poštovanje svakoga oko njih uključujući i njihove klijente. Možda nije moguće svakoga uvjeriti u vaše argumente, ali moguće je boriti se za ravnotežu između iskrenosti potrebne za dobru komunikaciju i osjetljivosti za poslovne interese.²¹⁹

Za ozbiljan posao u odnosima s javnošću *spinning* je zamka u koju mnogi lako upadaju, pa čak i mediji, a posebno mladi i neiskusni praktičari odnosa s javnošću.

Spinning se koristi, kako u politici, tako i u gospodarstvu.

Glasnogovornik i krizno komuniciranje

Krize dolaze kao iznenađenje i u neočekivano vrijeme, ali bilo koja organizacija, komercijalna ili javna, može se pripremiti za ono najgore. Važna karika u svladavanju krize svakako je organizacijski ili korporacijski glasnogovornik. To je osoba s određenim iskustvom, komunikacijskim *backgroundom*, osoba koja uživa povjerenje i menadžmenta i svih drugih zainteresiranih javnosti i medija. To bi trebao biti prepoznatljiv vođa, uglavnom predsjednik uprave jer to osigurava *težinu* pred javnošću.²²⁰

Bilo da je to već etablirana osoba na poslovima komunikacija ili predsjednik uprave, zadaća je glasnogovornika da medijima i drugim javnostima tijekom krize daje najnovije i točne informacije. To je iznimno važno jer zbog nedostatka informacija može doći do tzv. informacijske praznine ili informacijskog vakuuma. Ukoliko organizacija brzo ne odgovori na upite medija i javnosti, sasvim je sigurno da će nastati i glasine i tzv. neformalna komunikacija.

Temeljna neformalna komunikacijska mreža je *rekla – kazala*. Tom mrežom ljudi prenose informacije jedni drugima izvan formalnih komunikacijskih kanala. Takva komunikacija pridonosi zanemarivanju formalnih veza kojima se prenose informacije pa čak i zanemarivanju neformalne organizacijske strukture.²²¹

Dakle način na koji kompanija komunicira prema medijima je odlučnost. Izbor glasnogovornika jedna je od najvažnijih odluka u efikasnom menadžmentu bilo koje krize. Tko god da obavlja dužnost glasnogovornika, treba slijediti *model 5C* da bi bio uspješan.

Model se temelji na konzultantskom iskustvu viših kriznih menadžera:²²²

Concern (briga)

Nemojte biti zbunjeni legalnom odgovornošću, briga je jednostavna ljudska emocija. Organizacijski glasnogovornik treba pokazati istinsku zabrinutost za problem, brigu za događaj i brigu za ljude na koje se to od-

nosi sada i u budućnosti – uključujući potencijalne korisnike klijenata/usluga.

Clarity (jasnoća)

Organizacije trebaju govoriti jasno i otvoreno. Počinjući od ranih kriznih sati, organizacija treba imati vrlo jasne poruke. Što glasnogovornik kaže na početku, bit će ponavljano za vrijeme trajanja krize.

Control (kontrola)

Kada govore medijima, glasnogovornici moraju preuzeti kontrolu poruka, situacije, okoline i mjesta održavanja.

Confedence (pouzdanost)

Glasnogovornik mora prenijeti ključne poruke s pouzdanošću, a ne sa skeptičnošću ili arogancijom.

Competence (kompetencija)

Glasnogovornici također moraju pokazati kompetenciju i kazati što se čini na rješavanju problema.

Složenost u obavljanju glasnogovorničkog posla tijekom krize ogleda se kroz nekoliko izazova. Prvi je nedostatak najvažnijih informacija kada izbije kriza. Dalje slijedi ispit vjerodostojnosti glasnogovornika. Zatim postoji ozbiljno pitanje lojalnosti. Je li glasnogovornik lojalan vlasnicima, menadžmentu ili javnosti, tj. istini? Bilo kako bilo, glasnogovornik u kriznim situacijama mora očuvati svoju vjerodostojnost i već izgrađenu reputaciju. Kako kriza za korporaciju može biti opasnost ili prilika, tako je to i na osobnoj razini kada je u pitanju glasnogovornik.

U komunikaciji s medijima tijekom krize važno je glasnogovornikovo iskustvo. U mnoštvu komunikacijskih alata glasnogovornik mora biti svjestan da mu je istina najjače oružje. Izbjegavanje odgovora: *no comment* jedno je od temeljnih pravila u krizi.

Znanje i vještine glasnogovornika

Suvremeni glasnogovornici u obavljanju svakodnevnih i često složenih zadaća raspoložu zavidnim znanjem i ključnim komunikacijskim vještinama. Među njima najvažnije

Važna karika u svladavanju krize svakako je organizacijski ili korporacijski glasnogovornik.

Ukoliko organizacija brzo ne odgovori na upite medija i javnosti, sasvim je sigurno da će nastati i glasine i tzv. neformalna komunikacija.

U komunikaciji s medijima tijekom krize važno je glasnogovornikovo iskustvo.

Suvremeni glasnogovornici u obavljanju svakodnevnih i često složenih zadaća raspoložu zavidnim znanjem i ključnim komunikacijskim vještinama.

Glasnogovornici gotovo svakodnevno javno nastupaju. Da bi uspješno ispunili svoju zadaću, moraju imati određena komunikacijska znanja i ovladati vještinama poput: svladavanja straha i nervoze, prezentacije, organiziranja konferencije za novinare, prenošenja poruka...

Ima glasnogovornika koji se jako vole eksponirati.

Što se više eksponiraš, manje traješ.

su: javni nastupi, verbalna i neverbalna komunikacija, poznavanje medija, pisanje za medije, pravila citiranja izvora informacija, dostupnost i pitanje preeksponiranosti dr.

Javni nastupi. Glasnogovornici gotovo svakodnevno javno nastupaju. Da bi uspješno ispunili svoju zadaću, moraju imati određena komunikacijska znanja i ovladati vještinama poput: svladavanja straha i nervoze, prezentacije, organiziranja konferencije za novinare, prenošenja poruka...

Verbalna i neverbalna komunikacija. Jedna od osnovnih zadaća svakog glasnogovornika je naučiti govor tijela i verbalno komunicirati. Budući da je glasnogovornik svakodnevno u medijima, mora ovladati govorom tijela. Mora znati kako dati izjavu za televiziju, kako držati tijelo, kako stajati pred kamerom, kako sjediti ako pred vama nije stol, položaj ruku, gdje gleda, kako se odjenuti itd. U radijskim nastupima treba ovladati bilješkama i voditi računa o tome da je radio audio, a ne vizualni medij. Dajući izjave za tiskovine, glasnogovornik bi trebao poznavati pravila citiranja, autorizacije, embarga i dr.

Kod verbalnog dijela nastupa, glasnogovornik bi morao znati što mu je poruka, koju poruku iznosi u medije, što će *prodati*. Glasnogovornik bi trebao znati da u jednom nastupu ne bi smio imati mnoštvo poruka, nego dvije-tri dobro oblikovane poruke koje će dovoljno puta ponoviti da se čuju i zapamte. Kada je riječ o verbalnim elementima nastupa, jako je važno raditi na artikulaciji, dikciji (rečenični sklop, jasnoća izgovaranja, gramatičko i logično naglašavanje) i modulaciji.

Poznavanje medija. Svaki bi glasnogovornik morao poznavati kako funkcioniraju mediji te poznavati osnovne žanrove. Iskusi glasnogovornici znaju da je televizija osjetljiv medij na vrijeme. Na televiziji se izražava u sekundama. Prilozi traju u *sekundama*. Glasnogovornik mora naučiti kratko govoriti na televiziji. Mora znati što je *sound bites*, zvučni zalogaj ili isječak, ako želi ući u prilog slikom i glasom. Novinari na radiju se izražavaju u minutama. Glasnogovornik mora znati kako funkcionira radio, koje su

mu dobre, a koje manje dobre osobine kao medija. U novinama se izražava u karticama. Ako se daje izjava ili intervju, pitat ćete novinara: „Koliko redaka za izjavu ili koliko kartica kod intervjua?“ Također je važno znati kako pisati za *online* medije.

Pisanje za medije. Glasnogovornik treba imati određene vještine pisanja. Morao bi znati pisati prićenje za javnost koje je prilagođeno medijima, npr. u obliku *obrnete piramide*. Glasnogovornici ponekad za neke medije pišu uvodnike, komentare i sl. Stoga bi trebali poznavati pravila i tih oblika novinarskog izražavanja. Pisanje reportaža također. Ni jedan glasnogovornik ne može raditi svoj posao ukoliko ne zna napisati najavu i napraviti adremu, listu za novinare.

Pravila citiranja informacijskoga izvora. Suvremeni glasnogovornik mora znati pravila citiranja informacijskoga izvora. Treba ovladati izrazima poput: *on the record, of the record, on background, on deep background* i sl.

Dostupnost. Novinari se često žale kako ne mogu doći do glasnogovornika. Glasnogovornik ima izgašen mobitel i ne javlja se. Takve pritužbe su opravdane ukoliko glasnogovornici *ležernije* obavljaju svoj posao. Pravila posla nalažu da glasnogovornik mora biti dostupan, da ne može ugasiti službeni mobitel, da mu je radno vrijeme 24 sata. Poštujući ova načela, glasnogovornik stvara samo tehničke preduvjete dobre suradnje i komunikacije s novinarima i javnošću.

Preeksponiranost. Ima glasnogovornika koji se jako vole eksponirati. Vole uvijek biti u kadru u medijima. Čak i na konferenciji za novinare oni su u kadru, odmah iza ili uz svoga šefa. Ima glasnogovornika koji za vrijeme snimanja ili emitiranja imaju baš tada nešto šapnuti ili reći svome šefu. No s druge strane ima glasnogovornika koji se eksponiraju manje nego što bi trebalo. Nema ih u medijima i pred kamerama. Komuniciraju pisano, e-mailom ili preko telefona.

Ni jedna krajnost nije dobra. Ako vas nema u medijima, ako ne nastupate, postoji opasnost da nećete uspješno zastupati organizaciju ili tumačiti njezinu politiku. No ako se previše eksponirate, zapamtite poznato načelo: „Što se više eksponiraš, manje traješ.“

Tablica 60. Dobre i loše karakteristike glasnogovornika

Dobar glasnogovornik	Loš glasnogovornik
Pouzdan	Nepouzdan
Dobro informiran	Loše informiran
Razumije kontekst politike	Muči se s razumijevanjem službenih stavova
Razumije govor tijela	Što je to neverbalno komuniciranje?
Pristupačan	Arogantan
Iskren	Dvoličan
Obrazovan	Manje obrazovan
Smiren	Ljut/napet/nervozan
Poštuje rokove	“Ne poznaje” krajnje rokove
Uvijek dostupan	Ne javlja se na pozive
Ima smisla za humor	Uvijek “smrtno” ozbiljan
Vjerodostojan	Nevjerodostojan

Što je dobar glasnogovornik?

Većina organizacija ima ili bi trebala imati jednog službenoga glasnogovornika. Zadaća je tih organizacija osigurati da glasnogovornik ima potrebne vještine i odgovarajuću osobnost da radi dobar posao. Parafrazirat ćemo jedan citat iz knjige Arthura Goldena *Sjećanje jedne gejšē*²²³ koji kaže da nije smisao da *postaneš* glasnogovornik (gejša), nego da *budeš* glasnogovornik (gejša).

Ako se vratimo potrebnim vještinama glasnogovornika, onda se te vještine mogu

sagledati kroz dobre i loše karakteristike. (Tablica 60.)

Dakako nisu to sve karakteristike jednoga suvremenoga glasnogovornika. H. Kurtz, opisujući Clintonova glasnogovornika (M. McCurry), ističe da je bio šarmantan, brz na jeziku, susretljiv, odlazio je na večere i pio pivo s novinarima, ali u isto vrijeme bio je samozatajan i povučen. U nekim drugim radovima možemo pročitati kako su suvremeni glasnogovornici stratezi, persuazivni, lukavi (uspjevaju izbjeći koru banane), ponekad manipulativni itd.

Parafrazirat ćemo jedan citat iz knjige Arthura Goldena *Sjećanje jedne gejšē* koji kaže da nije smisao da postaneš glasnogovornik (gejša), nego da budeš glasnogovornik (gejša).

Sažetak

Glasnogovorništvo – strateška razina

Glasnogovorništvo je smisleno samo tada i ondje gdje organizacija raspolaže jasnom politikom koju glasnogovornik interpretira u ime organizacije. Drugim riječima, glasnogovornik je po definiciji visoki službenik te organizacije. Tako glasnogovornici vlada ili predsjednika vlada neposredno tumače politiku tih vlada; glasnogovornici ministarstva vanjskih poslova tumače vanjsku politiku neke zemlje. Riječi glasnogovornika obvezuju organizaciju u čije ime ona ili on govore.

Glasnogovorništvo – taktička razina

Glasnogovornik ne predstavlja političkoga tumača u organizaciji za koju radi, već upravljača novinarskog prometa prema vratima odgovornih u organizaciji. U spomenutim slučajevima glasnogovornici nisu visoki službenici organizacije, već najčešće pripravnici koji za nadređene skupljaju novinarska pitanja, odnosno na njih pokušavaju naći odgovore unutar organizacije. Na taj se način produljuje vrijeme pribavljanja informacija i u komunikacijski proces unose dodatni šumovi. Na konferencijama za tisak spomenuti glasnogovornici najčešće služe kao moderatori, a njihove izjave nisu obvezujuće za organizaciju.

Organizacija ureda glasnogovornika

Kada je riječ o rasporedu osoblja, vidljivo je da se neki praktičari bave isključivo odnosima s novinarima, a drugi upravljaju cjelokupnom komunikacijom. Tom podjelom razlikujemo reaktivne i proaktivne odnose s javnošću. Reaktivni i proaktivni pristup može se razlikovati u pristupu vijestima. Prvi podrazumijeva razmišljanje na kraći rok te upravljanje dnevnim krizama i *vrućim* vijestima u trenutku dok se još uvijek događaju. Drugi pristup zahtijeva dugoročno razmišljanje te izradu strategije za budućnost.

Kompetencije glasnogovornika

Kompetencije glasnogovornika odnose se na njegovu stručnost, mjerodavnost i sposobnost izvršavanja složenih komunikacijskih aktivnosti. Tri su kompetencije: 1. informacijska kompetencija, 2. komunikacijska kompetencija, 3. etička kompetencija.

Informacijska kompetencija

Nije dovoljno reći kako je od svega najvažnije biti dobro informiran jer je tržište puno nedostatnih i pogrešnih informacija. Informacijska kompetencije tiče se ne samo vanjskih, nego primarno *unutarnjih* informacija. Informacijska kompetencija podrazumijeva da glasnogovornik posjeduje, zna i ima najvažnije informacije u određenom sustavu.

Komunikacijska kompetencija

Glasnogovornik, osim što vodi računa o načelu istinitosti informacija, vodi računa o tome da njegova prezentacija informacija bude optimalna. Komunikacijska kompetencija pretpostavlja retorička znanja i vještine u komuniciranju s medijima i masama. Dok se prva kompetencija glasnogovornika svodi na uočavanje, razabiranje i prezentiranje istinitih informacija, komunikacijska se kompetencija brine za optimalizaciju „prometne vrijednosti informacija”.

Etička kompetencija

Da bi glasnogovornik imao etičku kompetenciju, mora se permanentno educirati. Osim stalne edukacije preporučuje se i članstvo u nekoj od profesionalnih udruga. Profesionalne udruge imaju svoje kodekse koje etički obvezuju svoje članove. Ukoliko pak neka udruga

nema svoj etički kodeks, glasnogovornici mogu etička načela preuzeti iz međunarodnih profesionalnih organizacija.

Autoritet glasnogovornika

Autoritet glasnogovornika je njegov utjecaj u organizaciji koji se temelji na ugledu, uvažnosti znanju i iskustvu. Vrlo je važno kakav je autoritet glasnogovornika, kako među dužnoscima, tako i među novinarima. Autoritet glasnogovornici moraju sami izgraditi.

Vjerodostojnost glasnogovornika

Vjerodostojnost je najvažnija pojedinačna kvaliteta jednoga glasnogovornika. Vjerodostojnost se odnosi na povjerenje. Povjerenje glasnogovornika odnosi se na povjerenje svoje uprave, lidera i kolega, ali i povjerenje s druge strane žice –medija i novinara. Za svakoga glasnogovornika najvažnije je sačuvati svoju vjerodostojnost, kao i vjerodostojnost svojega lidera. Vjerodostojnost glasnogovornika naročito dolazi do izražaja u kriznim situacijama.

Lojalnost glasnogovornika

Lojalnost je također jedna od važnijih osobina suvremenog glasnogovornika. Lojalan znači biti vjeran, iskren, častan i odan. Prema Lisabonskom kodeksu „stručnjak za odnose s javnošću u svom profesionalnom ponašanju mora pokazati poštovanje, intelektualni integritet i lojalnost”.

Djelotvoran glasnogovornik

Jedan od najistaknutijih i najvažnijih vladinih praktičara odnosa s javnošću predsjednički je tajnik za odnose s medijima. On je najčešće glasnogovornik i lice administracije. Dobar tajnik za tisak govori predsjedniku u korist medija, a medijima govori *protiv* predsjednika. Gradi svoj dom u ničijoj zemlji punoj rupa protivničkog odnosa. Prvenstveno je odvjetnik, tumač i elaborator. Mora biti više predsjednikov čovjek, nego čovjek medija. Ali može biti i svoj vlastiti čovjek. Djelotvoran glasnogovornik morao bi dobro poznavati dužnosnikova uvjerenja i imati pristup njemu. Isto tako glasnogovornik bi trebao imati dovoljno ovlasti da radi važnih vijesti uđe na sastanak dužnosnika i prekine njegov rad.

Glasnogovornici, manipulatori ili *spin doctori*

Glasnogovornici nisu spin doktori. Točka. Glasnogovornici su službeni tumači politike organizacije, dok je *spin* okretanje, obrtanje, manipulacija informacijama.

Pet vrsta spinovanja

Pet vrsta spinovanja prema D. Wattsu su: 1. *predspinovanje* – pripremanje medija unaprijed, prije nego se što dogodi ili se za događaj dozna, 2. *postspinovanje* – naknadno uljepšavanje i povoljno interpretiranje vijesti, 3. *tornado spin* – pokušaj da se privuče zanimanje medija na nešto što nema vrijednost vijesti, 4. *kontrola krize* – usmjeravanje pozornosti medija na ono što izmiče kontroli, 5. *ograničavanje štete* – bavljenje onim što je već izmaknulo kontroli kako bi se izbjegla još veća šteta.

Glasnogovornik i krizno komuniciranje

Bilo da je to već etablirana osoba na poslovima komunikacija ili predsjednik uprave, zadaća je glasnogovornika da medijima i drugim javnostima tijekom krize daje najnovije i točne informacije. To je iznimno važno jer zbog nedostatka informacija može doći do tzv. informacijske praznine ili informacijskog vakuuma. Ukoliko organizacija brzo ne odgovori na upite medija i javnosti, sasvim je sigurno da će nastati i glasine i tzv. neformalna komunikacija.

Model 5C

Tko god obavlja dužnost glasnogovornika, treba slijediti *model 5C* da bi bio uspješan. To su: *Concern* (briga), *Clarity* (jasnoća), *Control* (kontrola), *Confidence* (pouzdanost), *Competence* (kompetencija).

Znanje i vještine

Suvremeni glasnogovornici u obavljanu svakodnevnih i često složenih zadata raspolažu zavidnim znanjem i ključnim komunikacijskim vještinama. Među njima najvažnije su javni nastupi, verbalna i neverbalna komunikacija, poznavanje medija, pisanje za medije, pravila citiranja izvora informacija, dostupnost i pitanje preekspozicije dr.

Dobar glasnogovornik?

Većina organizacija ima bar jednog službenoga glasnogovornika. Zadaća je tih organizacija osigurati da glasnogovornik ima potrebne vještine i odgovarajuću osobnost da radi dobar posao. Parafrazirat ćemo jedan citat iz knjige Arthura Goldena *Sjećanje jedne gejša* koji kaže da nije smisao da *postaneš* glasnogovornik (gejša), nego da *budeš* glasnogovornik (gejša).

Pitanja za provjeru znanja

1. Glasnogovorništvo kao strateška razina?
2. Glasnogovorništvo kao taktička razina?
3. Modeli organizacije ureda glasnogovornika?
4. Tri kompetencije glasnogovornika prema M. Sapunaru?
5. Što su to informacijske kompetencije glasnogovornika?
6. Što podrazumijeva komunikacijska kompetencija glasnogovornika?
7. Objasnite etičku kompetenciju glasnogovornika!
8. Što je i kako se gradi autoritet glasnogovornika?
9. Što je i značenje vjerodostojnosti glasnogovornika?
10. Lojalnost glasnogovornika?
11. Što kaže Lisabonski kodek o lojalnosti?
12. Što znači da glasnogovornik treba održavati uravnotežene odnose?
13. Što čini glasnogovornika djelotvoran?
14. Je li glasnogovornik manipulator ili *spin doctor*?
15. Pet vrsta spinovanja?
16. Karakteristike glasnogovornika u kriznoj komunikaciji?
17. Model 5C?
18. Znanje i najvažnije vještine suvremenog glasnogovornika?
19. Karakteristike dobrog glasnogovornika?
20. Karakteristike lošeg glasnogovornika?



Dodatna literatura

- Ailes, R.: *You are the Message*, Doubleday/Currency, New York, 1988.
- Baskin, O., Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Black, S.: *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd, 2003.
- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, Ae.: *Public Relations and News Sources*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006.
- Franklin, B.: 'A good Day to Bury Bad News?': *Journalists, Sources and the Packaging of Politics*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006.
- Grabowski, G.: *The Seven Deadly Sins of Media Relations*, *Public Relations Quarterly*, spring 1992.
- Green, A.: *Kreativnost u odnosima s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007.
- Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Kesić, T.: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- Kurtz, H.: *Spin Cycle*, A Touchstone Book, New York, 1998.
- Nikić Čakara, D.: *Sultan spina*, Političke analize, br. 7., FPZ, Zagreb, 2011.
- Ruß-Mohl, S.: *Novinarstvo*, Clio, Beograd, 2005.
- Sapunar, M.: *Osnove znanosti o novinarstvu*, Naprijed, Zagreb, 2000.
- Sapunar, M.: *Teorijski aspekti novinarstva*, ITG, Zagreb, 2001.
- Scott, M. D.: *The New Rules of Marketing&PR*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.
- Springston, J.: *Public Relations and New Media Technology*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks., 2001.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Theaker, A.: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York, 2002.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću i novinarstvo*, Zbornika radova: Komunikacijske znanosti, Hrvatski studiji, Zagreb, 2007.
- Verčić, D. i sur: *Odnosi s medijima*, Masmedia, Zagreb, 2004.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- <http://www.washingtonpost.com>
- <http://www.huoj.hr>
- <http://www.index.hr>
- <http://www.jutarnji.hr>

Bilješke

- 188 <http://www.huoj.hr/ana-tkalac-vercic-i-dejan-vercic/glasnogovornistvo-i-odnosi-s-javnoscu-sto-je-sto-hr444>
- 189 Isto.
- 190 Isto.
- 191 <http://usinfo.state.gov>
- 192 M. Sapunar (c): *Teorijski aspekti novinarstva*, ITG, Zagreb, 2001., 42.
- 193 Isto, 43.
- 194 I. Bešker, <http://www.jutarnji.hr/talijanski-parlamentarci-nista-ne-znaju-o-svijetu/158166/>, 13.10. 2006.
- 195 M. Sapunar (c), *n. dj.*, 44.
- 196 Isto, 47.
- 197 Vidi: Z. Tomić, I. Musić: *Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću*, *Medijska kultura*, NVO Civilni forum, br. 2., Nikšić, 2011., 172.-189.
- 198 *Jutarnji list*, 4. veljače 2012., 77., <http://www.radiosarajevo.ba>
- 199 H. Kurtz, *n. dj.*, 14.
- 200 Isto.
- 201 <http://www.kurir-info.rs/vesti/nole-prekinuo-konferenciju-za-novinare-tadica-i-dodika-155650.php>
- 202 H. Arendt: *Istine i laži u politici*, Filip Višnjić, Beograd, 1994., 68.
- 203 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 101.
- 204 Isto, 102.
- 205 H. Kurtz *n. dj.*, 21.
- 206 Isto, 14.
- 207 N. Machiavelli, *n. dj.*, XXII., 3.

- 208 D. Nikić Čakara: *Sultan spina*, Političke analize, br. 7., FPZ, Zagreb, 2011., 65.
- 209 B. Franklin: 'A good Day to Bury Bad News?': *Journalists, Sources and the Packaging of Politics*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006., 50.
- 210 D. Nikić Čakara, *n. dj.*, 65.
- 211 O. Baskin, C. Aronoff i D. Latimore, *n. dj.*, 409.-410.
- 212 Isto, 410.
- 213 Isto.
- 214 H. Kurtz, *n. dj.*, 23.
- 215 Isto, 14.
- 216 B. Franklin, *n. dj.*, 50.-51.
- 217 A. Barry: *PR Power*, Virgin Books, London, 2002., 12.
- 218 D. Watts: *Political Communication Today*, Manchester University Press, Manchester and New York, 1997., 121.
- 219 A. Barry, *n. dj.*, 13.
- 220 R. Luecke (b): *Upravljanje kriznim situacijama*, Harvard Business Essentials i Zgombić i partneri, Zagreb, 2005., 150.
- 221 M. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 23.
- 222 M. Langfordov: *Crisis Public Relations Management*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 403.-404.
- 223 A. Golden: *Sjećanje jedne gejše*, Znanje, Zagreb 2005., 139.

32. MANIPULIRANJE MEDIJIMA (*SPIN DOCTOR*) I MEDIJSKA MANIPULACIJA

U razvijenim demokracijama narod se najučinkovitije može kontrolirati kontroliranjem misli.²²⁴ Politička moć nad medijima može se manifestirati kroz regulaciju medija, državnu kontrolu nad medijima, tajnost podataka, pritiske na medije i dr. U vidljive izvore pritisaka na novinare ubrajaju se političke stranke i vlade. Postoje brojna izvješća o tome kako vlade i ministri utječu na sadržaje medijskih izvješća. Oni to rade preko svojih stručnjaka za medije, *spin doctora*.

Prije elaboracije ove teme bilo bi korisno u kratkim crtama definirati ulogu *spin doctora* koja ima dodirnih točaka s glasnogovornikom, specijalnim savjetnikom za medije, odnosno osobom zaduženom za informiranje i odnose s javnošću. Samu kovanicu gotovo je nemoguće prevesti, ali uglavnom sugerira manipulaciju, izvrtnje informacija, neki bi rekli lažljivca!

Spin doctor

Što su to zapravo *spin doctori*? Možda se bit djelovanja *spin doctora* vidi iz same definicije ove dvije riječi: *to spin* znači (za) vrtjeti, dati nekoj vijesti ili događaju povoljan naglasak ili tumačenje, iskriviti informaciju u vlastitu korist, *to doctor* – krivotvoriti, frizirati (podatke, slike i sl.). *Spin doctoring* je umjetnost *spletkarenja*, strategija „odnosa s javnošću” koja vijestima daje željeni smijer interpretacije.

Pojam *spin doctor* prvi se put pojavio 1984. u Americi za predsjedničke kampanje Reagan – Mondale. *New York Times* u članku *Debata i spin doctori* je napisao: „Nakon što večeras završi debata Reagan-Monda-

le deseci muškaraca u dobrim odijelima i žena u svilenim haljinama cirkulirat će *press* centrom i novinarima nuditi *pouzdana* informacije. To neće biti ljudi zaduženi za odnose s medijima koji pokušavaju utjecati na novinare. Bit će to *spin doctori*.”

Spin doctor osoba je zadužena za oblikovanje povoljne percepcije javnosti o političarima ili političkoj stranci vještima manipuliranjem masovnim medijima. Ta je osoba političarev osobni savjetnik, a nerijetko i povjerljiv prijatelj. *Spin doctori* poznaju tehnologiju rada medija, specifične karakteristike medija, a često i sami dolaze iz medija na mjesta političkih (medijskih) savjetnika. Imaju izvrsne veze s urednicima, posebno onim najutjecajnijima. *Spin doctori* ovise o medijima, ali i mediji ovise o *spin doctorima*. Imaju *robu*, informacije koje su medijima *život*. Upravo iz takvog međusobno povezanog odnosa *spinova* i medija dolazi do pakiranja politike.

Zadaće *spin doctora*

Kada govorimo o zadaćama *spin doctora*, Michael Shea u knjizi *Spin doctor* naveo je niz karakteristika *spin doctora*:

- plaćeni savjetnik za odnose s javnošću i radi za svoje klijente gotovo neovisno o njihovim stavovima
- profesionalni strateg za kojega je netko rekao da su mu jedina životna uvjerenja koja ima ona njegovih klijenata
- fikser (osoba koja vlastitim utjecajem ili mitom štiti druge od ruke zakona)
- osoba koja nema osobnih uvjerenja; vjeruje u sređivanje stvari

Što su to zapravo *spin doctori*? *To spin* znači (za) vrtjeti, dati nekoj vijesti ili događaju povoljan naglasak ili tumačenje, iskriviti informaciju u vlastitu korist, *to doctor* – krivotvoriti, frizirati (podatke, slike i sl.)

Spin doctor osoba je zadužena za oblikovanje povoljne percepcije javnosti o političarima ili političkoj stranci vještima manipuliranjem masovnim medijima.

Jedna od zadaća *spin doctora* davanje je anonimnih smjernica o stvarnom značenju nekog događaja, akcije ili izjave te oblikovanje interpretacije.

- *spin* ne voli novinare, osim ako ih može iskoristiti
- dobar je u demagoškim sloganima
- moderan Machiavelli
- želi utjecaj, sposobnost manipuliranja ljudima, da ih navede na stvari koje nisu nužno htjeli učiniti
- radi iza kulisa, nikad na osvjetljenoj pozornici (producent, direktor i promotor, nikada glavni glumac u komadu)
- plaćeni lobist, pregovarač – medijsko i političko lobiranje
- uvjerava one koji uvjeravaju
- radi na tvorcima mišljenja
- ima pristup do onih koji donose odluke
- uvjerava ih kako je ono što želi da učine njihova zamisao
- predloži opcije, odvagne onu koju sam preferira, a onda dopusti klijentima da oni donesu odluku
- kreira politiku
- on je sjena, nevidljiva ruka
- sjajan politički um, urođeno je lukav;
- rijetko mu kad ponestaje riječi, laskavac
- pomaže drugima da izbjegnju *kore bana-na* u životu
- više ga zanimaju tehnike vlasti od vlasti same
- u vrijeme krize – cilj opravdava sredstvo.

Jedna od zadaća *spin doctora* davanje je anonimnih smjernica o stvarnom značenju nekog događaja, akcije ili izjave te oblikovanje interpretacije. Većina *spin doctora* nekada su bili novinari i zato znaju kako funkcioniraju mediji. Svjesni su ovisnosti novinara o rokovima i uvijek su spremni davati informacije. Naravno pokušavaju dobiti afirmativne tekstove za svoje šefove i minimalizirati negativne.

Dobar *spin doctor* zna postaviti granice. Spinner koji je izmaknuo kontroli laže i pogrešno usmjerava. Osim što znaju koja će izjava postati naslov, *spin doctori* stvaraju događaje kako bi privukli novinare i organiziraju situacije za koje su sigurni da će biti fotografirane. Daju svoj doprinos već kada novinaru objašnjavaju strategiju kompanije ili neku odluku njezina direktora. Treba istaknuti kako *spinning* ne znači usmjerava-

nje ljudi na pogrešan trag. *Spin doctori* služe se dvjema osnovnim metodama:

- jedna je neposredno izvješćivanje o činjenicama
- druga je informiranje koje podrazumijeva korištenje pseudodogađaja, elementa pakiranja politike, šarma, insinucija i *off-the-record* izjava.

Najbolji *spin doctori* kombiniraju obje metode, kroje svoj nastup prema tome u kolikoj se nevolji njihov šef nalazi. Treba reći i to da je stav javnosti o *spin doctorima* uglavnom negativan jer je uvriježeno mišljenje kako je njihov posao manipuliranje medijima, potkupljivanje i sve ostalo što se u modernim vremenima veže uz stvaranje uspješnog imidža.

Američki predsjednik Theodore Roosevelt tvrdio je kako je „izmislio nedjelje“. Znao je da novinarima uvijek nedostaje tema kojima će popuniti novine za ponedjeljak pa je uvijek izjave davao nedjeljom jer je bio siguran da će biti objavljene.

“Mediji su skovali izraz *spin doctor* za osobe koje vlada zapošljava da kontroliraju sadržaj vijesti, tj. da odlučuju što će britanska Vlada svakoga dana, o čemu i na koji način reći i da *manipuliraju medijima*”, piše A. Davis.²²⁵ Cilj takvog djelovanja je da vladine poruke stignu do čitatelja, gledatelja i slušatelja u skladu s njezinim zahtjevima, a to uvijek podrazumijeva povoljnu interpretaciju. Termin prema Davisu potječe od izraza koji znači prikazati nešto u drugačijem, povoljnijem svjetlu. S obzirom da je PR uvjerljiv i uvijek pozitivan, novinari su počeli koristiti termin *spin doctori* općenito za sve koji se bave PR-om.

Spin doctori djeluju u politici i biznisu.

Specijalni savjetnici

Više autora u praksi razlikuje, ali i povezuje, djelatnost *spin doctora* s funkcijom specijalnih savjetnika za medije koji su posebno eta-

Dobar *spin doctor* zna postaviti granice.

Mediji su skovali izraz *spin doctor* za osobe koje vlada zapošljava da kontroliraju sadržaj vijesti, tj. da odlučuju što će britanska Vlada svakoga dana, o čemu i na koji način reći i da manipuliraju medijima.

blirani u britanskoj političkoj praksi. Kada se pojam specijalni savjetnik prvi put pojavio u medijima, samo ime je ukazivalo da je riječ o ljudima koji su posebni poznavatelji teško razumljivih stvari koje ministri u vladi trebaju znati ako žele izvršavati svoje javne dužnosti. Postupno je postalo jasno da je većina njih stručna samo za ono za što ih je angažirala stranka na vlasti, vrlo moguće kao istraživače ili glasnogovornike. Stvoren je dojam da specijalni savjetnik u karijeri stoji negdje između stranačkog pripravnika i početka unosne karijere zastupnika koji će sjediti u parlamentu do starosti i predstavljati sigurnu izbornu jedinicu. Smatra se da je početkom i sredinom devedesetih godina u britanskoj Vladi bilo oko 30 ovih ljudi, a da ih je u vladi Tonyja Blaira oko 80, što znači da postoji trend rasta, a ne smanjenja njihova broja.

U svezi s onim što specijalni savjetnici rade, uglavnom je u vezi s političkim PR-om u ime bilo koje stranke koja je na vlasti. Rade unutar ministarstava u blizini javnih službenika čiji je posao PR vlade, gdje su prvenstveno zainteresirani da ispituju i utječu na sve što odlazi u smjeru medija, uz poseban osvrt na promociju dobrog imidža ministara i njihovih supruga. Oni su prema parlamentarnom Ministarskom izbornom komitetu (*Public Administration Select Committee*) nepopravljivi i nepouzdanji jer ih angažiraju poredni obveznici, a ne državni službenici.

Specijalni (profesionalni) savjetnici mogu nadograditi i preobraziti, naglasiti i oduzeti, forsirati i ublažiti mnogo od onoga što prirodno političar ili kandidat ima kako bi utjelovio ideal koji treba prikazati na medijskoj pozornici. Osmišljavaju slike i poze, susrete i situacije, epizode i kulise kao kamenčiće mozaika prividnih događaja koji se slažu u osjetilno prihvatljivu ukupnu sliku u predodžbi javnosti.

Glavna kazališna strategija politike imidža jest zbunjujuća igra pozornica. Pritom se slikama, koje trebaju ispuniti zahtjev utjelovljenja, daje posebna uvjerljivost tako što se javno prikazane scene pojavljuju kao privatne situacije koje zapravo nisu zamišljene i napravljene za javnu pozornicu. Povezivanje imidža i privatnog događaja u tjelesno

odigranim epizodama radnji jest scenarij uspjeha simbolične prividne politike.²²⁶

Ozbiljnu štetu profesionalnom statusu specijalnog savjetnika nanijela je *greška u procjeni* Jo Moore koja je 11. rujna 2001. poslala e-mail poruku kolegama samo jedan sat nakon što je prvi zrakoplov uletio u zgradu trgovačkog centra u New Yorku u kojem preporučuje *manipuliranje medijima*.

Glavna zadaća Odjela strateških komunikacija Vlade Velike Britanije jest koordinacija medijskog predstavljanja događaja i priča za nadolazeći tjedan. Odjel priprema tjedni dnevnik događaja poznat kao „presjek“ koji predstavlja svakog četvrtka šefovima ureda za informacije u različitim odjelima Whitehalla. Svrha je dnevnika spriječiti koliziju puštanja informacija iz pojedinih odjela, osigurati da pozitivni razvoj zasjeni „loše“ vijesti i, povremeno, „propustiti“ poneku lošu vijest na dan koji je dan dobrih vijesti za Vladu.²²⁷

Skandal u vezi s Jo Moore pojačao je dojam da su specijalni savjetnici zapravo PR-ljudi s izraženom političkom lojalnošću koje vladajuća stranka postavlja unutar vladina aparata da bi nadgledali vladine komunikacije, s idejom da neće biti nepristrani, nego će izrazito podržavati vladajuću političku volju. Taj zaključak dodatno osnažuje sjećanje da sve profesionalne državne službenike, koji se tradicionalno smjenjuju u prenošenju informacija iz vlade, zamjenjuju profesionalni stručnjaci za odnose s javnošću i novinari koji su došli sa strane. Bliskost specijalnih savjetnika vladinom PR-aparatu navela je medije da ih također okarakteriziraju kao *spin doctore*.

Širenje vijesti ili manipulacija?

Spin doctoring odnosi se na niz aktivnosti i pojedina. Odnosi se na *čuvanje straže* od novinara, odobravanje ili odbijanje intervjuja, kao i brifiranje onih koji daju intervju o tome što reći, a što ne. Uključuje i kome-

Specijalni (profesionalni) savjetnici mogu nadograditi i preobraziti, naglasiti i oduzeti, forsirati i ublažiti mnogo od onoga što prirodno političar ili kandidat ima kako bi utjelovio ideal koji treba prikazati na medijskoj pozornici.

Ozbiljnu štetu profesionalnom statusu specijalnog savjetnika nanijela je *greška u procjeni* Jo Moore koja je 11. rujna 2001. poslala e-mail poruku kolegama samo jedan sat nakon što je prvi zrakoplov uletio u zgradu trgovačkog centra u New Yorku u kojem preporučuje *manipuliranje medijima*.

Spin doctoring uključuje pisanje govora i pratećih priopćenja za novinare i ide sve do toga da novinare tlači ili uvjerava, bilo prijetnjom ili ulizivanjem, da njihova klijenta prikaže u dobrom svjetlu.

tiranje priča ili govora novinarima ističući određene rečenice ili interpretacije. *Spin doctori* stvaraju povoljne prigode za fotografiranje i brinu se da novinari i fotografi budu na pravom mjestu u pravo vrijeme. „*Spin doctoring* uključuje pisanje govora i pratećih priopćenja za novinare i ide sve do toga da novinare tlači ili uvjerava, bilo prijetnjom ili ulizivanjem, da njihova klijenta prikaže u dobrom svjetlu.”²²⁸

Istraživanja pokazuju da su ljubitelji plave boje osobe koje pored odgovornosti, pragmatičnosti i konzervativizma imaju sklonost manipuliranju drugima.

I Andrew Heywood u knjizi *Politika* piše o aktivnostima i radu *spin doctora*. Umjetnost *spina*, kojom se bave *spin doctori* prema njemu javlja se u više oblika:²²⁹

- pomna procjena informacija i argumenata prije nego se pošalju medijima
- kontrola izvora informacija kako bi se osiguralo predstavljanje samo službene linije
- korištenje neslužbenih brifinga ili *curenja* informacija
- dostavljanje priča samo naklonjenim medijima
- pružanje informacija na kraju zaključivanja medijskih izdanja kako bi se omogućila provjera ili davanje kontraargumenata
- priopćavanje *loših* vijesti kada u medijima dominiraju drugi, važniji događaji.

Kako se vidi, i A. Heywood piše kako *spin doctori* upravljaju događajima. Takvo je upravljanje događajima i vijestima najrazvijenije u Sjedinjenim Američkim Državama gdje je postalo uobičajeno da stratezi i menadžeri izbornih kampanja zauzimaju najvažnije položaje u Bijeloj kući ukoliko njihov kandidat pobjedi. Postoji vjerovanje da je Clintonova administracija uzdigla *spin* i vještinu predstavljanja politike na novu i višu razinu.

Spin doctori kreiraju imidž svojih klijenata. Jedan od *doctora* kazao je kako bi ljudi „bili prestravljeni kada bi znali koliko se novinari prostituiraju. Davao sam posljednje odobrenje za sliku, naslov i cijeli tekst u jednom listu koji je navodno *imun na odnose s javnošću*”.²³⁰ Novinar Michael Kelley u *Guardian Weekendu* (20. studeni 1993.) ovako je prenio riječi *doctora* iz Bijele kuće: „Dan se ne sastoji od sata ili minuta nego od *ciklusa vijesti*. U svakom ciklusu visoki dužnosnici iz Bijele kuće iza kulisa definiraju rečenicu dana. Rečenicu običnim ljudima koji žive tamo, izvan Beltwaya, ponavljaju i prenose predsjednikovi surrogati, koji na radiju postaju *aktualni događaj*, a na televiziji *glave koje govore*. Kada *kreće* neka nova javna politika, predsjednik kojeg instruiraju njegovi pomoćnici može dozvoliti da mu se lice pojavi na ekranu. Može to učiniti na razne načine, od najjednostavnije *prigode za fotografiranje* do razgovora *jedan-na-jedan s nekom velikom medijskom facom*.”²³¹

Istaknuto je da su *spin doctori* stručnjaci i za javne nastupe, kameru, govor tijela itd. Michael Shea, bivši glasnogovornik kraljice Elizabete II., u knjizi *Spin doctor*²³² opisuje gostovanje britanskog ministra zdravstva na televiziji. „Promatrao ga je vladin *spin doctor* Mark Ivor. Komunicira s Ricom Macleanom (...) Nisam vidio kako se ponaša na *press konferenciji*. A to je bitno. Kako zapravo vlada sobom, kako se suočava s pitanjima, kako opušta novinare, kako ih nasmijava i, posebice, kako prezentira svoje stavove. To će ga uzdići ili srušiti, a i stranku... Njegova politika... bit će vrlo malo zanimljiva. Pet minuta. Dugoročno – time mislim duže od večerašnjeg dnevnika ili sutrašnjih prvih izdanja – to znači *kako* kaže ono što mora reći, a ne *što* kaže, to će biti važno... Evo ga dolazi. Promatrajte ga, Rick. Ocijenite ga ocjenama do deset: za odijelo, stil, tajming, vještinu odgovaranja na teška pitanja, sposobnost da dvoranu drži zainteresiranom i dobronamjernom. Zaboravite bit. Zaboravite sadržaj... Reakcija medija na ono što će reći – to je ključ. Vjeruj mi. Mora to prodati kao sapun... Ali novinari znaju što je učinio za zdravstvenu službu. Povijesno... Mnogi

Spin doctori upravljaju događajima.

Spin doctori kreiraju imidž svojih klijenata.

se novinari od povijesti sjećaju jedino onoga tko im je platio zadnje piće... Pola sata kasnije kada je ministar ustao da napusti dvoranu, okružila ga je gomila novinara. Ivor se okrenu prema Macleanu... Kako ste ga ocijenili? Maclean baci pogled na blok koji je Ivor držao u ruci. Šest za nastup u cjelini. Sedam za odijelo i stil, pet za odgovaranje na pitanja i tajming. Samo tri do četiri za držanje dvorane budnom. Dosadno, zapravo. A sadržaj? Nisam ga uhvatio mnogo. Pa? Biste li ga mogli dotjerati da ste njegov savjetnik za imidž? Natjerao bih ga da se prestane igrati sitnišem u džepu dok govori. I cijelo je vrijeme govorio u prsa košulje.”

Nastojeći dočarati *moć* spinovanja, M. Shea u svojoj knjizi opisuje jedan krajnje neetičan, gotovo brutalan i bezobziran primjer rada *spin doctora*. U njegovu romanu, koji nedvojbeno ocrta unutarnje političke sukobe, ministar u vladi nalazi se u ljubavnoj aferi koja može pogubno utjecati na njegovu karijeru. Djevojci s kojom je bio u vezi mediji su ponudili određenu svotu novca da u javnost iznese detalje njihove veze.

Jedini način da ministar *izvuče* glavu angažiranje je stručnjaka za manipulativno komuniciranje. Prema Sheau taj zadatak uspješno može obaviti *spin doctor* koji smatra da postoje dokazane činjenice, nepobitne činjenice, medijske činjenice, kreirane činjenice.

„Činjenice se mogu kreirati. Tisak demonizira, trivijalizira ili stvara senzacije na *činjenicama*. Sve što moramo učiniti jest naći vezu gdje ništa ne postoji. Bingo. Činjenica je rođena.” Priča o spinovanju ovog slučaja završava tako da mediji objavljuju kratko izvješće iz Bangkoka: „Još jedna Britanka bila je uhapšena pri pokušaju unošenja droge na Tajland. Njezin pratilac, novinar, tvrdio je da ju je upoznao u avionu. Oslobodili su ga poslije nekoliko sati. Nitko, čak ni Nigel Dempster, nije povezo priču. Tek su dosta kasnije shvatili tko je bila djevojka, no život teče dalje i mediji su prevrtljivi: kupuju jeftine priče, ali onda imaju vrlo malo simpatija za onoga tko propjeva.”²³³

Nakon ovog primjera etičari bi s pravom mogli postaviti pitanje: jesu li *spin doctori*

ljudi. Ako bi *pitali* Marca Ivora, nedvojbeno bi odgovorio „*spin doctori* su *spin doctori*”.

U svojoj knjizi *Spin Cycle* H. Kurtz opisao je život (ljudi iz tame) *spin doctora* u Bijeloj kući.²³⁴ Na primjeru Hillary Clinton H. Kurtz opisuje snagu *spin doctora* u Bijeloj kući. Predsjednik Clinton i njegova supruga Hillary bili su 1996. godine na svjetskoj turneji. Gospođa Clinton nije rado davala intervjue i držala je novinare podalje od svoga zrakoplova. Iako je održavala distancu, za vrijeme boravka u Sydneyju u Australiji, naposljetku je popustila i odlučila dati intervju dvjema novinarkama (Ann Blackmen iz *Timea* i Marthi Brant iz *Newsweeka*) koje su pozvane da joj se pridruže u skučenom prostoru njezina automobila. Nepripremljene i neudobno stisnute novinarke slušale su kako Hillary iznosi kratak pregled svojih pogleda na socijalnu reformu. Novinarka je uhvatila kako gospođa Clinton, dok govori o svojim obvezama, koristi frazu *formalna uloga* pa je to interpretirala kao namjeru da prva dama preuzme istaknuto mjesto u Clintonovoj administraciji. Kada je članak pod naslovom *Hillary ponovno otkrivena* ugledao svjetlo dana, Bijela kuća smjesta je reagirala opovrgavajući da je gospođa Clinton ikada rekla ono što se navodi. *Spin doctori* su *uništili* članak. Čak i kada je novinarka preslušavanjem vrpce dokazala da je njezino izvješće točno, glasnogovornici Bijele kuće nastavili su pobijati priču. Nešto kasnije, kada je *osramoćena* novinarka opet srela Hillary (*Grand Palace*, Bangkok), prva je dama primijetila: „Ne brinite. Vaša je priča u redu.”²³⁵ Kao što kaže J. Street „političke su vijesti rijetko jednostavan proizvod političara i novinara, one su, zapravo, smicalice koje kreiraju mnogi posrednici.”²³⁶

Clinton - Lewinsky

Još jedna priča o Clintonu pokazuje snagu *spin doctoringa*. Objavili su je D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee i G. T. Cameron u knjizi *Essentials of Public Relations*.²³⁷ Predsjednik Clinton tek je drugi predsjednik u američkoj povijesti kojeg je opozvao američki Zastupnički dom Kongresa i kojeg je oslobodio optužbe američki Senat. Tijekom cijele 1998. godine medijski je svijet gotovo u cijelosti bio

Činjenice se mogu kreirati. Tisak demonizira, trivijalizira ili stvara senzacije na činjenicama. Sve što moramo učiniti jest naći vezu gdje ništa ne postoji. Bingo.

Spin doctori su *spin doctori*.

Političke su vijesti rijetko jednostavan proizvod političara i novinara, one su, zapravo, smicalice koje kreiraju mnogi posrednici.

Kad se DNA-analizom našla Clintonova sperma na jednoj od njezinih haljina, predsjednik je u izvaji, koju je prenosila nacionalna televizija, priznao neprikladan odnos i izrazio žaljenje zbog obmane američke javnosti.

Clinton je trebao priznati aferu puno prije i postigao bi druge stvari. Ljudi su mu željeli oprostiti, ali njegov govor (u kolovozu) o Monici Lewinsky nije bio iskren.

Ono što stvarno peče javnost je laganje, dojam da su bili izmanipulirani, osjećaj da ne mogu vjerovati najvišim izabranim dužnosnicima. To je klasičan primjer i za rukovoditelje korporacija, kao i za političare.

zasićen skandalom Clinton – Lewinsky, tako da je predsjednik vršio pravnu i javnu (odnosi s javnošću) obranu dok su se glavni događaji razvijali: 1) neovisni odvjetnik Kenneth Starr proveo je postupak pred velikom porotom i podnio Kongresu izvješće od 445 stranica, 2) kongresno Sudsko vijeće provelo je saslušanja, 3) Zastupnički dom Kongresa je u visoko emotivnoj i stranačkoj raspravi potvrdio dvije od četiri točke opoziva – optužujući predsjednika da je lagao pod zakletvom te opstruirao pravdu.

Saga je počela kada je predsjednik Clinton 17. siječnja 1998. svjedočio pod zakletvom u slučaju seksualnog napastovanja Paule Jones da nikada nije imao aferu s Monicom Lewinsky, bivšom pripravnicom u Bijeloj kući. U kolovozu, poslije priznanja Lewinske pred Starrovom velikom porotom da je imala aferu i kad se DNA-analizom našla Clintonova sperma na jednoj od njezinih haljina, predsjednik je u izvaji, koju je prenosila nacionalna televizija, priznao *neprikladan odnos i izrazio žaljenje* zbog obmane američke javnosti.

Tijekom godine pravni i savjetnici odnosa s javnošću Bijele kuće često su se svađali o načinu na koji će se odnositi s pravnim aspektima i oblikovati javno mišljenje. Pravni savjetnici upozoravali su Clintona da šuti što je duže moguće jer svako priznanje krivnje tužitelj bi mogao upotrijebiti u postupku opoziva ili bi moglo izložiti predsjednika daljnjoj kriminalnoj odgovornosti nakon što napusti ured. Clintonovi savjetnici za odnose s javnošću ipak su dokazivali da bi *šutnja o svemu* i nepriznavanje krivnje razvukli problem i da bi mu Amerikanci mnogo lakše oprostili seksualni prijestup, nego laganje o njemu.

Zaista mnogi stručnjaci za odnose s javnošću rekli su da je Clinton napravio PR-grešku ne priznavši aferu do kolovoza. Lynn Morgen, direktorica udruženja *Morgen-Walke*, rekla je: „Clinton je trebao priznati aferu puno prije i postigao bi druge stvari.” I Betsy Nichols, direktorica *Nichols&Co.*, rekla je: „Ljudi su mu željeli oprostiti, ali njegov govor (u kolovozu) o Monici Lewinsky nije bio iskren.” Aviva Diamond, predsjednica *Blue Streak Inc.*, tvrtke specijalizirane za medije i vježbanje govornišva,

izrazila je mišljenje da je Clinton povrijedio najmanje četiri PR-načela:

1. ispričati se brzo, iskreno i potpuno
2. biti iskren
3. biti proaktivan/ne biti defenzivan
4. ne uništavati vjeru javnosti.

U članku *Taktike odnosa s javnošću* Diamond je zaključila: „Ono što stvarno peče javnost je laganje, dojam da su bili izmanipulirani, osjećaj da ne mogu vjerovati najvišim izabranim dužnosnicima. To je klasičan primjer i za rukovoditelje korporacija, kao i za političare.”

Ali C. Gorney, profesorica sa sveučilišta Lehigh i stručnjak za odnose s javnošću u parničenju, bila je manje uvjerena. U članku u *PRSA's Strategist* iznosi da je Clintonova djelomična šutnja vjerojatno i bila najbolji smjer događanja – s pravnog, kao i s gledišta odnosa s javnošću. Navela je činjenicu da je bio dobar potez što je predsjednik šutio o svojoj vezi s Lewinsky, koliko je dugo to i činio, s obzirom na to da je imao visoku razinu odobravanja tijekom skandala. (Jedna je anketa pokazala odobravanje predsjednikova rada s vrtoglavih 73% odmah nakon što je Kongres izglasao postupak za opoziv).

Bijela je kuća ipak upotrijebila velik broj strategija odnosa s javnošću tijekom godine kako bi pridobila potporu javnosti za predsjednika. Evo nekih strategija i taktika koje su bile rabljene:

Kenneth Starr kao negativac – glasnogovornici Bijele kuće, kao i Predsjednika i Hillary Clinton, kritizirali su Starra kao gorljivog desničara čija je samostalna misija u životu bila izbaciti Clintona s dužnosti. Na početku godine Hillary Clinton je u jutarnjim nacionalnim kontakt televizijskim emisijama branila svog muža i grdila Starra za provođenje onoga što je opisala kao strogo stranački *lov na vještice*. Clinton je u svom govoru priznanja *nedolične veze* u kolovozu također izgrdio Starra za „uplitanje u privatne živote” i za potrošenih više od 40 milijuna dolara u četverogodišnjem razdoblju u nastojanju da ga diskreditira. Smisao je bio da se pozornost javnosti usre-

dotoči na neispravnosti sudskog procesa, a ne na predsjednikov prijestup.

Ponašati se predsjednički – Clinton je nastavio ponašati se *predsjednički* i kao vrhovni zapovjednik vojnih snaga. Govorio je o robusnom gospodarstvu i ponudio nove inicijative u zdravstvu, obrazovanju i socijalnoj skrbi. Odmah je poduzeo vojne akcije kada su američka veleposlanstva u Keniji i Tanzaniji bila bombardirana te čak naredio bombardiranje Iraka na noć svog postupka za opoziv. Često su njegove izjave davane s američkom zastavom u pozadini i s predsjedničkim pečatom prikazanim na vidljivom mjestu na podiju – vizualni apel na domoljublje.

Najširi slojevi potpore – operativci Bijele kuće poticali su građane da pišu svojim kongresnim predstavnicima protiv postupka za opoziv. Jedna kalifornijska *online* organizacija nazvana *Censure and Move On* dostavila je 300.000 potpisa Kongresu protiv postupka za opoziv koji su bili prikupljeni na njihovoj web stranici. Druga skupina, liberalni *People for the American Way* puštali su radijske džinglove koji su proturječili konzervativnim skupinama i gostima njihovih kontakt emisija, koji su poticali postupak za opoziv.

Potpore uredništva medija – suosjećajni kolumnisti i pisci uvodnih članaka bili su angažirani kao potpora treće strane. Lars-Erik Nelson, kolumnist njujorškog *Daily Newsa*, na primjer napisao je: „Najgore od svega je Starrovo pedantno licemjerstvo koje je inzistiralo da ubaci ovu pornografiju u naše knjige povijesti jer ga je Clinton doveo do toga.”

Brz odgovor na Starrovo izvješće – Bijela kuća objavila je opovrgnuće Starrova izvješća koje je bilo objavljeno isti dan kad i opširno Starrovo izvješće. Taj je potez pomogao umanjivanju učinka Starrovih navoda.

Izbor kao referendum – sreća predsjednika Clintona znatno je porasla, posebno u učvršćivanju potpore Demokratskoj stranci, kad su republikanci, predviđajući unaprijed, izgubili mjesta u Kongresu, a demokrati dobili. Tradicionalno predsjednička stranka gubi mjesta sredinom mandata. Iako su dobitci bili mali, intelektualci su ipak na izbore gledali kao na glavno javno opovrgavanje strategije Republikanske stranke da nastavi s

prijedlogom za opoziv, a Newt Grinrich dao je ostavku na mjesto glasnogovornika Kongresa. Predsjednik Clinton također je propagirao izbore kao manifest protivljenja javnosti prijedlogu za opoziv.

Uporaba uvaženih vođa – u zajedničkom pismu New York Timesu bivši predsjednici Jimmy Carter i Gerald Ford predložili su da Clinton bude osuđen dvostranačkim glasanjem u američkom Senatu kako bi se izbjeglo dugo suđenje koje bi kasnije podijelilo zemlju.

Sve u svemu, sudbina predsjednika Clintona možda je samo ovisila o učinkovitosti strategija njegovih *spin doctora* i javnog mišljenja. Kako je naslov u glavnim dnevnim novinama objavio: „Clintonova je saga omamila javnost i medije. Za intelektualce drama je završena.”²³⁸

Sultan spina – Alistair Campbell

Jedan od eksponiranih i utjecajnijih *spin doctora* bio je Alistair Campbell,²³⁹ tajnik za odnose s medijima britanskog premijera Tonyja Blaira. Britanski mediji smatraju da je Alistair Campbell povremeno utjecajniji od svoga političkog šefa.

A. Campbell kao premijerov tajnik za odnose s javnošću trebao je „izabranim političarima osiguravati djelotvornu potporu u komunikaciji javnih politika“. Njegovi poslovi bili su podijeljeni u dvije kategorije: prvo, kao premijerov glasnogovornik vodio je službene brifinge, drugo, u suradnji s Mandelsonom kao ministrom bez portfelja obavljao je funkciju koordinatora vladinih poslova poduzimajući strateški nadzor nad vladinom komunikacijskom strategijom. U ulozi premijerova glasnogovornika Campbell je bio u svakodnevnom kontaktu s novinarima prema kojima je pokazivao prijezir, brutalnost i bezobzirnost koristeći osebujan i psovka nabijen rječnik. Iskazivao je patološko neprijateljstvo prema većini novinara i medijskih kuća.²⁴⁰

Istraživanje koje je Times proveo 1998. godine pokazalo je da je Campbellovo ime te godine spomenuto čak 2.241 put u novinskom članku, što je bilo više nego spominjanje imena devet ministara zajedno.²⁴¹

Clinton je nastavio ponašati se predsjednički i kao vrhovni zapovjednik vojnih snaga. Odmah je poduzeo vojne akcije kada su američka veleposlanstva u Keniji i Tanzaniji bila bombardirana te čak naredio bombardiranje Iraka na noć svog postupka za opoziv.

Jedan od eksponiranih i utjecajnijih *spin doctora* bio je Alistair Campbell, tajnik za odnose s medijima britanskog premijera Tonyja Blaira. Britanski mediji smatraju da je Alistair Campbell povremeno utjecajniji od svoga političkog šefa.

Kada Tony Blair daje televizijske intervjue, Alistair Campbell uvijek sjedi u njegovu vidnom polju kao živi podsjetnik koji mu došaptava natuknice za odgovor.

Pripisuje mu se ključna uloga u manipulaciji i krivotvorenju podataka o iračkom nuklearnom naoružanju, što je poslužilo premijeru Blairu da uđe sa SAD-om u rat protiv Saddama. Kasnije se pokazalo da su podatci frizirani i da je Blairov *doctor* u tome imao ključnu ulogu. Postoji i niz drugih primjera koji Campbella stavljaju u središte političkog odlučivanja u laburističkoj vladi Velike Britanije. Zbog takvog utjecaja mediji su pitali javnost tko upravlja Velikom Britanijom – vlada Tonyja Blaira ili njegov savjetnik Alistair Campbell?

Kada Tony Blair daje televizijske intervjue, Alistair Campbell uvijek sjedi u njegovu vidnom polju kao živi podsjetnik koji mu došaptava natuknice za odgovor. Kao bivši tabloidni novinar instinktivno zna što mediji žele i očekuju. Upravo njemu pripisuje se slogan *Novi laburizam – nova Britanija*, a i Blairova zvučna izjava nakon Dianine smrti da je ona bila *pučka princeza* rodila se opet najprije u glavi Alistaira Campbella. Riječ je o, u televizijsko doba sve važnijoj, vještini da se smisli *soundbite* – kratka fraza koja će, ponovljena na malom ekranu ili u novinama, daleko i zvučno odjeknuti. Campbell je zapravo klasični *spin doctor* – savjetnik zadužen za prezentaciju političkih odluka. Njegov službeni naziv je tajnik za tisak – uloga već dugo poznata u većini demokratskih sustava. No sve veća brzina i razgranatost medija natjerala je suvremene političare, posebice u Sjedinjenim Državama, da imenuju specijaliste koji će ih savjetovati kako će svoju politiku i izjave prilagoditi tako da ih mediji prenesu na što povoljniji način. Ti savjetnici također kontroliraju prezentaciju (*spin*) svakog pitanja, na način da se projicira željena slika.

U tekstu *Njegovo veličanstvo medijski manipulator* J. Z. Nardini donosi još niz pojedinosti o medijskoj moći A. Campbella. Ona piše: „Svoj vrhunac Blairov *doktor* za prezentaciju doživio je tijekom kosovske krize. Tri tjedna nakon početka zračne kampanje NATO je kraj Đakovice bombardirao konvoj u kojem je bilo i albanskih civila. Dok su svjetski mediji tražili objašnje-

nja, NATO-ova informativna mašinerija sasvim je zakazala dajući kasne i škrte odgovore. Tek pet dana nakon bombardiranja konvoja NATO je konačno priznao da su to izveli njegovi zrakoplovi. Incident kraj Đakovice pokazao je da je NATO-ova medijska operacija ujedno i njegova Ahilova peta. Glasnogovornik NATO-a Jamie Shea o tom je napadu saznao od nekog novinara koji ga je nazvao iz Beograda, a vrhovni zapovjednik Wesley Clark – gledajući CNN. Neke vlade, posebno socijaldemokratska koalicija u Njemačkoj, postajale su sve nervoznije zbog svog domaćeg javnog mnijenja. Novi sličan debakl u odnosima s javnošću mogao je uroditi političkim posljedicama katastrofalnim po NATO-ovo jedinstvo. Kada je to postalo jasno, Tony Blair je u dogovoru s Billom Clintonom poslao u Bruxelles Alistaira Campbella da koordinira NATO-ovu medijsku prezentaciju.

Campbell je nazvao svoje kolege u Bonnu, Parizu i Washingtonu zatraživši od njih da mu pošalju svoje najbolje ljude. Još u Eurostarovu vlaku do Bruxellesu skicirao je i nacrt nove NATO-ove medijske operacije. Zamislio je niz odjela:

1. jedan se bavio reagiranjem na Tanjugove dezinformacije,
2. drugi je sastavljao zvučne fraze za NATO-ove čelne ljude i glasnogovornike koji su nastupali na tiskovnim konferencijama,
3. pratila su se gledišta raznih obrambenih stručnjaka u televizijskim intervjuima,
4. tzv. tvornica članaka sastavljala je napise koji su, pod imenima NATO-ovih šefova u pojedinim zemljama, objavljeni na stranicama njihovih nacionalnih novina.

Uvjerivši se u Campbellovu djelotvornost, general Wesley Clark kasnije je priznao da u propagandnom ratu ‘treba reći istinu te samo istinu i to čim prije’. ‘No, potrebno je da vam neki pametni ljudi kažu koji vam je komad istine potreban.’ U kasnijim posjetima Bruxellesu Campbell je dobio jedinstveni privilegij da smije odsjesti u Clarkovu dvorcu u Belgiji.

Svoj vrhunac Blairov doktor za prezentaciju doživio je tijekom kosovske krize.

Uvjerivši se u Campbellovu djelotvornost, general Wesley Clark kasnije je priznao da u propagandnom ratu ‘treba reći istinu te samo istinu i to čim prije’.

Nakon obavljenog posla s NATO-om Alistaira Campbella ponovno su pozvali u Bruxelles, ovaj put da pomogne u prezentaciji novoj Europskoj komisiji (nakon što je stara dala kolektivnu ostavku poslije niza skandala). Ljudi poput Campbella, koji su već dio političke svakodnevice u Sjedinjenim Državama, postaju to sve više i s ove strane oceana. Takvi spretni manipulatori medijima ne moraju biti po svačijemu ukusu, no to je pojava koja postaje sve prisutnijom – paralelno s time što i mediji postaju sve ažurniji, a i agresivniji. Zato će uskoro svaki političar koji drži do sebe morati imati svoga Alistaira i zbog toga je Alistair Campbell – kao ključni kotačić vlasti – danas jedan od najmoćnijih ljudi Ujedinjenoga Kraljevstva.”²⁴²

Bernard Igham, savjetnik za odnose s javnošću bivše premijerke Velike Britanije Margaret Thatcher, izjavio je za britanski *New Statesman* kako Alistair Campbell i Charlie Whelan (tajnik za odnose s javnošću ministra financija Gordona Browna) „zastrašuju novinare, nagrađuju i kažnjavaju. (...) Švercaju se na račun tiska.”²⁴³

Kada Bernard Igham govori o A. Campbellu i C. Whelanu, na djelu je vrhunski cinizam svojstven *spin doctorima*. Dakle B. Igham bio je tajnik za odnose s medijima Margaret Thatcher. Iako je posao tajnika premijera državni činovnički posao, Igham je svoj položaj istinski podigao na političku razinu. Predsjedavao je *Zborom tajnika za informiranje*, tijelom što su ga činili viši službenici za odnose s javnošću u Whitehallu, a koordinirao je rad ministarstava u upravljanju vijestima. Prema nekim analitičarima do završetka tačerovskog doba Igham je *de facto* postao *ministar informacija*, a ne neutralni javni službenik. U tome je svojstvu, piše B. McNair, orkestrirao i usmjeravao vladinu komunikaciju u skladu s interesima, ne javnosti kao cjeline, nego svoje vlade i osobito premijerke. Kada bi na primjer Margaret Thatcher poželjela da u medije procure štetne informacije o ministrima koji su joj pali u nemilost, često je u tu svrhu angažirala Ighama i sustav lobija, uvjerena kako se ništa što je rečeno na

brifinzima ne može pripisati njoj osobno. Jedan od takvih ministara (Nigel Lawson) izrijeком je optužio vladu i Ighama da se u odnosima s njima služe *crnom propagandom*.

Manipulacija javnošću u kriznoj komunikaciji – slučaj Madrid

Bombaški napad na podzemnu željeznicu u Madridu događaj je poslije kojeg su *spin doctori* i sam premijer José María Aznar imali pune ruke posla s medijima. „Aznar osobno nagovarao je urednike da inzistiraju na tezi ETA-e“; „Aznar na udaru kritike zbog navodne manipulacije medijima“ – samo su neki od naslova koji ukazuju na spinovanje cijele situacije.

Sindikati španjolske novinske agencije EFE optužili su glavnog urednika te agencije Miguela Platona za cenzuriranje informacija o bombaškim napadima u Madridu radi pomaganja vladi premijera Josea Marie Aznara. Sindikalci tvrde da je Miguel Platon uspostavio *režim cenzure i manipulacije* u kojemu je EFE uskraćivala informacije o mogućoj ulozi islamista u napadima kako bi poduprla vladine optužbe na račun baskijskih separatista.

Bivša je vlada optužila baskijsku separatističku organizaciju ETA-u, unatoč tome što su postojale konkretne indicije koje su upućivale na islamske teroriste. Zatim je poduzela sve kako bi mediji i u zemlji i u inozemstvu bez suvišnih pitanja prenijeli njezinu teoriju o ETA-i.

Novinari su po naredbi glavnog uredništva morali prešutjeti sve indicije koje bi upućivale na moguću umiješanost islamskih terorista u atentate u Madridu.

Glasnogovornica EFE-a Ana Vaca de Osma opovrgnula je te tvrdnje, rekavši da su one lažne. „Posve je netočno da je EFE cenzurirao i uskraćivao informacije o napadima 11. ožujka“, stoji u priopćenju EFE-a.

U internetskom izdanju barcelonskog dnevnika *El Periódico* njegov glavni urednik Antonio Franco tvrdi da je tadašnji premijer José María Aznar osobno nazivao neke urednike španjolskih medija inzistirati-

Zastrašuju novinare, nagrađuju i kažnjavaju. (...) Švercaju se na račun tiska.

„Aznar je osobno nagovarao urednike da inzistiraju na tezi ETA-e“; „Aznar na udaru kritike zbog navodne manipulacije medijima“ – samo su neki od naslova koji ukazuju na spinovanje cijele situacije.

Novinari su po naredbi glavnog uredništva morali prešutjeti sve indicije koje bi upućivale na moguću umiješanost islamskih terorista u atentate u Madridu.

Jedan je glasnogovornik istaknuo da Vlada nije ni lagala ni manipulirala, a također nije ni zadržavala informacije. Izjavio je da su telefonski pozivi redakcijama zapravo bili samo vježbanje transparentnosti. Laž, manipulacija, cenzura – riječi su koje novinari rabe u raspravi o slobodi medija u Španjolskoj, dok novi španjolski premijer Zapatero najavljuje kako će medije osloboditi utjecaja države.

jući na činjenici da je, „bez ikakve dvojbe”, ETA počinitelj krvavih bombaških napada u Madridu. Prvi Aznarov poziv Franco je primio odmah nakon što je, kao sudionik u programu španjolskog radija, rekao da sumnje idu u dva smjera: na ETA-u ili Al Qaidu. „Ne smiješ imati nikakvih dvojbi, to je ETA”, rekao je Aznar u prvom telefonskom pozivu u kojem je ukratko iznio prve elemente istrage i dokaze, piše Antonio Franco. Drugi Aznarov poziv slijedio je navečer nakon što je ministar unutarnjih poslova Ángel Acebes, vrlo nervozno, na konferenciji za novinare inzistirao na tezi ETA-e. „Aznar mi je tada, na srdačan način, rekao neka se ne zavaram i ponovno ustvrdio da je ETA počinitelj pokolja”, napisao je Franco.

Do napada je došlo uoči parlamentarnih izbora zbog čega je Vlada premijera Josea Marie Aznara po svaku cijenu pokušala spriječiti širenje nesigurnosti u potrazi za mogućim počiniteljima. Ali, ni to joj nije pomoglo. Na izborima su ipak neočekivano pobijedili oporbeni socijalisti. No prigovori o manipuliranju medijima ostali su. Aznar sve te prigovore i dalje odbija kao neosnovane.

Jedan je glasnogovornik istaknuo da Vlada nije ni lagala ni manipulirala, a također nije ni zadržavala informacije. Izjavio je da su telefonski pozivi redakcijama zapravo bili samo vježbanje transparentnosti. Laž, manipulacija, cenzura – riječi su koje novinari rabe u raspravi o slobodi medija u Španjolskoj, dok novi španjolski premijer Zapatero najavljuje kako će medije osloboditi utjecaja države.

I u inozemstvu vlada zgražanje zbog miješanja vlade u rad novinara. Lutz Tillmanns, voditelj Njemačkog medijskog vijeća, u čije se glavne zadaće ubraja i obrana slobode medija, kaže da takve incidente u Španjolskoj ranije nije mogao ni zamisliti. Bivši španjolski premijer Aznar čak se osobno obratio redakcijama kako bi ih uvjerio u krivnju ETA-e.

Slučaj *Newsweeka*

Na temelju činjenice da su glavni urednici državnih medija te naredbe stvarno i poslu-

šali Tillmanns zaključuje „da su očito blizina i ovisnost politike i odgovornih osoba u medijima veći nego što se mislilo da bi to bilo moguće. Tu moram postaviti pitanje neovisnosti medija i neovisnosti novinarskog rada.“

Ako se vratimo u *obećanu zemlju za spin doctore*, primjer *Newsweeka* još jedanput će potvrditi svu nemilosrdnost *spinninga*.

Američke medije potresla je velika kriza zbog teksta o oskvrnjivanju *Kur'ana* objavljenog u *Newsweeku*. Reakcije na taj tekst došle su iz brojnih država, ali i iz Bijele kuće. Za razliku od prijašnjih skandala, čija je žrtva bila samo novinarstvo, ovaj posljednji prouzročio je čak 15 mrtvih u masovnim prosvjedima u Afganistanu. Time je još jednom izišla na vidjelo zastrašujuća moć medija, ali i brojni problemi koji opterećuju novinarstvo pod pritiskom *spin doctora*.

Kada su urednici *Newsweeka* objavili informaciju o teškim kršenjima ljudskih prava u zatvoru za teroriste u Guantanamo, zadovoljno su trljali dlanove. Imali su strašan *šlager*. Vijest koju će svi prenijeti.

Njihovo izvješće bilo je svjetska ekskluziva, a u njemu se tvrdilo kako je američka vojna istraga potvrdila da su istražitelji u zatvoru Guantanamo bacali u zahod muslimansku svetu knjigu *Kur'an* kako bi naveli zarobljenike da progovore. Samo 24 sata kasnije situacija se dramatično promijenila.

Cijenjeni američki tjednik postao je najveći krivac za loš američki imidž. Posebice među islamskim svijetom koji je objavljeno izvješće prihvatio zdravo za gotovo. Antiamerička iskra krenula je iz Pakistana kada je tamošnja legenda kriketa Imran Khan sazvao tiskovnu konferenciju i pročitao *Newsweekov* članak prozvavši pakistanskog predsjednika Perveza Musharaffa da dopušta vrijeđanje. Sam Khan poznat je kao gorljivi kritičar Musharaffa, a taj put pridružili su mu se i pakistanski klerici. Kada su vijest prenijele i radijske stanice iz susjednog Afganistana, počeli su neredi u kojima je poginulo najmanje 15 ljudi. Uskoro su se na noge dignuli i Palestinci iz Gaze, a najmasovniji prosvjed organiziran je u Indoneziji.

Kada su urednici *Newsweeka* objavili informaciju o teškim kršenjima ljudskih prava u zatvoru za teroriste u Guantanamo, zadovoljno su trljali dlanove. Imali su strašan *šlager*. Vijest koju će svi prenijeti.

Kada se pritiscima pridružila i Bijela kuća, uredništvo *Newsweeka* našlo se u *neobranu* *grožđu* te je bilo prisiljeno ispričati se jer je anonimni izvor, američki vladin dužnosnik koji je rekao da je o oskrvnuću čitao u vojnom izvješću, na kraju izjavio kako u to više nije siguran. No isprika nije bila dovoljna Bushevoj administraciji koja je od uredništva zatražila i uključivanje u akciju popravljanja američkog imidža u svijetu.

Iako se u posljednje dvije godine više američkih medija moralo ispričavati zbog rada svojih novinara, utjecaj američkih vlasti na tiskane i elektroničke medije više je nego upitan. Najžešće kritike službeni Washington morao je pretrpjeti zbog miješanja u slobodu medija u slučaju s novinarima koji su pratili pokretanje američke vojske u akciji *oslobađanja* Iraka.

Dobar publicitet najsigurnije proizvode siti novinari

Brojni su primjeri aktivnosti *spin doctora*. Optužuju se za *nasilje* nad medijima, kažnjavanje novinara, manipulaciju, propagandu itd. Međutim tvrde da „samo ubrzavaju proces širenja vijesti i informacija”. Jedan je novinar opisao njihov odnos kao „dio posla novinara da im uši budu prislonjene uz njih”. Ipak, ne utvrđujući konačnu istinu, ako je vjerovati onoj narodnoj „gdje ima dima, ima i vatre”, posve je vjerojatno da *spin doctori* i manipuliraju, ali i ubrzavaju proces širenja vijesti i informacija.

Legenda američkog televizijskog novinarstva Dan Rather mora u prijevremenu mirovinu zbog objavljivanja netočnih informacija o služenju vojnog roka sadašnjeg predsjednika Georgea W. Busha. Najteži udarac preživio je New York Times koji je zbog laži i krivih informacija svog novinara Jaysona Blaira morao objaviti čak četiri stranice isprika. Jedini američki nacionalni dnevnik, USA Today, također je morao otpustiti urednike zbog pisanja neistina svoje zvijezde Jacka Kellyja.

Niti europski mediji nisu *cijepljeni* protiv manipuliranja. Poznat je slučaj britanske televizijske stanice *Sky Newsa* koja je kriotvorila snimke ispaljivanja raketa s podmornice na iračke ciljeve. Kasnije se doznalo da je snimka napravljena u luci prije isplavljanja, zbog čega je *Sky* kažnjen s 50.000 funti. Novinar James Forlong, koji je radio ono što mu je rečeno, nađen je obješen.

Spin doctori svoje šefove stalno poučavaju da misle medijski i da shvate kako je percepcija sve. U knjizi M. Shea *Britanski ambasador*²⁴⁴ ta je priča sjajno prikazana u dijalogu: „Percepcija je sve”, reče državni tajnik snizivši glas dok su se motori mlažnjaka polako gasili. „Moramo se potruditi za dobre naslove u novinama, Martine. Teške probleme pretrest ćemo strogo iza zatvorenih vrata.” „Nešto će ipak procuriti”, Milner neprimjetno slegne ramenima. „Dakako da hoće. Ali, budemo li se pred kamerama stalno široko osmjehivali, srdačno rukovali, govorili ljubazne stvari za večerom, sve će to ispariti. Važna je slika... Mislite medijski.”

Sve je bilo predodređeno medijima, sve režirano za javnu potrošnju. Političari troše vrijeme na svoju publiku radije nego da se uhvate u koštac s nekim problemom. Mnogi se od njih doimaju kao da pojma nemaju o čemu govore jer im govore priprema njihovo osoblje i odete li na televiziju, kao što sam ja ovaj tjedan bio barem tri puta, vidjet ćete da dolaze u studio sa svojim učiteljima da uvježbavaju odgovore prije nego što stanu pred kamere. Spontanosti nema, sve je priprema.

Na kraju treba reći da *spin doctori* ne djeluju samo unutar granica stranačke ili vladine politike. Gotovo sve organizacije, od vodećih organizacija u poslovnom svijetu do najradikalnijih organizacija unutar društvenih pokreta, zapošljavaju stručnjake da ih *prodaju* medijima. Bez obzira rade li *spin doctori* u *odnosima s javnošću* ili se smatraju *glasnogovornicima*, njihov je posao, grubo rečeno, isti: osiguranje praćenja njihove organizacije ili klijenta onako kako oni žele.

Brojni su primjeri aktivnosti *spin doctora*. Optužuju se za nasilje nad medijima, kažnjavanje novinara, manipulaciju, propagandu, itd. Međutim tvrde da „samo ubrzavaju proces širenja vijesti i informacija”.

Bez obzira rade li *spin doctori* u odnosima s javnošću ili se smatraju glasnogovornicima, njihov je posao, grubo rečeno, isti: osiguranje praćenja njihove organizacije ili klijenta onako kako oni žele.

Stvaranje problema. Ta se metoda naziva i *problem – reagiranje – rješenje*. Treba stvoriti problem da bi dio javnosti reagirao na njega. Na primjer izazvati i prenositi nasilje s namjerom da javnost lakše prihvati ograničavanje slobode, ekonomsku krizu ili da bi se opravdalo rušenje socijalne države.

Zloupotreba emocija klasična je tehnika koja se rabi za izazivanje kratkog spoja prilikom razumnog prosuđivanja. Kritičku svijest zamjenjuju emotivni impulsi (bijes, strah, itd.).

Uporaba emotivnog registra omogućava pristup nesvjesnom pa je kasnije moguće na toj razini provesti ideje, želje, brige, bojazni, prinudu ili pak izazvati određena ponašanja.

Studija slučaja 30. Najčešći primjeri medijske manipulacije

Nema dvojbe kako smo svakodnevno izloženi različitim oblicima medijskih manipulacija. Različiti *spin* majstori i savjetnici za oblikovanje informacija trude se voditi nas onako kako to odgovara onima koji ih za to masno plaćaju.

Na temelju istraživanja američkog pisca N. Chomskog donosimo vam popis deset najčešće korištenih oblika medijskog manipuliranja. Razmišljajući o svakom ovom *alatu* pojedinačno, pokušajmo naći najmanje jedan primjer njegove primjene u nedavnoj prošlosti, ali i odgovor na pitanje: Tko nas to i zbog čega pokušava oblikovati?²⁴⁵

1) Preusmjeravanje pozornosti

Pozornost javnosti preusmjeravati s bitnih problema na nebitne. Prezaposliti javnost poplavom nebitnih informacija da ljudi ne bi razmišljali i stekli osnovne spoznaje za razumijevanje svijeta.

2) Stvaranje problema

Ta se metoda naziva i *problem – reagiranje – rješenje*. Treba stvoriti problem da bi dio javnosti reagirao na njega. Na primjer izazvati i prenositi nasilje s namjerom da javnost lakše prihvati ograničavanje slobode, ekonomsku krizu ili da bi se opravdalo rušenje socijalne države.

3) Postupnost promjena

Da bi javnost pristala na neku neprihvatljivu mjeru, uvoditi je postupno, *na žličicu*, mjesecima i godinama. Promjene, koje bi mogle izazvati otpor, ako bi bile izvedene naglo i u kratkom vremenskom roku, bit će provedene politikom malih koraka. Svijet se tako vremenom mijenja, a da to ne budi svijest o promjenama.

4) Odlaganje

Još jedan način za pripremanje javnosti na nepopularne promjene jest da ih se najavljuje znatno ranije, unaprijed. Ljudi tako ne osjete odjednom svu težinu promjena jer se prethodno privikavaju na samu ideju o promjeni. Osim toga i „zajednička nada u bolju budućnost“ olakšava njihovo prihvaćanje.

5) Uporaba dječjeg jezika

Kada se odraslima obraća kao kad se govori djeci, postizemo dva korisna učinka: javnost potiskuje svoju kritičku svijest i poruka ima snažnije djelovanje na ljude. Taj sugestivni mehanizam u velikoj se mjeri rabi i prilikom reklamiranja.

6) Buđenje emocija

Zloupotreba emocija klasična je tehnika koja se rabi za izazivanje kratkog spoja prilikom razumnog prosuđivanja. Kritičku svijest zamjenjuju emotivni impulsi (bijes, strah, itd.). Uporaba emotivnog registra omogućava pristup nesvjesnom pa je kasnije moguće na toj razini provesti ideje, želje, brige, bojazni, prinudu ili pak izazvati određena ponašanja.

7) Neznanje

Siromašnijim slojevima treba onemogućiti pristup mehanizmima razumijevanja manipulacije njihovim pristankom. Kvaliteta obrazovanja nižih društvenih slojeva treba biti što slabija ili ispod prosjeka kako bi ponor između obrazovanja viših i nižih slojeva ostao nepremostiv.

8) Veličanje gluposti

Javnost treba poticati da prihvaća prosječnost. Potrebno je uvjeriti ljude da je *in*, u modi, poželjno biti glup, vulgaran i neuk. Istodobno treba izazivati otpor prema kulturi i znanosti.

9) Stvaranje osjećaja krivnje

Treba uvjeriti svakog pojedinca da je samo i isključivo on odgovoran za vlastitu nesreću. Nesiguran i podcijenjen pojedinac, opterećen osjećajem krivice, odustat će od traženja pravih uzroka svog položaja i pobune protiv gospodarskog sustava.

10) Zlouporaba znanja

Brz razvoj znanosti u posljednjih 50 godina stvara rastuću provaliju između znanja javnosti i onih koji ga posjeduju i rabe, vladajuće elite. *Sustav*, zaslugom biologije, neurobiologije i praktične, zbog oskudna znanja, ograničenih sposobnosti ili nedovoljnog truda. Tako psihologija ima pristup naprednom znanju o čovjeku i na fizičkom i na psihičkom planu.

Medijska manipulacija/ manipulacija medija

Kao što je evidentno iz brojnih primjera u praksi, nije tajna da komunikacijski stručnjaci, pa i djelatnici odnosa s javnošću, u svojoj svakodnevnoj praksi rabe tehnike i metode *spina*, tj. okretanje i iskrivljavanje informacija kako bi politiku ili svoga šefa predstavili u javnosti što boljima. Unutar takve igre s medijima komunikacijski stručnjaci, služeći se izvorima moći, često pritišću medije i sl.

Međutim predstavljenjem samo jedne strane s gledišta manipulacije i *spina* bilo bi jednostrano i nepotpuno da se shvati složen odnos izvora informacija i medija. Ni mediji u toj *igri* nisu posve čisti i na tragu svoje *svete* misije: biti objektivni i pošten posrednik između različitih komunikacijskih, političkih i društvenih aktera.

N. Chomsky kaže da mediji imaju presudnu ulogu u sustavu indoktrinacije. Mediji, prema njemu, imaju za cilj i proizvodnju intelektualne i poslovne elite koja će podržavati interese moći. Takvi mediji nastoje održati intimni odnos s državnom moći. Da bi održali te interese, mediji lažu i izokreću.²⁴⁶ Oni koji su utemeljeni da služe javnosti, svojim čitateljima, slušateljima i gledateljima od iste te javnosti čine, kako se W. Lippman izrazio, *zbunjeno stado*.

U radu *Informacijske operacije i mediji ili kako osigurati informacijsku superiornost* dr. M. Tuđman ističe kako rasprava o javnim medijima „može poprimiti, a često i poprima, prilično naivan pa čak i donkihотовski karakter. Kao središnje teme o medijima nameću se rasprave o istinitom i objektivnom informiranju, istraživačkom novinarstvu, borbi za slobodu govora, demokraciju itd. Koliko god te teme bile važne i opravdane, kada bi samo ostalo na njima, to bi bio romantičarski pogled na medije Cervantesova

viteza od Manche. Zašto? Zadaća medija nikada nije bila samo istinito i objektivno informiranje. Već je Mark Twain znao reći: 'Ako ne čitaš novine, onda si neinformiran, ako ih pak čitaš, onda si dezinformiran.'²⁴⁷

U suvremenom svijetu informacija je postala oružje, a mediji su postali bojišnicom. Činjenica je da su u industrijsko doba zemlje koje su imale prevlast na moru i u zraku vladale svijetom. Postaje bjelodano da u informacijsko doba zemlje koje dominiraju informacijskim prostorom imaju dominaciju i u svijetu. Države uspješne na globalnom planu, a pogotovo one koje žele osigurati dominaciju i hegemoniju u svijetu, sustavno planiraju svoje nacionalne informacijske strategije (NIS).

Predsjednik SAD-a Ronald Reagan još je 1984. godine potpisao ukaz kojim se definira status informacijske politike SAD-a prema inozemstvu te značaj informacijskih operacija u ispunjavanju dugoročnih nacionalnih ciljeva (Ronald W. Reagan): „Međunarodne informacije su integralni i vitalni dio sigurnosne nacionalne politike i strategije SAD-a u najširem smislu. Zajedno s drugim nastavnicima javne diplomacije, ključni su strateški instrument za oblikovanje na dugoročnoj osnovi temeljnih političkih i ideoloških trendova u cijelom svijetu i krajnjim djelovanjem na ponašanje vlada.“

Prostor gdje mediji manipuliraju javnošću, ponajprije radi svog financijskog profita, prostor je prikrivenog oglašavanja. Prikriveno oglašavanje pojam je koji označava svaki promotivni oglas, znak i informaciju koje se prikazuju kao novinski tekst.

Ni mediji nisu posve čisti i na tragu svoje svete misije: biti objektivni i pošten posrednik između različitih komunikacijskih, političkih i društvenih aktera.

Mediji imaju presudnu ulogu u sustavu indoktrinacije. Mediji, imaju za cilj i proizvodnju intelektualne i poslovne elite koja će podržavati interese moći.

Mark Twain je znao reći: "Ako ne čitaš novine, onda si neinformiran, aka ih pak čitaš, onda si dezinformiran."

Prostor gdje mediji manipuliraju javnošću, ponajprije radi svog financijskog profita, prostor je prikrivenog oglašavanja.

Jedan od prvih primjera skrivenog oglašavanja na američkom medijskom prostoru crtani je film *Mornar Popaj* koji promovira špinat kao zdravu hranu koja jača mišiće. Nakon prve godine emitiranja ovog crtanog filma prodaja špinata u SAD-u porasla je za čak 30%.

Jedan od prvih primjera skrivenog oglašavanja na američkom medijskom prostoru crtani je film *Mornar Popaj* koji promovira špinat kao zdravu hranu koja jača mišiće. Nakon prve godine emitiranja ovog crtanog filma prodaja špinata u SAD-u porasla je za čak 30%.

Otkada se informacija smatra robom, više se ne pokorava tradicionalnim kriterijima provjere autentičnosti. Njome sad upravljaju zakoni tržišta.²⁴⁸

Koliko mediji mogu ići daleko kad je manipulacija posrijedi, već je dio povijesti. Najveća afera u novinarstvu SAD-a dogodila se početkom 1980-ih kada je novinarka *The Washington Posta* Janet Cooke dobila čak i Pulitzerovu nagradu za tekst o osmogodišnjem dječaku, ovisniku o heroinu. Priča je izmišljena.²⁴⁹

Isto tako izmišljena je i priča o britanskom vojniku koji je, prema reportaži M. Dalyja u njujorškim novinama *Daily News*, navodno ustrijelio mladića u Belfastu. Isto tako lažan je bio članak *Izvjestaj iz Kambodže*, objavljen 1981. godine u tjednom izdanju novina *New York Times*. Autor C. Jones napisao je tekst iz svojeg doma u Španjolskoj. Jedan od najspektakularnijih njemačkih slučajeva medijskog falsifikata bili su navodni Hitlerovi dnevnik objavljeni u magazinu *Stern* 1983. godine. Godine 2000. otkrilo se da je švicarski reporter T. Kummer godinama prodavao falsificirane *ekskluzivne intervju* s osobnim ispovjedima holivudskih zvijezda, a objavljivali su ih ugledni njemački listovi. Falsificiraju se i televizijski prilozi. Francusku javnost uzburkao je primjer intervjua novinarske zvijezde P. Poivrea d'Arvora s kubanskim predsjednikom F. Castrom. Jedna američka novinarka otkrila je da su snimke intervjua zapravo snimljene na Castrovoj konferenciji za novinare i poslije montirane sa snimkama tog novinara.²⁵⁰

Jutarnji list objavio je intervjua novinara D. Butkovića sa Sanaderom koji on nikada nije dao. „Napisao sam lažni intervjua s premijerom Sanaderom. Nisam imao pojma da bi to moglo biti objavljeno. Cijelo sam vrijeme mislio da se netko šali sa mnom”, rekao je za *Večernji list* zagrebački mladić.

Svatko zna da novinarstvo ako se više ne da razlikovati od organizirane laži, predstavlja zločin. Ipak, čudno je da se smatra da ovaj zločin ne treba kažnjavati, napisala je još 1956. Simone Weil.

Na istom je tragu objavljivanje potpuno izmišljenog, lažnog intervjua (2008.) s hrvatskim premijerom Ivom Sanaderom. Naime *Jutarnji list* objavio je intervjua novinara D. Butkovića sa Sanaderom koji on nikada nije dao. „Napisao sam lažni intervjua s premijerom Sanaderom. Nisam imao pojma da bi to moglo biti objavljeno. Cijelo sam vrijeme mislio da se netko šali sa mnom”, rekao je za *Večernji list* zagrebački mladić. Prema mladićevoj priči sve je započelo kao novogodišnja šala. Novinar je poslao SMS čestitku na koju se nije potpisao, no nedugo poslije toga dobio je SMS s pozivom na intervjua. Mladić nije bio svjestan s kime ga je novinar zamijenio pa je pristao na razgovor te poslao novinaru svoju e-mail adresu.²⁵¹

Đ. Obradović i D. Njirić u istraživačkom radu „Novi mediji olakšali plagiranje” na zadnjoj stranici *Jutarnjeg lista* u travnju 2008. godine pronašli su 61 plagijat te dodaju kako su mnogi od tih plagijata toliko očiti da su potaknuli i čitatelje da pronađu izvorni prilog te u svojim javnim objavama upozore na nemoral prepisivanja i potpisivanja vlastitim imenom tuđih tekstova.²⁵²

Koliko su česte neistine, poluistine i otvorene laži u medijima govori i činjenica kako su mediji *pretrpani* ispravicima i odgovorima (demantijima). Još je poraznija slika što se brojni ispravci i ne objavljuju. Pridodamo li toj činjenici tranzicijsku, i ne samo tranzicijsku, novinarsku (medijsku) bolest da se brojne vijesti objavljuju samo s jednim izvorom informacija (pristranost vijesti – *news bias*),²⁵³ onda je posve jasno da je važno ukazivati na ugled novinara i vjerodostoj-

nost medija. D. Plevnik u vezi s tim pita se nisu li autori (novinari), ako je važnije kako ispričati priču nego je li ona istinita, promašili profesiju.²⁵⁴ Autor problematiku ugleda novinara i vjerodostojnosti medija analizira kroz tri filma.

Analizirajmo poziciju novinara u svijetu kroz dva stoljeća i tri filma. Prvi relevantni film je „Građanin Kane”. Snimljen je 1941. kao parafraza oca senzacionalizma Williama Randolpha Hearsta, koji je bio vlasnik stotinjak novina i diktirao ulazak Amerike u rat 1898. Drugi film “Svi predsjednikovi ljudi” pokazao je 1976. hrabrost novinara The Washington Posta Boba Woodwarda i Carla Bernsteina koji su otkrili aferu Watergate, demaskirali Nixona i potvrdili snagu medija u obrani demokracije. Ove je godine snimljen film “Shattered Glass” (možda bi najprikladniji prijevod bio „Razbijeno staklo”) o Stephenu Glassu koji je, radeći za The New Republic, od 41 članka krivotvorio 27, izmišljajući citate, izvore i cijele priče. Današnji novinar, dakle, postaje negativni junak. Kuca na vrata mnogih redakcija. Posljednji je primjer Jaysona Blaira koji je to isto plagiranje ili lažiranje činio u The New York Timesu. Nije bio otkriven kontrolom i evaluacijom kvalitete u tim novinama, nego putem rivalskih novina, koje su objavile Blairove lokalne laži. To je za posljedicu imalo smjenu

njegovih urednika, ali i imenovanje ombudsmana. Kao što smo već spomenuli, Blairov je preteča bila Janet Cooke iz The Washington Posta koja je s 26 godina dobila Pulitzerovu nagradu zbog izmišljene reportaže o osmogodišnjem Jimmyju, ovisniku o heroinu.

Francuski sociolog P. Bourdieu u knjizi *Narcisovo ogledalo*²⁵⁵ piše o teroru vremena na televiziji, objašnjava *teror isječka vremena* i brojne druge primjere manipulacije javnošću: izbor gostiju, odnos voditelja prema gostu, izbor formulacija i pitanja, biranje i emitiranje priloga, stvaranje osjećaja žurnosti u odgovorima, načelo selekcije itd.

Zašto je važno ukazivati, pored štetnog manipuliranja medijima, i na manipulaciju javnošću koja dolazi od samih medija. Stručnjaci u odnosima s javnošću s tim se moraju *boriti*, suočavati gotovo svakodnevno, posebno zbog razvoja novih (društvenih) medija. Ističu da sve to u konačnici utječe na imidž, identitet, reputaciju, prihode, opstanak kako pojedinaca, menadžera, tako i tvrtki. Proces stvaranja i brendiranja tvrtki, kao i karijere pojedinaca mogu se zaustaviti ili uništiti gotovo samo jednim tekstom, pričom, prilogom, koji opet može biti nepotpun ili potpuno izmišljen i lažan. Stoga profesionalci u odnosima s javnošću moraju stalno pratiti rad medija, intenzivirati svoje odnose s novinarima i medijima, ovladati zakonskim i etičkim mjerama kako bi u konačnici bili čuvari vrijednosti u kojima rade i djeluju.

D. Plevnik u vezi s tim pita se nisu li autori (novinari), ako je važnije kako ispričati priču nego je li ona istinita, promašili profesiju.

Francuski sociolog P. Bourdieu u knjizi *Narcisovo ogledalo* piše o teroru vremena na televiziji, objašnjava *teror isječka vremena* i brojne druge primjere manipulacije javnošću: izbor gostiju, odnos voditelja prema gostu, izbor formulacija i pitanja, biranje i emitiranje priloga, stvaranje osjećaja žurnosti u odgovorima, načelo selekcije itd.

Sažetak

Spin doctori

Pojam *spin doctor* prvi se put pojavio 1984. u Americi za predsjedničke kampanje Reagan - Mondale. U članku *Debata i spin doctori New York Times* je napisao: „Nakon što je večeras završila debata Reagan – Mondale deseci muškaraca u dobrim odijelima i žena u svilenim haljinama cirkulirat će *press* centrom i novinarima nuditi *pouzdana* informacije. To neće biti ljudi zaduženi za odnose s medijima koji pokušavaju utjecati na novinare. Bit će to *spin doctori*.”

Spin u politici i biznisu

Spin doctori djeluju u politici i biznisu. Daju svoj doprinos već kada novinaru objašnjavaju strategiju kompanije ili neku odluku njezina direktora. Treba istaknuti kako *spinning* ne znači usmjeravanje ljudi na pogrešan trag.

Specijalni savjetnici

Rade unutar ministarstava u blizini javnih službenika čiji je posao odnosi s javnošću vlade, gdje su prvotno zainteresirani da ispituju i utječu na sve što odlazi u smjeru medija, uz poseban osvrt na promociju dobrog imidža ministara i njihovih supruga. Specijalni (profesionalni) savjetnici mogu nadograditi i preobraziti, naglasiti i oduzeti, forsirati i ublažiti mnogo od onoga što političar ili kandidat ima kako bi utjelovio ideal koje treba prikazati na medijskoj pozornici.

Jo Moore

Ozbiljnu štetu profesionalnom statusu specijalnog savjetnika nanijela je *greška u procjeni* Jo Moore koja je 11. rujna 2001. poslala e-mail poruku kolegama samo jedan sat nakon što je prvi zrakoplov uletio u zgradu trgovačkog centra u New Yorku u kojem preporučuje *manipuliranje medijima*.

Aktivnosti *spin doctora*

Pomna procjena informacija i argumenata prije nego se pošalju medijima; kontrola izvora informacija; uporaba tehnika *curenja* informacija; dostavljanje priča samo naklonjenim medijima; pružanje informacija na kraju zaključivanja medijskih izdanja kako bi se onemogućila provjera ili davanje kontraargumenata; priopćavanje loših vijesti kada u medijima dominiraju drugi, važniji događaji i dr.

Načela odnosa s javnošću koje je povrijedio B. Clinton u aferi Lewinsky

Ispričati se brzo, iskreno i potpuno; biti iskren; biti proaktivan/ne biti defenzivan; ne uništavati vjeru javnosti.

Ponašati se predsjednički

Clinton je nastavio ponašati se *predsjednički* i kao vrhovni zapovjednik vojnih snaga. Govorio je o robusnom gospodarstvu i ponudio nove inicijative u zdravstvu, obrazovanju i socijalnoj skrbi. Odmah je poduzeo vojne akcije kada su američka veleposlanstva u Keniji i Tanzaniji bila bombardirana te čak naredio bombardiranje Iraka u noći svog postupka za opoziv. Često su njegove izjave davane s američkom zastavom u pozadini i s predsjedničkim pečatom prikazanim na vidljivome mjestu na podiju – vizualni apel na domoljublje.

Sultan *spina* - Alistair Campbell

Jedan od eksponiranijih i utjecajnijih *spin doctora* bio je Alistair Campbell, tajnik za odnose s medijima britanskog premijera Tonyja Blaira. Britanski mediji smatraju da je Alistair Campbell povremeno utjecajniji od svoga političkog šefa. Pripisuje mu se ključna uloga u manipulaciji i krivotvorenju podataka o iračkom nuklearnom naoružanju, što je poslužilo premijeru Blairu da uđe, sa SAD-om, u rat protiv Saddama. Kasnije se pokazalo da su podatci frizirani i da je Blairov *doctor* u tome imao ključnu ulogu.

Medijska manipulacija/manipulacija medija

Kao što je evidentno iz brojnih primjera u praksi, nije tajna da komunikacijski stručnjaci, pa i djelatnici odnosa s javnošću, u svojoj svakodnevnoj praksi rabe tehnike i metode *spina*, tj. okretanje i iskrivljavanje informacija kako bi politiku svoga šefa u javnosti predstavili što bolje. Unutar takve igre s medijima komunikacijski stručnjaci, služeći se izvorima moći, često pritišću medije i sl.

Pitanja za provjeru znanja

1. Tko su *spin doctori*?
2. Gdje djeluju *spin doctori*?
3. Tko su i što rade specijalni savjetnici?
4. Objasnite fenomen Jo Moore!
5. Aktivnosti *spin doctora* prema A. Heywoodu?
6. Objasnite četiri načela odnosa s javnošću koje je povrijedio B. Clinton u aferi Lewinsky!
7. Navedite najvažnije strategije i taktike B. Clintona u aferi Lewinsky!
8. Što znači strategija *ponašaj se predsjednički* B. Clintona u aferi Lewinsky?
9. Sultan *spina* - Alistair Campbell?
10. Što je medijska manipulacija/manipulacija medija?
10. Nevedite metode kako mediji manipuliraju javnošću!



Dodatna literatura

- Chomsky, N.: *Mediji, propaganda i sistem*, „Što čitaš“, Zagreb, 2002.
- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Ewen, S.: *PR! A Social History of Spin*, Basic books, New York, 1996.
- Kanižaj, I.: *Hrvatska: Opća politiziranost dnevnih listova*, u: *Vjereodostojnost novina*, S. Malović (ur.), ICEJ, Zagreb, 2007.
- Kurtz, H.: *Spin Cycle*, A Touchstone Book, New York, 1998.
- Meyer, T.: *Mediokracija – medijska kolonizacija politike*, Politička misao, FPZ, Zagreb, 2003.
- Obradović, D., Njirić, D.: *Novi mediji olakšali plagiranje*, Media anali 4/2008, Dubrovnik, 2008.
- Shea, M.: *Spin doktor*, Knjiga Trgovina, Zagreb, 1996.
- Shea, M.: *Britanski ambasador*, Knjiga Trgovina, Zagreb, 1997.
- Street, J.: *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb 2003.
- Tomić, Z.: *Spin doctor*, Motrišta, br. 31., Matica hrvatska Mostar, Mostar, 2004.
- Tuđman, M.: *Informacijske operacije i mediji ili kako osigurati informacijsku superiornost*, u: *Kultura komuniciranja*, Filozofski fakultet, Sveučilište u Mostaru, 2011.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., Cameron, G. T.: *Essentials of Public Relations*, Longman, New York, 2000.
- <http://dalje.com/hr-hrvatska/butkovic-objavio-intervju-s-anonimnog-e-maila/122361,10>, veljače 2008.
- http://www.hnd.hr/docs/Sto_mjeri_ugled_novinara.doc

Bilješke

- 224 N. Chomski: *Mediji, propaganda i sistem*, „Što čitaš?“, Zagreb, 2002., 8.
- 225 A. Davis, *n. dj.*, 151.
- 226 T. Meyer: *Mediokracija-medijska kolonizacija politike*, Politička misao, FPZ, Zagreb, 2003., 63.
- 227 B. Frenklin, *n. dj.*, 49.-50.
- 228 J. Street, *n. dj.*, 125.-126.
- 229 A. Heywood, *n. dj.*, 393.
- 230 *The Times*, 10. travnja 1998.
- 231 J. Street, *n. dj.*, 163.
- 232 M. Shea: *Spin doktor*, Knjiga Trgovina, Zagreb, 1996., 100.-101.
- 233 Isto, 12.
- 234 H. Kurtz, *n. dj.*, 78.
- 235 Isto, 82.
- 236 J. Street, *n. dj.*, 126.
- 237 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee i G. T. Cameron, *n. dj.*, 17.-20.
- 238 Isto, 20.
- 239 A. Campbell rođen je u Yorkshireu 1957. u škotskoj obitelji kao treće od četvero djece.
- 240 D. Nikić Čakara, *n. dj.*, 65.
- 241 Isto.
- 242 www.vjesnik.hr
- 243 J. Street, *n. dj.*, 127.
- 244 M. Shea (b): *Britanski ambasador*, Knjiga Trgovina, Zagreb, 1997., 130.
- 245 Izvor: HRsvijet.net, 05 siječanj 2012, http://hrsvijet.net/index.php?option=com_content&view=article&id=19281:deset-najeih-primjera-medijske-manipulacije-po-noamu-chomskom&catid=30:zanimljivosti&Itemid=24
- 246 N. Chomsky, *n. dj.*, 100.
- 247 M. Tuđman: *Informacijske operacije i mediji ili kako osigurati informacijsku superiornost*, u: *Kultura komuniciranja*, br. 1., Filozofski fakultet, Sveučiliste u Mostaru, 2011., 29.
- 248 Vidi: I. Kanižaj: *Hrvatska: Opća politiziranost dnevnih listova*, u: *Vjereodostojnost novina*, S. Malović (ur.), ICEJ, Zagreb, 2007.
- 249 Vidi: M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 2006., 118.
- 250 Isto.
- 251 <http://dalje.com/hr-hrvatska/butkovic-objavio-intervju-s-anonimnog-e-maila/122361,10>, 10. veljače 2008.
- 252 Vidi: *Novi mediji olakšali plagiranje*, Media anali 4/2008., Dubrovnik, 2008.
- 253 Vidi: M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 144.
- 254 www.hnd.hr/docs/Sto_mjeri_ugled_novinara.doc
- 255 Sur Television: *suivi de l'emprise du journalisme*.

VI.

INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU

33. INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću uspostavljaju odnose između organizacije i svih njezinih vanjskih i unutarnjih javnosti. Profesionalci u odnosima s javnošću stoljećima pokušavaju ostvariti komunikaciju *prema dolje*¹ kako bi pridonijeli jačanju osjećaja zajedničke pripadnosti među članovima neke organizacije, kao i boljoj identifikaciji s ciljevima organizacije.

Gledajući na te izazove, može se reći da je interna (unutarnja) važnija negoli vanjska komunikacija „jer organizacija mora funkcionirati učinkovito u postizanju svojih ciljeva kako bi opstala“.² Dakle unutarnji odnosi znače uspostavljanje i održavanje odnosa sa svim javnostima unutar organizacije i zbog toga najvažnija javnost jedne organizacije jesu, bili su i uvijek će biti njezini zaposlenici.³

Znanstvenici internu komunikaciju poistovjećuju s različitim pojmovima, neovisno dolaze li s područja korporativne komunikacije, odnosa s javnošću, menadžmenta ili marketinga. Tako pojedini autori s područja korporativnih komunikacija (van Riel i Fombrun) pojam interne komunikacije povezuju s pojmom odnosa sa zaposlenima (eng. *employee relations*), jednako kao i Belasen, uz dodatak da on pojam odnosa sa zaposlenima povezuje s komunikacijom menadžmenta (eng. *management communication*). Autori s područja menadžmenta Robins i Coulter te Drucker podrazumijevaju internu komunikaciju dijelom organizacijske (eng. *organizational communication*), odnosno menadžerske komunikacije, a Weihrich i Kontz spominju komunikaciju u organizaciji ne navodeći eksplicitno pojam interne komunikacije.

Znanstvenici s područja odnosa s javnošću izrjekom navode pojam interne komunika-

cije (Tench i Yeomans, Smith i Mounter) ili ga, kao pojam, odnosno aktivnost, smještaju u kontekst internih odnosa s javnošću (Baines, Jeffkins, Tomić, Skoko) ili organizacijske komunikacije (Grunig i Hunt). Znanstvenici s područja marketinga aktivnosti interne komunikacije, odnosno komunikacije prema zaposlenima smještaju u širi okvir internog marketinga (Palmer i Cole) ili marketing komuniciranja (Čičić i Brkić).⁴

Neki autori (Argenti, Brkić, Stauss i Hofman) rabe i pojam komunikacija sa zaposlenima (eng. *employee communication*). Interna komunikacija u početku je bila sastavnicom ljudskih resursa pa potom odnosa s javnošću, a u velikim organizacijama funkcijom korporativne komunikacije. S. M. Cutlip, A. H. Center i G. M. Broom pozivaju se na istraživanje po kojem 70% ispitanika smatra da su odnosi s javnošću mjerodavni za komunikaciju sa zaposlenicima, dok ih 22% smatra dijelom ljudskih resursa.⁵

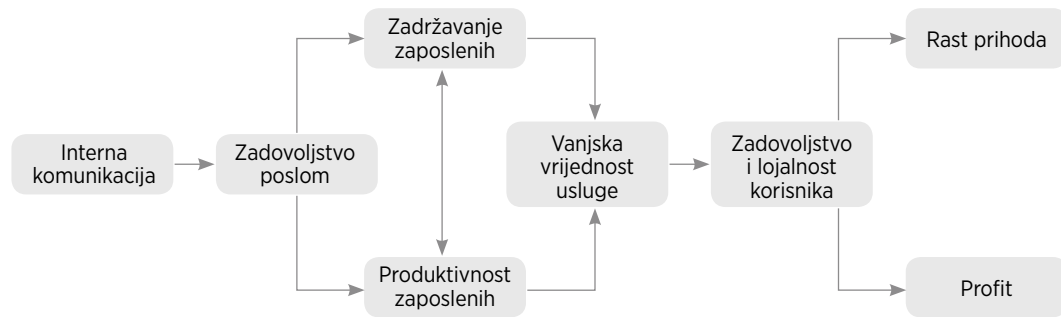
Svi navedeni pristupi razlog su više za definiranje interne komunikacije kako bi se ovaj važan komunikacijski segment ispravno shvatio pa zatim i primjenio u praksi.

Što je interna komunikacija?

Interna komunikacija izraz je koji se rabi da se opiše sustav organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim javnostima. Interna (unutarnja) komunikacija jest planirana uporaba komunikacijskih radnji radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika. L. Yeomans⁶ piše da se iz te definicije može vidjeti kako je naglasak na menadžmentu – odnosu sa zaposlenikom.

Odnosi s javnošću uspostavljaju odnose između organizacije i svih njezinih vanjskih i unutarnjih javnosti.

Interna komunikacija izraz je koji se rabi da se opiše sustav organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim javnostima.



Shema 13. Prilagođeno prema, J. R. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, L. A. Schlesinger, 2008.

Interna komunikacija uglavnom se shvaća kao planirana komunikacija sa zaposlenicima.

I drugi su autori dali vrijedan prinos definiranju interne komunikacije. Interna komunikacija uglavnom se shvaća kao planirana komunikacija sa zaposlenicima. Na razini znanja teoretičari smatraju kako zaposlenik mora biti informiran, mora poznavati zahtjeve korisnika te poznavati strategiju organizacije, kao i sve eventualne organizacijske promjene. Na razini stavova podrazumijeva se zaposlenik koji je identificiran s organizacijom, koji je korisnički orijentiran te koji razumije odluke menadžmenta. Dosezanjem ciljeva ovih dviju razina zaposlenikovo će ponašanje biti (samo)odgovorno, a rezultat toga bit će i stalno prosljeđivanje povratne informacije. Autori s ovakvim pristupom internu komunikaciju stavljaju u kontekst promocije kao dijela promotivnog spleta internog marketinga.⁷

Komunikacija je razmjena poruka koje proizlaze iz razmjene mišljenja pošiljatelja i primatelja, smatra B. R. Lewis, dodajući kako je komuniciranje u organizaciji razmjena tih poruka, ideja i stavova u strukturi organizacije među menadžerima, zaposlenicima i svima koji su s njima povezani, koji rabe suvremene komunikacijske tehnologije i medije za prijenos informacija. Izmjena poruka dvosmjerni je proces između pošiljatelja i primatelja tako da međusobni odnosi među pojedincima, njihovi stavovi i osjećaji poboljšavaju ili otežavaju njihovo razumijevanje. Komuniciranje u organizaciji uspješno je ako pošiljatelj poruke i njezin primatelj dostižu visoki stupanj razumijevanja prenesene poruke.⁸

Komunikacija je razmjena poruka koje proizlaze iz razmjene mišljenja pošiljatelja i primatelja.

Komuniciranje u organizaciji uspješno je ako pošiljatelj poruke i njezin primatelj dostižu visoki stupanj razumijevanja prenesene poruke.

U svim definicijama interne komunikacije zajednički je naglasak na menadžmentu, odnosno upravljanju, vođenju pa se može zaključiti kako je interna komunikacija u svim kontekstima upravljačka (pod)funkcija.

Vežano za to R. Bennett navodi tri bitne komunikacijske odlike:⁹

1. *Kada komunicirati.* Nerijetko vodstva organizacija polaze od pretpostavke da su kolege i podređeno osoblje već obaviješteni o pojedinim pitanjima i kada u stvarnosti to nije tako. Prijenos svake informacije koja za pojedinu osobu ili skupinu može biti relevantna jednostavno je nemoguć, inače bi organizacija sve svoje vrijeme, energiju i resurse uložila u prenošenje poruka, od kojih bi većina imala malu praktičnu vrijednost. Dakle mora se odabrati.
2. *Kako komunicirati.* Mediji pomoću kojih se poruke prenose uključuju pisma i memorandume, telefonske razgovore, sastanke, plakate i oglasne ploče, kućna novinska izdanja te pisana izvješća. Važni mogu biti i neformalni kanali, osobito glasine.
3. *S kime komunicirati.* Odabir primatelja ovisi o svrsi poruke koja se prenosi. Točan odabir primatelja mora osigurati izvršenje uputa upute jer će oni koji su zaduženi za njihovo provođenje točno znati što im je činiti.

Brojne organizacije imaju različite stilove interne komunikacije. S. Harrison razlikuje pet vrsta stilova:¹⁰

1. *stil instrukcija* – zaposlenici jednosmjerno, odozgo prema dolje, dobivaju informacije i upute za rad
2. *stil informiranja* – sažetim i nerijetko ograničenim informacijama organizacija nastoji pomoći zaposlenicima pri shvaćanju njihove uloge u organizaciji
3. *konzultativni stil* – dvosmjerna komunikacija koja uključuje interaktivnost zaposlenika i mogućnost izražavanja vlastitih pogleda na organizaciju
4. *stil uključivanja* – dvosmjernan proces u kojem većina informacija, kao prijedlozi zaposlenika za rješavanje problema, ide odozdo prema gore, što im omogućuje bolje upoznavanje s organizacijom i stjecanje iskustva
5. *participativni stil* – zaposlenici sudjeluju u odlučivanju o svim važnim organizacijskim pitanjima.

Razlog za pojačano značenje interne komunikacije u organizaciji D. L. Wilcox i suradnici doživljavaju pragmatično. Naime s obzirom na zahtjeve pojedinih zainteresiranih strana potkraj 20. stoljeća došlo je do znatnog smanjenja broja zaposlenika uz značajno povećanje plaća izvršnih direktora, što je rezultiralo smanjenom lojalnošću zaposlenika. To je navelo uprave da dadnu veću važnost internoj komunikaciji kako bi vratile ili zadržale povjerenje zaposlenika. Pri tome često griješe zato što ne prepoznaju ljudski čimbenik. Glavna zaokupljenost postaju računalna tehnologija, grafikoni priljeva i odljeva sredstava i tehnike upravljanja, dok se previđa osobna dimenzija. To je poseban izazov za one koji su zaduženi za korporativne/interne komunikacije u organizaciji jer su, pored osoblja iz ljudskih potencijala, i oni odgovorni za komunikaciju između uprave i zaposlenih.¹¹

T. Peters navodi pet atributa sustava komunikacije koji u izvršnim kompanijama njeguju inovaciju:¹² sustavi komunikacije su neformalni, intenzitet komunikacije je nevjerovatan, komunikaciji je dana fizička potvrda, sredstva prisile te intenzivni, neformalni sustav komunikacije djeluje kao čvrst sustav kontrole.

Zaposlenici koji poštuju svoje pretpostavljene, koji su ponosni na svoje proizvode ili usluge te vjeruju da se s njima postupi pošteno ključni su čimbenik za uspjeh neke organizacije. Upravo u vrijeme krize kada, prema istraživanjima, pokazuju pad lojalnosti prema njihovim organizacijama, utemeljen dijelom na vjerovanju kako se korporativno vodstvo drži dalje od njih i ne osjeća nikakvu lojalnost prema njima, interna je komunikacija najpotrebnija.¹³

U gotovo svim istraživanjima zaposlenici navode svoje rukovoditelje kao najdraži izvor informacija unutar organizacije. Stoga bi rukovoditelji trebali biti odgovorni za komunikaciju, kao i druge važne elemente kada se ocjenjuje radni učinak. Rukovoditelji trebaju shvatiti da moraju poslušati brige i pitanja svojih zaposlenika te im dati smjernice. Moraju pronaći odgovore na te brige i pitanja te ih prenijeti organizacijskim liderima da bi bili bolje informirani jer djelotvorna je komunikacija dvosmjerna. Ona nastoji rješavati nesuglasja i promicati međusobno razumijevanje s glavnim unutarnjim interesno utjecajnim skupinama (dionicima) pomoću pregovora s njima. Valja pronaći rješenja za nesuglasje sa zaposlenicima na obostranu korist. Ključno je da zaposlenici imaju dovoljno informacija za produktivan rad.¹⁴

Zaposlenici svih razina trebali bi biti uključeni u razvoj organizacijske misije, dugoročnih i kratkoročnih ciljeva te, ako se od njih očekuje, podržavati ih. Oni će vjerojatno imati glavnu ulogu u provedbi potrebne taktike za ostvarenje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva i strategija. Zato moraju biti uključeni i opunomoćeni pomoću organizacijskog ustroja i participativne organizacijske kulture.

Svi drugi dionici smatraju svakog zaposlenika predstavnikom organizacije i zato je ključno da zaposlenici moraju imati dovoljno informacija za produktivan rad i djelotvorno postupanje s njima.¹⁵ Stoga prva od četiriju značajki Welchove organizacije koja uči glasi: „Otvoreno dijeli informacije – u organizaciji koja uči informacije se ne gomilaju niti se drže u tajnosti, nego su do-

Zaposlenici koji poštuju svoje pretpostavljene, koji su ponosni na svoje proizvode ili usluge te vjeruju da se s njima postupi pošteno ključni su čimbenik za uspjeh neke organizacije.

U gotovo svim istraživanjima zaposlenici navode svoje rukovoditelje kao najdraži izvor informacija unutar organizacije.

Zaposlenici svih razina trebali bi biti uključeni u razvoj organizacijske misije, dugoročnih i kratkoročnih ciljeva te, ako se od njih očekuje, podržavati ih.

Postoje tri osnovna cilja komuniciranja: utjecaj, informiranje ili izražavanje emocije.

Menadžment bi trebao pokazivati iskreno zanimanje za brige zaposlenika provodeći istraživanja o njihovim stavovima i prijedlozima te stimulacijom uzlaznog tijeka komunikacije.

Komunikacija treba biti usmjerena prema postizanju ciljeva organizacije, svijest zaposlenika o poslovnim operacijama, problemima, ciljevima i razvoju povećat će njihovu učinkovitost kao veleposlanika unutar tvrtke i izvan nje.

stupne i svima ponuđene – bez informacija i zajedničkih okvira uspoređivanja ne bi bilo moguće organizacijsko učenje.¹⁶

Učinkovita interna komunikacija prema S. Blacku posebno je važna u tri faze radnog vijeka:¹⁷

1. kada poslije oglašavanja radnih mjesta i razgovora s prijavljenima trebaju slijediti orijentacijski materijal i sastanci s kandidatima, na kojima trebaju biti informirani o profilu organizacije, njezinoj kulturi i tradiciji
2. tijekom radnog vijeka, kada svi zaposleni trebaju dobivati redovite informacije i novosti vezane za svoje poslove; posebni događaji i nagrađivanja, kao što su premije, odlasci u mirovine, kompenzacije i priznanja, trebaju se pravodobno najavljivati
3. pri prestanku radnog odnosa ili prekida u radu zbog bolesti, reorganizacije, viška radne snage, otpuštanja ili odlaska u mirovinu.

S. Cuttlipe i dr. identificiraju četiri faze gdje je učinkovita komunikacija sa zaposlenima od vitalne važnosti:¹⁸

1. *početak* – privlačenje i primanje novih zaposlenika
2. *rad* – gdje bi se trebale širiti upute, vijesti i informacije vezane za posao
3. *nagrade i priznanje* – promaknuća, posebni događaji, nagrade
4. *prekid* – otkazi, otpuštanja.

Ondje gdje se zaposlenici vežu za organizaciju na dulji rok i odnosi s društvenom zajednicom imat će bolji temelj. Organizaciji je vrlo teško provoditi aktivnu politiku korporativne društvene odgovornosti ako u njoj vladaju loši uvjeti koji uzrokuju velik odljev radne snage.¹⁹ S druge strane, ako se govori o društvenoj odgovornosti u kontekstu odnosa sa zaposlenicima, tada je riječ o etičnom ponašanju u komunikaciji kroz koju se razvija poistovjećivanje zaposlenika s organizacijom i njezinim potrošačima zbog većeg zadovoljstva koje se očituje i smanjenim brojem odlazaka iz organizacije pa tako profitiraju i zaposlenici i organizacija, čime društvena odgovornost postaje po-

luga za učinkovitu internu komunikaciju.²⁰

Postoje tri osnovna cilja komuniciranja: utjecaj, informiranje ili izražavanje emocije. Usprkos tomu što je svaki od njih relativno samostalan, komunikacija može postići sva tri cilja istodobno. Razumljivo je da je utjecaj onaj cilj kojim rukovoditelji iskazuju želju da njima podređeni zaposleni ostvaruju zacrtane ciljeve. Komunicirajući s njima, on ih informira, ali i utječe na njihovo ponašanje. Također, verbalno ili neverbalno, tijekom komunikacije izražavaju se i određene emocije u tom odnosu.

Menadžment bi trebao pokazivati iskreno zanimanje za brige zaposlenika provodeći istraživanja o njihovim stavovima i prijedlozima te stimulacijom uzlaznog tijeka komunikacije. Mora postojati reakcija na sve ove informacije tako da zaposlenici osjećaju usvajanje njihovih mišljenja. Ako se to ne dogodi, mogu biti nezadovoljniji nego prije. Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka moglo bi dovesti do povećane učinkovitosti.

Uzimajući u obzir činjenicu da se komuniciranjem utječe i izražava emocija, može se zaključiti kako utječe i na (buduće) ponašanje sudionika komunikacijskog procesa, odnosno kako komunikacija čini temelj međuljudskih, unutargrupnih i međugrupnih odnosa, time i ukupne organizacijske učinkovitosti. Slobodna i otvorena, dijaloški orijentirana komunikacija u korporativnoj praksi u žarište pozornosti stavlja „miks“ komunikacijskih instrumenata.

Komunikacija treba biti usmjerena prema postizanju ciljeva organizacije, svijest zaposlenika o poslovnim operacijama, problemima, ciljevima i razvoju povećat će njihovu učinkovitost kao veleposlanika unutar tvrtke i izvan nje.²¹

Mills smatra kako se planiranim i sustavnim načinom provođenja interne komunikacije mogu izbjeći pogreške tipa:²²

1. rukovodstvo previše zapovijeda, a premalo sluša
2. razumije se tek mali dio onoga što se pripituje
3. sadržaj se većim djelom odnosi na rukovodstvo, a ne na zaposlenike

4. velik dio priopćenja zapravo je propaganda
5. ima vrlo malo iskrenosti
6. komunikacija u vrlo malom postotku obuhvaća mogućnost promjena.

Razvoj interne komunikacije

Podrijetlo interne (unutarnje) komunikacije leži u poslovnom ili industrijskom novinarstvu. U SAD-u taj trend možemo promatrati kroz angažman Iye L. Leeja u pensilvanijskim željeznicama. U Ujedinjenom Kraljevstvu profesionalno priznanje veže se za osnivanje Britanskog udruženja industrijskih urednika 1949. godine kada su novinari bili *namamljeni* privlačnim plaćama kako bi pisali za organizacijske novine.²³ Bolje informirani zaposlenici smatrani su i bolje motiviranim zaposlenicima koji su zauzvrat pridonosili povećanoj produktivnosti. M. Kunczik smatra da su međuljudski odnosi (*human relations*) povezani s imenom E. Mayo (1880. – 1949.) koji je odbacio tezu o otuđujućem karakteru industrijskog rada. Pri tome je mislio na kritiku tehnike koja je, počevši od K. Marxa, govorila o otuđenju čovjeka, odnosno o *obezdušenju* rada.²⁴

Manje odluke u svezi s organizacijom trebali bi donositi stariji članovi, no o onim većima trebala bi odlučivati cijela skupina. Svi glasovi se moraju čuti kako bi se izbjeglo prigovaranje i ogovaranje". Te riječi, prema Effective Internal Communication Lyn Smith,

nisu zapisane u veliko doba interne komunikacije 20. stoljeća. U šestom stoljeću napisao ih je sveti Benedikt, a njihovu važnost uvidio je Widget Finn te ih je objavio u Daily Telegraphu u članku „Duh poduzetništva.”²⁵

Michael C. Brandon navodi tri faze razvoja interne komunikacije. Kako im ne daje poseban naslov, mogle bi se opisati kao faze:²⁶

- radnih odnosa
- (radnog) novinarstva
- marketinga.

Prvu fazu, tzv. *radne odnose*, M. Brandon opisuje kao *tri B* ili *birthday, babies and ballscores* (rođendani, djeca i zgoditci), dok bi prema njemu industrijski napori za kategorizacijom vjerojatno *radne odnose* smjestili pod *visoki C* ili *challenge, change and commitment* (izazov, promjena i predanost). Dok se prva faza smatra područjem stručnjaka za radne odnose, a namjera joj je poboljšavanje radnog elana zaposlenika odajući im priznanje i zasluge, druga se faza poklapa s dolaskom novinara u korporacije. Oni su sa sobom donijeli vrijednosti novinarstva, a tim i žanr vijesti kao osnovno mjerilo pisane komunikacije sa zaposlenicima. Njihova je težnja bila „iznijeti kako stvari stoje”.²⁷ Treća faza razvoja interne komunikacije, *marketing*, započinje 1980-ih godina. I nju kao i prethodne dvije faze možemo prikazati tablicom.

Podrijetlo interne (unutarnje) komunikacije leži u poslovnom ili industrijskom novinarstvu.

Michael C. Brandon navodi tri faze razvoja interne komunikacije. Kako im ne daje poseban naslov, mogle bi se opisati kao faze:

- radnih odnosa
- (radnog) novinarstva
- marketinga.

Tablica 61. Evolucija u komunikaciji sa zaposlenicima, L. Smith, 2005.

Prva faza (prije 1960-ih)	Druga faza (sredina 1960-ih do 1980.)	Treća faza (kasne 1980-te do danas)
<i>Preteča</i> – radni odnosi	<i>Preteča</i> – novinarstvo	– marketing
– poboljšati radni elan	– prenijeti vijest	– provesti strategiju
– pojedinci	– činjenice	– organizacija
– duh prijateljstva	izvješćivanje	– pomoć menadžmentu
– topao, osoban	– hladan, sumnjičav	– poslovno orijentiran
– ljudi	– događaji	– strateški ciljevi

Svrha internog komuniciranja vidi se u davanju potpore ciljevima, politici i programima organizacije te otkrivanju i zadovoljavanju potreba interne javnosti.

Aktivnosti komunikacije nisu same sebi cilj, već sredstvo za ostvarenje cilja. Drugim riječima, cilj nije samo informiranje nego i promjena stavova i ponašanja ljudi poradi ostvarenja ciljeva organizacije.

Pod strateškim ciljem interne komunikacije podrazumijeva se briga za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa s internom javnošću poradi poboljšanja djelotvornosti organizacijske djelatnosti.

O razvoju komunikacije sa zaposlenicima pisali su J. E. Grunig i T. Hunt, kao i američki znanstvenik C. J. Dover. J. E. Grunig i T. Hunt povezuju četiri ere komunikacije zaposlenika sa svoja četiri modela odnosa s javnošću. Dover je 1964. godine opisao prve tri ere:

1. *era zabavljanja zaposlenika* (uspoređivana s modelom novinskih agenata) u 1940-ima, kako bi ih se uvjerilo da je organizacija dobro mjesto za rad
2. *era informiranja zaposlenika* (poput modela javnog informiranja) u 1950-ima
3. *era uvjeravanja u 1960-ima* (dvosmjerna asimetrija).
Tim su erama J. E. Grunig i T. Hunt (1984.) dodali i četvrtu:
4. *era otvorene komunikacije* (dvosmjerna simetrija).

Poput četiri modela odnosa s javnošću, četiri ere nisu međusobno isključive jer današnje tvrtke rabe sve četiri vrste komunikacije sa zaposlenicima.²⁸

Uloga i ciljevi interne komunikacije

Svrha internog komuniciranja vidi se u davanju potpore ciljevima, politici i programima organizacije te otkrivanju i zadovoljavanju potreba interne javnosti.²⁹ Stoga treba potaći otvorenu dvosmjernu komunikaciju i uzajamno razumijevanje, rezultat čega bi trebala biti promjena ukupnog organizacijskog ponašanja. Prema N. Brkiću organizacijsko interno komuniciranje sa zaposlenicima kreira programe koji su usmjereni na motiviranje zaposlenih da bolje rade svoj posao te dodaje šest ključnih uspješnih pro-

grama za odnose sa zaposlenima: sigurnost, respekt, participacija, razmatranje, prepoznavanje i mogućnosti.³⁰

Ciljevi procesa komuniciranja općenito su informiranje, uvjeravanje, motiviranje ili ostvarivanje uzajamnog razumijevanja. Analogno tomu, ciljevi interne komunikacije, prema M. Welch i P. R. Jacksonu, određeni su riječima predanost, pripadnost, svjesnost i razumijevanje:³¹

- prinos razvoju unutarnjih odnosa karakteriziranih zaposlenikovom predanošću
- promicanje zaposlenikovih pozitivnih osjećaja pripadnosti organizaciji
- razvijanje zaposlenikove svijesti o dinamičnim promjena u okruženju
- razvijanje zaposlenikova razumijevanja potrebe organizacije da razvija svoje ciljeve kao odgovor na promjene u okruženju.

Aktivnosti komunikacije nisu same sebi cilj, već sredstvo za ostvarenje cilja. Drugim riječima, cilj nije samo informiranje nego i promjena stavova i ponašanja ljudi poradi ostvarenja ciljeva organizacije.³² S. M. Cutlip i dr. navode kako je najvažniji organizacijski odnos onaj sa zaposlenicima na svim razinama te stoga sugeriraju ciljeve komunikacije sa zaposlenima kao identificiranje i održavanje međusobno korisnih odnosa između organizacije i zaposlenika.³³

Pod strateškim ciljem interne komunikacije L. Yeomans podrazumijeva brigu za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa s internom javnošću poradi poboljšanja djelotvornosti organizacijske djelatnosti.³⁴

Tablica 62. Šest elemenata odnosa sa zaposlenima, pril. pr. N. Brkić, 2003.

1.	Sigurnost	Koliko je sigurna kompanija i moj posao u okviru nje?
2.	Respekt	Jesam li priznat kao osoba koja radi nešto vrijedno?
3.	Participacija	Koliko mnogo imam ili mogu reći o procesima čiji sam dio?
4.	Razmatranje	Postoji li mogućnost da izrazim svoje ideje?
5.	Prepoznavanje	Kakva se nagrada dobiva za dobro, pošteno i točno pružanje usluga?
6.	Mogućnosti	Postoji li prilika za napredovanje?

Položaj interne komunikacije u organizaciji

Interna komunikacija smatra se relativno novom disciplinom iako ima dugu povijest. Istraživanja N. Helsbyja o usponu internog komuniciranja³⁵ ukazuju da ne postoji mnogo direktora interne komunikacije koji sjede zajedno s ostalim članovima uprave. Činjenica da je interna komunikacija jedna od onih disciplina za koju svi misle da je dobro obavljaju već samim time što komuniciraju sa svojim ljudima itekako može otežati posao onima koji su osposobljeni i stručni za taj posao. Za pravilno funkcioniranje interne komunikacije nužno je da je pozicionirana na sam vrh organizacije te da menadžment poštuje važnost i stručnost osoba kojima je to posao. Bez takva poštivanja malo je vjerojatno da će bilo kakva komunikacijska strategija biti ostvarena prema planu i da će biti učinkovita.³⁶

Istraživanja R. Eventsa pokazuju da u Ujedinjenom Kraljevstvu 75% korporacija ima odjel za internu komunikaciju. Često taj zadatak leži na marketinškom odjelu (46% slučajeva) u usporedbi s ljudskim resursima (17%).³⁷ Većina velikih kompanija ima menadžere za unutarnje komunikacije i pokazuje se da je potreba za njima velika, što se ogleda u:

- većoj potrebi korporacija da informiraju svoje zaposlenike o politici i financijskim poslovima, uključujući godišnje izvješće i obračun
- sve većoj demokratizaciji industrije po uzoru na kontinentalnu Europu: radnik – direktori, radna vijeća i radna povjerenstva
- sve većem vlasništvu zaposlenika nad kapitalom korporacije (zahvaljujući procesu privatizacije)
- dostupnosti novih tehnologija komunikacija koje olakšavaju organizaciju i provedbu unutarnje komunikacije; te nove tehnologije uključuju intranet, web stranice, *webcasts*, poslovnu televiziju, *online* novine, telekonferencije, mobilne telefone, *e-mail* i SMS, slanje teksta za osoblje na terenu
- sve većoj važnosti uslužne industrije u zapadnim gospodarstvima, s posebnim naglaskom na usluge koje se temelje na znanju, primjerice investicijsko bankar-

stvo, marketinške usluge, dizajn i razvoj web stranica.

Sve to odražava promijenjenu industrijsku klimu jer je staro industrijsko/proizvodno doba zamijenjeno novim razdobljem informacija/znanja. S tim u vezi, linijski menadžeri i niži rukovoditelji moraju imati sposobnost prenošenja korporativne priče svojim timovima. Oni također moraju imati sposobnost dobiti povratnu informaciju od svoga osoblja. Vjerojatnije je da će dvosmjerna komunikacija osigurati bolje odvijanje posla unutar organizacije.

Strateška ili taktička uloga interne komunikacije

Mnogi praktičari odnosa s javnošću koji rade u organizacijama s malim proračunima često kombiniraju ulogu interne i eksterne komunikacije, a time i ulogu strateške komunikacije (npr. planiranja) i taktičke interne komunikacije (pisanje i sl.).³⁸

Prema S. Kernaghan i dr., rad na strateškoj internoj komunikaciji uključuje (R. Tench i L. Yeomans, 2009.):

- podupiranje glavnih programa promjene
- prenošenje poruke top menadžmenta
- prenošenje poslovne misije/vizije/vrijednosti
- podizanje svijesti o pitanjima poslovanja i prioritetima
- podizanje/očuvanje internog kredibiliteta top tima
- motivacija zaposlenika
- olakšavanje povratnih informacija
- unaprjeđenje komunikacijskih vještina menadžmenta.

Isti autori u taktičke ili tehničke aktivnosti djelatnika za internu komunikaciju uključuju:

- pripremu organizacijskih novina ili magazina
- održavanje i komunikacija na intranetu
- izradu *newslettera*
- uređivanje i održavanje oglasnih ploča
- izradu godišnjih izvješća zaposlenika
- pomoć pri održavanju web stranica
- odgovor na pisma čitatelja
- pripremu vijesti za zaposlenike i dr.

Postoji mnogo direktora interne komunikacije koji sjede zajedno s ostalim članovima uprave. Za pravilno funkcioniranje interne komunikacije nužno je da je pozicionirana na sam vrh organizacije te da menadžment poštuje važnost i stručnost osoba kojima je to posao.

Mnogi praktičari odnosa s javnošću koji rade u organizacijama s malim proračunima često kombiniraju ulogu interne i eksterne komunikacije, a time i ulogu strateške komunikacije (npr. planiranja) i taktičke interne komunikacije (pisanje i sl.).

Razmišljanje o zaposlenicima kao najvažnijoj unutarnjoj javnosti ponekad upućuje na pomisao da su homogena skupina ili cjelina koja dijeli iste poglede na organizaciju i svijet izvan nje. Međutim to nije tako.

U manjim organizacijama aktivnosti se kombiniraju, dok će u većim organizacijama postojati jasno razgraničenje između uloga strateškog menadžera i tehničara.

Segmentiranje interne javnosti

Razmišljanje o zaposlenicima kao najvažnijoj unutarnjoj javnosti ponekad upućuje na pomisao da su homogena skupina ili cjelina koja dijeli iste poglede na organizaciju i svijet izvan nje. Međutim to nije tako. Zaposlenici se mogu segmentirati na sljedeći način:³⁹

- *demografske karakteristike* – dob, spol, prihodi, obrazovna i stručna razina (vještine)
- *psihografske karakteristike* – osobnost, stavovi, vrijednosti, ponašanja
- *prema skupinama* – vodeći menadžment (uprava), viši/srednji menadžeri, ključno osoblje, neposredno nadređeni (supervizori) i niži menadžeri, specijalisti struke, zaposlenici, zaposlenici u inozemstvu, umirovljenici itd.
- *prema odnosu s organizacijom* – stalno zaposleni na puno ili pola radnog vremena, privremeni zaposlenici
- *prema zemljopisnom položaju* – u sjedištu organizacije, regionalni (područni) ured, tvornica (finalnih proizvoda).

Uspon unutarnje komunikacije kao discipline treba uglavnom pripisati čimbenicima koji pokreću organizacijsku okolinu i organizacijsku promjenu. Analizirajući stavove zaposlenika prema organizacijskoj promjeni, B. Quirke kategorizira zaposlenike u sljedeće četiri skupine:⁴⁰

1. *Slobodni projektili (unguided missiles)* – odnosi se na zaposlenike koji su voljni pomoći, ali se nejasno ponašaju jer ne znaju smjer. Oko 50% zaposlenika ne zna što je strategija i to su često ljudi koji su na prednjoj crti i koji rade s klijentima. Njihova ideja strategije može biti temeljena na prošloj praksi više nego na trenutnom razmišljanju. Studija MCA/MORI nastala 1998. označila je tu skupinu kao *neprecizno topništvo* tvrdeći da 14% zaposlenika u Velikoj Britaniji odgovara toj kategoriji.

2. *Superpogodci – (hot shots)* odnosi se na skupinu zaposlenika entuzijasta koji su u potpunosti u skladu sa smjerom njihove organizacije i njihove vlastite uloge unutar organizacije. Istraživanje MCA/MORI prepoznalo je ovu skupinu (37%) kao *šampione* ili *odvjetnike*.
3. *Slabo sagorijevajući/sporogoreći (slow burners)* – opisuje zaposlenike „koji ne znaju i nije ih briga“. U stvarnosti to je skupina ljudi koji se zbog nedostatka usmjerenja osjećaju nemotiviranim i više vole slijediti svoje vlastite prioritete. Ta se skupina naziva *slabe veze* i ti su ljudi obično *zatvoreni*. Njih je 39%.⁴¹
4. *Opirući (refuseniks)* – to su zaposlenici koji razumiju smjer kretanja organizacije, no najviše se opiru organizacijskoj promjeni. Takve skupine mogu se aktivno protiviti predloženim promjenama i osjećati da se njihov profesionalizam nalazi u opasnosti.

Neformalne mreže u internim odnosima s javnošću

Organizacija je sustav u kojem se neprestano komunicira na više formalnih i neformalnih razina. Osoblje u jednoj organizaciji susreće se na sastancima, hodnicima, kantinama, uredima, tj. na mjestima gdje razmjenjuju informacije, glasine, tračeve i dr.

Ispitivanja koje je provela američka konzultantska tvrtka Towers Perrin pokazalo je da su zaposlenicima glasine druga najčešća informacija o organizaciji, da su ispred njih samo informacije koje dobivaju od svojih neposredno nadređenih.⁴² Stručnjaci se slažu da neformalne mreže igraju važnu ulogu u organizacijskoj komunikaciji, ali i u priručnicima za menadžere uvijek im se davalo manje značenje ili se na njih gledalo negativno zato što se nalaze izvan kontrole. Međutim neformalne mreže zaposlenicima često omogućuju suvisle međuljudske odnose te pružaju samopoštovanje, veće zadovoljstvo na radnome mjestu i informacije o vlastitoj

Organizacija je sustav u kojem se neprestano komunicira na više formalnih i neformalnih razina. Osoblje u jednoj organizaciji susreće se na sastancima, hodnicima, kantinama, uredima, tj. na mjestima gdje razmjenjuju informacije, glasine, tračeve i dr.

organizaciji. Kako organizacije postaju sve fluidnije, a njihove se granice šire, razumno je pretpostaviti da će ova vrsta mreža postati sve važnijom.

Unutarnji odjel interne komunikacije

Pri definiranju interne komunikacije djelatnici u odnosima s javnošću na samom će se početku suočiti s potrebom ustrojavanja i osiguravanja komunikacije od vrha prema dolje, zatim horizontalne komunikacije i, na kraju (ne manje važne!) komunikacije od dna (od baze) do vrha. Za takvu komunikaciju potrebno je osigurati okruženje u kojem se može njegovati slobodno izražavanje ideja i stvoriti mehanizam za prikupljanje i slanje ideja od baze do vrha. Tako izgleda idealno zamišljen model interne komunikacije. No gdje su poteškoće?

Kada se od zaposlenika traži da nabroje svoje najbolje izvore informacija, prema istraživanjima na prvo mjesto dolaze glasine, pa njihovi voditelji, publikacije institucija, a na posljednjem su mjestu informacije *oči u oči*. Kako *dobra informiranost isključuje lošu informiranost*, odgovor na neutraliziranje glasina predstavlja osiguravanje učinkovite i pravodobne informiranosti zaposlenika.

Poteškoće u internim odnosima s javnošću nastaju ako pokušamo ocijeniti skalu *nekomuniciranja*. Ako strategija i važne informacije ne dođu do svakog zaposlenika, to znači da uprava ne ispunjava obveze komuniciranja sa zaposlenicima. Ili možda označuje nisku razinu organizacijske kulture koja već tradicionalno ne daje nikakvu prednost internim komunikacijama.⁴³

Vratimo li se organizaciji interne komunikacije, vidjet ćemo da se uglavnom ostvaruje kroz unutarnje odjele. Iskustva pokazuju da u takvim odjelima može biti zaposlena samo jedna osoba, a ovisno o potrebi može ih biti i više.

Na primjer u AT&T (American Telephone&Telegraph) radi gotovo pet stotina internih djelatnika u odnosima s javnošću.

S. M. Cutlip i sur. navode četiri čimbenika koji govore u prilog postojanju unutarnjeg odjela:

1. pripadnost timu
2. poznavanje organizacije
3. ekonomičnost
4. dostupnost kolegama.

Pripadnost timu najvažnija je prednost u odnosu na angažman vanjskih agencija. Djelatnik ili djelatnici u odnosima s javnošću uspostavljaju vertikalnu i horizontalnu komunikaciju. U stalnim su kontaktima s vrhom organizacije, što im omogućuje pravodobnu informiranost. Tako dobiveni podatci služe za točno i potpuno informiranje ostalog osoblja, što stvara povjerenje i timski rad.

Povezivanje organizacije je intimno. Članovi unutarnjeg osoblja upućeni su u odnose među pojedincima i odjelima te su svjesni *skrivenih utjecaja* i unutarnje politike organizacije. Mogu pozvati ključne osobe da donesu određene odluke i tako izbjeći niz objektivnih i subjektivnih poteškoća u organizaciji.

Rezultat *ekonomičnosti* smanjenje je općih troškova i učinkovita integracija unutar organizacije. Opći troškovi vanjskih agencija mogu biti veći od onih što se stvaraju unutar odjela. To ne znači da organizacije ponekad neće angažirati i vanjske agencije za odgovor na neki gorući problem.

Dostupnost omogućuje izravan kontakt sa službenicima u organizaciji u slučaju izbijanja određenih problema. Biti dostupan također znači biti na raspolaganju i ostalim odjelima. U nekim su organizacijama odnosi s javnošću decentralizirani, dok su u drugima centralizirani. To ovisi o pogledu na ulogu odnosa s javnošću u pojedinoj organizaciji.⁴⁴

Kanali interne komunikacije

Odabir medija ne mora biti na vrhu popisa prioriteta kada se bira strategija za internu komunikaciju. Prema teoretičarima prvo treba potaknuti više osoblje menadžmenta da razmisli što se treba promijeniti u komuniciranju. Svakako ne bi trebalo slati velik broj informacija kako se interna komunikacija ne bi opteretila. Jednostavnost bi poruka također trebala dominirati u komunikaciji. Informacija se mora prenijeti jednostavno i

Kako dobra informiranost isključuje lošu informiranost, odgovor na neutraliziranje glasina predstavlja osiguravanje učinkovite i pravodobne informiranosti zaposlenika.

Na primjer u AT&T (American Telephone&Telegraph) radi gotovo pet stotina internih djelatnika u odnosima s javnošću.

Pripadnost timu najvažnija je prednost u odnosu na angažman vanjskih agencija. Djelatnik ili djelatnici u odnosima s javnošću uspostavljaju vertikalnu i horizontalnu komunikaciju.

Sredstva interne komunikacije mogu se podijeliti na tradicionalna i online komunikacijska sredstva.

Međusobno komuniciranje čini primaran oblik komunikacije i osnovni oblik socijalne interakcije pomoću kojeg pojedinac formira svoj svijet predodžbi, stavova, vjerovanja i vrijednosti te kooperira u radnom procesu i participira u procesu odlučivanja.

Razgovori licem u lice mogu imati formalno ili neformalno značenje.

prilagođeno jeziku ciljne javnosti. I vremenska usklađenost bitan je čimbenik u procesu slanja informacija.⁴⁵

Za bilo koju veću organizaciju nije mudro u komunikaciji rabiti samo jedan kanal ili medij. Čak će se i najmanje organizacije poslužiti s više od jednoga pristupa kako bi komunicirale sa svojim zaposlenicima. Dobra komunikacijska strategija prepoznaje jače i slabije strane svakog medija te ga sukladno tim karakteristikama i rabi.⁴⁶

Sredstva interne komunikacije mogu se podijeliti na tradicionalna i *online* komunikacijska sredstva. U tradicionalna komunikacijska sredstva ubrajaju se: komunikacija licem u lice – sastanci na svim razinama, tiskana komunikacijska sredstva, video i TV, a u *online*: intranet i elektronička pošta. Pregledom literature može se ustanoviti kako autori prave različite podjele sredstava interne komunikacije na: pisanu, usmenu i vizualnu,⁴⁷ pisanu, verbalnu i nove tehnologije,⁴⁸ međusobnu i posredovanu,⁴⁹ zatim međusobnu, tiskanu, elektroničku, računalnu i organizacijsku⁵⁰ te govornu, pisanu i multimedijiska sredstva.⁵¹

Dakle djelatnici u internoj komunikaciji rabe više kanala komuniciranja.

Komunikacija licem u lice

Sociološki pristup svoju je pozornost usredotočio na komunikacijsko zbivanje u međusobnim kontaktima i osobito naglasio značenje osobnog utjecaja. Međusobno komuniciranje čini primaran oblik komunikacije i osnovni oblik socijalne interakcije pomoću kojeg pojedinac formira svoj svijet predodžbi, stavova, vjerovanja i vrijednosti te kooperira u radnom procesu i participira u procesu odlučivanja.⁵² Kako međusobno komuniciranje najviše omogućuje sve oblike povratnih tijekova i po definiciji je dvosmjerno, znatno više osigurava razvijanje svih oblika empatičke interakcije. Takav sociološki pristup odbija i mišljenje da suvremena komunikacijska sredstva sve više potiskuju značenje osobnih kontakata.

Stoga je svaka komunikacija koja nije komunikacija licem u lice loša inačica ove

komunikacije, što znači da je manjkava jer nema osobine koje ljudima omogućuju tumačenja neverbalne sastavnice poruke. Stoga, zbog mogućnosti za stvarnu interakciju koju nudi, a koja se ne može nadomjestiti nijednim drugim sredstvom, odnosno njihovom kombinacijom, naglašava opasnim trend smanjena uporabe ovog komunikacijskog sredstva.⁵³ S. M. Cutlip, A. H. Center i G. M. Broom usmenu komunikaciju unutar organizacije nazivaju srcem organizacije potkrjepljujući to (pozivajući se na Sinickas)⁵⁴ rezultatima istraživanja koji govore o tome kako zaposleni više cijene izravnu komunikaciju sa svojim pretpostavljenima od drugih sredstava. Istraživanja također govore kako je tradicionalna komunikacija licem u lice najučinkovitiji tip prenošenja poruka i ujedno onaj koji se najbolje pamti.⁵⁵ Analogno tome zaposlenici će, ako rukovodstvo ne odluči uopće prakticirati ovu komunikaciju ili je ne prakticira dovoljno razumljivo, pronaći svoje vlastite izvore kako bi popunili komunikacijske praznine.

Istraživači su utvrdili sljedeće prednosti osobnoga kontakta:⁵⁶

- više slučajno uspostavljen
- fleksibilan je kada naiđe na otpor
- dodjeljuje trenutnu i osobnu nagradu za pristanak ili kažnjavanje za nepristanak
- obično ga uspostavlja izvor koji zaslužuje povjerenje i intiman izbor
- cilj može postići a da ne mora prethodno uvjeravati.

Razgovori licem u lice mogu imati formalno ili neformalno značenje. Ako je razgovor formalan, iz njega proizlaze prava ili obveze, zato se najčešće tijekom ili nakon takva razgovora izrađuju određene bilješke ili pisani poslovni dokumenti. Komunikacija licem u lice unutar organizacije može uključivati aktivnosti rukovoditelja na svim razinama preko velikih skupnih sastanaka, sastanaka direktora, tijekom šetnje,⁵⁷ tijekom posjeta dislociranim organizacijskim dijelovima, raznim prigodnim događanjima vezanima za pohvale i nagrade, timske sastanke, dnevne brifinge te izobrazbu zaposlenih.

Skupni izravni sastanci

Interna informacija često se prenosi cijeloj skupini zaposlenih. Jednostavnost ostaje ključni čimbenik. Skupinama se mogu dijeliti audiovizualne informacije i informativni paketi. Sadržaj će biti usmjeren na poslovne vijesti i razvoj. Skupni izravni sastanci trebaju popuniti moguće komunikacijske praznine.

Tisak

Usprkos novoj komunikacijskoj tehnologiji, tiskane publikacije su u najvećem broju organizacija ostale primarni medij za internu komunikaciju. Prema istraživanjima koje su proveli agencija Watson Wyatt, IABC i IABC-ova istraživačka zaklada na uzorku od 913 organizacija 70% zaposlenika je odgovorilo kako su interne tiskane publikacije najučinkovitiji medij za dubinsku i složenu komunikaciju.⁵⁸ Njihova je svrha prenošenje poruka menadžmenta i poslovnih novosti s ljudskim interesom i socijalnim elementima. Kreirane kao način naglašavanja i razrade glavnih poruka, moraju se oslanjati na sadržaj koji prati što bolju integraciju u okvirima organizacije.⁵⁹ Uobičajeni ciljevi takvih publikacija su:⁶⁰

- informiranje zaposlenih o strategiji i ciljevima organizacije
- snabdijevanje zaposlenih potrebnim informacijama za dobro obavljanje njihovih radnih zadataka
- motiviranje zaposlenih na održavanje i poboljšavanje standarda organizacije; zalaganje za bolju kvalitetu, povećanje učinkovitosti, poboljšanje usluga i veću društvenu odgovornost
- priznanje postignuća i uspjeha zaposlenih
- kreiranje mogućnosti za dvosmjernu komunikaciju kako bi se ostvarila povratna veza sa zaposlenima.

Glavna prednost tiskanih publikacija jest u tome što prenose specifične i detaljne informacije usko definiranim ciljnim javnostima. Prednosti tiskanih publikacija ogledaju se u njihovoj (fizičkoj) prenosivosti, trajnosti, tehničkoj čitljivosti, preglednosti, dostupnosti i autoritetu, a nedostaci se ogledaju

u pasivnosti, linearnosti te nametnutosti.⁶¹ Kao čestu praktičnu pogrešku organizacija P. Argenti navodi neuključivanje dobrih komunikatora u kreiranje i produkciju publikacija.⁶² U tiskane se publikacije ubrajaju: interne novine i časopisi, priručnici, bilteni, pisma, kao i razna izvješća i obavijesti.

Video

Poznato je kako jedna slika vrijedi tisuću riječi. Iako ovaj kanal može biti skup, ima prednost u interaktivnosti, posebno za izmještene dijelove organizacije. Video odražava i ton glasa i mimiku te geste te se komunikacija može odvijati na višoj razini. Poruke se mogu prezentirati dinamičnije i uvjerljivije. S. M. Cutlip, A. H. Center i G. M. Broom navode sljedeće komunikacijske mogućnosti videa:⁶³

- kombinira efekt slike, zvuka, drame i pokreta, boje i glazbe
- prikazuje ideje koje sadrže pokret koji se ne može učinkovito prenijeti pomoću drugih tiskanih (ili audio) medija
- trajno privlači pozornost na poruku tijekom pokazivanja
- vremenski čimbenik čini eksplicitnim u svakoj radnji ili seriji događanja
- osigurava vjerodostojan zapis događaja
- pokazuje procese koji se ne mogu vidjeti golim okom
- približava prošlost i udaljene krajeve do gledatelja
- povećava, smanjuje ili pojednostavljuje predmete te ilustrira apstraktne stvari
- omogućuje gledateljima gledati vlastitim očima - gledati znači vjerovati.

Videomagazini koji promiču organizacijske vijesti postavljaju se na monitore u zajedničkim prostorijama. Nedostatak klasičnog videa jest izostanak interaktivnosti, odnosno nedostatak aktivne slušanosti pošiljatelja. Međutim internet omogućuje logistička sredstva – razvoj telekomunikacija i informacijskih tehnologija omogućuje realizaciju videokonferencija kojima interakcija u realnom vremenu pomoću audia i videa postaje dostupna dislociranim pojedincima te se tako taj nedostatak može eliminirati.

Usprkos novoj komunikacijskoj tehnologiji, tiskane publikacije su u najvećem broju organizacija ostale primarni medij za internu komunikaciju.

Glavna prednost tiskanih publikacija jest u tome što prenose specifične i detaljne informacije usko definiranim ciljnim javnostima.

Poznato je kako jedna slika vrijedi tisuću riječi.

Intranetske pričaonice (*chat*, čavrljanje) također mogu imati pozitivnih utjecaja na rad poslovnog sustava.

Intranet

Osnovna je značajka interneta što može posjedovati veću količinu informacija na najprimjereniji način za svakog primatelja (riječju, slikom, grafikom i pokretom). Internet je postao vizualni likovni i grafički bogat svijet informacija dostupan svima, a bogatstvo živih slika, zvuka i videa postalo je daleko samo za klik mišem.⁶⁴

Prednosti intraneta:⁶⁵

- *Produktivnost rada* – intranet zaposlenicima omogućuje brz pristup informacijama i aplikacijama važnima za njihove zadaće i dužnosti. Pomoću jednostavnog web preglednika korisnici mogu bilo kada i, ovisno o sigurnosnim propisima, od bilo kuda pristupiti podacima sadržanima u bilo kojoj bazi podataka u koju organizacija želi omogućiti pristup. Tako se povećava mogućnost da zaposlenici organizacije obavljaju svoj posao preciznije, brže i s pouzdanjem u vjerodostojnu informaciju.
- *Vrijeme* – uz pomoć intraneta zaposlenicima su traženi podatci dostupni onda kada njima treba, umjesto da ih se nemarno zatrpava e-mailovima koji možda i nisu toliko precizni.
- *Komunikacija* – intranet se rabi kao važno sredstvo kako u vertikalnoj, tako i u horizontalnoj poslovnoj komunikaciji. Objavljivanjem podataka na mreži omogućuje se održavanje znanja organizacije i pristupa njemu rabeći web tehnologije. Pod time se misli na priručnike za zaposlene, podatke o povlasticama, poslovne standarde pa čak i *online* edukaciju. Budući da svaka poslovna podružnica može dokument objavljen na mreži zamijeniti novim, najnovija verzija uvijek je preko intraneta dostupna zaposlenicima.
- *Poslovno djelovanje i odlučivanje* – intranet može poslužiti i kao podloga za razvoj i plasiranje poslovnih aplikacija kojima se podržava poslovno djelovanje i/ili odlučivanje u poslovanju koje se odvija u internetskom okružju.

Kako intranet može i treba biti stalno dostupan svakom zaposleniku, aktivnosti trajne i povremene dopunske izobrazbe, uvježbavanja za nove radne postupke i usvajanja novih znanja mogu se pomoću njega prikladno isprepletati s obavljanjem redovitih radnih zadataka. Tako se može uštediti i vrijeme i novac te se povećati učinci izobrazbe u organizaciji, a funkcionalna se znanja djelatnika na potrebnoj razini ažurnosti.

Intranetske pričaonice (*chat*, čavrljanje) također mogu imati pozitivnih utjecaja na rad poslovnog sustava. Naime potrebni su stanoviti oblici neformalne komunikacije među zaposlenicima jer se time uspostavlja ležernija radna atmosfera. Naglasak je upravo na ostvarivanju takvih uvjeta rada, što potvrđuju i rezultati brojnih istraživanja. Nad primjenom takvih mogućnosti intraneta treba ipak uspostaviti odgovarajuću organizacijsku kontrolu kako ne bi došlo do njegovih zlouporaba i kontraproduktivnih učinaka.⁶⁶

Kao prednosti intraneta navode se poboljšanje pristupa informacijama i brzine isporuke, globalnost, poticanje suradnje i interakcije, integriranje informacija i transakcija te predstavljanje multimedijских sadržaja. S druge strane, intranet ne može nadomjestiti komunikaciju licem u lice, ti-sak, niti može biti nametnut.⁶⁷

Elektronička pošta

Elektronička pošta danas je kraljeznica svake komunikacije unutar organizacije. To je najčešći i najprihvatljiviji oblik komuniciranja između ljudi koji se međusobno ne nalaze u vidnom polju. Posebno je važna zbog toga što može istodobno povezivati sve strukture i sve razine odlučivanja u kompaniji. Omogućuje brzo i učinkovito slanje iste poruke na više primatelja u isto vrijeme i tako štedi vrijeme. Elektronička pošta jedini je *online* oblik komunikacije koji može biti nametnut zaposlenicima. De Bussy i dr. istraživali su upotrebu novih medija (internet, intranet i e-mail) na uzorku od 2000 organizacija i utvrdili njihovo pozitivno djelovanje (najveći pojed-

Elektronička pošta danas je kraljeznica svake komunikacije unutar organizacije. To je najčešći i najprihvatljiviji oblik komuniciranja između ljudi koji se međusobno ne nalaze u vidnom polju.

načni utjecaj ima intranet) na uzajamno povjerenje unutar organizacije, poštovanje etike, pozitivan stav prema inovacijama i usklađivanje individualnih ciljeva zaposlenih s ciljevima organizacije.⁶⁸

Mobilni telefoni

Mobilni telefoni omogućuju učinkovito i redovito održavanje kontakta između radnika i središnjice. Treća generacija ili 3G omogućuje prijenos velike količine informacija brže nego ikada do sada. Četvrta generacija 4G, koja se očekuje, zasigurno će nadmašiti trenutačne mogućnosti prijenosa podataka.

Zbivanja

Godišnji susreti i razna zbivanja dobar su medij za prijenos važnih informacija. Posebno su pogodni za prijenos dobrih vijesti.

Metode interne komunikacije

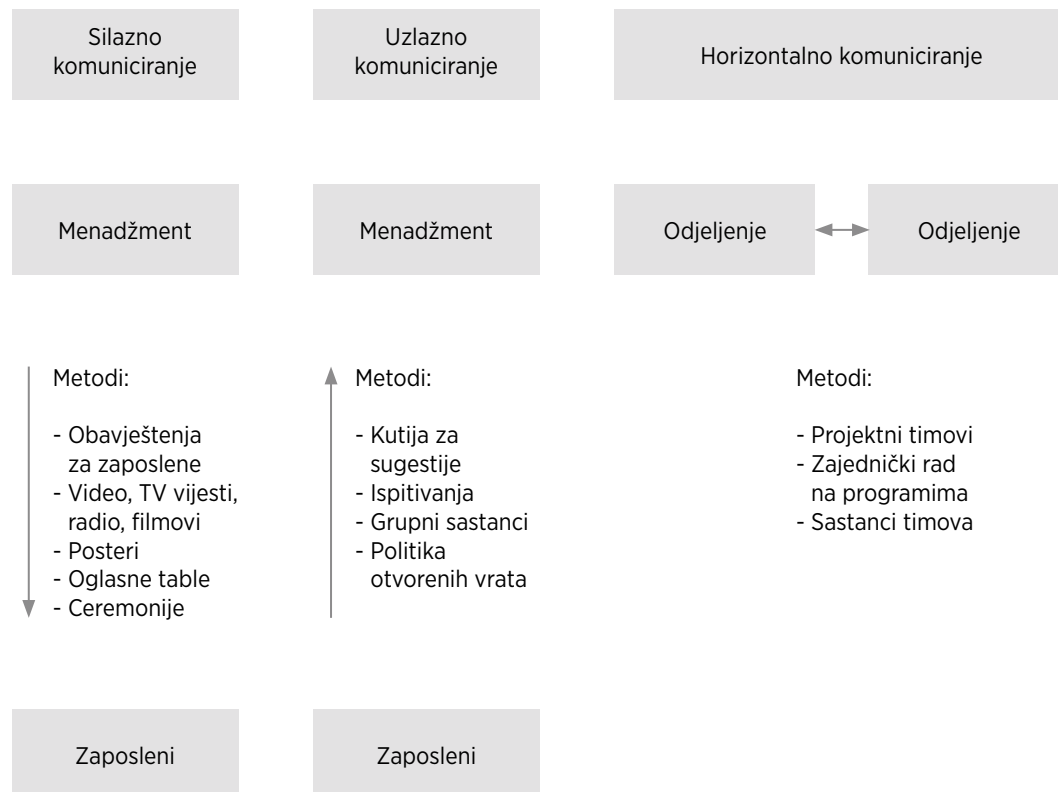
Organizacija može rabiti različite pristupe komuniciranja ili njihovu kombinaciju za uspostavljanje dobrih odnosa sa zaposlenicima. To su:

1. silazno komuniciranje
2. uzlazno komuniciranje
3. horizontalno komuniciranje.⁶⁹

Sličan pristup imaju P. Baines i sur. koji smatraju da se interni odnosi s javnošću mogu podijeliti na *uzlaznu, bočnu i silaznu komunikaciju*. Ta podjela oživotvoruje odnose zaposlenik – menadžment, odnose zaposlenik – zaposlenik i odnose menadžment – zaposlenik. Autori knjige *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*⁷⁰ ove oblike komunikacija prezentiraju zajedno s osnovnim metodama i tehnikama koje im pripadaju.

Mobilni telefoni omogućuju učinkovito i redovito održavanje kontakta između radnika i središnjice.

Godišnji susreti i razna zbivanja dobar su medij za prijenos važnih informacija.



Slika 69. Oblici komuniciranja sa zaposlenima, N. Brkić, 2003.

Organizacija može rabiti različite pristupe komuniciranja ili njihovu kombinaciju za uspostavljanje dobrih odnosa sa zaposlenicima. To su:

1. silazno komuniciranje
2. uzlazno komuniciranje
3. horizontalno komuniciranje.

Stručnjaci u internoj komunikaciji upozoravaju da uzlazna komunikacija nije samo za pritužbe. Poslovno zadovoljstvo potječe od uživanja u radu i osjećaja ispunjenosti. To zahtijeva mjeru uključenosti zaposlenika u rad.

Dobro informirano osoblje vjerojatno će raditi zadovoljno. Postoji izreka, odnosno riječ je o činjenici, da „samo sretan zaposlenik može učiniti klijenta sretnim“.

Praktičari odnosa s javnošću koji rade na internoj komunikaciji znaju da je često poželjno odgoditi priopćenje za javnost sve dok osoblje ne bude informirano.

Uzlazna (*upwards*) komunikacija

Ohrabriti zaposlenike da komuniciraju s menadžmentom vrlo je važno za kvalitetu interne komunikacije. Brojni zaposlenici misle da je jedini način komunikacije s menadžmentom sindikalno predstavništvo. Međutim stručnjaci u internoj komunikaciji upozoravaju da uzlazna komunikacija nije samo za pritužbe. Poslovno zadovoljstvo potječe od uživanja u radu i osjećaja ispunjenosti. To zahtijeva mjeru uključenosti zaposlenika u rad.

U metode uzlazne komunikacije P. Baines i sur. uključuju: pisma čitatelja, programe prijedloga, članke u korporativnim novinama i specijalističke radionice.⁷¹

Pisma čitatelja

Kada korporacijske novine tiskaju pisma čitatelja, događa se sljedeće:

- 1) postiže se interaktivnost, tj. u komunikaciji sudjeluju i čitatelji
- 2) publikacija sadrži jednu od najpopularnijih stranica.

Pisma čitatelja nude zaposlenicima priliku da iskažu svoje mišljenje, a time daju vjerodostojnost internom glasilu.

Specijalističke radionice

Mogu biti organizirane da razviju produktivnost (npr. skupine kvalitete), uslugu klijenta ili posebne političke aspekte kompanije (npr. društvena odgovornost poduzeća). Radionice su korisne jer čine da se zaposlenici osjećaju vrjednovanima, posebno kada se njihove preporuke uključuju u praksu.

Programi prijedloga

Programi prijedloga mogu uključiti korištenje pretinaca ili sandučića propisno poredanih na zidu hodnika ili postavljenih na prvoj crti komunikacije. Jedan od najslikovitijih takvih primjera globalna je kompanija Toyota. Naime ona je u interne metode komunikacije postavila mehanizam u obliku sandučića za sugestije.

Toyota dobiva godišnje 900.000 sugestija, što je u prosjeku 20 po zaposlenom. Taj interni kanal

komuniciranja donosi uštedu od 230 milijuna dolara godišnje. Čak i za kompaniju kao što je Toyota, to je velik novac.

Silazna (*downwards*) komunikacija

Korporativno glasilo ne treba biti ni govornica ni platforma za viši menadžment. Postoje razni načini na koje menadžment može držati osoblje dobro informirano o razvoju, mogućnostima i financijama. Dobro informirano osoblje vjerojatno će raditi zadovoljno. Postoji izreka, odnosno riječ je o činjenici, da „samo sretan zaposlenik može učiniti klijenta sretnim“.

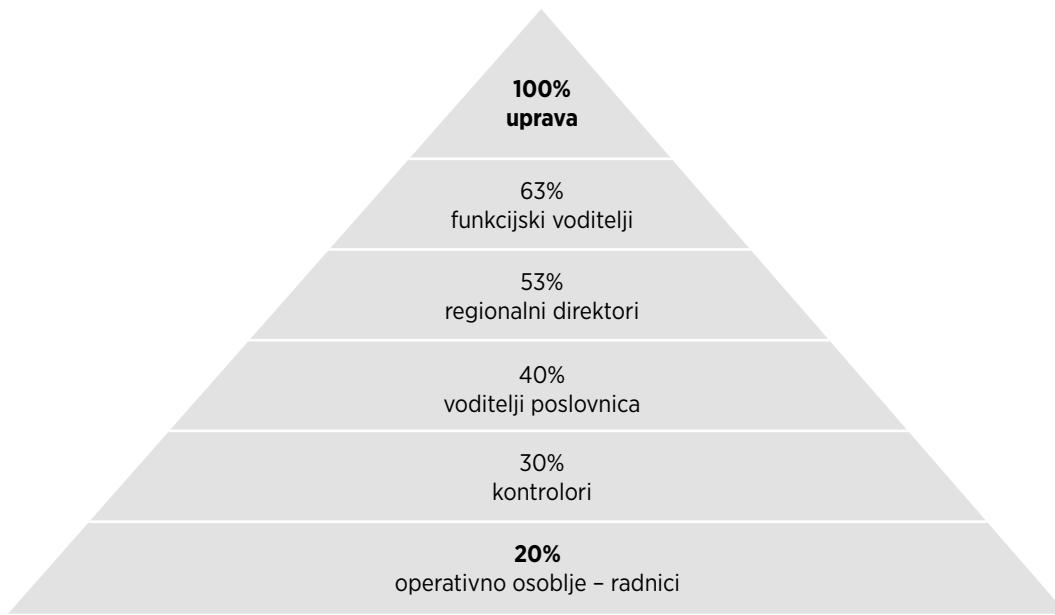
Nastojeći uspostaviti uspješnu silaznu komunikaciju, praktičari rabe godišnja izvješća i obračune, dokumente politike kompanije, priopćenja sa sastanaka i korporativne (interne) novine.⁷²

Godišnja izvješća i obračuni

Mogu biti dobro grafički oblikovani, pisani razumljivim jezikom i distribuirani u korporativnim novinama ili vizualno predstavljeni na DVD-u ili na *webcastu*. Jedna od metoda prihvaćenih u brojnim kompanijama jest videoinformacija u obliku intervju s predsjednikom kompanije. Financijska izvješća mogu privući zanimanje velikog broja osoba kako unutar, tako i izvan kompanije. Zaposlenici mogu imati ili imaju dionice u kompaniji i zbog toga su iznimno zainteresirani za takve publikacije i informacije.

Dokumenti vezani za politiku kompanije

Nema ništa gore nego kada zaposlenici o planovima kompanije doznaju iz druge ruke, recimo iz tiska ili s televizije, ili pak iz glasila. Praktičari odnosa s javnošću koji rade na internoj komunikaciji znaju da je često poželjno odgoditi priopćenje za javnost sve dok osoblje ne bude informirano. Menadžer za odnose s javnošću koji treba znati sve planove kompanije može uporabiti žurni oblik komunikacije ako ne može čekati sljedeći broj korporativnih novina. U takvim uvjetima praktičar odnosa s javnošću može koristiti intranet, e-mail ili *webcasting*. Jednako



Slika 70. Gubitak komunikacije u vertikalnom kanalu, pril. pr. R. Fox, 2001.

tako može sazvati opći sastanak poduzeća na kojem se od svih zaposlenika traži da budu nazočni. Kaskadne (koje dolaze u nizu) informacije tako mogu biti vrlo učinkovite.

Priopćenja sa sastanaka

Zaposlenici trebaju biti upoznati sa strukturom menadžmenta. Zaposlenike također treba upoznati sa svim menadžerskim sastancima, planovima ili promjenama što je prije moguće. Osoblje vodećeg menadžmenta ne bi trebalo biti izolirano i nevidljivo. To šalje lošu poruku zaposlenicima.

Oglasna ploča

Uporaba oglasne ploče vrlo je proširena. Čak ako organizacije više i ne vide u njezima svrhe, brojni zakoni propisuju oglasnu ploču kao interni kanal informiranja zaposlenika. Oglasne su ploče fizički prostori na kojima se stavljaju obavijesti. Da bi bile učinkovite, moraju biti na vidnome mjestu i stalno ažurirane.⁷³ Stariji zaposlenici, posebno oni koji se ne služe *online* kanalima, rabe oglasne ploče da bi se upoznali sa zbivanjima u matičnim organizacijama.

Korporativne (interne) novine

Korporativne novine danas se uglavnom rabe u velikim kompanijama. Smatraju se

najstarijim oblikom organiziranog odnosa sa zaposlenicima. Neke interne novine pojavljuju se još prije 150 godina i vrlo su važan interni kanal komuniciranja. Obično izlaze mjesečno ili tromjesečno, ovisno o veličini i interesu kompanije. Korporativne novine dobar su kanal za prenošenje osnovnih informacija i odluka u poduzeću. Prikladne su za žanr intervjua, primjerice s izvršnim direktorima ili predsjednikom uprave.

Britanska kompanija Marks&Spencer objavljivala je dva organizacijska glasila: jedan za osoblje prodavača, a jedan za menadžment. Takva praksa stvorila je podjelu između dvije skupine osoblja. Shvativši takav komunikacijski rizik, dva glasila spojila su se u novi časopis *On Your Marks* (Na vašoj meti). Menadžment je koristio časopis da objasni politiku kompanije o spornim pitanjima – npr. nepopularno otpuštanje njihova dobavljača odjeće. Iskustvo Marks&Spencera ukazuje da članci napisani u suradnji s menadžmentom o pitanjima koja se tiču zaposlenika mogu biti dobar instrument silazne komunikacije.

Zaposlenike također treba upoznati sa svim menadžerskim sastancima, planovima ili promjenama što je prije moguće.

Oglasne su ploče fizički prostori na kojima se stavljaju obavijesti.

Bočna komunikacija važna je u organizacijama u kojima postoje dobri odnosi među članovima osoblja. Moguće ju je uspostaviti u organizacijama gdje su izgrađeni prijateljski radni odnosi.

U Velikoj Britaniji danas izlazi više od tisuću takvih novina. Dobar je primjer internih novina u Britaniji *Barclays News*. One se svaka dva mjeseca dostavljaju zaposlenicima i umirovljenicima (ukupno 180.000) financijskih institucija grupe Barclays širom svijeta. Taj je list dobio osam nagrada, među kojima su nagrada za najbolji časopis Britanskog udruženja urednika internih novina i velika europska nagrada Federacije europskih udruženja urednika internih novina.⁷⁴

Bočna (sideways) komunikacija

Bočna komunikacija važna je u organizacijama u kojima postoje dobri odnosi među članovima osoblja. Moguće ju je uspostaviti u organizacijama gdje su izgrađeni prijateljski radni odnosi. Organizacije s brojnim podružnicama ili pododjelima mogu razviti taj oblik komunikacije. Kako bi razvili bočnu komunikaciju, interni odnosi s javnošću mogu uključiti više kanala poput oglasa u organizacijskim novinama, osnivanja klubova za osoblje i organiziranja društvenih događaja, kao i plasiranja vijesti zaposlenicima.⁷⁵

Klasificirani oglasi u korporativnim novinama

Najčešće uvrštene besplatno i ograničene na određeno razdoblje, tržišne informacije mogu se uvrstiti i u korporativne novine nudeći tako detalje o prodajnim ili željenim artiklima. Brojne su mogućnosti za takvu komunikaciju. Jedan primjer mogu biti ponude za prodaju stanova, kao i informacije o raznim popustima i pogodnostima pri prodaji drugih proizvoda i artikala.

Klubovi osoblja i društveni događaji

Vijesti u korporativnim novinama, na kontroliranoj oglasnoj ploči i intranetu nude mogućnosti za povezivanje korporativnog osoblja. Osoblje se također može povezati preko sportskih klubova, raznih hobija i drugih zanimanja. Ti kanali mogu se također rabiti za najave zabava, primjerice one koje organizira odjel za odnose s javnošću. To bi mogle biti zabave na kraju godine ili posebne svečanosti. Ponekad bi ta društve-

na zbivanja mogla biti povezana s programima sponzorstava kojima sponzorske organizacije daju posebne beneficije osoblju.

Vijesti za zaposlenike

Posebne kolumne u korporativnim novinama mogu biti posvećene temama: *U pokretu*, *Novi sastanci*, *Na odmoru*, *Vjenčanja*, *Rođendani*, *Umirovljenja* i *Osmrtnice* – kako bi zaposlenici mogli doznati više o ljudima s kojima rade.

Na kraju R. Thomson⁷⁶ ističe kako se tijekom posla međusobno komunicira na više načina. Prednosti i nedostatke tih metoda interne komunikacije Thomson je prikazala na sljedeći način. (Tablica 63.)

Ishodi interne komunikacije

Da postoji značajna pozitivna veza između zaposleničkog zadovoljstva internom komunikacijom, njihova zadovoljstva poslom i njihove identifikacije s organizacijom, glavna je hipoteza istraživanja koje je dr. N. Ćorić utvrdio u svom radu *Odnos interne komunikacije zadovoljstva poslom i organizacijske identifikacije zaposlenih u javnim uslužnim organizacijama*, a koje je provedeno na tri javne uslužne organizacije u Bosni i Hercegovini.⁷⁷

Za bolje razumijevanje i uvid u ovo područje dr. Ćorić ukazao je i na rezultate nekih dosadašnjih istraživanja.

Istraživanja zadovoljstva poslom potvrđuju da se ono povećava s dobi, ali do 60 godina života i povezano je sa stupnjem naobrazbe. Rezultati većine istraživanja uglavnom ne razlikuju stavove prema poslu između žena i muškaraca. Istraživanja dalje pokazuju da je plaća uvijek rangirana između prva tri uzroka zadovoljstva poslom. Ponašanje lidera jedan je od moderatora korelacije, loša komunikacija s pretpostavljenima uzrok je nezadovoljstva. Zanimljivo je primjetiti da je asimetričan sustav komunikacije povezan s nezadovoljstvom poslom te da jača organizacijska kultura implicira višu razinu zadovoljstva. Veličina organizacije i poznavanje uloge pozitivno je povezano sa zadovoljstvom poslom.

Vijesti u korporativnim novinama, na kontroliranoj oglasnoj ploči i intranetu nude mogućnosti za povezivanje korporativnog osoblja.

Tablica 63. Kontrolni popis metoda komuniciranja na poslu

Metode	Korist	Ograničenja
<i>oglasna ploča</i>	brza i jeftina	mora biti aktualna, ne treba je rabiti za negativne informacije
sastanci	pružaju komunikaciju u dva smjera, svatko ima prigodu da dâ svoj doprinos	moгу biti gubljenje vremena
izvješća, zapisnici	trajni zapis može se rabiti za povjerljive informacije	povećava dokumentaciju
<i>razgovori po hodnicima</i>	korisni za neformalne spoznaje, informacije	nema zapisa o tome
<i>informativni punktovi</i>	dostupni svima i informativni	organizacija ovisi o prostoru
<i>informativno pismo</i>	stvara osjećaj obveze	daje selektivne informacije, mora se sastavljati za više različitih skupina birača
<i>elektronička pošta</i>	brza, ostavlja trag, štedi papir	ne može se prepravljati kada se pošalje

Zadovoljstvo poslom kao stav povezano je s uvjerenjima i vrijednostima. Uvjerenja predstavljaju znanje koje pojedinac ima o svijetu, dok vrijednosti predstavljaju idealna stanja u koja pojedinac želi dovesti sebe i svoju organizaciju.

Dvoje ili više pojedinaca koji imaju zajednički identitet i čije postojanje kao grupe prepoznaje neka treća strana naziva se organizacijskom identifikacijom. Grupe se najčešće dijele na: *nestrukturirane* (masa, publika) i *strukturirane* (međusobno povezane i usklađene aktivnosti svakog njezina člana/podgrupe i točna određenost njihovih uloga) te *referentne* i *nerreferentne* – referentne su one koje služe kao model i mjerilo za usporedbu vlastitog ponašanja, odnosno s kojima se pojedinac identificira.

Relevantna svjetska istraživanja o organizacijskoj identifikaciji pokazuju da je organizacijska identifikacija povezana s organizacijskom učinkovitosti. Također istraživanja potvrđuju da su više identificirani

zaposlenici motiviraniji. Naglašavaju zajedničke osobine s drugim članovima organizacije i intenzivnije surađuju s njima.

Etika u internim odnosima s javnošću

Jedna od opasnosti koja se krije u internoj komunikaciji jest pristup zaposlenicima kao potrošačima kao što to čini interni marketing. Dakle interni marketing zaposlenike vidi kao potrošače čije želje i potrebe treba zadovoljiti kako bi oni prihvatili vrijednosti brenda i prenijeli ih do kupca. Interni marketing povezuje se s uvjerenjem, tj. *prodajom* ideja zaposlenicima uporabom komunikacijskih tehnika koje se rabe u vanjskoj komunikaciji s tržištem.⁷⁸

Iz etičke perspektive, a u vezi s internom komunikacijom, postavlja se pitanje dobiva li zaposlenik poštovanje kao osoba ili na temelji njegova doprinosa organizaciji, ili ga se promatra, instrumentalno, kao sredstvo za ostvarivanje cilja.⁷⁹

Asimetričan sustav komunikacije je povezan s nezadovoljstvom poslom. Jača organizacijska kultura implicira višu razinu zadovoljstva. Veličina organizacije i poznavanje uloge pozitivno je povezano sa zadovoljstvom poslom.

Sažetak

Unutarnji odnosi

Unutarnji odnosi znače uspostavljanje i održavanje odnosa sa svim javnostima unutar organizacije i zbog toga najvažnija javnost jedne organizacije jesu, bili su i uvijek će biti njezini zaposlenici.

Interna komunikacija

Interna komunikacija izraz je koji se rabi kako bi se opisao sustav organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim javnostima. Interna (unutarnja) komunikacija jest planirana uporaba komunikacijskih radnji poradi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika.

Interna komunikacija kao upravljačka (pod)funkcija

U svim definicijama interne komunikacije zajednički je naglasak na menadžmentu, odnosno upravljanju, vođenju pa se može zaključiti kako je interna komunikacija u svim kontekstima upravljačka (pod)funkcija.

Stilovi interne komunikacije

Stilovi interne komunikacije: stil instrukcija, stil informiranja, konzultativni stil, stil uključivanja, participativni stil.

Četiri faze učinkovite komunikacije sa zaposlenima

1. početak, 2. rad, 3. nagrade i priznanje, 4. prekid.

Četiri ere komunikacije sa zaposlenicima

1. era – zabavljanja zaposlenika; 2. era – informiranja zaposlenika; 3. era – uvjeravanja u 1960-ima; 4. era – otvorene komunikacije.

Svrha internoga komuniciranja

Svrha internoga komuniciranja očituje se u davanju potpore ciljevima, politici i programima organizacije te otkrivanju i zadovoljavanju potreba interne javnosti. Stoga treba potaći otvorenu dvosmjernu komunikaciju i uzajamno razumijevanje, rezultat čega bi trebala biti promjena ukupnog organizacijskog ponašanja.

Šest ključnih uspješnih programa za odnose sa zaposlenima

Sigurnost, poštovanje, participacija, razmatranje, prepoznavanje i mogućnosti.

Položaj interne komunikacije u organizaciji

Za pravilno funkcioniranje interne komunikacije nužno je da je pozicionirana na sam vrh organizacije te da menadžment poštuje važnost i stručnost osoba kojima je to posao. Bez takva poštivanja malo je vjerojatno da će bilo kakva komunikacijska strategija biti ostvarena prema planu i da će biti učinkovita.

Rad na strateškoj internoj komunikaciji

Podupiranje glavnih programa promjene; prenošenje poruke top menadžmenta; prenošenje poslovne misije/vizije/vrijednosti; podizanje svijesti o pitanjima poslovanja i prioritetima; podizanje/očuvanje internoga kredibiliteta top tima; motivacija zaposlenika; olakšavanje povratnih informacija.

Taktičke aktivnosti djelanika za internu komunikaciju

Priprema organizacijskih novina ili magazina; održavanje i komunikacija na intranetu; izrada *newslettera*; uređivanje i održavanje oglasnih ploča; izrada godišnjih izvješća zaposlenika; pomoć u održavanju web stranica; odgovor na pisma čitatelja; priprema vijesti za zaposlenike i dr.

Segmentiranje interne javnosti

Zaposlenici se mogu segmentirati na sljedeći način: demografske karakteristike; psihografske karakteristike; prema skupinama; prema odnosu s organizacijom; prema zemljopisnom položaju.

Slobodni projektili zaposlenici

Odnosi se na zaposlenike koji su voljni pomoći, ali se nejasno ponašaju jer ne znaju smjer. Oko 50% zaposlenika ne zna što je strategija i to su često ljudi koji su na prednjoj crti i koji rade s klijentima. Njihova ideja strategije može biti zasnovana na prošloj praksi više nego na trenutnom razmišljanju.

Super-pogodci zaposlenici

Odnosi se na skupinu zaposlenika entuzijasta koji su u potpunosti u skladu sa smjerom njihove organizacije i njihove vlastite uloge unutar organizacije.

Slabo sagorijevajući/sporogoreći zaposlenici

Opisuje zaposlenike „koji ne znaju i nije ih briga“. U stvarnosti to je skupina ljudi koji se zbog nedostatka usmjerenja osjećaju nemotiviranima te više vole slijediti svoje vlastite prioritete.

Opirući zaposlenici

To su zaposlenici koji razumiju smjer kretanja organizacije, no najviše se opiru organizacijskoj promjeni.

Neformalne mreže u internim odnosima s javnošću

Organizacija je sustav u kojem se neprestano komunicira na više formalnih i neformalnih razina. Osoblje u jednoj organizaciji susreće se na sastancima, hodnicima, kantinama, uređima, tj. na mjestima gdje razmjenjuju informacije, glasine, tračeve i dr.

Skala nekomuniciranja

Ako strategija i važne informacije ne dođu do svakog zaposlenika, to znači da uprava ne ispunjava obveze komuniciranja sa zaposlenicima. Ili možda označava nisku razinu organizacijske kulture koja već tradicionalno ne daje nikakvu prednost internim komunikacijama.

Četiri čimbenika koji govore u prilog postojanju unutarnjeg odjela

1. pripadnost timu, 2. poznavanje organizacije, 3. ekonomičnost, 4. dostupnost kolegama.

Kanali interne komunikacije

Kanali interne komunikacije jesu mediji pomoću kojih informacije kruže u sustavu. Djelatnici u internoj komunikaciji rabe više vrsta kanala interne komunikacije.

Sredstva interne komunikacije

Sredstva interne komunikacije mogu se podijeliti na tradicionalna i *online* komunikacijska sredstva. U tradicionalna komunikacijska sredstva ubrajamo: komunikacija licem u lice – sastanci na svim razinama, tiskana komunikacijska sredstva, video i TV, a u *online*: intranet

i elektronička pošta. Autori prave različite podjele sredstava interne komunikacije na: pisanu, usmenu i vizualnu, pisanu, verbalnu i nove tehnologije, međusobnu i posredovanu, zatim međusobnu, tiskanu, elektroničku, računalnu i organizacijsku te govornu, pisanu i multimedijiska sredstva.

Komunikacija licem u lice

Međusobno komuniciranje čini primaran oblik komunikacije i osnovni oblik socijalne interakcije pomoću kojeg pojedinac formira svoj svijet predodžbi, stavova, vjerovanja i vrijednosti te kooperira u radnom procesu i participira u procesu odlučivanja.

Prednosti osobnog kontakta

Više slučajno uspostavljen, fleksibilan je kada naiđe na otpor, dodjeljuje trenutnu i osobnu nagradu za pristanak ili kažnjavanje za nepristanak, obično ga uspostavlja izvor koji zasluži povjerenje i intiman izbor, cilj može postići a da ne mora prethodno uvjeravati.

Tisak kanal interne komunikacije

Usprkos novoj komunikacijskoj tehnologiji tiskane publikacije u najvećem su broju organizacija ostale primarni medij za internu komunikaciju.

Komunikacijske mogućnosti videa

Kombinira efekt slike, zvuka, drame i pokreta, boje i glazbe; prikazuje ideje koje sadrže pokret koji se ne može učinkovito prenijeti pomoću drugih tiskanih (ili audio) medija; privlači trajnu i isključivu pozornost na poruku tijekom pokazivanja; vremenski čimbenik čine eksplicitnim u svakoj radnji ili seriji zbivanja; osigurava vjerodostojan zapis događaja; pokazuje procese koji se ne mogu vidjeti golim okom i dr.

Metode interne komunikacije

Organizacija može rabiti različite pristupe u komuniciranju ili njihovu kombinaciju za uspostavljanje dobrih odnosa sa zaposlenicima. To su: 1. silazno komuniciranje, 2. uzlazno komuniciranje, 3. horizontalno komuniciranje.

Uzlazna komunikacija

Ohrabriti zaposlenike da komuniciraju s menadžmentom vrlo je bitno za kvalitetu interne komunikacije. Brojni zaposlenici misle da je jedini način komunikacije s menadžmentom sindikalno predstavništvo. Međutim stručnjaci u internoj komunikaciji upozoravaju da uzlazna komunikacija nije samo za pritužbe. Poslovno zadovoljstvo potječe iz užitivanja nečijeg rada i osjećaja ispunjenosti. To zahtijeva mjeru uključenosti zaposlenika u rad.

Silazna komunikacija

Komunikacija od vrha (menadžmenta) prema zaposlenicima.

Oglasna ploča

Uporaba oglasne ploče vrlo je proširena. Čak ako organizacije u njima više i ne vide svrhe, brojni zakoni propisuju oglasnu ploču kao interni kanal informiranja zaposlenika. Oglasne su ploče fizički prostori na kojima se stavljaju obavijesti. Da bi bile učinkovite, moraju biti na vidnome mjestu i stalno ažurirane.

Bočna komunikacija

Bočna komunikacija važna je u organizacijama u kojima postoje dobri odnosi među članovima osoblja. Moguće ju je uspostaviti u organizacijama gdje su izgrađeni prijateljski radni odnosi. Organizacije s brojnim podružnicama ili pododjelima mogu razviti taj oblik komu-

nikacije. Kako bi razvili bočnu komunikaciju, interni odnosi s javnošću mogu uključiti više kanala poput oglasa u organizacijskim novinama, osnivanja klubova osoblja i organiziranja društvenih događaja, kao i plasiranja vijesti zaposlenicima.

Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom povoljan je stav pojedinca o poslu koji obavlja. Ono je ključna odrednica organizacijskog ponašanja, što potvrđuju i istraživanja: zadovoljni su zaposlenici produktivniji, manje izostaju s posla i rjeđe mijenjaju organizaciju.

Organizacijska identifikacija

Dvoje ili više pojedinaca koji imaju zajednički identitet i čije postojanje kao skupine prepoznaje neka treća strana naziva se organizacijskom identifikacijom.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što su unutarnji interni odnosi?
2. Kako se definira interna komunikacija?
3. Pet vrsta stilova interne komunikacije?
4. Navedite četiri faze učinkovite komunikacije sa zaposlenima prema S. M. Cutlipu i dr.?
5. Koje su *četiri ere* komunikacije sa zaposlenicima?
6. Svrha internog komuniciranja?
7. Šest ključnih uspješnih programa za odnose sa zaposlenima?
8. Položaj interne komunikacije u organizaciji?
9. Što uključuje rad na strateškoj internoj komunikaciji?
10. Taktičke aktivnosti djelatnika za internu komunikaciju?
11. Kako se segmentira interna javnost?
12. Tko su *slobodni projektili* zaposlenici?
13. Tko su *super-pogodci* zaposlenici?
14. Tko su *slabo sagorijevajući/sporogoreći* zaposlenici?
15. Tko su *opirući* zaposlenici?
16. Navedite neformalne mreže u internim odnosima s javnošću?
17. Što je skala nekomuniciranja?
18. Navedite četiri čimbenika koji govore u prilog postojanju unutarnjeg odjela?
19. Navedite kanale interne komunikacije?
20. Sredstva interne komunikacije?
21. Komunikacija licem u lice?
22. Koje su prednosti osobnog kontakta u internoj komunikaciji?
23. Navedite ciljeve tiska kao kanala interne komunikacije?
24. Komunikacijske mogućnosti videa?
25. Prednosti intraneta?
26. Metode interne komunikacije?
27. Uzroci slabe uzlazne komunikacije?
28. Metode uzlazne komunikacije?
29. Metode silazne komunikacije?
30. Koja je uloga oglasne ploče?
31. Kanali bočne komunikacije?
32. Prednosti i nedostaci metoda interne komunikacije?
33. Zadovoljstvo poslom?
34. Što je organizacijska identifikacija?



Dodatna literatura

- Argenti, P. A.: *Corporate Communication*, 2nd ed., Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1998.
- Bennett, R.: *Management*, Informator, Zagreb, 1994.,
- Brkić, N.: *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2003.
- Clampitt, P. G., Downs, C. W.: *Employee perception of the Relationship between communication and productivity: A Field Study*, The Journal of Business Communications, 30 (1), 1993.
- Ćorić, N.: *Odnos interne komunikacije zadovoljstva poslom i organizacijske identifikacije zaposlenih u javnim uslužnim organizacijama*, doktorska disertacija, Mostar, 2011.
- Dervin, B., Voight, E.: *Progress in Communication Sciences*, Nordwood, NJ, Ablex, 1989.
- Drucker, P.: *Najvažnije o menadžmentu*, MEP Consult, Zagreb, 2005.
- Gates, B.: *Poslovanje brzinom misli: upotreba digitalnog nervnog sustava*, Izvori, Zagreb, 1999.
- Goldhaber, G. M., Porter, D. T., Yates, M. P., Lesniak, R.: *Organizational Communication: 1978 (state of the art)*, Human Communication Research, 5, 1978.
- Heskett, J. R., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A.: *Putting the Service-Profit Chain to Work*, The Best of Harvard Business Review, 7/8, 2008.
- Injac, N.: *Mala enciklopedija kvalitete*, III. dio - Moderna povijest kvalitete, OSCAR, Zagreb, 2001.
- Johnston, M. K., Reed, K., Lawrence, K., Onken, M.: *The Link between Communication and Financial Performance in Simulated Organizational Team*, Journal of Managerial Issues, 19 (4), 2007.
- Korschun, D., Bhattacharaya, C. B., Sen, S.: *Using Corporate Social Responsibility to Strengthen Employee and Customer Relationship*, Advances in Consumer Research, VII, 2009.
- Kunczik, M.: *Odnosi s javnošću: koncepti i teorije*, Fakultet političkih znanosti, Zagreb, 2006.
- Milas, Z.: *Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti millennium, Zagreb, 2011.
- Pettit, J. D., Goris, J. R., Vaught, B. C.: *An Examination of Organizational Communication as a Moderator between Job Performance and Job Satisfaction*, Journal of Business Communication, 34 (1), 1997.
- Pincus, D.: *Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance*, Human Communication Research, 12, 1986.
- Pincus, J. D., Rayfield, R. E., Cozzens, M. D.: *The CEO Internal Communication Role: A Benchmark Program of Research*, Public Relations Research Annual, Vol. 3. (1), 1991.
- Potter, L. R.: *Komunikacijski plan-srž strateških komunikacija*, HUOJ, Zagreb, 2007.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quim, R. T.: *The Employee-Customer Profit Chain at Sears*, Harvard Business Review, 1/2, 1998.
- Skoko, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006.
- Spremić, M.: *Menadžment i elektroničko poslovanje*, Narodne novine, Zagreb, 2004.
- Srića, V.: *Inventivni menadžer*, MEP Consult, Zagreb, 1994.
- Suchan, J., Mirjaliisa, Ch.: *Business Communication Research: Past, Present and Future*, Journal of Business Communication, 43/4, 2006.
- Tench, R., Yeomans, L. (ur.): *Otkrivanje odnosa s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2009.
- Yeomans, L.: *Internal Communication* in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.,
- Varona, F.: *Relationships Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organization*, The Journal of Business Communications, 33 (2), 1996.
- Welch, M., Jackson, P. R.: *Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*, Corporate Communications: An International Journal, 12 (2), 2007.
- White, J.: *How to Understand and Manage Public Relations: Jargon Free Guide to Public Relations Management*, Business Book Limited, London, 1991.

Bilješke

- 1 P. Drucker: *Najvažnije o menadžmentu*, MEP Consult, Zagreb, 2005., 224.
- 2 G. M. Broom, n. dj., 213.
- 3 Isto.
- 4 N. Ćorić: *Odnos interne komunikacije zadovoljstva poslom i organizacijske identifikacije zaposlenih u javnim uslužnim organizacijama*, doktorska disertacija, Mostar, 2011., 73.-74.
- 5 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, n. dj., 79.
- 6 L. Yeomans: *Internal Communication* in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 334.
- 7 Takav pristup B. Stauss, F. Hoffman pod pojmom *employee communication* (komunikacija sa zaposlenima) navode u R. J. Vary i B. R. Lewis: *Minimizing internal communication gaps using business television in internal marketing: Directions for management*, Routledge, London, 2000., 143-145., cit. pr. L. Yeomans, n. dj., 359.

- 8 B. Skoko: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006., 260.
- 9 R. Bennett: *Management*, Informator, Zagreb, 1994., 197.-198.
- 10 S. Harrison: *Public Relations: An introduction*, Routledge, London, 1995., 107.
- 11 Vidi: D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron: *n. dj.*, 283.-284.
- 12 T. Peters, R. H. Waterman: *U potrazi za izvrsnošću: lekcije iz najbolje vođenih kompanija Amerike*, Profil, Zagreb, 2008., 237.-242.
- 13 Vidi: D. L. Wilcox, G. T. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 350.
- 14 L. R. Potter: *Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija*, HUOJ, Zagreb, 2007., 91.
- 15 Isto, 92.
- 16 J. A. Krames, J. Welch: *Leksikon vodstva*, Naklada Zadro, Zagreb, 2002., 157.
- 17 S. Black, *n. dj.*, 151.
- 18 Vidi: S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 2003.
- 19 S. Black, *n. dj.*, 152.
- 20 D. Korschun, C. B. Bhattacharaya, S. Sen, S.: *Using Corporate Social Responsibility to Strengthen Employee and Customer Relationship*, Advances in Consumer Research, VII, 2009., 64-66., cit. pr. D. M. Hubak: *Marketing dimenzija društveno odgovornog poslovanja*, Ekonomski fakultet Zagreb – serija članaka u nastajanju, članak br. 10., 2010., 19.
- 21 A. Theaker, *n. dj.*, 230., cit. pr. Z., Milas, 2011., str.115.
- 22 S. Black, *n. dj.*, 151.
- 23 L. Yeomans, *n. dj.*, 334.-335.
- 24 M. Kunčik, *n. dj.*, 183.
- 25 *Daily Telegraph*, 16. studenoga 2000. godine u članku *Duh poduzetništva*, 2005., 8.
- 26 U radu *From the Three Bs to the High Cs*, *Communication World*, 1997.
- 27 L. Smith, *n. dj.*, 9.-10.
- 28 A. Theaker (b), *n. dj.*, 133.
- 29 B. Skoko, *n. dj.*, 260.
- 30 N. Brkić, *n. dj.*, 371.-372.
- 31 M. Welch, P. R. Jackson: *Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*, Corporate Communications: An International Journal, 12 (2), 2007., 177.-198.
- 32 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 13.
- 33 S. M., Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 250.
- 34 L. Yeomans, *n. dj.*, 362.
- 35 *The Rise of the Internal Communicator*, 2002.
- 36 L. Smith, *n. dj.*, 12.
- 37 P. Baines i sur., *n. dj.*, 314.
- 38 L. Yeomans, *n. dj.*, 363.
- 39 Isto, 339.-340.
- 40 U radu *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action* (2000.), cit., pr. L. Yeomans, *n. dj.*, 340.
- 41 Isto, 340.-341.
- 42 G. M. Broom, *n. dj.*, 226.
- 43 N. Ind: *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd, 1996., 89.
- 44 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 70.
- 45 L. Smith, *n. dj.*, 74.
- 46 Isto.
- 47 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 265.-277.
- 48 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 277.-280.
- 49 J. White: *How to Understand and Manage Public Relations: Jargon Free Guide to Public Relations Management*, Business Book Limited, London, 1991., 50.-53.
- 50 T. Newbold, E. Scholes: *Turning Strategy into Action*, in: *Handbook of Internal Communication*, E. Scholes (ed.), Gower publishing, Burlington, 1997., 97.-219.
- 51 S. Harrison, *n. dj.*, 111.-116.
- 52 F. Vreg, *n. dj.*, 39.
- 53 S. Holtz, *n. dj.*, 60.-61.
- 54 A. D. Sinickas: *Intranets, Anyone?*, *Communication World*, I/II, 2004., 30.-34.
- 55 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 271.
- 56 F. Vreg, *n. dj.*, 44.
- 57 MBWA – *Management by Walking Around*.
- 58 S. Holtz, *n. dj.*, 71.; IABC – International Association of Business Communicators, Međunarodna udruga poslovnih komunikatora.
- 59 L. Smith, *n. dj.*, 77.

- 60 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 265.
- 61 S. Holtz, *n. dj.*, 70.-74.
- 62 P. Argenti, *n. dj.*, 178.
- 63 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 274.
- 64 M. Sapunar (d): *Novi mediji i novi sustav komuniciranja*, Novi mediji, FPZ/HINA, Zagreb, 1998., 3.
- 65 <http://hr.wikipedia.org/wiki/Intranet>, srpanj 2011.
- 66 Vidi: Ž. Panian, I. Strugar: *Primjena računala u poslovnoj praksi*, Grafomark, Zagreb, 2000.
- 67 S. Holtz, *n. dj.*, 85.-87.
- 68 N. M. De Bussy, M. T. Ewing, L. F. Pitt: *Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media*, Journal of Marketing Communications, 9 (3), 2003., 147.-161.
- 69 J. Burnett, S. Moriarty: *Introduction to Marketing Communications*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998., 347., cit. pr. N. Brkić: *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2003., 366.
- 70 P. Baines i sur., *n. dj.*, 319.
- 71 Isto, 320.
- 72 Isto, 322.-324.
- 73 G. M. Broom, *n. dj.*, 230.
- 74 F. Jefkins (b), *n. dj.*, 334.
- 75 P. Baines i sur., *n. dj.*, 321.-322.
- 76 R. Thomson: *Veština rukovođenja*, Clio, Beograd, 2000., 36.
- 77 N. Ćorić: *Odnosi između interne komunikacije, zadovoljstva poslom i organizacijske identifikacije u javnim uslužnim poduzećima*, Filozofski Fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2011.
- 78 L. Yeomans, *n. dj.*, 377.
- 79 Isto.

VII.

KRIZE I KRIZNI ODNOSI S JAVNOŠČU

34. UPRAVLJANJE KRIZNIM ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Zbog sve većeg broja nesreća i kriza krizno komuniciranje u posljednjih nekoliko destljeća ima strateško mjesto u životu poduzeća i institucija. Stručnjaci upozoravaju da kriza može nastupiti u raznim oblicima. Najosjetljivije grane za izbijanje kriza svakako su hrana, piće i lijekovi, zatim zračni i pomorski promet, željeznice, kemijska industrija, nuklearne elektrane, prerada i prijevoz nafte, naftovodi i plinovodi, elektrane, rudarstvo, građevinarstvo i dr. Međutim nisu samo to područja kriza. Krize mogu nastati i u državnim ustanovama, političkim strankama, društvima, udrugama, zapravo na svim područjima ljudske komunikacije. Postoji i osobna (personalna) kriza. Kad govorimo o krizi, onda osim nezgoda povezanih s ugrožavanjem ili gubitkom života mislimo i na financijske krize, krize uprave, krize rezultata, etike itd.

Iz svega navedenog vidljivo je kako je upravljanje kriznim odnosima s javnošću jedno od najkritičnijih područja suvremenog komuniciranja. Djelotvorno vođenje kriznih situacija štiti tvrtke i njihovu reputaciju, a ponekad može značiti i njihovu opstanak. Stoga je ključna pretpostavka upravljanja kriznim situacijama pripremljenost, kao i prepoznavanje krize prije nego što nastupi. U današnje doba *informacija i komunikacija* ključno je, kada se kriza dogodi, razumijeti ulogu komunicatora.¹ Prije svega treba dati odgovor na pitanje što je kriza.

I. faza - Priprema za krizu

U prvoj fazi krize definirat ćemo krizu, ukazati na uzroke i vrste krize. Zatim ćemo ukazati na važnost definiranja javnosti u krizi, zašto je važan i kako se gradi krizni

komunikacijski plan, krizni komunikacijski tim i krizni informacijski centar.

Što je kriza?

Ne postoji jedinstveno gledište oko definiranja krize. Kriza se općenito može definirati kao nastupajući rizik. Ona je već prije prepoznata i vrjednovana ili uopće nije bila opažena pa je potpuno iznenadno nastupila. B. Novak u knjizi *Krizno komuniciranje* daje definiciju Londonske škole za odnose s javnošću (LSPR). LSPR krizu definira kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu.“² Neki autori krizu definiraju i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine.

R. L. Heath krizu opisuje kao „glavni događaj s potencijalno negativnim ishodom koji pogađa i organizaciju i njezine javnosti, usluge, proizvode i/ili njezino ime“³. Ona ometa normalno poslovanje organizacije i u najgorem slučaju prijeti njezinu opstanku.

Kriza je neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine.⁴

S obzirom da kriza najčešće pogađa upravo korporacije, pod pojmom korporativna kriza u literaturi se podrazumijevaju „neplanirani i nepoželjni procesi ograničenog trajanja i mogućnost utjecanja s ambivalentnim ishodom“⁵.

Dakle kriza je za organizaciju okolnost u kojoj se više ne može normalno djelovati. Ometa rutinske aktivnosti, izaziva nesigurnost i stres te ugrožava dugoročni opstanak

Upravljanje kriznim odnosima s javnošću jedno od najkritičnijih područja suvremenog komuniciranja.

Kriza se općenito može definirati kao nastupajući rizik.

Kriza je neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine.

Kriza je točka preokreta, ne nužno opterećena nepopravljivom negativnošću, već je okarakterizirana određenim stupnjem rizika i nesigurnosti.

organizacije. Iako možda na prvi pogled kriza nema takve dramatične učinke, njezin negativan utjecaj na imidž organizacije može itekako biti velik te spriječiti daljnji razvoj i opstanak organizacije.

Nisu sve krize potpuna propast. Kako je Fink naglasio, „kriza je točka preokreta, ne nužno opterećena nepopravljivom negativnošću, već je okarakterizirana određenim stupnjem rizika i nesigurnosti“.⁶ Iz toga možemo zaključiti da je tijekom krizne situacije redovite djelatnosti ipak moguće okrenuti na bolje.

Kriza se može promatrati kao preokret u životu organizacije i prilika za poboljšanje ugleda. To je savršena prilika da uprava nekog poduzeća uvede potrebne organizacijske promjene, promijeni način razmišljanja, osnuje nove odjele ili uvede novu organizacijsku kulturu. Kriza jest opasnost, ali je ponajprije izazov i mogući novi početak: izazov kao provjera kvalitete plana za obranu od krize, a novi početak kao prilika da se organizacija poput feniksa uzdigne još jača. Stoga možemo zaključiti da je za neku organizaciju kriza istodobno i opasnost i prilika.

Uzroci krize

Ako na krizu gledamo kao na neplaniran proces, postavlja se pitanje što su *uzroci kriza* u organizacijama. Iako su uzroci različiti,

u suvremenoj literaturi općenito se dijele na vanjske i unutarnje.⁷

Vanjski uzroci, kao što i sama riječ sugeriira, nastaju izvan organizacije u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecaja na te uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd.

Krize često nastaju i *unutar* jedne organizacije. Takve krize često nisu vidljive. U njih se ubrajaju: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, bolesno suparništvo, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije itd.

Ako se na krize gleda s prirodnih i socijalnih pojava koje mogu izazvati krize, uzroke možemo podijeliti u tri velike skupine:⁸

1. *prirodne pojave* – mogu se podijeliti u dvije podskupine:
 - a) *geofizičke* (potresi, poplave, vremenske nepogode)
 - b) *biološke pojave* (velike epidemije, gripa i dr.)
2. *tehnički čimbenici* - vezani su za tehnički i tehnološki razvoj ljudske civilizacije (velike prometne nesreće, veliki požari i eksplozije, nuklearne nesreće)

Što su uzroci kriza u organizacijama? Iako su uzroci različiti, u suvremenoj literaturi općenito se dijele na vanjske i unutarnje.

Tablica 64. Vrste kriza, B. Novak, 2001.¹¹

Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu	
krize fizičke naravi	potresi, poplave i druge prirodne katastrofe, zagađenje okoliša, otkaz ili loš rad tehnologije...
krize javnog mnijenja	bojkoti, suočavanja, protesti, teroristički i drugi napadi, ucjene...
krize zbog pogrešaka uprave	obmanjivanje javnosti, prikrivanje informacija, poslovne prijevare, nesposobnost uprave, iskrivljene vrijednosti uprave
krize gospodarsko-političke okoline	politički pritisci na tvrtke, nestabilnost vlade i nepovjerenje u nju, recesija gospodarstva, pooštreno zakonodavstvo i mjere, gubitak tržišta
Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja	
iznenadne krize	iznenadne nesreće i smrtni slučajevi, impulsivni procesi
prikrivene krize	unutarnji, revizijski pregledi, sugestije određenih skupina
Vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje	
neobične krize	nevjerojatne, teško objašnjive krize, primjerice predmeti u limenkama pića
percepcijske krize	male, nevažne krize koje postaju velike zbog načina na koji mediji izvješćuju o njima

3. *socijalne pojave* (ratovi, oružani sukobi, gospodarske krize, masovna glad i dr.).

Vrste kriza

Vidjeli smo da uzroci kriza mogu biti raznorodni. Kada pokušamo sve te krize svrstati u skupine, možemo dobiti određene vrste/ tipove kriza. Njih B. Novak dijeli na:⁹

1. *vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu* (krize fizičke naravi, krize javnog mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline)
2. *vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja* (iznenadne krize/nesreće i smrtni slučaj i prikrivene krize/revizije, unutarnji čimbenici)
3. *vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje* (neobične krize i percepcijske krize).

R. Luecke¹⁰ kao uzroke mogućih kriza navodi:

- nesreće i prirodne događaje
- krize povezane sa zdravljem i okolišem
- tehnološke incidente
- gospodarske i tržišne sile
- djelatnike izvan kontrole.

Nesreće i prirodni događaji

Takve nesreće, čak i katastrofalnih razmjera, mogu doći neočekivano, bilo da je riječ o potresu, tajfunu, tornadu, uraganu, poplavi, požaru ili nekoj drugoj nesreći.

Katrina je ime za uragan koji je krajem kolovoza 2005. pogodio južnu obalu Sjedinjenih Američkih Država. Nastao je 24. kolovoza 2005. kraj Bahama i prvi udar na kopno dogodio se kraj Miamijsa (Florida) kad je jačina uragana bila kategorije 1 na Safir-Simpsonovoj skali za uragane. Tamo je uzrokovao veće poplave i bilo je 11 poginulih. Svoj put uragan je nastavio u Meksičkom zaljevu gdje je dobio na snazi. Dana 29. kolovoza uragan nalijeće na američke države Louisianu i Mississippi s jačinom kategorije 4 (vjetrovi 250 km/h). Uzrokovane su velike štete

na priobalnim područjima, a 80% grada New Orleansa je potopljeno. Uragan je također izazvao žrtve i štete u američkim državama Alabami, Tennesseeju, Georgiji i Kentuckyju. Ukupno je poginulo više od 80 ljudi. Procijenjeno je da je to bila najskuplja prirodna katastrofa u SAD-u do tada¹² Čini se da je cunami (tsunami) koji je devastirao obale Indijskog oceana 26. prosinca 2005. godine usmrtio 400.000 ljudi, što je dvostruko više negoli je objavljeno u službenim priopćenjima, procijenili su u srijedu dužnosnici međunarodnog Caritasa u Rimu. Cunami su dugi valovi uzrokovani tektonskim pomicanjem ploča na morskom dnu, odnosno podmorskim potresima.

CNN-ova web-izvješća (iReport). Na svojoj web stranici (<http://ireport.cnn.com>) CNN je organizirao posebnu sekciju iReport u kojoj građani mogu objavljivati svoje priče, slike, audio i videomaterijale u vezi s nekim događajem kojem su nazočili. Veliki dio postava tiče se prirodnih katastrofa. Od 9. lipnja 2008. CNN je u ovoj sekciji primio 102.423 izvješća, a u svibnju 2008. godine CNN ih je emitirao 915. Sekcija iReport također uključuje linkove prema najnovijim izvješćima, potom izvješćima koji imaju najviše komentara, izvješćima koji su najčitaniji te izvješćima koji su emitirani na CNN-u. Na ovoj se stranici može pronaći i uputa o tome kako napisati priču, kako snimiti što bolju fotografiju, odnosno videozapis te kako snimiti što bolji zvuk.¹³

Krize povezane sa zdravljem i okolišem

Takve krize, iako ih nekada ne uzrokuju korporacije, mogu na njih izravno utjecati. Korporacija je ta koja se smatra odgovornom za rješavanje njihovih posljedica. Krize povezane sa zdravljem i okolišem mogu nastupiti u slučaju neovlaštenoga mijenjanja proizvoda, zatim u slučaju sudskih tužbi i dugotrajnih sudskih procesa, eksplozija, havarija (npr. u Černobilu) štetnog utjecaja na okoliš, trovanja itd.

Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu: krize fizičke naravi, krize javnog mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline.

Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja: iznenadne krize/nesreće i smrtni slučaj i prikrivene krize/revizije, unutarnji čimbenici.

Krize povezane sa zdravljem i okolišem mogu nastupiti u slučaju neovlaštenoga mijenjanja proizvoda, zatim u slučaju sudskih tužbi i dugotrajnih sudskih procesa, eksplozija, havarija (npr. u Černobilu) štetnog utjecaja na okoliš, trovanja itd.

Za velik dio hakerskih napada nikad se i ne dozna zato što žrtve često ni same nisu svjesne da su napadnute ili ne žele s ovim podacima izaći u javnost.

Capražani su ponovno bili na udaru ekološkog ispada u Rafineriji nafte Sisak. Iz dimnjaka je pokuljao gusti dim pomiješan s tekućinom tamnosmede prljave boje, koja je pod visokim tlakom izbacivana visoko u zrak i potom poput rosulje padala na tlo.

Smrdjela je na mazut ili neki drugi naftni ostatak u derivaciji, a od nje su smjesta pocrnjele asfaltne površine, ograde te automobili parkirani na rafinerijskom parkiralištu. - Ovo je strašno! Pokušavam očistiti automobil, ali što ga više čistim sve je prljaviji – rekao je jedan od radnika Rafinerije nakon što je pokušao očistiti svoj automobil. Ogorčeni su bili i drugi radnici, a jedan od njih je zapitao što su oni zapravo udisali kada je iz dimnjaka kuljao dim pomiješan sa smrdljivom tekućinom, koja je dospjela i u pluća ljudi, građana u toj četvrti. Inače, Caprag je među najonečišćenijim naseljima u Hrvatskoj. Pitanje je bilo na mjestu, posebice nakon što su se vozači uvjerali kako ne mogu očistiti tu tvar s vjetrobranskih stakala ni tekućinom za čišćenje masnih naslaga na staklima.¹⁴

Tehnološki incidenti

Svakim danom bilježi se sve više provala u računalne sustave, a istraživanja pokazuju da će se ovakav trend nastaviti i u budućnosti. Za velik dio hakerskih napada nikad se i ne dozna zato što žrtve često ni same nisu svjesne da su napadnute ili ne žele s ovim podacima izaći u javnost. Pojednostiti nekih hakerskih napada na kraju ipak dospiju na svjetlo dana. Godine 1979. Ian Murphy je s još trojicom prijatelja provalio u računalni sustav tvrtke AT&T i promijenio vrijeme na njihovim internim satovima. Zahvaljujući tome, korisnici su skupe telefonske impulse umjesto danju plaćali noću i obrnuto. Murphy je i prvi čovjek u povijesti ikad uhićen za računalni zločin.¹⁵

Umjesto maski, dugog oružja i automobila nakon pljačke od 10 milijuna dolara iz Citibank, Vladimir Levin i njegovi ortaci za bi-

jeg uporabili su računala i hakerske vještine. Godinu dana nakon pljačke koja se dogodila 1994. godine Levin je ipak izručen američkim vlastima i osuđen na tri godine zatvora. Levinova pljačka imala je i neke pozitivne posljedice. Naime nakon pljačke Citibank je odlučio poboljšati sigurnost svojih računalnih sustava.

Brian Scaledo, američki haker iz Michigana, 2004. godine osuđen je na čak devet godina zatvora nakon što je provalio u računalni sustav tvrtke Lowe. Nakon što su njegovi kompanjoni otkrili nezaštićeni wireless access point, Scaledo je provalio u mrežu i postavio program koji je skupljao brojeve kreditnih kartica Loweovih mušterija. Procijenjeno je da je tim postupkom počinio više od 2,5 milijuna dolara štete. Scaledo je proglašen krivim po 16 točaka optužbe i osuđen na jednu od najdužih zatvorskih kazni u povijesti računalnog kriminala.

Ekonomске i tržišne sile

Utjecaj ekonomskih procesa, stanja na burzi, pomanjkanje novca za investicije i tekuće troškove, pad dionica, povećanje cijena nafte itd. sudbina je poslova koji su u određenoj mjeri povezani s usponima i padovima ekonomskog ciklusa. Silazne su faze posebno opasne za tvrtke koje imaju visoke fiksne troškove, dok su neke tvrtke izložene ciklusima *milosti* i *nemilosti*. Takve su biotehno-loške i *dot.com* tvrtke.¹⁶

Zagrebačka je burza 28. 2. 2007. već nekoliko minuta nakon otvaranja u 10.00 sati izgledala kao da će u sljedećim minutama i satima doći do pravog potopa, piše Večernji list. Sve dionice, uz nekoliko iznimaka, počele su nemilosrdan pad od dva, tri, četiri pa sve do 20%. Jasno je bilo da pada cijelo tržište po efektu domina, s rijetkim izuzetcima. Jučer je to bila dionica Dukata, u sveopćem crvenilu,

Silazne su faze posebno opasne za tvrtke koje imaju visoke fiksne troškove, dok su neke tvrtke izložene ciklusima milosti i nemilosti.

njezin postotak od 33,48% bio je jedini pravi zeleni teritorij. Crnu srijedu na Zagrebačkoj burzi dijelom je moguće objasniti utjecajem izvana. Korekcija cijene dionica koje su snažno rasle tjednima, od početka godine (više od 20%) morala se dogoditi kao prirodan ciklus burze, na kojoj se izmjenjuju rastovi i padovi. Kriza na svjetskim burzama samo je potaknula neminovan slijed. Zoran Ilić, član uprave Ilirika Investmenta, kaže da se dogodila kratkotrajna, očekivana korekcija, ali bez promjena u fundamentima samih kompanija. Najvećim gubitnikom može se smatrati PBZ s minusom od 5,4%, a prometom od milijun kuna. Na kraju dana burza je završila s minusom od 3,08% i prometom od više od 100 milijuna kuna, što je bolji dnevni promet. To znači da se jučer istopilo oko tri milijuna kuna, što nije dramatično ako se pad ne nastavi. Pad od 3% burzovnog indeksa u danu ipak nije previše uzdrmao ulagače jer je burzovni indeks u dva zadnja mjeseca rastao po stopi od 24%.

Djelatnici izvan kontrole

Tvrtke ovise o ljudima. Oni mogu i pridonose razvoju, ali mogu raditi bez nadzora i tako korporaciju ili organizaciju dovesti u krizu. U doba koje obilježava šire poimanje nadzora i veća potreba za brzinom i fleksibilnošću tvrtke daju zaposlenima veću slobodu odlučivanja. Općenito gledano, davanje ovlasti djelatnicima dobro je jer oslobađa inovativnost i napore pojedinaca koji su prije bili sputani hijerarhijskim nadzorom. No te ovlasti mogu imati i drugu stranu. Nadzor može izazvati krizu.¹⁷

Kada je riječ o vrstama kriza, američki Institut za krizni menadžment iz Louisvilles predstavlja je četiri osnovne vrste kriza s kojima se može suočiti svaka organizacija:¹⁸

1. *perceptualna kriza* (kriza uočavanja) – ništa nije učinjeno pogrešno, ali javnost uočava pogrešne radnje pa je šteta gotovo stvarna

2. *bizarne krize* – kao što ne možete planirati perceptivne, tako ne možete planirati ni bizarne krize; to su neočekivane situacije kao ona u kojoj NBC na kraju prekida ugovor Marvu Albertu nakon suđenja zbog njegova seksualnog života; Albert je otpušten s NBC-ja i povukao se s posla spikera za mrežu Madison Square Garden nakon priznanja krivice za napad i premlaćivanje dugogodišnje prijateljice u hotelskoj sobi
3. *iznenadne krize* – požari, eksplozije, nasilje na radnom mjestu; ta vrsta kriza može biti planirana; Na primjer brojne organizacije napisale su krizne planove koji ističu određene korake koje će poduzeti u slučaju prirodne katastrofe te obavljaju godišnje vježbe
4. *prikrivene krize* – bilo kakav ozbiljan poslovni problem koji nije općenito poznat unutar ili izvan kompanije može stvoriti negativan publicitet ako se i kada pojavi u medijima.

O. Lerbinger (1997.) ukazuju na *osam tipova kriznih situacija* koje pripisuje dvama uzrocima: *nepravilnostima u upravljanju i silama iz okruženja*. Osam kategorija kriznih situacija jesu:¹⁹

1. prirodne (tsunami)
2. tehnološke
3. konfrotacijske
4. malevolencija (situacija kada građani djeluju samostalno, na svoju ruku)
5. iskrivljene vrijednosti uprave
6. prijevara
7. nepravilnosti u radu uprave
8. poslovne i gospodarske.

U mnoštvu pristupa krizama i kriznim situacijama M. Seymour i S. Moore²⁰ rabe metaforu zmije kako bi istakli da se krizne situacije pojavljuju u dvama oblicima:

1. *kobra* – to je iznenadna kriza, katastrofa koja napada iznenada, kompaniju hvata na spavanju i ostavlja je u kriznoj situaciji
2. *piton* – *sporogoreća*, odnosno *puzajuća* kriza kao skup problema koji snalaze kompaniju jedan za drugim i polako je uništavaju.

Tvrtke ovise o ljudima. Oni mogu i pridonose razvoju, ali mogu raditi bez nadzora i tako korporaciju ili organizaciju dovesti u krizu.

Perceptualna kriza (kriza uočavanja) – ništa nije učinjeno pogrešno, ali javnost uočava pogrešne radnje pa je šteta gotovo stvarna.

Jesmo li u našem upravljanju toliko samouvjereni da zaboravljamo na interese i probleme radnika, potrošača, lokalnog stanovništva i drugih javnosti?

Kako bi pravodobno otkrili uzroke krize te ih uklonili, O. Lebringer menadžerima savjetuje da sebi postave sljedeća pitanja:²¹

- Usredotočujemo li se pri upravljanju toliko na gospodarske ciljeve da ne primjećujemo kakve posljedice mogu imati naše odluke u društveno-političkom okruženju?
- Jesmo li u našem upravljanju toliko samouvjereni da zaboravljamo na interese i probleme radnika, potrošača, lokalnog stanovništva i drugih javnosti?

- Želimo li toliko ostvariti dobitak da pritom zaboravljamo kako će to utjecati na ugled i dugoročnu profitabilnost poduzeća?
- *Zavlačimo* li namjerno potrošače i javnost zadržavanjem nekih, za njih važnih informacija?
- Ponašamo li se pri upravljanju nemoralno te sklapamo li nelegalne ili neetične poslove?

B. Novak je uvjeren da su uprave koja potvrdno odgovore na tih pet pitanja bez sumnje na putu prema krizi.

Studija slučaja 31. Nesreća u rudniku

U Zapadnoj Virginiji u siječnju 2006. godine dogodila se nesreća u rudniku. Dva dana crkva u gradiću Tallmansville bila je mjesto gdje su žene, sinovi, kćeri i prijatelji rudara napeto iščekivali vijesti o 13 rudara koji su ostali zatrpani nakon eksplozije u rudniku. U utorak oko osam sati navečer dužnosnici su objavili da je blizu mjesta gdje se dogodila eksplozija pronađeno tijelo jednog rudara. No postojala je nada za ostalih 12 rudara jer je dublje u rudniku pronađeno njihovo neoštećeno vozilo.

Puna crkva ljudi slavila je u srijedu *čudo* nakon vijesti da su svi osim jednog od 13 rudara zatrpanih od ponedjeljka u rudniku u Zapadnoj Virginiji preživjeli.

Nešto prije ponoći pojavile su se glasine da je 12 rudara pronađeno živo. Crkvom se prolomio pljesak, zazvonila su zvona i ljudi su veselo promatrali vozilo hitne pomoći za koje su vjerovali da vozi prvog od preživjelih ne znajući da ostalih nema.

Tri sata poslije veselje se pretvorilo u očaj i bijes – uprava rudnika priopćila je da su zapravo poginuli svi rudari osim jednoga. Neki od rođaka napali su dužnosnike koji su im donijeli loše vijesti, a na ulice su izašli specijalci kako bi spriječili moguće izbijanje nasilja.

Vlasnici rudnika, tvrtka International Coal Group (ICG), tvrde da su u roku od 20 minuta znali da su vijesti kako su rudari preživjeli pogrešne, ali nisu reagirali jer u to doba još nisu imali točne podatke o sudbini rudara.

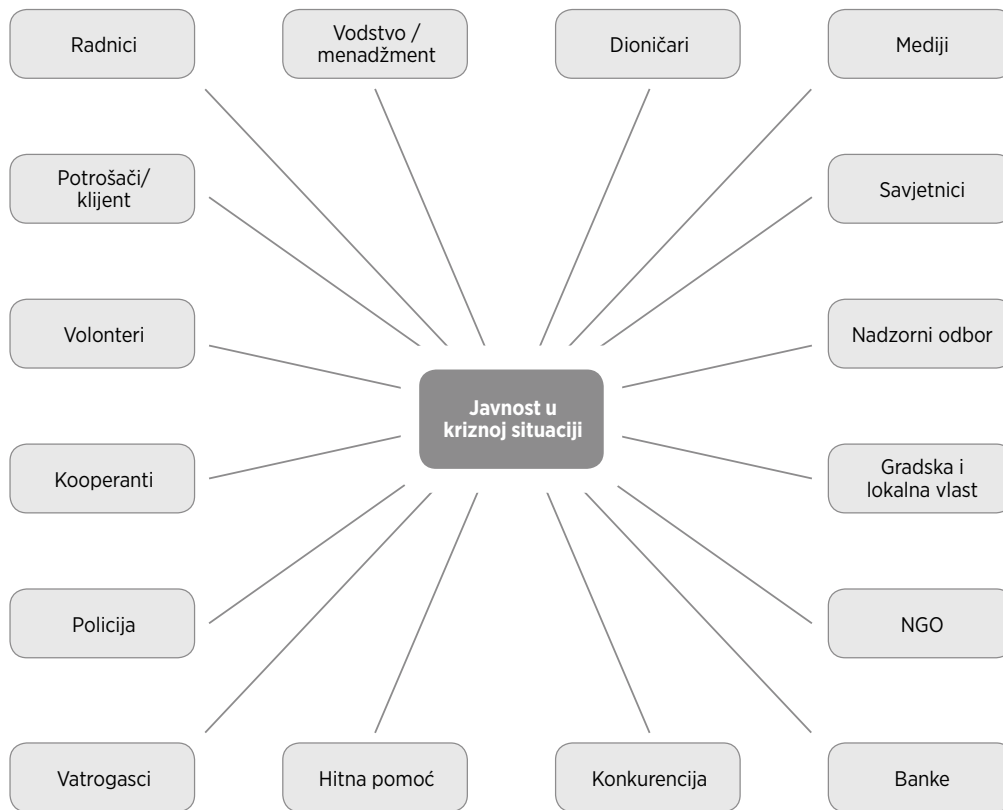
- Sve što sam znao jest da svih 12 ljudi nije živo. Broj živih bio je negdje između 12 i nula – rekao je direktor ICG-a Ben Hatfield te dodao kako mu je ovo „najgori dan u životu“.

- Kroz razgovore na mobitel čini se da su pogrešne komunikacije spasilačkog tima pod zemljom i zapovjednog centra čuli razni ljudi te ih prosljedili mobitelom, a da pritom mi nikad nismo izdali priopćenje.

Te su se informacije širile poput šumskog požara jer su došle iz zapovjednog centra. Ali te su informacije bile pogrešno interpretirane ili pogrešno izrečene – rekao je direktor ICG-a.

Ispricao je kako se sada zna da su rudari, pronađeni oko 80 metara ispod zemlje, još neko vrijeme nakon eksplozije bili živi te si tražili skrovište. Napravili su barijeru od platna kako bi se zaštitili od ugljičnog monoksida i navukli aparate za disanje, no u njima je bilo kisika dovoljno samo za jedan sat.

Kroz razgovore na mobitel čini se da su pogrešne komunikacije spasilačkog tima pod zemljom i zapovjednog centra čuli razni ljudi te ih prosljedili mobitelom, a da pritom mi nikad nismo izdali priopćenje.



Slika 71. Unutarnja i vanjska javnost u kriznim situacijama

Definiranje javnosti u krizi

Definiranje javnosti u krizi još je jedna važna zadaća vodstva. Javnost je skupina ljudi koja svojim djelovanjem utječe na korporaciju i obratno. O tome koliko će korporacija uspješno i učinkovito voditi odnose s tom javnošću ovisi njezin uspjeh i dugoročni opstanak. Kako bi korporacija uspješno komunicirala i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti koje bi mogle biti upletene u krizu, posredno i neposredno.

Postoji više javnosti koje se međusobno razlikuju i ovise o vrsti kriza ili katastrofa.

Krizni komunikacijski plan

Menadžment korporacija, vodstvo institucija i organizacija mora biti svjesno mogućih kriza u svojem sustavu. S tim u vezi moraju pristupiti planiranju za izvanredne situacije. To uključuje organizaciju i donošenje što više odluka prije nego se kriza pojavi. Planiranje prije krize pruža ljudima dovoljno vremena za razmatranje svih mogućnosti,

za promišljanje o svemu, razmatranje prednosti različitih postupaka i testiranje spremnosti na djelovanje. Svaku od tih važnih zadaća jednostavnije je dobro obaviti u normalnom vremenu, a vrlo teško i stresno kada izbije kriza.

R. Luecke²² navodi *pet koraka* koji mogu pomoći da se osmisli učinkovit plan:

1. korak – sastavite tim za planiranje
2. korak – procijenite razmjere problema
3. korak – načinite plan
4. korak – iskušajte plan
5. korak – ažurirajte plan.

S. Black ukazuje na *šest etapa kriznog plana*. Prema njemu to su:²³

1. *Analiziranje mogućih uzroka kriza.* Potrebno je procijeniti moguće poteškoće, bilo vanjske, bilo unutarnje prirode. Često je nemoguće predvidjeti baš sve moguće krize. Međutim kada se uzroci procjene, treba ih popisati i dati im službeni karakter.
2. *Pripremanje plana.* Plan bi trebao sadržavati planiranje komunikacije prije kri-

Definiranje javnosti u krizi još je jedna važna zadaća vodstva.

Planiranje prije krize pruža ljudima dovoljno vremena za razmatranje svih mogućnosti, za promišljanje o svemu, razmatranje prednosti različitih postupaka i testiranje spremnosti na djelovanje.

Plan mora biti kratak, jezgrovit i prilagodljiv kako bi se mogao uspješno rabiti u nepredviđenim okolnostima, odnosno u bilo kakvoj krizi.

- ze, komunikaciju za vrijeme krize i krizno komuniciranje nakon krize.
- Izbor kadrova.** Pri izradi plana korporacijska uprava treba napraviti popis osoba koje bi bile na raspolaganju u trenutku nastupanja krize. Najvažnija uloga tog tima odgovaranje je na pozive medija i telefonske pozive. Kada se prave takve liste timova, moraju se pokriti 24 sata.
 - Komunikacijski kapaciteti.** S tehničkog aspekta pri izradi plana pozornost treba isplanirati problem opterećenosti stalnih komunikacijskih linija. Podsjetimo se, u vrijeme rušenja zgrada Svjetskog trgovačkog centra u New Yorku cijeli je grad bio u komunikacijskoj blokadi. Tom se problemu treba pridati velika važnost i predvidjeti ga. S druge strane, mora se znati tko čini kriznu komunikacijsku skupinu i koje su im zadaće.
 - Osposobljavanje.** Kako bi osobe uključene u krizni plan znale svoje obveze, potrebno je organizirati edukaciju i osposobljavanje. To će pomoći da u trenutku izbijanja krize osoblje spremno djeluje.
 - Simulacija krizne situacije.** Jednom kada se postavi krizni plan, potrebno je nekoliko puta, u različitim vremenskim intervalima, nenajavljeno simulirati kriznu situaciju. Simulacija će dati odgovor kako se osoblje ponaša u odnosu na krizu i krizni plan. Dakako, prigoda je to da se otklone svi mogući nedostaci.

Plan mora biti kratak, jezgrovit i prilagodljiv kako bi se mogao uspješno rabiti u nepredviđenim okolnostima, odnosno u bilo kakvoj krizi. Preporučljiva strukturu kriznoga komunikacijskog plana može biti:²⁴

- uvod** – kratak opis zadataka članova kriznog komunikacijskog tima, zajednička filozofija poduzeća, način uporabe priručnika
- postupak** – jezgrovit sažetak načina postupanja u krizi
- krizni komunikacijski tim** – imena, kratak opis odgovornosti članova, telefonski brojevi (dostupni 24 sata na dan) i ostali načini komunikacije u slučaju bolesti ili odmora članova tima, pojedinosti o zamjeni

Planiranje mora biti završeno prije nego što se pojavi i najmanji znak potencijalne krize, a plan se u organizaciji mora testirati analizirajući njegovu razumljivost i uporabljivost.

- javnosti** – popis javnosti i načina kontaktiranja, adrese i telefonski brojevi zakonodavnih tijela, članova vlade, obitelji zaposlenih, odvjetnika
- obavijesti** – popis različitih vrsta obavijesti za uspješnu komunikaciju u krizi
- izvori** – lokacija krizne sobe, raspoloživi izvori i način njihove uporabe, upute za korištenje pomoćnih sredstava u kriznoj sobi
- mediji** – popis medija s imenima novinara, telefonskim brojevima i adresama, kratak priručnik o načinu komuniciranja s medijima
- informacije o poduzeću** – podatci o poduzeću, proizvodima, upotrebljivim tehničkim podacima itd.
- ostale potrebne adrese i telefonski brojevi**
- ostalo** – dodatne potrebne i važne informacije, npr. popis radijskih frekvencija.

Planiranje mora biti završeno prije nego što se pojavi i najmanji znak potencijalne krize, a plan se u organizaciji mora testirati analizirajući njegovu razumljivost i uporabljivost.

Časopis Fortune na temu „kriza“ istražio je potencijale 200 korporacija. Istraživanja su pokazala da je 69% njih imalo plan za slučaj krize, a 42% je radilo na planu. Istraživanje je potvrdilo da su gotovo svi imali komunikaciju s medijima i kontakte s osobljem za slučaj nužde.

Tablica 65. Kontakti s ciljnom javnošću u krizi

Element plana	%
Odnosi s medijima	88
Kontakt s osobljem za slučaj nužde	88
Komunikacija s područnom službom	82
Komunikacija s vladinim agencijama	80
Komunikacija s kupcima/potrošačima	69
Komunikacija s kontrolom	51
Komunikacija s dioničarima	49
Komunikacija s isporučiteljem opreme	43

Tablica 66. Krizna komunikacijska strategija prema segmentima, R. Luecke, 2005.

Segment	Ključne poruke	Medij	Izbor trenutka	Glasnogovornik
zaposleni	radna mjesta u novoj tvornici; ponude za ranije umirovljenje; program prekvalifikacije	sastanci na razini tvrtke; pismo svakom djelatniku	prije konferencije za novinare; redovito izvješćivanje o tijeku događaja	predsjednik uprave, glavni direktor, direktor za ljudske potencijale
klijenti	svrha promjene jest poboljšanje usluge; promjena će ojačati tvrtku	dopis svim direktorima nabave; izravno preko prodajnih predstavnika specijalizirani časopisi	istodobno s priopćenjem za medije	potpredsjednik za marketing
dobavljači	promjena će osnažiti tvrtku	osobni dopis svim važnim dobavljačima; osobni posjet svim važnijim dobavljačima	odmah	direktor nabave
investitori	potpuno izvješće o promjeni, zašto i kako će osnažiti tvrtku	dopis svim dioničarima; web stranice	odmah	financijski direktor i potpredsjednik za odnose s investitorima
opinion makersi	potpuno izvješće o planovima tvrtke i razlozi za promjenu	sastanak s vođama društvene zajednice	prije priopćenja za javnost	predsjednik uprave, glavni direktor tvornice, direktor za ljudske resurse
nadzorno tijelo, vladine agencije	potpuno izvješće o planovima tvrtke i razlozi za promjenu	pismo – preporučeno	prije priopćenja za javnost	izvršni direktor, pravni savjetnik
javnost	potpuno izvješće o planovima tvrtke i razlozi za promjenu	priopćenja za javnost	nakon razgovora s ključnim zainteresiranim stranama	predsjednik uprave, potpredsjednik za korporativno komuniciranje

Važno je napomenuti: planiranje mora biti završeno prije nego se pojavi i najmanji znak krize ili nastupi katastrofa.

Komunikacijska strategija može nam uvelike pomoći pri rješavanju brojnih problema koje donosi kriza. Pogledajmo stoga *elemente komunikacijske strategije prema segmentima*.

Krizni komunikacijski tim

U organizaciji pogođenoj nekom krizom nemoguće je da svatko odlučuje, koordinira i zna sve o svemu i u istoj mjeri. Zbog toga se osniva krizni tim sastavljen od vodećih ljudi organizacije, tj. u njemu moraju biti svi pojedinci koji na profesionalan način mogu

pridonijeti rješenju krize. To znači da u timu trebaju biti glavni izvršni direktor (CEO), šef odjela odnosa s javnošću, potpredsjednik organizacije, glavni menadžer područja u kojem je izbila kriza, šef zaštite, odvjetnik organizacije i svatko tko bi na neki način mogao rasvijetliti nastalu situaciju. Kontaktiranje kriznoga tima trebala bi biti polazna točka od koje počinjemo rješavati nastalu krizu.

Prvi zadatak tima jest osmisliti plan rješavanja krize i odrediti glasnogovornika. Važno je napomenuti da je, iako neka organizacija može imati unaprijed pripremljen krizni plan, svaka kriza specifična te zahtje-

Komunikacijska strategija može nam uvelike pomoći pri rješavanju brojnih problema koje donosi kriza.

Kontaktiranje kriznoga tima trebala bi biti polazna točka od koje počinjemo rješavati nastalu krizu.

U kriznim situacijama potrebna je brza i odlučna reakcija. Najvažnija su prva 24 sata za daljni tijek krize.

va prilagodbu plana ili stvaranje potpuno novog s obzirom na predviđenu ili očekivanu situaciju. Jedna bi osoba trebala biti određena kao glavni glasnogovornik koji će predstavljati tvrtku, davati službene izjave i odgovarati na pitanja medija za vrijeme krize. Zamjenik glasnogovornika također bi trebao biti imenovan da ga može mijenjati u slučaju potrebe.

Osim glasnogovornika i zamjene očekuje se da će i ostali upleteni u krizu – policija, vatrogasci, zdravstveni službenici također imati glasnogovornike. Važno je znati identitet tih osoba što prije tako da sve izjave i kontakt s medijima mogu biti usklađeni s njima kad god je moguće. Za kvalitetno postavljanje potrebno je „izdici“ se iznad svoje uloge u tvrtki i staviti se u položaj nekoga tko je upleten u krizu ili pokušati vidjeti krizu očima javnosti. Ignoriranje situacije samo će učiniti pogoršati stanje.²⁵

U kriznim situacijama potrebna je brza i odlučna reakcija. Najvažnija su prva 24 sata za daljni tijek krize. Glavni teret preuzima upravo krizni tim. Budući da krizni tim zbog svojih zadataka neće moći u potpunosti zadovoljiti znatiželju javnosti, sljedeći je zadatak organiziranje kriznog informacijskog centra.

Krizni informacijski centar

Mnoge su organizacije uočile opasnosti koje prijete od izbijanja glasina. Kada izbi je kriza, postaje jasno da su neki od važnih aspekata bili zanemareni, a jedna od slabih točaka jest vrlo često dostupnost informacija. Javnost ima pravo znati što se dogodilo. Ako nema dovoljno informacija, pojavit će se tračevi, nagađanja, dezinformacije pa i panika.²⁶ Ne možemo zaobići činjenicu da su mediji vrlo važni čimbenici. Ako su oni dobrohotni prema krizom pogođenoj organizaciji, uvelike mogu smanjiti negativne posljedice koje su prethodno navedene. Ako se i dogodi da i mediji počnu napadati organizaciju, možemo biti sigurni da u tom trenutku gotovo nikakvi naponi odnosa s javnošću neće biti u mogućnosti izbrisati negativnu sliku stvorenu o toj organizaciji.

Krizni informacijski centar je mjesto gdje se informacije izravno prenose od institucije do njenih javnosti. Dakle ovdje nije riječ o novinarskom poslu. Dobro opremljen centar raspolaže s nekoliko telefonskih linija, internetom, računalima, pisačim stolovima, opremom za snimanje te prostorijama za intervjuiranje. Osnovna je zadaća ovakva centra izaći u javnost (interno i eksterno) s prvim informacijama. Daljnji su njegovi zadatci ažuriranje i nadopunjavanje vijesti.

S. M. Cutlip i sur. navode kako pri planiranju komunikacijskog centra na umu treba imati trije:²⁷

1. *centar* mora biti priznat za ono što jest – mjesto gdje se informacije izravno prenose od institucije do njezine javnosti
2. *centar* bi se morao sastojati od dvaju dijelova; centar za suzbijanje glasina gotovo se isključivo vezuje za telefonske operacije; naravno, treba postojati služba za odgovore na upite ili informacijski centar; druga je skupina koordinacijski ured kao kontaktna točka između informacijskog centra te osoblja i ureda organizacije
3. *centar* mora imati vjerodostojnost stečenu mnogo prije bilo kakve krize, mora posati prihvaćen izvor točnih informacija.

Treba naglasiti da bi ovakav centar trebao postojati i izvan krizne situacije te u *mirnodopskom* razdoblju stjecati svoju vjerodostojnost kako bi mu se za vrijeme krize bez polemika moglo vjerovati. Mora biti prihvaćen izvor točnih informacija. U normalnim okolnostima ovakvi centri omogućuju uspješan i brz prijenos informacija unutar organizacije.

Trening i simulacija kriznih situacija

Posljednji korak u planiranju kriznih situacija jest organizacija treninga sa simulacijom. Trening je osmišljen tako da kreira atmosferu stvarne krizne situacije. Integriirajući skup pojedinačnih vježbi, njime se testira plan za krizne situacije, ispituje i ocjenjuje komunikacijski alati i njihove moguće slabe točke. Smisao ponavljanja simulacija kriznih situacija i vježbi jest osiguranje i ispravljanje slabih točki.

Krizni informacijski centar je mjesto gdje se informacije izravno prenose od institucije do njenih javnosti.

Trening je osmišljen tako da kreira atmosferu stvarne krizne situacije.

II. faza – Krizno komuniciranje

Drugu fazu obilježava tijek krize – ponašanje ključnih javnosti tijekom krize, posebno ponašanje *menadžmenta, radnika i vanjskih javnosti*. Za ovo je razdoblje važno ukazati na načela upravljanja kriznim situacijama i odnosima s medijima u krizi.

Tijek krize

Američki stručnjak za krizni menadžment P. McCue prikazao je tijek krize. Početak je opisao kao „posebnu interesnu skupinu (aktivnu javnost) koja u javnost šalje negativnu informaciju i time aktivira alarm“.²⁸ U nastavku objašnjavanja tijeka krize govori se kako mediji igraju iznimno važnu ulogu svojim izvješćivanjem o događaju te redovito stvaraju osjećaj sveopće opasnosti. Tvrtka koja je pogođena krizom odgovara izjavom koja se više temelji na činjenicama nego na osjećajima. Javnost sve više počinje izbjegavati sumnjive proizvode poduzeća koje je pogođeno krizom zbog negativnog izvješćivanja medija. U takvim uvjetima pada prodaja proizvoda. Začetnici krize (posebna interesna skupina) u javnosti pojačavaju negativnu kampanju protiv pogođene organizacije, pri čemu su mediji skloniji izvješćivati o svemu što začetnici krize izjavljuju.

Pogođeno poduzeće svim se snagama pokušava boriti s nastalom krizom i povećati prodaju te u tim uvjetima na neko vrijeme svi zaboravljaju na stvarni problem krize.²⁹

Poslije nekog vremena stvari se razjašnjavaju, a organizacija prikuplja snagu za daljnje poslove, a mediji traže novog igrača pogođenog kriznom situacijom.

Početkom 90-ih godina prošlog stoljeća B. E. Hainsworth i M. Menge³¹ predstavili su vlastiti model razvoja krize i opisali ga kao ciklički proces sastavljen od četiriju stupnjeva:

- 1) izvor ili potencijalna opasnost
- 2) jačanje ili rastuća kriza
- 3) stvarna ili kritična kriza
- 4) rješavanje ili smirivanje krize.

1. stupanj – Izvor: potencijalna opasnost

Potencijalna kriza može nastati zbog vanjskih utjecaja ili sukoba među ljudima u poduzeću. Ako se ti utjecaji ili sukobi zanemare, iz njih se kasnije može razviti krizna situacija koja će ugroziti poslovanje i opstanak poduzeća. Menadžeri zbog straha ne priznaju postojanje problema. Često se na početku izbijanja krize dogodi da se u prvom stupnju opasnost uopće ne primjećuje. Problemi u ovoj fazi još ne privlače zanimanje javnosti.

Drugu fazu obilježava tijek krize – ponašanje ključnih javnosti tijekom krize, posebno ponašanje menadžmenta, radnika i vanjskih javnosti.

Tvrtka koja je pogođena krizom odgovara izjavom koja se više temelji na činjenicama nego na osjećajima.

Potencijalna kriza može nastati zbog vanjskih utjecaja ili sukoba među ljudima u poduzeću.



Slika 72. Razvoj krize³⁰

Mediji funkcioniraju tako što odmah kada osjete krizu počinju prenositi je javnostima, a javnosti najčešće vrlo brzo nakon toga počinju vršiti pritisak na organizaciju da prizna krizu u kojoj se nalazi.

2. stupanj – Jačanje: rastuća kriza

Ovaj stupanj može znatno utjecati na razvoj opasnosti u kriznoj situaciji i smatra se kritičnim stupnjem. Od iznimne je važnosti da organizacija odmah preuzme nadzor nad upletenim javnostima te oblikuje akcijske planove za komuniciranje i rješavanje krize. Ispravnim postupcima poduzeće još uvijek u ovom stupnju ima vremena spriječiti nastanak još veće krize. Mediji funkcioniraju tako što odmah kada osjete krizu polagano počinju prenositi je javnostima, a javnosti najčešće vrlo brzo nakon toga počinju vršiti pritisak na organizaciju da prizna krizu u kojoj se nalazi.

3. stupanj – Vrhunac: stvarna i kritična kriza

U ovom stupnju organizacija sve teže kontrolira krizu koja se iz početne opasnosti pretvara u krizu. Kada jednom dosegne vrhunac, kriza prisiljava upravu poduzeća da je odmah počne rješavati. U rješavanje krize ubraja se uspješna komunikacija s upletenim javnostima, otklanjanje nastale štete, analiziranje krizne situacije kako bi se spriječila nova eskalacija i izbjegle gore posljedice krize. Organizacija mora biti spremna na predviđanje događaja i usmjeravanje njihova razvoja. Jednom kada uprava počne komunicirati u kakvom se položaju nalazi, kriza postaje javna. Sve se više povećava interes javnosti koje su upletene, kao i pritisci na poduzeće.

4. stupanj – Rješavanje: smirivanje krize

Nakon završetka krize mediji svoju pozornost usmjeravaju na druge prijeteće opasnosti te se pritisak javnosti na organizaciju obično smanjuje. Nakon smirivanja krize uprava poduzeća mora analizirati kriznu situaciju i razmisliti o razradi kriznog scenarija te preventivnim mjerama u novom poslovanju.

Ponašanje ključnih javnosti tijekom krize

Suočena s krizom, u organizaciji se mijenja ponašanje unutarnjih sudionika i vanjskih javnosti poduzeća ili organizacije, ponajprije ponašanje menadžmenta, zaposlenika i vanjske javnosti.

Ponašanje menadžmenta

Proces propadanja model je u kojem su W. Weitzel i E. Jonsson³² opisali ponašanje menadžmenta za vrijeme krize kao pravi primjer koji vodi ravno u propast. U njemu razlikuju *pet ključnih faza*:

1. *faza zaslijepljenosti* – uprava ne primjećuje znakove koji ukazuju na potencijalnu krizu i ne može donijeti nikakve preventivne odluke; za takvo ponašanje često je kriv nepotpuni sustav komunikacije unutar i izvan komunikacije
2. *faza pasivnosti* – uprava postaje svjesna opasnosti krize, ali ništa ne poduzima jer vjeruje kako će se problemi riješiti sami od sebe
3. *faza pogrešnih odluka* – kada se uprava konačno odluči na neke korake, često donosi odluke koje se temelje samo na njihovoj percepciji i na jednostranim informacijama
4. *faza krize* – u toj fazi krizu u organizaciji primjećuje i okolina, a uprava obično još uvijek donosi pogrešne odluke
5. *faza propasti* – označava položaj poduzeća i njegove uprave, koje se više ne može spasiti jer je razlika između željenog i činjeničnog stanja prevelika.

Pogođene krizom različite uprave različito reagiraju na kriznu situaciju. Neki se suočavaju s krizom i odmah prihvaćaju odgovornost, dok se drugi usredotočuju na traženje uzroka u okolini.

D. Dubrowski navodi nekoliko tipičnih reakcija kada nastupi kriza:³³

- nepriznavanje postojanja krize
- veliko protivljenje promjenama
- dokazivanje je li uvedena promjena kriva za nastanak krize
- otrježnjenje i odlazak ili suočavanje s krizom
- preuveličavanje učinaka vanjskih uzroka
- strah pred vlastitom odgovornošću.

Ponašanje zaposlenika

Osim što mijenja ponašanje uprave, kriza izravno pogađa i zaposlenike te utječe na njihovo ponašanje. Oni mogu reagirati na krizu na različite načine:³⁴

Nakon završetka krize mediji svoju pozornost usmjeravaju na druge prijeteće opasnosti te se pritisak javnosti na organizaciju obično smanjuje.

Pogođene krizom različite uprave različito reagiraju na kriznu situaciju. Neki se suočavaju s krizom i odmah prihvaćaju odgovornost, dok se drugi usredotočuju na traženje uzroka u okolini.

- neki su od njih još uvijek lojalni poduzeću i upravi
- neki krizu iskorištavaju za ostvarivanje osobne koristi
- neki traže mogućnost za drugi, sigurniji posao
- neki se suprostavljaju upravi ili joj otežavaju svladavanje krize
- neki se boje za svoja radna mjesta pa se pokušavaju na razne načine *prilijepiti* za poduzeće
- svi su zaposleni za vrijeme krize prestrašeni i zabrinuti, osobito kada nemaju dovoljno pravih informacija te sve više vjeruju glasinama.

Ponašanje vanjskih javnosti

Osim na menadžment i zaposlenike, kriza ima negativan učinak i na vanjske javnosti. Kada se suoče s krizom, korisnici usluga i proizvođača poduzeća mogu se odlučiti za druge ponuđače.

Organizacija mora biti svjesna takvih učinaka krize u suvremenom tržišnom gospodarstvu. Mediji uvelike utječu na odluke korisnika i često nisu skloni izvješćivati u korist poduzeća. Upravo zbog tog razloga uprava se mora pobrinuti da korisnici dobiju informacije neposrednim kanalima. Kako bi se učinkovito pripremila za rješavanje opasnosti i kriznih situacija, uprava mora biti upoznata s promjenama u ponašanju ključnih javnosti.

Provedba krize

Menadžer stoljeća u SAD-u Jack Welch, predsjednik uprave *General Electric Company*, u knjizi *Kako pobijediti* ukazuje na pet pretpostavki koje valja imati na umu kada se kriza dogodi.³⁵

1. *Uvijek pretpostavite da je problem teži nego se čini na prvi pogled.* Krize rijetko ostaju male kao na početku kad su se pojavile. Najčešće su mnogo veće i ozbiljnije nego što ste mogli zamisliti kad vam je stigao onaj prvi poziv. Osim toga, trajat će dulje nego što očekujete i s vremenom će postajati sve neugodnije. Zahvatit će više ljudi nego što mislite, više će odvjetnika u nju zabadati svoje noso-

ve i bit će izgovoreno i objavljeno više groznih stvari nego ste ikada mogli naslutiti. Prilagodite se na vrijeme! Svakoj krizi pristupite s pretpostavkom da se ono najstrašnije dogodilo negdje u vašoj organizaciji i, što je jednako važno, da je rješavanje nastalog problema u cijelosti vaša briga. Idite tako daleko da pretpostavite kako je vaša organizacija pogriješila i kako je vaša dužnost tu pogrešku ispraviti. Uvijek pođite od pretpostavke da je pred vama velik problem i da je vaša dužnost riješiti ga.

2. *Pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.* U kriznim razdobljima vaši će vas pravnici savjetovati da govorite što manje. Taj savjet u pravilu nije pogrešan. Pa ipak, ne smatrajte ga evanđeljem. Nagovorite svoje pravnike da vam dopuste reći koliko je god moguće više. Jedino morate paziti da je sve ono što kažete gola istina, bez imalo sivkastih sjena. Što otvorenije govorite o problemu, njegovim uzrocima i rješenjima, ljudi će vam više vjerovati, kako oni u organizaciji, tako i oni izvan nje.
3. *Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu.* Ima djelatnosti u kojima je mjerilo uspješnosti veličina udjela na tržištu, u nekima je to povećanje dohotka, broj dobivenih koncesija u godini dana ili pak brojke koje govore o većem zadovoljstvu potrošača. U novinarstvu uspješnost se mjeri brojem razrušenih imperija i razgoličenih imperatora. Javna blaćenja teško se podnose. Ali, koliko god se vi osjećali nevinima i koliko god bili uvjereni da se vaša organizacija odlično nosi sa svojim poteškoćama, to je posve nevažno. Posao novinara nije tumačenje vašeg viđenja situacije, njihov je posao prikazati prilike onako kako ih oni vide. Možda ćete se ponekad poželjeti povući, no to ne smijete učiniti! Usporedo s objavljivanjem svih aspekata problema, jasno obrazložite vlastiti stav prema novonastaloj situaciji te iznesite

Osim na menadžment i zaposlenike, kriza ima negativan učinak i na vanjske javnosti. Kada se suoče s krizom, korisnici usluga i proizvođača poduzeća mogu se odlučiti za druge ponuđače.

Uvijek pretpostavite da je problem teži nego se čini na prvi pogled. Krize rijetko ostaju male kao na početku kad su se pojavile.

Pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.

Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu.

Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima tako i u ljudstvu.

svoje prijedloge za njezino prevladavanje. Ne učinite li to, vaš nedovoljno jasan stav bit će protumačen kao priznavanje krivnje.

Doduše, ne dopiru sve krize u javnost. I u tom slučaju vrijede ista načela:

- otvoreno raspravljajte o situaciji
- iznesite svoj stav
- objasnite zbog čega se pojavio problem
- objasnite kako namjeravate rješavati problem.

4. *Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima tako i u ljudstvu.* Većina kriza okonča se neakvom nagodbom – financijskom ili pravnom. Potom slijedi čišćenje, a čišćenje podrazumijeva promjene. Procesu su obično prvi na udaru, iako problem ne mora biti samo u procesu, nego i u ljudima koji ne slijede postojeće smjernice. Krizna stanja iziskuju promjene. Zbog toga je malo kriza koje završe, a da se ne *prolije krv*.
5. *Pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu, nego će iz nje izaći još jača.* Nema te krize iz koje ne možete nešto naučiti, iako ih, dakako, sve do jedne mrzite!!! Svaki put kada neko krizno razdoblje završi, osjetit ćete potrebu da ga što prije zaboravite i da ga više ne spominjete. Iz kriza izvlačite pouke i ne propustajte nijednu priliku da svoja iskustva prenesete drugima.

Načela upravljanja kriznim situacijama

Stručnjaci s područja kriznoga komuniciranja identificirali su *deset načela upravljanja kriznim odnosima s javnošću*.³⁶

1. *Definirajte pravi problem.* Ovo je najvažniji aspekt djelotvornog upravljanja kriznim odnosima s javnošću.
2. *Centralizirajte ili barem kontrolirajte tijek informacija.* Ovo vrijedi kako za informacije koje ulaze u organizaciju, tako i one koje izlaze iz nje.
3. *Oslobodite tim za upravljanje kriznom situacijom svakodnevnih poslovnih obveza.* Krizne situacije po svojoj prirodi zahtijevaju temeljitu posvećenost. Kada

se upravlja krizom, dnevni posao treba ostaviti po strani.

4. *U planiranju pretpostavite najgori scenarij.* Razmišljajte o najgorem mogućem scenariju, u smislu onoga što bi se moglo dogoditi brendu i organizaciji.
5. *Ne ovisite samo o jednom pojedincu.* Osoba koja upravlja kriznom situacijom mora se osloniti na čitav tim koji joj pruža informacije, a ne samo na jednog pojedinca.
6. *Uvijek se oduprite porivu da krenete u sukob.* Ne ulazite u bitku s medijima, nevladinim organizacijama, konkurentima ili dobavljačima. Organizacija mora pokazati da ima kontrolu nad događajima u kriznoj situaciji. Ulazak u sukob može naštetiti brendu ili ugledu.
7. *Shvatite što mediji žele.* Mediji traže dobru priču. Treba im uzrok i posljedice. Tvrtka može iznijeti činjenice onako kako ih ona vidi.
8. *Ne zaboravite niti jednu ciljnu javnost.* Krizni plan mora u obzir uzeti ne samo medije nego sve ciljne javnosti. Svi trebaju biti informirani.
9. *Ograničite problem.* Ograničite problem na što manje zemljopisno područje kako biste spriječili da postane veći, da lokalni problem postane nacionalni, a nacionalni međunarodni.
10. *Prepoznajte vrijednost kratkoročne žrtve.* To može značiti povlačenje proizvoda ili otpuštanje osobe koja je odgovorna za nastanak problema.

Odnosi s medijima u krizi

Komunikacija sve više postaje ključno sredstvo za upravljanje kriznim situacijama. Širenje pravodobnih i točnih informacija svim zainteresiranima, pa i medijima, igra veliku ulogu u djelotvornom upravljanju krizama. Taj proces ne mora biti bolan, ali mora biti obavezan. U komunikaciji s javnošću ključno je ostvariti partnerstvo s medijima da bi se provela strategija odgovora na krizu.³⁷

Kriza privlači medije jer je kriza *dobra priča* i jedna je od pet najvažnijih događaja gledano iz perspektive sedme sile. Osim krize tu su: katastrofe, sukobi, zločini i ko-

Uvijek se oduprite porivu da krenete u sukob. Ne ulazite u bitku s medijima, nevladinim organizacijama, konkurentima ili dobavljačima.

Prepoznajte vrijednost kratkoročne žrtve. To može značiti povlačenje proizvoda ili otpuštanje osobe koja je odgovorna za nastanak problema.

rupcija. Vrlo je važno biti svjestan da učinkoviti odnosi s medijima započinju prije nego nastupi kriza. Kada pak kriza izbije, najvažnija je zadaća rasporediti ljude na njihova, kriznim planom, predviđena mjesta. Pored sigurnosnog čimbenika najvažniji je dio plana uspostaviti učinkovitu unutarnju i vanjsku kriznu komunikaciju. Osobe zadužene za eksternu komunikaciju (glasnogovornik, djelatnik za odnose s javnošću ili netko drugi) aktivirat će posebne komunikacijske kanale/linije i uspostaviti komunikaciju s javnošću. One će najvjerojatnije to činiti iz već definiranoga komunikacijskog centra.

Krizni odnosi s medijima, kao jedan od najvažnijih segmenata krize, ne svode se samo na rad s medijima u kriznim situacijama nego obuhvaćaju i pripremanje na krize i otklanjanje posljedica krize. U tom smislu D. Verčić i sur. navode da se krizni odnosi s medijima sastoje od:³⁸

- 1) predkriznog (preventivnog)
- 2) kriznog (akutnog)
- 3) postkriznog (rehabilitacijskog) rada.

U prvoj, *preventivnoj fazi* pripremanje kriznog medijskog plana prvi je korak. Drugi je njegovo testiranje. Važno je da s medijskim planom budu upoznati svi članovi jer upravo kriza razotkriva kvalitetu odnosa s medijima. Najveća pogreška koju možemo učiniti jest pokušaj prikrivanja i negiranja kriznog događaja. U procesu planiranja kriznih odnosa s medijima moramo predvidjeti način na koji ćemo se osigurati da o krizi budemo obavješteni među prvima i da o tome odmah obavijestimo novinare.³⁹

Druga je faza *akutna krizna situacija*. Da bismo uspješno *kormilarili* medijima, u ovoj fazi moramo osigurati stručnjaka za odnose s medijima koji će biti u kriznom stožeru. Njegova je briga komunikacija s novinarima prema vani i rad s timom unutar stožera. U kriznom medijskom stožeru odmah osiguravamo stalnu vezu sa žarištem krize iz kojeg dobivamo informacije o trenutnom stanju.⁴⁰

Nakon što je postavljena osnovna infrastruktura za krizne odnose s medijima,

započinjemo, prema kriznom medijskom planu, pripremati medijske nastupe vodstva organizacije koja mora javnosti reći:

- 1) što se dogodilo
- 2) što se događa
- 3) što je poduzeto.

Slijedi predstavljanje sugovornika koji će, dok traje kriza, pravodobno i vjerodostojno informirati novinare i stručno odgovoriti na njihova pitanja. Ta osoba ne smije biti ni ekspert za odnose s medijima ni netko od vodećih ljudi organizacije. To mora biti stručnjak za područje pogođeno krizom. Osnovni cilj takvih odnosa s medijima jest smanjivanje nesigurnosti, straha i tjeskobe među dionicima. Bitno je da se, dok kriza traje, ne bavimo njezinim uzrocima i posljedicama. Prioritet je smanjenje učinjene i sprječavanje nove štete.⁴¹

Lideri tijekom krize moraju otvoreno podržati i promovirati otvorenu komunikaciju između zaposlenika, partnera i javnosti kako bi mogli učinkovito komunicirati. Dobar primjer posvećenosti vodstva jest primjer bivšeg kalifornijskog guvernera Arnolda Schwarzeneggera tijekom velikih požara koji su pogodili Kaliforniju 2007. godine. On je sudjelovao u brojnim planiranim i neplaniranim konferencijama za novinare kako bi s javnošću podijelio pravodobne i točne informacije o procesu oporavka u mjestima pogođenima požarima.⁴²

Treća je faza *rehabilitacijska faza*. U životu organizacije u postkriznom razdoblju važne su tri komponente.⁴³

Prvo, mora se pobrinuti za sve ciljne javnosti (dionike) pogođene krize. Briga za uklanjanje štete ne prestaje okončanjem krize, već nerijetko traje još godinama. Druga je komponenta ponovno uspostavljanje normalne aktivnosti i ostvarivanje cilja zbog kojeg organizacija i postoji. Treća je komponenta uklanjanje uzroka koji su

Krizni odnosi s medijima, kao jedan od najvažnijih segmenata krize, ne svode se samo na rad s medijima u kriznim situacijama nego obuhvaćaju i pripremanje na krize i otklanjanje posljedica krize.

D. Verčić i sur. navode da se krizni odnosi s medijima sastoje od:

- 1) predkriznog (preventivnog)
- 2) kriznog (akutnog)
- 3) postkriznog (rehabilitacijskog) rada.

Postkrizni odnosi s medijima završavaju kada kriza više ne pobuđuje posebnu pozornost javnosti i medija. Tada se rad na području odnosa s medijima može vratiti u normalne okvire.

izazvali krizu i izgradnja mehanizama koji neće dopustiti da se ponovi.

Postkrizni odnosi s medijima završavaju kada kriza više ne pobuđuje posebnu pozornost javnosti i medija. Tada se rad na području odnosa s medijima može vratiti u normalne okvire. Kada će se to dogoditi, ne ovisi toliko o samoj organizaciji, koliko o novinarima i njihovom zanimanju za krizu i nakon što je okončana.⁴⁴ Tek kada vidimo da kriza i njezini uzroci i posljedice više ne zanimaju novinare, možemo konstatirati da postkrizno razdoblje završava.

No za djelatnike odnosa s medijima postkrizno razdoblje završava:⁴⁵

- 1) analizom rada u doba krize
- 2) arhiviranjem dokumenata
- 3) unošenjem stečenih iskustava u krizni medijski plan.

Krizni medijski plan dopunjavamo i prilagođujemo na temelju novih spoznaja.⁴⁶

Charles Firestone, moderator diskusije u Aspen Institutu o komunikaciji, za vrijeme i poslije uragana Katrina⁴⁷ grupirao je ideje za unaprjeđenje (ideje koje grade povjerenje) u tri široke kategorije: 1) više otvorenosti, uključujući veću dostupnost donositelja odluke i eksperata medijima te više transparentnosti u vladi za medije i javnost; 2) veća suradnja između vlade i medija, između različitih vrsta medija te između medija i zajednice; 3) unaprjeđenje razmjene između svih navedenih subjekata.⁴⁸

Informacijska praznina

Kao što smo vidjeli kroz pregled aktivnosti kriznih odnosa s medijima, vrlo je važno *odmah* reagirati prema javnosti. Čak i ako se ne prikupe sve informacije, glasnogovornik, glavni menadžer ili osoba ovlaštena za komunikaciju s medijima *mora* reagirati na novinarske upite kako bi se izbjegla informacijska praznina. *Informacijska praznina* vrijeme je koje teče od nastanka krize

do komunikacije s medijima. U slučaju da mediji ne dobiju brze informacije, morat će izvijestiti javnost najčešće na temelju glasila ili poluinformacija.

Stručnjaci i stručna literatura ukazuju da je potreban brz odgovor unutar 24 sata. No danas, u digitalno doba i doba novih medija, ne treba razmišljati o 24 sata. To je *vječnost*. Treba reagirati što prije, neki će reći – odmah. Važno je pritom imati na umu da brza reakcija ne smije biti na štetu točnosti i provjerenosti podataka. Treba reagirati odmah kada znamo što reći.

Danas je ključno odgovoriti medijima čim to od vas zatraže. Uprava bi trebala biti upoznata s tim što se u svijetu u stvarnom vremenu govori o njezinoj kompaniji (...) kada se tvrtka nađe u središtu pozornosti, uprava i njezin tim odnosa s javnošću trebali bi biti spremni reagirati unutar sat vremena.⁴⁹

Komunikacijsko osoblje mora razmišljati o nizu pitanja kada je riječ o mogućnosti izbijanja krize. Jedno od takvih pitanja glasi: „Što ako se u krizi unište komunikacijski kanali?“ Na to pitanje R. Luecke odgovara ovako: „Ljudi u razvijenom svijetu uzimaju suvremeno elektroničko komuniciranje kao nešto samorazumljivo. Zapravo, golema je naša ovisnost o faksu, e-mailu, internetu, telefonima, radiju i televiziji u međusobnoj komunikaciji. Te ovisnosti postajemo svjesni tek kada nestane struje ili kada nam se *sruši* internetska usluga ili server u tvrtki. Srećom, takve nezgode uglavnom ne traju dulje od nekoliko minuta. Krizni menadžeri moraju biti svjesni da velike prirodne nesreće ili one koje uzrokuje čovjek mogu prekinuti elektroničke veze na nekoliko dana ili tjedana i ograničiti njihovu sposobnost komuniciranja sa zaposlenicima i s javnošću.“⁵⁰

Upravo ovakva situacija dogodila se u New Yorku 11. rujna 2001. Rušenje nebroda uništilo je stotine tisuća fiksnih telefonskih linija, milijune podataka i ključne sustave mobilne telefonije. Prekinut je čak i

Komunikacijsko osoblje mora razmišljati o nizu pitanja kada je riječ o mogućnosti izbijanja krize. Jedno od takvih pitanja glasi: „Što ako se u krizi unište komunikacijski kanali?“

klasični poštanski promet. Da ne bi dospjela u takvu situaciju, svaka ozbiljna organizacija treba imati pričuveni plan koji bi rabio tradicionalne komunikacijske kanale.

Internet i upravljanje kriznim odnosima s javnošću

Posljednjih desetak godina medijsko se okruženje dramatično promijenilo. Nekada ograničeno medijsko tržište postalo je globalno i visokosofisticirano. Utjecaj koji internet ima pri upravljanju kriznim situacijama golem je. Informacije postaju dostupne sve većem broju ljudi. Internet je dostupan gotovo u svakom domu, mobitelu, internet-caffeu i proteže se sve do korporativne informacijske strukture. Ako se nešto važno dogodi, svatko će negdje iznositi svoju verziju događaja, a internet se upravo u takvim situacijama predstavlja kao djelotvorno sredstvo za upućivanje poruke – pojedincima, *online* zajednicama, neprijateljski orijentiranim ili nevladinim zajednicama.

I aktivističke skupine i nevladine organizacije spoznale su mogućnost interneta. Danas mala skupina može voditi kampanju preko interneta potičući istodobno pojedince da izraze svoje mišljenje klikom miša.

Budući da je internet prilično neregulirano područje koje je još uvijek nemoguće cenzurirati i u kojem svatko može plasirati vlastite poruke, organizacije imaju razloga za zabrinutost, pogotovo zato što svatko može pokrenuti web stranicu u kojoj će negativno pisati o određenoj organizaciji, tvrtki ili struci. Upravo zbog nemogućnosti ograničenja interneta organizacije moraju biti spremne odgovarati na negativne informacije i krize lansirane preko interneta.

Temeljno svojstvo dobrog rukovoditelja je odlučnost za izravno sučeljavanje sa svakom vrstom loših vijesti, izravno suprostavljanje njoj umjesto poricanja nezinog postojanja. Dobar rukovoditelj želi najprije čuti što je pošlo naopako, a tek potom dobre vijesti. Na loše vijesti ne možete odgovarajuće reagirati stignu li prekasno. Želite li pronaći

rješenje teškoće, na loše se vijesti morate usredotočiti. Čim postanete svjesni problema, svatko u organizaciji mora biti potaknut na djelovanje. Tvrtku možete procijeniti po tome koliko brzo okuplja svoje snage u rješavanju ozbiljnih poteškoća. Važno mjesto tvrtkinog digitalnog nervnog sustava jest koliko brzo osoblje saznaje za loše vijesti i potom na njih reagira. Nekoć je odgovor na loše vijesti bio spor. No, digitalna tehnologija ubrzava tvrtkine reflekse u svakom izvanrednom slučaju. B. Gates: Poslovanje brzinom misli, 1999.⁵¹

Brzinu širenja vijesti i informacija, odnosno brzinu interneta u kriznoj situaciji dobro ilustrira slučaj koji se 5. listopada 1999. dogodio u Londonu.⁵²

U 8:06 vlak na liniji Thames kojim je upravljao Michael Hoder krenuo je s perona na stanici Paddington. U 8:11, nakon što je prošao tri signala za upozorenje i zaustavljanje, vlak na liniji Thames frontalno se sudario s brzim vlakom GNER. Sve do 8:32 osoblje u kontroli željezničkog prometa u Readingu nije iz signalne kutije u Sloughu dobilo informaciju o tome da se dogodila ozbiljna nesreća u kojoj je sudjelovala jedna njihova kompozicija, da je izbio veliki požar, što je neuobičajeno u željezničkim nesrećama, te da je u nesreći velik broj ozlijeđenih i poginulih.

Da je netko od njih u 8:21 bio na internetu, mogao je vidjeti hitne informacije o željezničkoj nesreći kod Ladbroke Grovea u kojima su se nalazile brojke o poginulima, teže ozlijeđenima i velikom požaru koji je izbio.

Twitter kao alat krizne situacije

Kada se događaji odvijaju brzo, moramo biti dostupni medijima. Djelatnici za odnose s

Posljednjih desetak godina medijsko se okruženje dramatično promijenilo. Nekada ograničeno medijsko tržište postalo je globalno i visokosofisticirano.

Danas mala skupina može voditi kampanju preko interneta potičući istodobno pojedince da izraze svoje mišljenje klikom miša.

Ključni komunikacijski alati za posredovanje informacija jesu izjave za javnost.

medijima moraju biti dostupni čitavo vrijeme, pa čak i noću. A dostupno je moguće biti i preko Twitera. „Za nas vrijedi pravilo – čim se nešto izgovori, mi izvještavamo... Twiter je izvrstan posrednik jer ga čitavo vrijeme aktivno pratim.“⁵³

Alati u kriznim odnosima s javnošću

U komunikaciji s medijima komunikacijskom timu na raspolaganju stoje komunikacijski kanali kao što su izjave, priopćenja za medije, konferencije za novinare, informacije o poduzeću, intervjui, brifinzi i dr.

Ključni komunikacijski alati za posredovanje informacija jesu *izjave za javnost*. Pomoću njih uprava poduzeća objašnjava glavne informacije o događaju, izražava svoje žaljenje i ostale osjećaje. U kriznim situacijama izjave za javnost često se trebaju nadopunjavati čim stignu nove informacije.

Djelotvoran komunikacijski alat u kriznim situacijama svakako je i *konferencija za novinare* koja upravi omogućuje da svim novinarima informacije objavi istodobno. Konferencije poduzeću pružaju priliku da uživo ispričaju svoju priču i razjasne eventualne nesporazume. Treba imati na umu načelo za održavanje konferencija za novinare u kriznim situacijama: ona se ne smije ograničavati jer se tako može steći dojam da se nešto prikriva.

Brifing. Najčešće analiza krize i prvi susret s kriznom pojavom započinje prvim, žurnim brifingom. Brifing je predviđen kao komunikacijski alat u planu kampanje. Prema planu definirano je tko su osobe koje sudjeluju na brifingu. Tu se analizira situacija i dogovaraju mjere i način reagiranja na krize.

Prikladni komunikacijski alati su i *intervjui* s predstavnicima uprave ili glasnogovornikom. Uz pomoć intervjua uprava poduzeća može detaljnije objasniti događaje i ukloniti moguće nejasnoće. Bilo bi poželjno napraviti vježbu za intervju na kojoj bi se intervjuirani suočio s potencijalnim pitanjima i pripremio odgovore na njih.

Priopćenje za javnost također je čest alat kriznih odnosa s medijima. Pomoću priopćenja iznosimo stav uprave, nove detalje i održavamo stalnu komunikaciju s medijima i javnošću.

Background informacije čest su alat kriznih odnosa s javnošću. To su najvažnije informacije o organizaciji, njezina povijest, sastav uprave, organizacija, uspjesi, fotografije i sve ono što bi moglo zanimati novinare kao dodatak aktualnoj priči.

Novinari nisu uvijek u mogućnosti doći na mjesto događaja, stoga su nužan komunikacijski alat i *posebne telefonske linije*. Na pozive medija trebali bi se javljati članovi kriznoga komunikacijskog tima koji moraju biti opremljeni svim potrebnim informacijama i materijalima o kriznoj situaciji. Članovi kriznoga komunikacijskog tima trebali bi moći odgovoriti na svako postavljeno pitanje.

Krizno komuniciranje u agencijama, organizacijama i javnim institucijama

Odnosi s javnošću različito se provode unutar agencija odnosa s javnošću, organizacija i javnih, odnosno državnih institucija. Isto tako, krizna je komunikacija drukčija te se svatko od spomenutih tvrtki s njom suočava i pokušava je prebroditi različito. U istraživanju pod nazivom „Koliko Hrvatska napreduje prema novom modelu u odnosima s medijima“⁵⁴ objašnjene su najveće razlike u komuniciranju agencija, organizacija i javnih institucija prema medijima. Iako prema provedenom istraživanju agencije najbolje komuniciraju s medijima, novinari ipak smatraju da je u agencijama propagandno djelovanje na najvišoj razini. Organizacije imaju najbolji servis odnosa s javnošću, iznimno su profesionalne i dobro komuniciraju s medijima. Državna administracija, odnosno javne institucije okarakterizirane su sporim otvaranjem prema medijima i neučinkovitošću. Kako komuniciraju prema novinarima jedna je od važnih pretpostavki za brže i učinkovitije privođenje krize kraju.

Krizno komuniciranje u agencijama

Osnovna razlika kriznoga komuniciranja između agencija i ostalih organizacija očituje se upravo u činjenici da agencija radi kako bi zadovoljila klijente i riješila njegovu kriznu situaciju, a ne zbog krize unutar vlastite

Background informacije čest su alat kriznih odnosa s javnošću. To su najvažnije informacije o organizaciji, njezina povijest, sastav uprave, organizacija, uspjesi, fotografije i sve ono što bi moglo zanimati novinare kao dodatak aktualnoj priči.

Osnovna razlika kriznoga komuniciranja između agencija i ostalih organizacija očituje se upravo u činjenici da agencija radi kako bi zadovoljila klijente i riješila njegovu kriznu situaciju, a ne zbog krize unutar vlastite kompanije.

kompanije.⁵⁵ Upravo tijekom kriznih situacija najviše do izražaja dolaze neke od najvećih prednosti agencija odnosa s javnošću, a to su svakako fleksibilnost, iskustvo i vrlo brza reakcija. Istodobno ne treba posebno isticati kako je upravo ova usluga jedna od onih koje klijenti najviše cijene, a nažalost upravo u kriznim situacijama agencijske usluge odnosa s javnošću traže i oni koji su prije tvrdili da im odnosi s javnošću kao takvi uopće ne trebaju.

Svakom kvalitetnom upravljanju kriznom komunikacijom prethodi formiranje kriznog tima koji mora 24 sata dnevno pratiti razvoj situacije i predviđati daljnje korake. Voditelj kriznog agencijskog tima treba biti u stalnoj koordinaciji s kontakt osobom iz tvrtke koju zastupa, neovisno o tome je li riječ o voditelju odjela za odnose s javnošću ili predsjedniku uprave. Međusobni protok informacija mora biti brz i pravodoban, a svaki korak promišljen i koordiniran.

Morate uvijek biti korak ispred i, iako ne možete znati kako će se točno situacija razvijati, trebate unaprijed predvidjeti različite scenarije razvoja događaja i pripremiti moguće komunikacijske korake. Agencije se tijekom rada s različitim klijentima susreću s različitim situacijama i događajima te mogu dati znatan doprinos uspješnom upravljanju kriznom komunikacijom.

Krizno komuniciranje u organizacijama

Svaka organizacija kojoj je stalo do dugoročnog uspješnog poslovanja trebala bi se kontinuirano pripremati za potencijalnu kriznu situaciju sastavljajući različite scenarije i krizne planove te redovite simulacije kako bi se vidjelo funkcionira li krizna komunikacija.⁵⁶

Zaposlenici koji rade u organizacijama uglavnom su usredotočeni na svakodnevne poslove, za razliku od agencija koje žive od kriza i rješavanja kriznih situacija. Organizacije funkcioniraju tako što učinkovitom pripremom i predviđanjem kriznih situacija umanjuju mogućnost za njezin nastanak. Temeljna razlika kriznoga komuniciranja u agencijama i organizacijama jest u tome što krajnju odgovornost rješavanja krize snosi

organizacija, a ne agencija. Financijske, reputacijske i sve ostale odgovornosti snosit će organizacija, a ne agencija koja je angažirana kao pomoć pri rješavanju krizne situacije.⁵⁷

Sustavno planiranje i predviđanje kriznih situacija je ono što razlikuje Plivu od ostalih farmaceutskih kompanija, ali i većine organizacija. Pliva ima jasno razrađene scenarije u slučaju krize, redovite simulacije koje im pokazuju treba li na nekim aspektima dodatno raditi kako bi se eventualna kriza što brže sanirala. U slučaju krize u Plivi postoji jasna podjela uloga. Uz određeni krizni komunikacijski tim ključne osobe u rješavanju krize su direktor kvalitete, direktor pravnih poslova i direktor komunikacija. Direktor komunikacija je ključna osoba koja ima ulogu u kreiranju poruka prema internim i eksternim javnostima. Točno je specificirano tko što radi unutar kriznog tima. Bez obzira na sve jasno definirane korake koji se poduzimaju prije i za vrijeme krize, uvijek postoji mogućnost da se dogode situacije koje se nisu mogle predvidjeti. Međutim, upravo iskustva iz prebrođene krize mogu se koristiti kako se situacija ne bi ponovila.⁵⁸

*Krizno komuniciranje u javnim institucijama*⁵⁹

Poznata je tvrdnja kako se veličina neke krize može odrediti po tome u kojoj mjeri javni sektor pomaže pri njezinu saniranju – u što većoj mjeri sudjeluje, to znači da je kriza gora, naravno, uzimajući pri tome u obzir činjenicu kako su privatni sektor i građani oni koji prvi i uvijek podnose najveći teret izlaska iz krize.

Prenoseći tu tvrdnju na hrvatski primjer, možemo se uvjeriti samo pogledom na aktualni Program gospodarskog oporavka Vlade RH kako je, s obzirom na krizu, *voda došla do grla*.

Kako se javne institucije (u ovom slučaju državni uredi, ministarstva i agencije, jav-

Svakom kvalitetnom upravljanju kriznom komunikacijom prethodi formiranje kriznog tima koji mora 24 sata dnevno pratiti razvoj situacije i predviđati daljnje korake.

Morate uvijek biti korak ispred i, iako ne možete znati kako će se točno situacija razvijati, trebate unaprijed predvidjeti različite scenarije razvoja događaja i pripremiti moguće komunikacijske korake.

Općenito, može se reći kako je suočavanje s krizom složenije i neučinkovitije što je organizacija veća (i tromija).

na poduzeća te institucije korisnici državnog proračuna) nose s krizom? Općenito, može se reći kako je suočavanje s krizom složenije i neučinkovitije što je organizacija veća (i tromija).

U najgorem su položaju potpuni ili djelomični korisnici sredstava iz državnog proračuna. Matica hrvatska, koja je djelomični korisnik sredstava državnog proračuna, zbog drastičnog je smanjenje planiranih prihoda od države (za više od 30% u 2010. godini) morala promijeniti neke desetljećima prakticirane navike. Matica je tako bila prisiljena u potpunosti i vrlo brzo se orijentirati na tržišno poslovanje i ostvarenje najvećeg dijela

prihoda, odnosno minimuma potrebnog za normalni rad na taj način. Otpuštanja zaposlenika i snižavanja plaća nije bilo, no počeli su se strože kontrolirati troškovi za prijevoz, službena putovanja i prezentacije. Otkazana je suradnja sa svim vanjskim dobavljačima za sve one poslove za koje postoje kapaciteti da ih se obavi unutar same kuće (npr. dizajn, grafički prijelom Matičinih izdanja), dok su svi viškovi (sredstava i ljudi) uloženi u marketing i promidžbu. Rezultati nisu izostali te je Matica uspjela stabilizirati svoje poslovanje i stvoriti uvjete za preživljavanje do dolaska nekih boljih vremena.

Studija slučaja 32. Slučaj Karlovačka pivovara

Slučaj Karlovačke pivovare možemo nazvati klasičnim školskim primjerom kako ne treba komunicirati tijekom krizne situacije. Uprava poduzeća učinila je katastrofalne pogreške izbjegavajući očitovanje o incidentu u kojem se 23. veljače 2007. u blizini karlovačke pivovare otrovao 64-godišnji umirovljenik Zdravko Martinović. Analiza krvi u karlovačkoj bolnici pokazala je visoku koncentraciju amonijaka u krvi. Prema svemu sudeći, otrovao ga je ugljični dioksid koji je curio u neposrednoj blizini pivovare. Dva dana kasnije Karlovačka je pivovara negirala curenje amonijaka, a zbog pritiska medija tek je nakon osam dana priznala nepravilnosti. Sve što se nakon toga događalo samo je dodatno povećalo nepovjerenje građana kako prema Karlovačkoj pivovari, tako i prema cijelom sustavu koji je zakazao, izuzevši dio medija i nevladinih ekoloških organizacija. Naime hitna pomoć nije prijavila slučaj policiji, nego je policija tek pola dana nakon incidenta doznala za tragičan slučaj. Nitko nije alarmirao Centar za uzbunjivanje koji bi u slučaju veće koncentracije plina na vrijeme mogao upozoriti i evakuirati građane. Tek se nakon stranačkog prozivanja, javljanja državnog odvjetnika Mladena Bajića Karlovcu, cijeli slučaj pokreće. Mjerodavne institucije i inspektori obrušili su se na Karlovačku pivovaru i krivac je ubrzo bio pronađen. Pivovara je priznala krivnju kada je već svima bilo jasno da je upravo ona glavni krivac za trovanje Martinovića.

Pivovari je 12. ožujka zabranjen rad. Predsjednica Uprave Karlovačke pivovare se 13. ožujka, tek 17 dana nakon incidenta, oglasila priopćenjem u kojem se navodi žaljenje zbog događaja. Do tada nitko nije preuzeo odgovornost za tragičan slučaj.

Kao odgovor na informacijsku prazninu koja je tada prevladavala, odnosno nedostatak informacija o incidentu, predsjednica Uprave Monique Peters za portal business.hr izjavila je da je bila u inozemstvu kada se incident dogodio te da je prve informacije doznala iz medija u subotu, dan nakon incidenta. Naglasila je da su odmah formirali tim i već u subotu počeli s istragom u pivovari. Bilo je mnogo glasina te mnogi elementi nisu bili jasni i upravo si zbog toga odlučili dijeliti samo činjenice i informacije s medijima.

Za kontroliranje i rješavanje krize odlučujućih je prvih nekoliko sati, a upravo su na tom području zakazali najodgovorniji u Karlovačkoj pivovari. Umjesto da sami kreiraju vijest sadržajem i formom koji su optimalni, šuteći punih pet dana postali su vijest. Svojom šutnjom izazvali su zanimanje medija i dopustili im da iskapaju laži i poluistine u koje su se sami uvlačili.

Za kontroliranje i rješavanje krize odlučujućih je prvih nekoliko sati, a upravo su na tom području zakazali najodgovorniji u Karlovačkoj pivovari. Umjesto da sami kreiraju vijest sadržajem i formom koji su optimalni, šuteći punih pet dana postali su vijest.

Menadžment Karlovačke pivovare nije se pridržavao ni pravila *ne laži*. Ne samo da su početnim priopćenjima demantirali bilo kakvu odgovornost vezanu za trovanje Zdravka Martinovića, već su i kasnijim medijskim istupom pokušali prodati maglu navodeći da istjecanja amonijaka iz njihovih postrojenja nije bilo i nastojali su sakriti svoju krivicu koja je bila više nego očita. Prema riječima zaposlenika Karlovačke pivovare radnici su znali za ispuštanje plina. Ispust iz pogona privremeno je preusmjeren u kanalizaciju, smatralo se da to nitko neće primijetiti.

U kriznom komuniciranju vrijedi pravilo koje nije ispoštovano u kriznom komuniciranju Karlovačke pivovare. Predsjednik uprave treba izaći pred javnost, reći što se dogodilo, priznati krivnju, ispričati se i izraziti žaljenje. U ovom slučaju predsjednica uprave Karlovačke pivovare Monique Peters predugo se izbjegavala suočiti s javnosti i objasniti što se uistinu dogodilo.

Samo se možemo nadati da će ovaj slučaj poslužiti kao ogledni primjer kako ne treba komunicirati tijekom krizne situacije da bi se izbjegle iste, ali i slične poruke te zaštito ugled i opstanak organizacije, ali i ljudsko dostojanstvo i pravo javnosti na informaciju.

III. faza - Postkrizno komuniciranje

Kriza je preokret u životu poduzeća, a ujedno i prilika za ostvarivanje većeg ugleda. Nakon završetka krize organizacija se što prije mora vratiti normalnom poslovanju i motivaciji za obnavljanje i poboljšavanje ugleda organizacije. Nažalost, većina organizacija ne uči na svojim greškama koje su ih dovele do krize i nakon krize posluje jednako kao i prije. B. Novak ističe da je „najveća pogreška zaboraviti krizu. Iskustva mogu biti poučna samo ako ih se temeljito analizira.“⁶⁰

Nakon krize uprava mora analizirati što je u krizi djelovalo, a što nije. Ako je uprava radila prema kriznom planu, treba utvrditi koji su dijelovi kriznog plana bili dobro izvedeni, a koji loše. Potrebno je utvrditi je li se kriza mogla izbjeći i kako. Glavna je svrha analize poboljšavanje plana djelovanja u kriznim situacijama koji nikada nije konačan. S analizom krize započinje se nakon njezina završetka, ali ne duže od 30 dana jer se tada pojavljuju novi zadatci.

Analiza posljedica

Analiza posljedica krize i kriznoga komuniciranja posljednja je faza krize. Korporacija ili institucija razmotrit će sve elemente krize, izvući zaključke i pouke te će se pokušati što žurnije vratiti u svakodnevnicu. Jedna od najvećih pogrešaka može biti brzo zabo-

raavljanje krize. Stoga se ne kaže uzaludno da *grom može dva puta udariti u isto mjesto*.

Analiza bi trebala obuhvatiti interne i eksterne javnosti, odnosno sve zaposlenike koji su bili upleteni u krizu, opseg prodaje, javno mnijenje, objave u medijima, materijalnu štetu, moguće tužbe za povrat štete. Poželjno je sačuvati zapisnike i obavijesti o događajima tijekom krize jer se tako uprava može uspješnije nositi s nadolazećim sličnim kriznim situacijama. Ako se analizom uspiju utvrditi uzroci krize i odgovorne osobe, uprava u budućnosti može spriječiti takve krize.

Pitanja koja mogu pomoći u analizi glase:⁶¹

- Koji su mediji i kako su izvješćivali o krizi u našem poduzeću?
- Koji je bio domet izvješća (regionalni, nacionalni ili svjetski)?
- Kako su novinari komentirali događaje?
- Kakve podatke imamo o strukturi javnosti (koju su obavijestili o našoj krizi)?
- Je li se izvještaj temeljio na racionalnom ili osjećajnom gledištu?
- Jesu li izjave uprave bile predstavljene u cijelosti ili ne?
- Jesu li izjave bile u prvom ili drugom planu?
- Jesu li sindikati, država, nadzorni odbor dali izjave? Kakve? Tko je dao te izjave?
- Kakve su razlike između danih intervjuja i stvarnih izvješća medija?

Nakon krize uprava mora analizirati što je u krizi djelovalo, a što nije.

Analiza posljedica krize i kriznoga komuniciranja posljednja je faza krize.

Grom može dva puta udariti u isto mjesto.

Gubitak vjerodostojnosti i povjerenja u organizaciju može imati dugoročne posljedice. Upravo zbog toga organizacija treba provesti detaljnu analizu svih okolnosti koje su dovele do krize i pripremiti se kako bi u budućnosti mogla izbjeći slične i uspješno prebroditi krize u nastajanju.

- Koji su novinari i mediji bili objektivni, a koji nisu?
- Kakve su financijske posljedice i kakva je psihološka šteta među našim potrošačima (npr. gubitak povjerenja)?

Zbog negativnih informacija kojima nas mediji svakodnevno *bombardiraju* ljudi relativno brzo zaboravljaju krize i pozornost usmjeravaju prema novim krizama. S druge strane posljedice krize na financijsko poslovanje organizacije su velike. Gubitak vjerodostojnosti i povjerenja u organizaciju može imati dugoročne posljedice. Upravo zbog toga organizacija treba provesti detaljnu analizu svih okolnosti koje su dovele do krize i pripremiti se kako bi u budućnosti mogla izbjeći slične i uspješno prebroditi krize u nastajanju.

Rješavanje krize

Svaka je kriza priča za sebe, smatra J. Welch.⁶² Neke su povezane isključivo s unutarnjim problemima organizacije i za njih se rješenje najčešće brzo nađe. No ima kriza koje prerastu u medijske senzacije golemih razmjera i s najrazličitijim pravnim posljedicama. Upravo zbog specifičnosti svake pojedine krize teško je uspostaviti zajednička pravila njihova rješavanja.

Kao što smo već spomenuli, postoji *pet pretpostavki o kojima morate voditi računa pri rješavanju krize* u svojoj organizaciji:

1. Uvijek pretpostavite da je problem teži nego se čini na prvi pogled.
2. Pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.

3. Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu.
4. Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene kako u procesima, tako i u ljudstvu.
5. Pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu nego će iz nje izići još jača.

Tipična je pojava da tvrtke, prebrodivši krizu, odlaze u drugu krajnost. Naoružavaju se raznoraznim pravilnicima i utvrđuju koje kakve procedure kako bi idući put bile spremne boriti se protiv *neprijatelja* koji se već jedanput uspio probiti kroz njihove redove.⁶³

Svojim djelovanjem neka krizna stanja možete spriječiti. To je moguće postići na tri načina:

1. strogom kontrolom
 2. dobro osmišljenim unutarnjim procesom
 3. promicanjem kulture časti tvrtke.
- Prema J. Welshu u većini slučajeva krize se odvijaju prema sljedećem uzorku:
- pojavljuju se iznenada, da bi potom odmah krenule prema svojim raspletima
 - poput gruda snijega što se kotrljaju niz planinu na svom se putu međusobno sudaraju, postaju sve veće i jure sve brže; nikada ne možete biti posve sigurni gdje će se konačno zaustaviti
 - ono u što možete biti sigurni jest da će se na kraju ipak zaustaviti; put do podnožja planine vjerojatno će biti neugodan, ali jednog će dana završiti i život će normalno teći dalje.

Tipična je pojava da tvrtke, prebrodivši krizu, odlaze u drugu krajnost. Naoružavaju se raznoraznim pravilnicima i utvrđuju koje kakve procedure kako bi idući put bile spremne boriti se protiv neprijatelja koji se već jedanput uspio probiti kroz njihove redove.

Studija slučaja 33. Načela kriznoga komuniciranja: Slučaj Toyota – što možemo naučiti i primijeniti u praksi

Priznajemo postojanje krize i suočavamo se s njezinom stvarnošću.

Toyota Motor Corporation prestići će 2006. godine trenutno vodećeg proizvođača automobila General Motorsa povećavajući proizvodnju na više od 9,2 milijuna automobila godišnje, objavio je lokalni tokijski list.

Japanska automobilska tvrtka Toyota priopćila je da je postala najveći svjetski proizvođač automobila s 9,51 milijuna vozila proizvedenih u 2007. godini, čime je nadmašila godinama najvećeg proizvođača, američki General Motors, koji je u svojim tvornicama proizveo 9,26 milijuna vozila.

Toyota Motor Corporation, najveći japanski proizvođač osobnih automobila, zbog znatnog pada potražnje na tržištu, odlučio je sniziti prodaju u 2009. godini za milijun vozila u odnosu na planiranu, piše japanski poslovni dnevnik *Nikkei*. Toyota očekuje pad prodaje poglavito na europskom i američkom tržištu, a na domaćem tržištu očekuje da će situacija ostati nepromijenjena.

Pozadina slučaja

Najveći svjetski proizvođač automobila Toyota Motor Corporation krajem rujna prošle godine (30. rujna 2009.) objavila je kako će s američkog tržišta povući 3,8 milijuna vozila. Razlog su neispravne podloge za noge koje mogu uzrokovati zaglavljenje papučice gasa i tako dovesti do sudara.

Japanska Toyota krajem siječnja (28. siječnja 2010.) objavila je povlačenje dodatnih 1,1 milijuna automobila s američkog tržišta zbog mogućeg kvara na papučici za gas. Toyota je prije nekoliko dana iz SAD-a već povukla oko 2,3 milijuna vozila, uključujući modele Corolla i Camry zbog istog razloga, tj. problema s papučicom gasa.

Japanska Toyota objavila je (28. siječnja 2010.) kako povlači osam modela s europskog i kineskog tržišta zbog kvara na papučici gasa koja može zablokirati i nekontrolirano ubrzavati auto.

Priznajmo problem.

Toyota će opozvati 270.000 hibridnih vozila Prius u SAD-u i Japanu zbog problema s kočnicama.

U listopadu 2009. godine prvi je put povučeno 4,2 milijuna vozila zbog neispravnih podloga za noge koje mogu uzrokovati zaglavljenje papučice gasa. Tako je najveći svjetski proizvođač automobila u protekla četiri mjeseca s američkog tržišta povukao gotovo osam milijuna vozila.

Britanski mediji objavili su (početak veljače 2010.) da će ova kompanija povući više od 180.000 automobila iz Velike Britanije.

Toyota je od jeseni povukla osam milijuna automobila širom svijeta, od čega 1,8 milijuna iz Europe zbog potencijalnog kvara na papučici gasa koji može izazvati nekontrolirano ubrzavanje vozila.

Petnaest načela kriznog komuniciranja

1. *Priznajemo postojanje krize i suočavamo se s njezinom stvarnošću.* „Nalazimo se u krizi“, rekao je predsjednik Toyote Aiko Toyoda krajem siječnja 2010. godine.
2. *Priznajmo problem.* Japanska Toyota objavila je povlačenje automobila s američkog tržišta zbog mogućega kvara na papučici za gas. Toyota je priznala probleme s dizajnom kočnica u Priusu.
3. *Reagirajmo brzo radi javnog interesa* (važni su brzi odzivi prva 24 sata/popunimo informacijsku prazninu). Dana 30. rujna 2009. najveći svjetski proizvođač automobila, Toyota Motor Corporation, objavio je kako će s američkog tržišta povući 3,8 milijuna vozila. Razlog su neispravne podloge za noge koje mogu uzrokovati zaglavljenje papu-

Reagirajmo brzo radi javnog interesa.

Javnosti (kupci) žele znati kako će kriza utjecati na njih.

Definiramo činjenice (tko, što, kada, gdje, zašto, kako).

Budimo iskreni/iskažimo zabrinutost za interese kupaca.

Budimo proaktivni.

čice gasa i tako dovesti do sudara. Dana 25. siječnja 2010. japanski proizvođač vozila Toyota možda će s europskih tržišta povući dva milijuna automobila radi otklanjanja mogućega kvara na papučici za gas, nakon što je prošlog tjedna zbog istog razloga bila prisiljena povući velik broj vozila u SAD-u, pišu japanski mediji. Dana 28. siječnja 2010. japanska Toyota Motor Corp. objavila je da će povući dodatnih 1,09 milijuna vozila u Sjedinjenim Državama zbog problema s papučicom gasa i podnim prostirkama, što je novi udar za vodećeg svjetskog autoproduzivača dok se bori za spas ugleda. Dana 2. veljače 2010. izvršni potpredsjednik Toyote, Shinichi Sasaki na novinskoj konferenciji izrazio je duboko žaljenje zbog povlačenja Toyotinih automobila diljem svijeta.

4. *Definirajmo javnost.* Glasnogovornik Toyote u SAD-u Irv Miller rekao je kako bi vlasnici trebali maknuti podloge za noge iz automobila sve dok se ne nađe rješenje. Dužnosnici Toyote još pregovaraju s europskim vladama budući da se propisi o povlačenju automobila razlikuju od zemlje do zemlje. Takayuki Fujimoto, službenik ministarstva prometa u Tokiju, izjavio je da vlada još nije primila obavijest o opozivu iz Toyote. Toyota ne može objaviti opoziv u Japanu dok ne obavijesti ministarstvo. U službenom *priopćenju* koje smo dobili iz Toyote stoji da u regiji Adrija, u koju pripada Slovenija, Hrvatska, BiH, Srbija i Kosovo, nije bilo niti jednog zabilježenog takvog ili sličnoga kvara u nekom od ovlaštenih Toyotinih servisa.
5. *Javnosti (kupci) žele znati kako će kriza utjecati na njih.* „Znam da se mnogi kupci pitaju jesu li njihovi auti u redu“, rekao je predsjednik Toyote Aiko Toyoda i obećao da će tvrtka imenovati posebno povjerenstvo koje će detaljno istražiti cijeli slučaj, a na čijem će čelu biti on osobno. Rekao je i da će Toyota vrlo brzo raditi na opozivu 4,5 milijuna automobila s pogreškom na papučici gasa, od kojih je oko pola u SAD-u. Diljem globusa prodavači se trude što prije pomoći kupcima s problemom, koji zahtijeva dodavanje dijela koji rješava problem s papučicom.
6. *Definiramo činjenice (tko, što, kada, gdje, zašto, kako).* Razlog su neispravne podloge za noge koje mogu uzrokovati zaglavljenje papučice gasa i tako dovesti do sudara. Toyota je otkrila i uzrok problema te način na koji ga planira ukloniti. Problem leži u mehaničkom sklopu papučice koji se u određenim uvjetima i nakon česte upotrebe može potrošiti u mjeri da uzrokuje *lijepljenje* dvaju dijelova, odnosno zaustavljanje papučice u području otvorenoga gasa. Toyota je službeno objavila koje modele planira povući s tržišta radi uklanjanja greške na takozvanim *lijepljivim* papučicama gasa koje u određenim situacijama mogu ostati zaglavljene i uzrokovati nekontrolirano ubrzanje automobila. Povlačenje 1,8 milijuna vozila s europskog tržišta odnosi se na modele Aygo (u proizvodnji od veljače 2005. do kolovoza 2009.), iQ (studeni 2008. do studenog 2009.), Yaris (studeni 2005. do rujna 2009.), Auris (listopad 2006. do 5. siječnja 2010.), Corolla (listopad 2006. do prosinca 2009.) i RAV4 (studeni 2005. do studenog 2009.).
7. *Budimo iskreni/iskažimo zabrinutost za interese kupaca.* Izvršni potpredsjednik Toyote, Shinichi Sasaki, izrazio je duboko žaljenje zbog povlačenja Toyotinih automobila diljem svijeta. „Ništa nam nije važnije od sigurnosti i pouzdanosti naših kupaca. Duboko žalimo zbog svega što se dogodilo i učinit ćemo sve, i to vrlo brzo, da se naše pogreške isprave“, rekao je Sasaki.
8. *Budimo proaktivni.* Glasnogovornik Toyote u SAD-u Irv Miller rekao je... Izvršni potpredsjednik Toyote, Shinichi Sasaki na *novinskoj konferenciji*... Toyota je službeno objavila... Europski odjel Toyote objavio je listu europskih modela... U službenom *priopćenju* koje smo dobili iz Toyote... <http://www.toyota.hr>
9. *Konferenciju za novinare sazivamo čim nam to okolnosti dopuste.* Izvršni potpredsjednik Toyote Shinichi Sasaki sam se pojavio pred stotinjak novinara u Nagoyi na *konferenciji za novinare*. Predsjednik Toyote Aiko Toyoda danas se ispričao zbog masovnog opozi-

va modela te kompanije, uzrokovanog neispravnim papučicama gasa koje su se znale zaglaviti, što je uzrokovalo nekoliko nesreća. (...) Toyota je na *konferenciji za novinare* obećao da će tvrtka povećati kvalitetu proizvodnje.

10. *Govorimo jednako.* Izvršni potpredsjednik Toyote Shinichi Sasaki izrazio je duboko žaljenje zbog povlačenja Toyotinih automobila diljem svijeta. Predsjednik Toyote Aiko Toyoda danas se ispričao zbog masovnog opoziva modela te kompanije uzrokovanog neispravnim papučicama gasa. Razlog su neispravne podloge za noge koje mogu uzrokovati zaglavljenje papučice gasa i tako dovesti do sudara.
11. *Postupcima nastojimo ukloniti nastalu štetu.* Toyota je otkrila i uzrok problema te način na koji ga planira ukloniti. Problem leži u mehaničkom sklopu papučice koji se u određenim uvjetima i nakon česte uporabe može potrošiti u mjeri da uzrokuje *lijepljenje* dvaju dijelova, odnosno zaustavljanje papučice u području otvorenoga gasa. Rješenje koje Toyota planira provesti odnosi se na instalaciju precizno oblikovanoga komadića nehrđajućeg čelika koji će papučici osigurati stabilnost i precizan rad. Sam popravak navodno ne bi trebao trajati dulje od trideset minuta, a *japanski proizvođač planira kontaktirati sa svakim kupcem problematičnog vozila kako bi se unaprijed dogovorio termin servisa.* Toyotini servisi navodno bi trebali raditi i dulje od predviđenog vremena dok se problem ne ukloni, a pojedini čak i punih 24 sata.
12. *Blisko surađujemo s istražnim tijelima.* Iz Toyote kažu kako *rade s državnim službama* oko pronalaska rješenja za problem, a najavili su da će vlasnici automobila biti obaviješteni možda već sljedeći tjedan. Toyota, unuk osnivača tvrtke, obećao je da će u *potpunosti surađivati s američkim vlastima* pri istrazi problema u Priusu, koji nije bio uključen u opoziv, a ima sasvim drukčiji problem.
13. *Kod izbijanja krize prvi glasnogovornik je prvi čovjek korporacije, predsjednik uprave/ izvršni direktor.* Izvršni potpredsjednik Toyote Shinichi Sasaki sam se pojavio pred stotinjak novinara u Nagoyi na konferenciji za novinare... Predsjednik Toyote Aiko Toyoda danas se na *konferenciji za novinare* ispričao zbog masovnog opoziva modela te kompanije uzrokovanog neispravnim papučicama gasa koje su se znale zaglaviti, što je uzrokovalo nekoliko nesreća.
14. *Financijski gubitci vs. očuvanje ugleda/reputacije.* Dionica Toyote pala je u prijednevnom trgovanju u Japanu daljnjih 3,9%, nakon što je u utrak zabilježila pad od 4,3%. Samo u SAD-u prošlog je mjeseca zabilježen pad u prodaji za 34%. Nakon što je Toyota zbog neispravnih papučica gasa koje su se znale zaglaviti, što je dovelo do nesreća, bila prisiljena povući oko 8 milijuna vozila, *imidž te kompanije u javnosti nepovratno je okaljan.* Korporacija će zbog toga, prema procjenama, izgubiti oko dvije milijarde dolara. „Toliko je sjaja i dubokog ponosa te predanosti u crnoj replici Toyote iz 1936. godine koja je izložena u Komemorativnoj dvorani u Toyota Cityju. Inspiriran automobilskom industrijom u SAD-u, Sakichi Toyoda je obiteljski biznis usmjerio prema onome što je do danas postalo najveći proizvođač automobila na svijetu. No u posljednjih nekoliko tjedana ukaljano je dosad besprijekorna slika o kvaliteti, posvećenosti detaljima, učinkovitosti i pouzdanosti koju je Toyota gradila desetljećima“, piše BBC-jev dopisnik iz Japana.

Toyota je oduvijek bila više od brenda ili još jednog proizvođača automobila. Toyota utjelovljuje izrastanje Japana iz ruševina Drugog svjetskog rata u jednu od najvećih svjetskih sila. Vrijednosti kompanije poklapaju se sa nacionalnom etikom, a Toyota je nacionalna ikona. Stoga iza dubokog naklona i isprike Akia Toyode, unuka i treće generacije predsjednika kompanije, stoji više od samo *oprostite*. Nažalost, za većinu ljudi u Japanu te u 60 ili više zemalja svijeta u kojima je kompanija bila prisiljena povući automobile ono što je imao reći bilo je premalo i prekasno, piše BBC-jev dopisnik iz Japana

Postupcima nastojimo ukloniti nastalu štetu.

Kod izbijanja krize prvi glasnogovornik je prvi čovjek korporacije, predsjednik uprave/ izvršni direktor.

Financijski gubitci vs. očuvanje ugleda/ reputacije.

Kriza, opasnost ili prilika?

uz dodatak da će Toyoti trebati mjeseci, možda čak i godine, da vrati povjerenje kupaca u svoje automobile.

Stručnjaci odnosa s javnošću Toyoti zamjeraju i što se nisu odmah obratili kupcima i javnosti te iznijeli kako namjeravaju sanirati štetu. „Nikad nisam vidio da je Toyota tako loše reagirala. Donedavno, na probleme su reagirali odmah i obratili se javnosti, no sada su njihovi stručnjaci za odnose s javnošću pogriješili“, rekao je jedan od japanskih stručnjaka za odnose s javnošću. Razdoblje problema od rujna 2009. do siječnja 2010. predugo je da bi se očuvala reputacija.

15. *Kriza, opasnost ili prilika.* Procijenimo sami je li Toyota iz ovog slučaja izašla jača ili slabija s obzorom na reputaciju kormpanije.

Stvarni troškovi krizne situacije

Svaka je kriza trošak. Neminovno proizvođači gubitke za tvrtku ili organizaciju. Neke krize povezane su s povlačenjem proizvoda, čišćenjem lokalacije, sudskim parnicama itd. Neke krize povezane su i s gubitkom reputacije.

Dakle krizne situacije prate:⁶⁴

Zauzetost uprave. Kada organizaciju pogodi kriza, ljudi koji je vode moraju se dodatno angažirati u krizi.

Zabrinutost zaposlenika. Malo je tvrtki koje u kriznoj situaciji djelotvorno komuniciraju sa svojim zaposlenicima. Dobro informirani i motivirani zaposlenici mogu biti važan čimbenik u vrijeme krize.

Političke reakcije. Krizne situacije mogu širiti nezadovoljstvo vlade i zakonodavaca,

što može proizvesti politički pritisak na organizaciju.

Sudski sporovi. Živimo u svijetu *radi ili tuži (do or sue)*. Kad je riječ o sudskim sporovima, organizacije se trebaju pripremiti za najgore, osobito na području odgovornosti proizvoda.

Reakcije kupaca. Kada organizacije ne uspiju uspostaviti dobru komunikaciju s potrošačima, njihova će se potpora vjerojatno izgubiti što može utjecati i na tržišni udio.

Povjerenje na tržištu i ugled. Ovo je najvažnije od svih troškova. Ponovna izgradnja ugleda kod ciljnih skupina, kao što su dioničari ili potrošači, ne samo što je skupa nego iziskuje i mnogo vremena. I ovdje je za jačanje povjerenja javnosti i tržišta ključna učinkovitost komunikacija.

Krizne situacije prate:

- zauzetost uprave.
- zabrinutost zaposlenika.
- političke reakcije.
- sudski sporovi.
- reakcije kupaca.
- povjerenje na tržištu i ugled.

Sažetak

Tri faze krize

Krizni odnosi s javnošću prolaze kroz tri povezane faze: I. faza – priprema za krizu; II. faza – krizno komuniciranje; III. faza – postkrizno komuniciranje.

Kriza

Kriza je ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu.

Uzroci krize

Ako na krizu gledamo kao na neplaniran proces, općenito se uzroci dijele na vanjske i unutarnje.

Vanjski uzroci krize

Vanjski uzroci nastaju u okolini izvan organizacije. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecaja na te uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd.

Vrste kriza

Krize možemo podijeliti na: 1) vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi, krize javnog mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline; 2. vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize /nesreće i smrtni slučaj/ i prikrivene krize/revizije, unutarnji čimbenici); 3. vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične krize i percepcijske krize).

Tehnološki incidenti kao vrste kriza

Kvar na dalekovodima, računalni hakeri i dr. Svakim danom bilježi se sve više provala u računalne sustave, a istraživanja pokazuju da će se ovakav trend nastaviti i u budućnosti. Za velik dio hakerskih napada nikad se i ne dozna zato što žrtve često ni same nisu svjesne da su napadnute ili ne žele s ovim podacima izaći u javnost.

Četiri osnovne vrste kriza s kojima se može suočiti svaka organizacija prema američkom Institutu za krizni menadžment iz Lousvillea:

1) perceptualna kriza (kriza uočavanja), 2) bizarne krize, 3) iznenadne krize, 4) prikrivene krize.

Metafora zmije u kriznim situacijama

1) kobra, 2) piton.

Definiranje javnosti u krizi

Definiranje javnosti u krizi još je jedna važna zadaća vodstva. Javnost je homogena skupina ljudi koja svojim djelovanjem utječe na korporaciju, i obratno. O tome koliko će korporacija uspješno i učinkovito voditi odnose s tom javnošću ovisi njezin uspjeh i dugoročni opstanak. Kako bi korporacija uspješno komunicirala i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti koje bi mogle biti upletene u krizu, posredno i neposredno.

Krizni komunikacijski plan

Menadžment korporacija, vodstvo institucija i organizacija mora biti svjesno mogućih kriza u svojem sustavu. S tim u vezi moraju pristupiti planiranju za izvanredne situacije. To uključuje organizaciju i donošenje što više odluka prije nego se kriza pojavi. Planiranje prije krize pruža ljudima dovoljno vremena za razmatranje svih mogućnosti, za promišljanje o svemu, razmatranje prednosti različitih postupaka i testiranje spremnosti za djelovanje.

Krizni komunikacijski tim

U organizaciji pogođenoj nekom krizom nemoguće je da svatko odlučuje, koordinira i zna sve o svemu i u istoj mjeri. Zbog toga se osniva krizni tim sastavljen od vodećih ljudi organizacije, tj. u njemu moraju biti svi pojedinci koji profesionalno mogu pridonijeti rješenju krize. To znači da u timu trebaju biti glavni izvršni direktor (CEO), šef odjela odnosa s javnošću, potpredsjednik organizacije, glavni menadžer područja u kojem je izbila kriza, šef zaštite, odvjetnik organizacije i svatko to bi na neki način mogao rasvijetliti nastalu situaciju. Kontaktiranje kriznoga tima trebalo bi biti polazna točka od koje počinjemo rješavati nastalu krizu.

Krizni informacijski centar

Krizni informacijski centar mjesto je gdje se informacije izravno prenose od institucije do njezinih javnosti. Dakle ovdje nije riječ o novinarskom poslu. Dobro opremljen centar raspolaže s nekoliko telefonskih linija, računalima, pisačim stolovima, opremom za snimanje te prostorijama za intervjuiranje. Osnovna je zadaća ovakva centra izaći u javnost s prvim informacijama. Ažuriranje i nadopunjavanje vijesti daljnji su zadatci centra.

Razvoj krize kao ciklički proces od četiri stupnja

1) izvor ili potencijalna opasnost; 2) jačanje ili rastuća kriza; 3) stvarna ili kritična kriza; 4) rješavanje ili smirivanje krize.

Provedba krize

Menadžer stoljeća u SAD-u Jack Welch, predsjednik uprave General Electric Company, ukazuje na pet pretpostavki koje valja imati na umu kada se kriza dogodi: 1. Uvijek pretpostavite da je problem teži nego se čini na prvi pogled. 2. Pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati. 3. Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu. 4. Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene kako u procesima, tako i u ljudstvu. 5. Pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu nego će iz nje izići još jača.

Načela upravljanja kriznim situacijama

1. Definirajte pravi problem. 2. Centralizirajte ili barem kontrolirajte tijek informacija. 3. Oslobodite tim za upravljanje kriznom situacijom svakodnevnih poslovnih obveza. 4. Pri planiranju pretpostavite najgori scenarij. 5. Ne ovisite samo o jednom pojedincu. 6. Uvijek se oduprite porivu da krenete u sukob. 7. Shvatite što mediji žele. 8. Ne zaboravite niti jednu ciljnu skupinu. 9. Ograničite problem. 10. Prepoznajte vrijednost kratkoročne žrtve.

Odnosi s medijima u krizi

Komunikacija sve više postaje ključno sredstvo za upravljanje kriznim situacijama. Širenje pravodobnih i točnih informacija svim zainteresiranima, pa i medijima, igra veliku ulogu za djelotvorno upravljanje krizama. U komunikaciji s javnošću ključno je ostvariti partnerstvo s medijima da bi se provela strategija odgovora na krizu.

Kriznih odnosa s medijima prema D. Verčić i sur.

1) predkriznog (preventivnog), 2) kriznog (akutnog) i 3) postkriznog (rehabilitacijskog) rada.

Vodstva organizacije na početku krize mora javnosti odgovoriti

4) što se dogodilo, 2) što se događa i 3) što je poduzeto.

Za djelatnike odnosa s medijima postkrizno razdoblje završava

1) analizom rada u doba krize, 2) arhiviranjem dokumenata i 3) unošenjem stečenih iskustava u krizni medijski plan.

Informacijska praznina

Informacijska praznina vrijeme je koje teče od nastanka krize do komunikacije s medijima. U slučaju da mediji ne dobiju brze informacije morat će izvijestiti javnost najčešće na temelju glasina ili poluinformacija.

Twitter kao alat krizne situacije

Kada se događaji odvijaju brzo, moramo biti dostupni medijima. Djelatnici za odnose s medijima moraju biti dostupni cijelo vrijeme, pa čak i noću. Može se biti dostupan i preko Twittera. „Za nas vrijedi pravilo – čim se nešto izgovori, mi izvješćujemo... Twitter je izvrstan posrednik jer ga čitavo vrijeme aktivno pratim.“

Alati u odnosima s javnošću

U komunikaciji s medijima komunikacijskom timu na raspolaganju stoje komunikacijski kanali kao što su izjave, priopćenja za medije, konferencije za novinare, informacije o poslovanju, intervjui, brifinzi i dr.

Analiza posljedica

Analiza posljedica krize i kriznoga komuniciranja posljednja je faza krize. Korporacija ili institucija razmotrit će sve elemente krize, izvući zaključke i pouke i pokušat će se vratiti što žurnije u svakodnevnicu. Jedna od najvećih pogrešaka može biti brzo zaboravljanje krize. Stoga se ne kaže uzaludno da *grom može dva puta udariti u isto mjesto*.

Pet pretpostavki o kojima morate voditi računa pri rješavanju krize u svojoj organizaciji

1. Uvijek pretpostavite da je problem teži nego se čini na prvi pogled. 2. Pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati. 3. Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorom mogućem svjetlu. 4. Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene kako u procesima, tako i u ljudstvu. 5. Pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu nego će iz nje izići još jača.

Tri načina kako se svojim djelovanjem neka krizna stanja možete spriječiti

1. strogom kontrolom, 2. dobro osmišljenim unutarnjim procesom, 3. promicanjem kulture časti tvrtke.

Stvarni troškovi krizne situacije

Svaka kriza stoji. Neminovno proizvodi troškove za tvrtku ili organizaciju. Neke krize povezane su s povlačenjem proizvoda, čišćenjem lokacije, sudskim parnicama itd. Neke krize povezane su i s gubitkom reputacije.

Pitanja za provjeru znanja

1. Definirajte krizu?
2. Tri faze kriza?
3. Vanjski uzroci krize?
4. Unutarnji uzroci krize?
5. Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu?
6. Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja?
7. Vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje?
8. Tehnološki incidenti kao vrste kriza?
9. Četiri osnovne vrste kriza s kojima se može suočiti svaka organizacija prema američkom Institutu za krizni menadžment iz Lousvillea?
10. Metafora zmije u kriznim situacijama?
11. Tko je ciljna javnost u krizi?
12. Što je krizni komunikacijski plan?
13. Struktura kriznoga komunikacijskog plana?
14. Što je krizni komunikacijski tim?
15. Tko čini krizni komunikacijski tim?
16. Što je krizni informacijski centar?
17. Zašto je važna simulacija kriznih situacija?
18. Objasnite razvoj krize kao ciklički proces od četiri stupnja?
19. Ponašanje menadžmenta u krizi?
20. Pet pretpostavki koje valja imati na umu kad se kriza dogodi prema Jacku Welchu?
21. Deset načela upravljanja kriznim odnosima s javnošću?
22. Faze kriznih odnosa s medijima prema D. Verčić i sur.?
23. Što vodstva organizacije na početku krize moraju odgovoriti javnosti?
24. Kada za djelatnike odnosa s medijima završava postkrizno razdoblje?
25. Što je informacijska praznina?
26. Prednosti Twittera kao alata krizne situacije?
27. Najvažniji alati u kriznim odnosima s javnošću?
28. Krizno komuniciranje u agencijama?
29. Krizno komuniciranje u javnim institucijama?
30. Studija slučaja – Karlovačka pivovara?
31. Pet pretpostavki o kojima morate voditi računa pri rješavanju krize u svojoj organizaciji?
32. Tri načina kako se svojim djelovanjem neka krizna stanja možete spriječiti?
33. Stvarni troškovi krizne situacije?



Dodatna literatura

- Clawson, S.: *Crisis Communication Plan: A PR Blue Print*, <http://www3.niu.edu/newsplace/crisis.html>
- Dezenhall, E., Weber, J.: *Damage Control-The Essential Lessons of Crisis Management*, Prospecta press, Westport, 2011.
- Fearn-Banks, K.: *Crisis Communications. A Review of Some Best Practices*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Inc. International Education and professional publisher, Thousand Oaks, London, 2001.
- Haddow, G. D., Haddow, K. S.: *Disaster Communications in a Changing Media World*, Elsevier, Amsterdam, 2008.
- Hainsworth, B. E., Meng, M. 'How Corporations Define Issues Management', Public Relations Review, winter, 1988.
- Krystek, U.: *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*, Gabler, Wiesbaden, 1987.
- Langford, M.: *Crisis Public Relations Management*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Lebringer, O.: *The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility*, Boston University, New Jersey, 1997.
- Luecke, R.: *Upravljanje kriznim situacijama*, Harvard Business Essentials i Zgombić i partneri, Zagreb, 2005.
- May, A. L.: *First informers in the Disaster Zone: The Lessons Katrina. The Aspen Institute, Communications and Society Program*, Washington, DC, 2006.
- Novak, B.: *Krizno komuniciranje*, Binoza Press, Zagreb, 2001.
- Regester, M., Larkin, J.: *Risk Issues and Crisis Management*, Great Britain, Clays Ltd, St Ives plc, 1998.
- Scott, D. M.: *Marketing&PR u stvarnom vremenu*, Dva i Dva, Zagreb, 2011.
- Scott, D. M.: *The New Rules of Marketing&PR*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.
- Skoko, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006.
- Sweeney, J. P.: *Copley News Service*, November 5., 2007., <http://www.copleynews.com>
- Tomić, Z., Milas, Z.: *Strategija kao odgovor na krizu*, Politička misao, br. 1., Zagreb, 2007.
- Welch, J.: *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb, 2005.
- Zvonarević, M.: *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb, 1989.
- <http://www.wikipedia.org>
- <http://hr.wikipedia.org>

Bilješke

- 1 M. Langford: *Crisis Public Relations Management*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 397.
- 2 B. Novak: *Krizno komuniciranje*, Binoza Press, Zagreb, 2001., 28.
- 3 K. Fearn-Banks: *Crisis Communications. A Review of Some Best Practices*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., International Education and Professional Publisher, Thousand Oaks, London 2001., 480.
- 4 P. Ašanin Gole: *Komuniciranje u kriznih in konfliktnih okoliščinah*, IABC, u: B. Novak, n. dj., 28.
- 5 U. Krystek: *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*, Gabler, Wiesbaden, 1987., 6.
- 6 Z. Tomić, Z. Milas: *Strategija kao odgovor na krizu*, Politička misao, Vol. XLIV, br. 1., 2007., 141.
- 7 B. Novak, n. dj., 37.
- 8 M. Zvonarević: *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb, 1989., 680.-681.
- 9 B. Novak, n. dj., 43.
- 10 R. Luecke (b): *Upravljanje kriznim situacijama*, Harvard Business Essentials, Zgombić & Partneri, Zagreb, 2005. 24.-30.
- 11 B. Novak, n. dj., 43.
- 12 www.wikipedia.org
- 13 <http://ireport.cnn.com>, cit. pr. *Informacijki menadžment u zaštiti i spašavanju*, u: Hrestomatija, N. Ćurak (ur.), FPN, Sarajevo, 2009., 79.
- 14 www.hvz.hr
- 15 R. Luecke (b), n. dj., 27.-29.
- 16 Isto, 29.-30.
- 17 Isto, 30.-32.
- 18 *The Essentials of Corporate Communication and Public Relations*, 2006., 139.-140.
- 19 M. Langford, n. dj., 398.-399.

- 20 Vidi: *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, 1999.
- 21 O. Lebringer: *The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility*, Boston University, New Jersey, 1997. cit. pr. B. Novak, n. dj., 38.
- 22 R. Luecke (b), n. dj., 69.
- 23 S. Black, n. dj., 167.-179.
- 24 B. Novak, n. dj., 156.
- 25 S. S. K. Clawson: *Crisis Communication Plan: A PR Blue Print*, <http://www3.niu.edu/newsplace/crisis.html>
- 26 B. Skoko: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006., 247.
- 27 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, n. dj., 391.-393.
- 28 M. Regester, J. Larkin: *Risk Issues and Crisis Management*, Great Britain, Clays Ltd, St Ives plc, 1998., cit. pr. B. Novak, n. dj., 127.
- 29 B. Novak, n. dj., 127.
- 30 Isto, 128.
- 31 Vidi: 'How Corporations Define Issues Management', *Public Relations Review*, winter, 1988.
- 32 Isto, 105.
- 33 Isto.
- 34 Isto, 106.
- 35 J. Welch: *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb, 2005., 161.-163.
- 36 M. Langford, n. dj., 408.-410.
- 37 G. D. Haddow, K. S. Haddow: *Disaster Communications in a Changing Media World*, Elsevier, Amsterdam, 2008., cit. pr. *Informacijski menadžment u zaštiti i spašavanju*-Hrestomatija, N. Ćurak (ur.), FPN, Sarajevo, 2009., 1.
- 38 D. Verčić i sur., n. dj., 132.
- 39 Isto, 136.-137.
- 40 Isto, 137.-139.
- 41 Isto, 138.-139.
- 42 Više: J. P. Sweeney: *Copley News Service*, November 5., 2007., <http://www.copleynews.com>
- 43 D. Verčić i sur., n. dj., 139.-140.
- 44 Isto, 141.
- 45 Isto.
- 46 Ako smo kroz krizu možda prošli nepripremljeni i bez kriznog medijskog priručnika, doznajemo koliko nam je nedostajao pa se prihvaćamo njegove izrade.
- 47 *Katrina* je ime za uragan koji je krajem kolovoza 2005. pogodio južnu obalu Sjedinjenih Američkih Država.
- 48 Izvor: A. L. May: *First Informers in the Disaster Zone: The Lessons Katrina. The Aspen Institute, Communications and Society Program*, Washington, DC, 2006., <http://www.aspeninstitute.org>
- 49 D. Meerman Scott, n. dj., 66.
- 50 R. Luecke (b), n. dj., 159.
- 51 B. Gates, n. dj., 122.
- 52 Isto.
- 53 D. Meerman Scott, n. dj., 91.
- 54 M. Petrović: *Krizno komuniciranje u organizacijama*, diplomski rad, Mostar, 2011., 46. (Istraživanje "Koliko Hrvatska napreduje prema novom modelu PR-a u odnosima s medijima", M. Petrović, T. Sušan Šulentić, 2008.).
- 55 Cit. pr. M. Petrović, n. dj. 46., (preuzeto iz razgovora s D. Petric, višom savjetnicom u Millenium promociji).
- 56 Cit. pr. M. Petrović n. dj., 47. (preuzeto iz razgovora s T. Sušan Šulentić, direktoricom korporativnih komunikacija u Plivi).
- 57 Isto.
- 58 Isto.
- 59 Cit. pr. M. Petrović n. dj., 48. (preuzeto iz razgovora s Anđelkom Brezovnjačkim, voditeljem analitike u Millenium promociji).
- 60 B. Novak, n. dj., 172.
- 61 Isto, 173.
- 62 J. Welch, n. dj., 156.
- 63 Isto, 158.
- 64 M. Langford, n. dj., 401.-403.

VIII.

POLITIČKI
ODNOSI S
JAVNOŠĆU

35. DEFINIRANJE I AKTIVNOSTI POLITIČKIH ODNOSA S JAVNOŠĆU

J oš 1967. godine Hannah Arendt u svojoj knjizi *Truth and Politics* napisala je kako se nikada nije posumnjalo da su istina i politika u prilično lošim međusobnim odnosima i, prema njoj, nikada se istinoljublje nije ubrajalo u političke vrline. Nisu samo političari i demagozi uvijek smatrali da su laži nužna i opravdana sredstva, nego je to činjeno i u obavljanju državničkog poziva.

Je li se politika u međuvremenu promijenila? Koliko su (novoj) politici i njezinoj transparentnosti pomogli suvremeni praktičari odnosa s javnošću? Jesu li oni uistinu osobe zadužene za uspostavljanje dvosmjerne komunikacije i tumači često zamršene politike ili su to osobe, da se poslužimo riječima H. Arendt, koje nas uvjeravaju da *sunce sja kada kiša lije kao iz kabla*. Na ta i brojna druga pitanja pokušat ćemo odgovoriti u ovom poglavlju koje započinje definiranjem i razmatranjem aktivnosti političkih odnosa s javnošću.

Definiranje političkih odnosa s javnošću

Politički odnosi s javnošću proces su upravljanja pomoću kojeg politički akteri zbog političkih razloga, pomoću učinkovite komunikacije i aktivnosti, nastoje utjecati i uspostaviti, izgraditi i održati dobre odnose i reputacije s ciljnim javnostima da bi podržali misiju i postigli političke ciljeve.¹

Nema mnogo definicija političkih odnosa s javnošću. Ova se definicija može usporediti s dvjema definicijama političkih odnosa s javnošću koje pružaju A. Zipfel i B. McNair. Prema A. Zipfel (2008.) „politički odnosi s javnošću se odnose na strateške aktivnosti komunikacije aktera koji sudjeluju u političkom procesu koji su usmjereni na infor-

mativne i uvjerljive ciljeve da bi ostvarili pojedinačne interese“.² Ova definicija vidi komunikaciju političkih odnosa s javnošću jednosmjernom i izražava funkcionalnu perspektivu o političkim odnosima s javnošću. Stoga ne utjelovljuje prijelaz prema sukreacijskoj perspektivi o odnosima s javnošću koja je bila manifest (pokazatelj) u istraživanju odnosa s javnošću tijekom posljednjih desetljeća. Naprotiv, vjeruje se da je odnosna perspektiva ključna za razumijevanje svih procesa koji uključuju politiku, komunikaciju i odnose s javnošću. Dakle J. Strömbäck i S. Kioussis zaključili su da je definicija A. Zipfel (2008.) neobjektivna (pristrana) prema funkcionalnoj perspektivi koja postaje sve zastarjelijom.³

I B. McNair je ponudio definiciju političkih odnosa s javnošću. Prema njemu politički odnosi s javnošću su „taktike upravljanja medijima i informacijama koje su namijenjene osiguranju da stranka prima maksimum povoljnog publiciteta i minimum negativnog“. Ova definicija nema mnogo zajedničkog sa suvremenim shvaćanjima odnosa s javnošću unutar područja istraživanja odnosa s javnošću, ali je tipična za to kako znanstvenici političke komunikacije često vide odnose s javnošću. Po ovom shvaćanju odnosi s javnošću uglavnom su upravljanje medijima, upravljanje imidžom i upravljanje informacijama.⁴ Ovo je međutim usko shvaćanje odnosa s javnošću.

Međutim navedena definicija odražava suvremena shvaćanja odnosa s javnošću i prilagođena je kontekstu politike i političke komunikacije. Naglašava komunikaciju politike i učinkovitu prirodu komunikacije u političke svrhe te ima potencijal integriranja teorije i istraživanja iz različitih područ-

Politički odnosi s javnošću proces su upravljanja pomoću kojeg politički akteri zbog političkih razloga, pomoću učinkovite komunikacije i aktivnosti, nastoje utjecati i uspostaviti, izgraditi i održati dobre odnose i reputacije s ciljnim javnostima da bi podržali misiju i postigli političke ciljeve.

Politički odnosi s javnošću se odnose na strateške aktivnosti komunikacije aktera koji sudjeluju u političkom procesu koji su usmjereni na informativne i uvjerljive ciljeve da bi ostvarili pojedinačne interese.

Državni odnosi s javnošću naziv je za odnose, tj. komunikaciju državnih tijela s javnošću.

ja istraživanja. Također uključuje različite funkcije odnosa s javnošću često naglašene u literaturi, kao što su upravljanje publicitetom, upravljanje reputacijom, javnim poslovima, upravljanje pitanjima i održavanje odnosa.

Državni odnosi s javnošću

Državni odnosi s javnošću naziv je za odnose, tj. komunikaciju državnih tijela s javnošću. Državni stručnjaci za odnose s javnošću, koji se u SAD-u nazivaju dužnosnici za poslove s javnošću ili u nekim drugim zemljama dužnosnici za informiranje, spona su između naroda i državnih tijela. Njihova je glavna zadaća informiranje, tj. osiguranje stalnog protoka informacija unutar i izvan vlasti.⁵

Država dodiruje svaki aspekt društva, a gotovo se svaki aspekt države oslanja na poslove s javnošću ili je s njim tijesno povezan. S tim u vezi može se govoriti o ciljevima državnih odnosa s javnošću i oni se mogu dimenzionirati u sedam zajedničkih aktivnosti:⁶

1. *informiranje građanstva* o aktivnostima neke državne ustanove
2. *osiguravanje aktivne suradnje* u državnim programima (npr. glasovanju i recikliranju), kao i pokoravanje regulatornim programima (npr. obvezi uporabe pojaseva za vrijeme vožnje i zabrana pušenja)
3. *poticanje potpore građana prihvaćenoj politici* ili programima – sudjelovanje u popisu stanovništva, kampanji o zdravlju, pomoći nakon katastrofa i dr.
4. *služenje državnim administratorima* kao odvjetnik javnosti – prenošenje javnog mnijenja donositeljima odluka, upravljanje javnim pitanjima unutar organizacije, poticanje javne dostupnosti dužnosnika administracije
5. *unutarnje upravljanje informacijama* – pripremanje biltena fokusiranih na samu organizaciju, elektroničkih oglasnih ploča i sadržaja web stranice za zaposlenike
6. *olakšanje odnosa s medijima* – održavanje veza s lokalnim medijima, uloga prenositelja svih pitanja organizaciji i stalno informiranje medija o organizaciji, njezinoj praksi i politici

7. *gradnja zajednice i nacije* – korištenje kampanja javnog zdravstva i drugih programa javne sigurnosti kojima je pokrovitelj država te promicanje raznovrsnih socijalnih ili razvojnih programa.

Bez obzira na razinu i instituciju u kojima se provodi, u žarištu je informiranje opće i posebnih javnosti. Ovim je prijenosima informacija svrha informiranje i obrazovanje javnosti, a ne lobiranje za neki željeni rezultat.

Aktivnosti političkih odnosa s javnošću

Stručnjaci za odnose s javnošću u strukturama vlasti imaju različite uloge jer su državne institucije nazočne u svim dijelovima društva. Kao što javnost mora biti informirana o događajima unutar vladajućih struktura, što je temelj svakog demokratskog društva, tako i političari moraju imati uvid u javno mišljenje. Država mora društvu osigurati sve što pojedinci ne mogu sami ostvariti, a da bi to postigla, mora oslušivati puls društva.

Vladini programi uglavnom se svode na informiranje javnosti o svojim djelatnostima, osiguravanje aktivne suradnje u vladinim programima te pridobivanje potpore građana za svoju politiku i programe. Najvažniji među tim zadacima jest izvješćivanje, tj. stalni protok informacija. Pristup informacijama od iznimne je važnosti, pogotovo za medije i novinare koji se često nazivaju *watchdogs*, odnosno psima čuvarima koji pomažu održavanju odgovornog upravljanja državom, razotkrivanju korupcije. Mediji time postaju predstavnici građana.

Međutim što se medijima, a time i građanima plasira kao istina, pitanje je koje je potrebno malo iscrpnije proučiti. Postoje određene strukture skrivene od očiju javnosti, barem kao takve, čiji je posao plasiranje u javnost informacija onakvih kakve odgovaraju njihovu poslodavcu, bez obzira na to jesu li istinite. Preoblikovane su tako da ne mogu naštetiti određenom političaru ili stranci kada se radi o njihovu imidžu u javnosti, bez obzira na to što etika odnosa s javnošću, kao i svaka druga, upućuje na suprotno.

Stručnjaci za odnose s javnošću u strukturama vlasti imaju različite uloge jer su državne institucije nazočne u svim dijelovima društva.

Vladini programi uglavnom se svode na informiranje javnosti o svojim djelatnostima, osiguravanje aktivne suradnje u vladinim programima te pridobivanje potpore građana za svoju politiku i programe.

Takva plasiranja, naravno, kose se sa shvaćanjima medija koji smatraju da javni poslovi moraju biti otvoreni i transparentni.

Brojni mediji, istina, tragaju za velikim skandalima i senzacijama te samo čekaju uhvatiti koga da pogriješi jer se *važne političke figure* neke zemlje tiču svih građana. Ovdje se pak može govoriti o granicama ukusa i morala ako ih netko prelazi u smislu osobnog života pojedinaca. Kad je riječ upravo o tome, smatra se da više ni ne postoje preosobne teme.

Politički odnosi s javnošću uglavnom su bili vezani za odnose s javnošću političkih stranaka radi najboljeg mogućeg prikazivanja njihove filozofije, politike, stavova, kredibiliteta i osoba koje imaju ili nemaju vlast. Neki teoretičari smatraju da političke odnose s javnošću ne treba miješati s vladinim odnosima s javnošću. Međutim tijekom posljednjih godina, posebno nakon uvođenja specijalnih savjetnika za medije (primjer Velike Britanije) ta se dva pojma isprepliču ili, bolje reći, poistovjećuju. Stoga se u ovom poglavlju vladini i politički odnosi s javnošću neće razdvajati i politički će odnosi s javnošću biti okvir za promatranje širega konteksta komunikacije u politici.

Aktivnosti odnosa s javnošću uključenih u moderne političke stranke i vlade mješavina su marketinga i propagande.⁷ Takvo promatranje aktivnosti odnosa s javnošću podrazumijeva misao da ti politički akteri često žele uvjeriti ljude u smisao političkih ideja i sadržaja rabeći jednosmjerni, manipulativni komunikacijski proces. Ipak, bez obzira na različita gledišta o tomu jesu li odnosi s javnošću u politici jednosmjerni ili pak dvosmjerni, treba naglasiti da su odnosi s javnošću legitimna aktivnost primjenjiva radi pojašnjavanja, tumačenja službene politike građanima i ostalim akterima u političkom komunikacijskom procesu.

Stara je misao da dok god u društvu postoje vođe, postoji i odnos uzajamne ljubavi i mržnje između onih koji vladaju i onih kojima se vlada. Nijednoj političkoj osobi ili organizaciji nije lako upravljati ili služiti u ozračju stalnih sukoba. Danas se mnogi Amerikanci ljute na institucije svoje vlasti i

osjećaju se otuđenim od vlasti i procesa kreiranja politike. „Slaba povezanost između građana i njihove vlasti sve je očitija: manje građana izlazi na izbore na svim razinama, javne debate su često neuglađene, ponižavajuće i ratoborne, a mentalitet *mi-oni* određuje ton sastanaka gradskih vijeća, javnih saslušanja i drugih otvorenih foruma; istraživanja javnog mnijenja pokazuju da više od 75% Amerikanaca ima malo ili nimalo povjerenja da njihova lokalna vlast može riješiti probleme, a još veći postotak nema povjerenja da vlast njihove države ili savezna vlast mogu riješiti probleme koji utječu na njihove živote.“⁸

Svjesni tih činjenica, politički akteri danas rabe razne komunikacijske „miksove“ kako bi ostvarili svrhu političke komunikacije, a to je uvjeravanje javnosti. U procesu uvjeravanja danas su sve više uključeni odnosi s javnošću koji stoje između političara i medija profitirajući od njihove međuovisnosti. Taj odnos, čini nam se, najbolje je oslikao Bernard Ingham, bivši tajnik za medije premijerke Velike Britanije Margaret Thatcher. On je obostranu međuovisnost političara i medija stavio u kanibalistički odnos i ustvrdio da se „oni hrane jedni drugima tako da se nikada ne zna tko je sljedeći na jelovniku“.⁹

Širenjem utjecaja odnosa s javnošću na dnevne odnose između političkih institucija i medija odnosi s javnošću postaju *uslužna industrija* koja olakšava političku komunikaciju između stranaka, kandidata i njihove javnosti, osmišljava i proizvodi publicitet i promidžbene materijale te istražuje javno mišljenje. To potvrđuju L. Melton-Mckinnon i sur. koji pišu da komunikacija povezuje odnose s javnošću i politiku. „Nakon što ima temeljne preduvjete za dužnost za koju se kandidira, njegova izborna sudbina uvelike ovisi o kvaliteti upravljanja njegovom komunikacijom s javnošću, a posebno s medijima. Zapravo, zadaća je stručnjaka da njegove političke ideje pokuša zamotati u privlačan omot i plasirati ih na tržište različitim komunikacijskim sredstvima“.¹⁰

U vezi s navedenim, B. McNair piše o četirima vrstama aktivnosti političkih odnosa s javnošću:¹¹

Politički odnosi s javnošću uglavnom su bili vezani za odnose s javnošću političkih stranaka radi najboljeg mogućeg prikazivanja njihove filozofije, politike, stavova, kredibiliteta i osoba koje imaju ili nemaju vlast.

Bernard Ingham je obostranu međuovisnost političara i medija stavio u kanibalistički odnos i ustvrdio da se „oni hrane jedni drugima tako da se nikada ne zna tko je sljedeći na jelovniku.“

Cilj upravljanja medijima nije samo očuvati prisutnost neke organizacije u javnosti, nego i osigurati da se prate upravo njezine definicije političkih problema i rješenja.

1. upravljanje medijima
2. upravljanje informacijama
3. upravljanje imidžom
4. interne komunikacije organizacije.

Upravljanje medijima

Prva je aktivnost *upravljanje medijima*. Ta se aktivnost sastoji od proizvodnje medijski prikladnih događaja koji će vjerojatno privući pozornost medijskih *stražara*. Cilj upravljanja medijima nije samo očuvati prisutnost neke organizacije u javnosti, nego i osigurati da se prate upravo njezine definicije političkih problema i rješenja.

Veza između političara i medija te, još važnije, između vlade i medija povlači za sobom i borbu između dvaju različito usmjerenih interesa.¹² Novinar bi trebao pronaći i predstaviti činjenice, dok će političar osigurati da vijest predstavi *poruku* koju želi prenijeti. Nema ničega novog u pokušajima političke elite da uspostavi kontrolu nad medijskim načinom izvješćivanja. U svezi s tim neki analitičari ukazuju na sve veću uporabu tzv. pamtljivih fraza (*soundbite*) i pseudodogađaja. Pridodamo li tim tehnikama i tehniku *spina*, onda dolazimo do tri najvažnije tehnike koje se rabe za upravljanje medijima:

1. pamtljive fraze (*soundbite*)
2. pseudodogađaji
3. *spin*.

Praktičari smatraju kako sve političke stranke i sve vlade friziraju informacije. Bivši direktor istraživanja za Johna Majora misli da u tome nema ništa loše.¹³

Upravljanje informacijama

Druga je aktivnost *upravljanje informacijama*. Svaka demokratski izabrana vlast mora komunicirati sa svojim građanima/biračima. Dužnost je vlasti pružanje informacija javnosti, no to naravno ne znači da neće probati kontrolirati i manipulirati količinom i vrstom informacija koje prenose. Dakle informacija je moćno političko oružje, a njezino selektivno širenje, ograničavanje i/ili iskrivljivanje koje provodi vlada važan je element u upravljanju javnim mišljenjem.

Praksu odnosa s javnošću, na političkom području u SAD-u, obavljaju i posebno utemeljeni odbori za političke akcije. Pritom zaposlenici u tvrtkama i članovi raznih organizacija mogu pridonositi uspješnijem ostvarenju svojih političkih ciljeva uplatom novčanih priloga na račun odbora za političke akcije. Tako prikupljena sredstva odbori rabe za pružanje podrške političkim kandidatima i političkim strankama i za razne vrste prakse lobiranja radi ostvarivanja utvrđenih političkih ciljeva različitih interesnih skupina. Osim toga preko tih odbora zaposlenici ostvaruju svoje pravo organiziranog istupanja radi zaštite svojih interesa u pregovorima s upravom poduzeća i kompanija.

Upravljanje imidžom

Treća je aktivnost *upravljanje imidžom* u političkim odnosima s javnošću. Upravljanje imidžom s jedne se strane može promatrati kao osobni imidž pojedinog političara i načini da se oblikuje i osmisli kako bi odgovarao organizacijskim ciljevima, a s druge kao imidž političke organizacije.

Niccolò Machiavelli u svome djelu „Vladar“ piše kako političar (vladar) mora stvoriti o sebi takvo mišljenje da ga ljudi doista poštuju. Vladar mora uza svoju zadaću poraditi i na imidžu. Prema Machiavelliju pet je osobina koje stvaraju ugled (imidž) vladara: 1. ništa ne podiže ugled vladarov koliko znameniti pothvati i junačka djela, 2. vladar mora pružiti dokaze o svojoj izvanrednoj sposobnosti u unutarnjoj upravi, 3. vladar mora nastojati da svakim svojim djelom stvori o sebi glas kao o čovjeku velika i izvanredna uma, 4. vladar je cijenjen kada iskazuje pravo prijateljstvo i pravo neprijateljstvo, 5. vladar se mora pokazivati kao ljubitelj izvanrednih sposobnosti i častiti ljude vrsne u umijeću.¹⁴

Tri najvažnije tehnike koje se rabe za upravljanje medijima:

1. pamtljive fraze (*soundbite*)
2. pseudodogađaji
3. *spin*.

Upravljanje imidžom s jedne se strane može promatrati kao osobni imidž pojedinog političara i načini da se oblikuje i osmisli kako bi odgovarao organizacijskim ciljevima, a s druge kao imidž političke organizacije.

Upravljanje internom komunikacijom

Četvrti tip aktivnosti političkih odnosa s javnošću aktivnosti su vezane za *interne komunikacije organizacije*. „To uključuje otvaranje kanala za interno prenošenje informacija, koordiniranje aktivnosti i bavljenje povratnim informacijama.“¹⁵ Analize pokazuju da se neki veliki neuspjesi stranačke političke komunikacije posljednjih godina mogu pripisati neodgovarajućim odnosima s javnošću. Stoga je važno da i političke stranke razviju strukturu učinkovite interne komunikacije.

Iako je takva komunikacija sama po sebi uobičajna u organizacijama, poprima posebnu važnost u političkim organizacijama i državnim vlastima zbog dva ključna razloga:

- 1) zbog gotovo trenutnog javnog širenja neke izjave, akcije ili političkog proglašenja potrebno je da svi njezini dijelovi budu svjesni postojećih pitanja i upućeni u njih
- 2) glasine ili poluistine mogu biti štetne i kontraproduktivne u svakoj političkoj organizaciji.¹⁶

Četvrti tip aktivnosti političkih odnosa s javnošću aktivnosti su vezane za interne komunikacije organizacije. „To uključuje otvaranje kanala za interno prenošenje informacija, koordiniranje aktivnosti i bavljenje povratnim informacijama.“

Studija slučaja 34. Iluzija o popularnosti Ronalda Reagana

Ronald Reagan deset godina bio je glumac i zabavljač, ali i glasnogovornik General Electrica. Vještine naučene u tom poslu zasigurno su mu koristile pri obnašanju dužnosti predsjednika i u odnosima s medijima. Uvijek je znao gdje se nalaze kamere te je uvijek bio spreman obratiti se javnosti. Amerikanci su ga zbog njegovih iznimnih vještina komuniciranja prozvali *Velikim komunikatorom*.

Mnogi su novinari bili hipnotizirani visokim rezultatima koje je postizao u anketama, a svi podatci koji su dobiveni u prve dvije godine njegova vladanja bili su suprotni. Pokazalo se da je Reagan zapravo najmanje popularan predsjednik. Autor u ovom tekstu želi ispitati upravo taj problem. Pokazalo se da je osobna popularnost bila veća od one političke u svih predsjednika te Reagan nije nikakva iznimka.

Mediji su rijetko pisali loše o ovom predsjedniku, ali kada i jesu, njegove loše rezultate prikazivali su kao pad rejtinga te su se pozivali na prošle dobre rezultate. Ipak, problem je u tome što tih dobrih rezultata nije bilo. Čini se da ni novinari ni javnost nisu u ovom slučaju marili za točnost, već su bili opsjednuti Reaganovim posebnim odnosima s javnošću. On je uz sebe imao skupinu vrlo dobrih i ljubaznih djelatnika za odnose s javnošću, a dobar je bio i njegov odnos s Kongresom i s novinarima. Poznato je da predsjednici vole manipulirati medijima i stvarati pozitivnu sliku o sebi, ali Reaganovi savjetnici bili su izarazito vješti u tome.

Reagan se za vrijeme svog mandata pojavljivao na televiziji više od bilo kojeg drugog predsjednika, ali je imao najmanji broj održanih konferencija za novinare.

Odgovor na pitanje zašto su ga ljudi u Washingtonu voljeli možda leži u tome što im je bilo dosta propalih i loših predsjedništava pa su htjeli da Ronald Reagan uspije.

Iluzija

Autor u članku *The Illusion of Ronald Reagan's Popularity* piše zapravo o jednom paradoksu, kako sam kaže – o iluziji popularnosti jednog predsjednika. Na početku članka donosi statističke dokaze i brojne analize novinskih napisa koji potvrđuju dvije strane jedne priče, odnosno dva doživljaja jednoga predsjednika. Kako su o njemu pisali mediji, a što su govorile ankete?!

Ronald Reagan je bio američki predsjednik u dva mandata, od 1981. do 1989. godine. Zanimljiv detalj iz njegove biografije koji bismo mogli povezati s ovom temom jest činjenica da je deset godina bio glasnogovornik General Electrica te profesionalni glumac i zabavljač.

Mediji su rijetko pisali loše o ovom predsjedniku, ali kada i jesu, njegove loše rezultate prikazivali su kao pad rejtinga te su se pozivali na prošle dobre rezultate. Ipak, problem je u tome što tih dobrih rezultata nije bilo.

Mnogi su novinari također bili hipnotizirani aurom predsjedništva te visokim rezultatima koje je Reagan postizao na anketama, a upravo to je glavno pitanje i glavni problem koji autor želi ispitati. Zašto su novinari smatrali da Reagan ima poseban odnos s ljudima i na kojim dokazima su temeljili svoje zaključke?

Zasigurno su mu naučene vještine koristile i prilikom predsjednikovanja te u odnosima s medijima. Kada je inaguriran kao četrdeseti predsjednik SAD-a, već je bio poznat u medijima po jedinstvenoj sposobnosti komuniciranja s američkom javnosti. Govorili su za njega da je uvijek znao gdje se nalaze kamere, uvijek je bio spreman za javnost gdje god se nalazio, uvijek je znao što reći te je uvijek imao plan. To vjerojatno niti nije čudno za čovjeka koji je dugo godina bio glasnogovornik. I upravo zbog toga Amerikanci su u njemu vidjeli vođu s iznimnim vještinama komuniciranja s javnošću te su ga nazivali Velikim komunikatorom. George Skelton izvješćivao je za *Los Angeles Times* s Reaganova prvog inaguracijskog govora te je napisao: „Ovaj je govor bio najupadljiviji po besprijekornom i vještom načinu govorenja te iskrenim i otvorenim porukama.“ Od samog početka njegove političke karijere, kada se kandidirao za guvernera Kalifornije, mediji su pisali da ima jedinstvenu sposobnost privlačenja masa kakva se nije vidjela od Kennedyja, da posjeduje glamur kakav je imao Kennedy te da zna kako dirnuti živac javnosti. Tek nekoliko mjeseci nakon njegova izbora za predsjednika 1980. *National Journal* je napisao kako niti jedan predsjednik od Lyndona Johnsona nije imao čitavi Washington pod magijom svog šarma, bar ne u tako ranoj fazi svoje administracije.

Jedini događaj koji je ugrozio Reaganovu cjelokupnu popularnost za šest godina njegova predsjednikovanja bio je protuiranski skandal te su neki analitičari tvrdili da je Reagan pritom izgubio svoj glavni adut, a to je poseban odnos s američkim narodom, dok su drugi spekulirali da je skandal prošao neprimjetnije upravo zbog tog očiglednog, posebnog odnosa predsjednika s narodom.

Mnogi su novinari također bili hipnotizirani aurom predsjedništva te visokim rezultatima koje je Reagan postizao na anketama, a upravo to je glavno pitanje i glavni problem koji autor želi ispitati. Zašto su novinari smatrali da Reagan ima poseban odnos s ljudima i na kojim dokazima su temeljili svoje zaključke?

Svi podatci dobiveni anketama i istraživanjima za prve dvije godine Reaganove administracije bili su upravo suprotni i govorili su da je Reagan zapravo najmanje popularan predsjednik u razdoblju nakon Drugog svjetskog rata. Rezultati njegovih anketa bili su niži za prve dvije godine u uredu nego bilo kojeg drugog novoizabranog predsjednika u prvome mandatu. U godini kada je legenda o Reaganu kao Velikom komunikatoru rasla imao je najniže rezultate odobravanja poslovne politike. Ti rezultati mjereni na kraju prvog mjeseca administracije, na kraju prve godine te nakon dvije godine za Reagana su bili niži i od Carterovih, Nixonovih, Kennedyjevih te Eisenhowerovih rezultata mjenjenih u istim trenucima administracije. Na kraju treće godine Reagan je prestigao Cartera, ali je u četvrtoj godini opet zaostajao za svim navedenim predsjednicima.

Mediji su i dalje izvješćivali o visokoj osobnoj popularnosti predsjednika unatoč njegovoj nepopularnoj politici, a *Newsweek* je napisao kako je „predsjednikov taktički problem kako prebaciti sjaj i uspjeh s ličnosti na politiku“.

No autor se pita li je uopće postojao taj osobni sjaj te navodi rezultate Gallupova istraživanja objavljena 20. svibnja 1982. koje uspoređuje osobnu popularnost pojedinih predsjednika u istim trenucima njihove administracije. Prema njima Gallup je primijetio da suprotno široko rasprostranjenom mišljenju Reaganova osobna popularnost nije ništa više disproporcionalna nego osobna popularnost njegovih prethodnika. Jer svi oni – Eisenhower, Johnson, Kennedy, Nixon, Ford, Carter i Reagan – imali su savršeno normalnu nepodudarnost između osobne popularnosti i popularnosti poslovne politike. Državna publikacija nije objavila ovo Gallupovo istraživanje, a još je intrigantnija nepodudarnost između tih rezultata i slike Reagana kao iznimno popularnog predsjednika. Kako mediji mogu samouvjereno pisati o pozitivnome mišljenju javnosti o Reaganu kada savršeno točni dokazi govore upravo suprotno? Jesu li mediji ignorirali ili pogrešno tumačili istraživanja o Reaganovoj popularnosti? Upravo bi novinari trebali biti svjesni stvarnih Reaganovih pokazatelja, a ne pisati kao da vjeruju kako je

Mediji su i dalje izvješćivali o visokoj osobnoj popularnosti predsjednika unatoč njegovoj nepopularnoj politici.

Reaganova popularnost nepovrediva i transcendentna, a upravo to su pokazale analize naslovnica *New York Timesa*, *Washington Posta*, *Los Angeles Timesa*, *Timea* i *Newsweeka*.

New York Times je priču o najnovijem Gallupovom istraživanju objavio 18. ožujka 1981. tek na dnu 22. stranice, a u njoj je jasno stajalo da u 28 godina, od svih novoizabranih predsjednika, Reaganova politika nakon osam tjedana u uredu ima najmanju popularnost te, što je još šokantnije, rezultati neslaganja s njegovom politikom bili su gotovo tri puta veći nego ostalih predsjednika. Tu je priču objavio i *Los Angeles Times* na prvoj stranici i *Washington Post* na trećoj. No intrigantnije je to što je istoga dana na uvodnoj stranici *New York Timesa* James Reston u kolumni napisao kako čak i vođe demokrata smatraju da predsjednik ima javno mnijenje na svojoj strani. Pitanje je zašto su vjerovali u to i na temelju kojih dokaza. Ne samo da je postojala suprotnost između onoga što su pisali novinari i što su pokazivale ankete, nego i između anketa i onoga što su vjerovali u Washingtonu, pa čak i Reaganovi protivnici.

Washington Post je u travnju donio procjenu Barryja Sussmana o prvih sto dana Reaganove administracije koja govori o visokoj popularnosti njegove politike, čak 73% prema istraživanju što ga su ga proveli *ABC* i *Washington Post*, a ne bilježi iznenađujuće niske rezultate prva dva mjeseca u uredu. Ovaj rezultat pripisuju predsjednikovu osobnom magnetizmu, ali vjerojatno je to velikim dijelom reakcija na pokušaj atentata 30. ožujka te suosjećanje s predsjednikom.

Vjerojatno najniža točka medijskog izvješćivanja o Reaganovoj popularnosti bili su natpisi kako su Reaganovi rezultati anketa o popularnosti najviši u povijesti provođenja anketa, što je jednostavno bilo lažno. Priču je objavio *Newsweek* pozivajući se na istraživanje Roberta Theetera prema kojem 48% javnost smatra da je zemlja na pogrešnom putu 1981. godine, uspoređujući to s 82% 1979., ali to se ne može smatrati pravom mjerom Reaganove popularnosti. *Newsweek* je pisao i o velikoj Reaganovoj popularnosti i podršci i izvan zemlje, ali nije navodio nikakve dokaze niti citate na koje se mogao pozvati.

Gallupovo istraživanje iz lipnja 1981. godine pokazalo je da je Reagan imao najveći postotak neslaganja javnosti s njegovom politikom: 28% u odnosu na Carterovih 19%, Nixonovih 16%, Kennedyjevih 14% i Eisenhowerovih 10%. Čak i kada su mediji pisali o tim lošijim rezultatima, pisali su o njima kao o padu rejtinga i uvijek se pozivali na prošle odlične rezultate. Najveći je problem što tih dobrih rezultata zapravo nikada nije niti bilo jer su svi novoizabrani predsjednici dobili povjerenje javnosti, ali Reagan znatno manje od svojih prethodnika.

U siječnju 1982. godine Lou Cannon, poznat kao najbudniji i najoštriji Reaganov promatrač u tijelima washingtonskih medija i autor knjige *Governor Reagan: His rise to power*, komentirao je u *Washington Postu* Reaganove niske rezultate anketa te napomenuo kako je Reagan osobno popularniji od svoje politike, što je zapravo bilo tipično za sve predsjednike.

Autor se pita odakle pretpostavke o Reaganovoj popularnosti. „Kako ankete nisu pružale nikakve dokaze za tu popularnost, kako su novinari došli do tih procjena? Kako se dogodilo da su bili toliko zastrašeni Reaganovom popularnošću?“ Jesu li novinari sudjelovali u nacionalnoj euforiji čak i kada su neki kritičari držali da Reagan i nije toliko bistar niti dubokouman, niti pretjerano iskren, ali niti stvarno sposoban za predsjedništvo? No čini se da većina ljudi nije marila za točne podatke, nego su bili opsjednuti posebnom magijom koju je Reagan posjedovao u odnosima s javnošću. Kritičare kao da je bilo strah reći da je Reagan samo stari filmski glumac te kao da je uvjerio svoje protivnike demokrate, čitav ustroj Washingtona i 50.000 doista važnih ljudi u svoju nepobjedivu popularnost!

Komunikacija licem u lice u televizijskom dobu

Ronald Reagan poznat je kao Veliki komunikator, ali ne možemo reći da je to zbog njegove iznimne govorničke vještine. Prema *Timesu* u svojim je govorima iskazivao šarm i ravno-

Vjerojatno najniža točka medijskog izvješćivanja o Reaganovoj popularnosti bili su natpisi kako su Reaganovi rezultati anketa o popularnosti najviši u povijesti provođenja anketa, što je jednostavno bilo lažno.

Ronald Reagan poznat je kao Veliki komunikator, ali ne možemo reći da je to zbog njegove iznimne govorničke vještine.

Važno je razumjeti utjecaj televizijske komunikacije licem u lice. Ronald Reagan naime nije imao klasične govorničke vještine koje se očekuju od predsjednika.

dušnost prema detaljima, za razliku od svog prethodnika Jimmyja Cartera koji je bio preopтереćen činjenicama. U prvoj godini Reagan je održao samo pet konferencija za novinare, manje od bilo kojeg predsjednika u posljednjih pedeset godina, a sličan način djelovanja zadržao je i do kraja mandata. Ako se pomnije prouče njegovi govori, često se mogu naći primjeri pogrešaka pri iznošenju objektivnih činjenica te *provale*. Neki novinari, npr. Christopher Hanson, čak su smatrali da su njegove konferencije za novinare postale „forum netočnosti, iskrivljavanja činjenica i obmana“. Reaganove sramotne konferencije za novinare postale su problem već u ranom razdoblju njegova prvog mandata; njegovi su se pomoćnici trudili da izbjegne situacije u kojima mora (ili bi moglo) doći do spontane komunikacije.

Ipak, Ronald Reagan uspio je šarmirati i medije i javnost zahvaljujući nekoliko činjenica:

- Reagan je imao vještine i vještine svoga osoblja u osobnom komuniciranju s novinarskim korpusima unutar Kongresa
- Nakon 1980. godine došlo je do promjene političke ravnoteže u Bijeloj kući
- Ronald Reagan imao je moć mobilizacije desno orijentiranih birača, i to ključnih skupina
- tendencija novinara da drukčije tumače njegovu popularnost
- pretjerano pridavanje značenja utjecaja televizije u oblikovanju javnog mnijenja.

Važno je razumjeti utjecaj televizijske komunikacije licem u lice. Ronald Reagan naime nije imao klasične govorničke vještine koje se očekuju od predsjednika. Njegovao je stil *dobrog prijatelja* ili *dobrog dečka iz susjedstva* čemu su pomogle i njegove filmske uloge. Jednostavno je imao pristup koji kaže: „Nemoj se ljutiti na mene.“ Ljudi u Washingtonu općenito su voljeli Reagana, čak i oni novinari koji nisu bili skloni njegovu konzervativnom promišljanju. Steve Weisman, nakon što je proučio prvih 100 dana njegova mandata, opisuje Reagana kao osobu koja „može utjecati na pozornost javnosti, stvoriti nove prijatelje, održati neprijatelje na sigurnoj udaljenosti te uz sve to zadržati prijateljski stav“.

Za razliku od svog prethodnika Cartera, Reagan je bio otvoren, društven i duhovit. Novinari su osjetili olakšanje kada je došao na vlast jer je jednostavno ostavljao dojam boljeg čovjeka. Ali nije samo njegov karakter zaslužan za njegov uspjeh; uz sebe je imao skupinu djelatnika odnosa s javnošću koji su bili vrlo sposobni i ljubazni. Njegov dobar odnos s Kongresom bio je jednako važan kao i njegov odnos s novinarima. Njegova osobna karizma bila je pogotovo važna u njegovu odnosu prema demokratima. Komunicirao je s njima jednako kao i s republikancima, zvao ih na sastanke u Bijelu kuću, na domjenke, kazalište te slao zahvalnice. Možemo reći da je njegova aura i privlačnost više istaknula njega kao pojedinca nego kao republikanca. Reagan je možda velik dio svog posla prepuštao drugima, ali je sam prodavao svoju politiku. Izdašno je potpisivao fotografije, organizirao zabave i sl. Ali za uspjeh u Washingtonu potrebno je mnogo više od puke zabave. Mnogi pripisuju njegovu pobjedu glasovima onih koje je razočarala Carterova politika iako prema Reaganu nisu imali neke simpatije. Ako se osvrnemo na njegovu pobjedu, mnogi se znanstvenici slažu da je njegova osobna privlačnost vrlo zaslužna. On je bio savršen za *osobne* priče i zato su ga mediji voljeli.

Nakon izbora slijedila je provedba politike koja je uključivala manje financijskih sredstava za socijalnu skrb, a više za naoružanje. Kongres je podržavao većinu njegovih odluka. U roku od dva mjeseca komunikacija s Kongresom bila je toliko dobra da su gotovo svi Reaganovi prijedlozi nailazili na odobravanje.

Jedno od glavnih objašnjenja njegova uspjeha jest mogućnost da zastraši građane i nadjača Kongres. Često je Kongres toliko zatrpavao poštom da je odmah bilo jasno tko ima glavnu ulogu u državi. Ista stvar događala se i kongresnicima koji su morali svoje interese uskladiti s njegovim. To je također obojilo i njegov odnos s novinarima koji su pisali više o konzervativcima nego ikada prije.

Za razliku od svog prethodnika Cartera, Reagan je bio otvoren, društven i duhovit. Novinari su osjetili olakšanje kada je došao na vlast jer je jednostavno ostavljao dojam boljeg čovjeka.

Hedrick Smith je 1982. godine napisao da je Ronald Reagan u 15 godina uspio razviti najmoćniju mrežu političkih aktivista u narodu. Njegova administracija je pod direktivom Lyna Natzigera stvarala pritisak nad kongresmenima i drugim neodlučnim predstavnicima tako što je mobilizirala političke aktiviste u njihovim područjima da ih nagovore na podršku za specifičnu predsjedničku politiku.

Onima koji su podržavali predsjednikovu administraciju Reagan se obraćao osobno te na televiziji uređujući program u Washingtonu i na matičnim distriktima. Novinari su možda mislili da su ta njegova česta nastupanja na televiziji bila spontana, no Bijela kuća to nije prepuštala slučaju ili karizmi. Prije televizijskih nastupa Reagan je svojim političkim saveznicima osiguravao reklamno prikazivanje snimljenog materijala. Nakon toga slijedila je bujica telefonskih poziva, telegrama i pisama. Kongres je tako čuo glas svojih birača, ali to nije bio slučajan uzorak, već oprezno odabrani konzervativci.

Novinari su radije prosuđivali predsjednikove vještine kao političara i kao nešto što se može prodati dok je na tom položaju. Bilo im je teže evaluirati javno dobro njegove politike.

Percepcija Reaganova uspjeha u nekoj je mjeri bila projekcija njegove popularnosti kao političara i kao osobe u Washingtonu te ekstrapolacija njegove učinkovitosti u mobiliziranju aktivnog mišljenja novih desničarskih birača.

Uvjerenje da je danas politika u televizijskoj eri te da čovjek s Reaganovim očitim šarmom na TV ekranu ima neodoljivu moć da oblikuje javno mišljenje bio je posljednji čimbenik u stvaranju mišljenja o Reaganovoj popularnosti.

Ne želeći zamijeniti sliku sa stvarnom osobom, u prošlom desetljeću mediji su postali sve sofisticiraniji za promatranje kako predsjednik ili predsjednički kandidati iza kulisa stvaraju svoj imidž.

U vrijeme Reaganove vladavine pojavio se izraz *foto prilika*. Televizija je naglo širila Reaganove snimke, a tekstovi u novinama bili su popraćeni njegovim fotografijama. Poznato je da svi predsjednici pokušavaju manipulirati medijima i kontrolirati sliku o sebi, ali su Reaganovi savjetnici bili posebno vješti u tome. Posebno je tisak bio pun strahopoštovanja u procesu stvaranja predsjednikovog imidža.

Laurence Barret, dopisnik iz Bijele kuće, napisao je da je „umijeće Reaganove Bijele kuće u stvaranju predsjedničkog imidža postalo tek puka izmišljotina. Ono što je nazivao bajkom o medijskoj svemogućnosti Bijele kuće doveo je u vezu s kontrastom između vješto vođene Reaganove Bijele kuće i neučinkovite Carterove Bijele kuće.“

Autor se pita koji uopće postoje dokazi o tome da sve u američkoj politici proizlazi iz televizijskog imidža, a poglavito da je javno mišljenje samo pijun televizijske politike?

Za to baš i nema mnogo dokaza. Medij pripisuju veliku moć javnomu mišljenju. Uvjereni su da je priča moderne politike zapravo priča o kapacitetu kandidata i činovnika da se izravno obraćaju javnosti. Mišljenje javnosti nije nešto što postoji fizički. „Ono nije poput oluje koja raznosi vrata niti je poput barikada na ulicama. Prije bi se reklo da je to skup uvjerenja u glavama onih koji donose ključne odluke o onome što ljudi od kojih se rijetko traži da javno iznose svoja mišljenja vjeruju.“

Dobra ilustracija toga dolazi u tvrdnji da ljudi u Washingtonu žele da predsjednik uspije jer im je već dosta propalih predsjedništava. Washingtonska zajednica, a ne javnost, željela je da uspije te je taj svoj osjećaj prenijela na javnost. Štoga da je javnost osjećala, mediji su imali želju obrnuti trend neuspjelih predsjednika.

Javnost nije oklijevala dati Reaganu lošu ocjenu za njegovu politiku, čak i ako su novinari i kongresna elita to činili. Ako se javnost i vezala za Reagana, to na biralištima nije spomenuto. Richard E. Meyer je 1982. godine na naslovnici *Los Angeles Timesa* napisao da trećina predsjednikovih birača ne bi birala njega kada bi došlo do ponovnih izbora.

M. Schudson: *The Illusion of Ronald Reagan's Popularity with Eliot King, in: The Power of News*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.

Percepcija Reaganova uspjeha u nekoj je mjeri bila projekcija njegove popularnosti kao političara i kao osobe u Washingtonu te ekstrapolacija njegove učinkovitosti u mobiliziranju aktivnog mišljenja novih desničarskih birača.

U vrijeme Reaganove vladavine pojavio se izraz *foto prilika*. Televizija je naglo širila Reaganove snimke, a tekstovi u novinama bili su popraćeni njegovim fotografijama.

Djelatnici u političkim odnosima s javnošću svakodnevno se susreću s nizom etičkih dvojbi.

Etičke smjernice za političke odnose s javnošću

Djelatnici u političkim odnosima s javnošću svakodnevno se susreću s nizom etičkih dvojbi. Američko udruga za odnose s javnošću izradila je etičke smjernice za rad u odjelima političkih odnosa s javnošću.¹⁷

1. Odgovornost je profesionalaca koji se bave političkim odnosima s javnošću da se upoznaju s različitim statutima koji određuju takve aktivnosti i da ih se strogo pridržavaju. To uključuje zakone i regulative kojima se uređuje lobiranje, političke donacije, objava izbora, klevete i sl.
2. Članovi trebaju predstavljati klijente ili poslodavce *bona fide* (s dobrom namjerom) i dok se očekuje savjesno zastupanje političke stranke u ime kandidata ili nekog javnog pitanja, članovi se trebaju ponašati u skladu s javnim interesom: trebaju se pridržavati istine i točnosti te prihvaćenih standarda dobra ukusa.

3. Članovi ne trebaju objavljivati opisni materijal, niti bilo kakav marketing, niti informacije za publicitet, niti sudjelovati u pripremanju ili uporabi gore navedenoga ako ga nisu potpisale odgovorne osobe ili je netočno, obmanjivo ili se ne zna izvor i obvezni su zaustaviti širenje bilo kakva materijala te vrste.
4. Pri izbjegavanju aktivnosti čiji cilj može biti korupcija vladinih procesa članovi ne trebaju davati tajne darove u novcu ili drugim vrijednostima čiji je cilj utjecati na određene odluke glasača, zakonodavaca ili javnih službenika.
5. Članovi ne trebaju korištenjem informacija za koje se zna da su netočne ili obmanjujuće, prenijete izravno ili preko treće strane, namjerno nanositi štetu javnoj reputaciji suprostavljenoga kandidata.

Vjeruje se da se takva načela prekrše na svakim predsjedničkim izborima u SAD-u.

Članovi trebaju predstavljati klijente ili poslodavce *bona fide* (s dobrom namjerom).

Studija slučaja 35. PR – savjet političarima – Sjena: pet predsjednika i baština afere Watergate, od 1974. do 1995. godine

Bob Woodward, poznati američki novinar, u knjizi *Sjena: pet predsjednika i baština afere Watergate, od 1974. do 1995. godine* opisuje takozvanu *kulturu skandala* koja je u posljednjih 25 godina na američku političku scenu ostavila dubok trag. Finale afere Watergate zbilo se u kolovozu 1974. godine. Predsjednik Richard Nixon podnio je ostavku nakon što je postalo izgledno da će Kongres pokrenuti postupak opoziva.

Nasljednici Richarda Nixona u Bijeloj kući – Gerald Ford, Jimmy Carter, Ronald Reagan, George Bush i Bill Clinton – itekako su osjećali posljedice ove afere, tvrdi Bob Woodward.

Sve jača uloga neovisnih istražitelja

Afera Watergate na Bijelu kuću bacila je vrlo veliku sjenu, „ne samo zbog onoga što se dogodilo predsjedniku Nixonu, već i zbog toga što su se promijenili neformalni zakoni koji su regulirali američku politiku”, objašnjava Bob Woodward, novinar dnevnika *Washington Post*, koji je sa svojim kolegom Carlom Bernsteinom i najzaslužniji što afera Watergate nije bila zataškana.

Novi, postwatergatski politički poredak označili su, kao prvo, neovisni istražitelji koji su dobili vrlo široke ovlasti u istrazi djelatnost američkih predsjednika.

Posljednji od njih bio je Kenneth Starr koji možda polako već pada u zaborav, ali koji je nekoliko godina vrlo ustrajno istraživao ponašanje predsjednika Billa Clintona – prvo u Aferi Whitewater, a nakon toga i njegov odnos s Monicom Lewinsky.

Uz neovisne istražitelje američku scenu danas – za razliku od razdoblja prije Watergatea – također označava i mnogo hrabriji Kongres koji se ne libi krenuti protiv predsjednika države ako mu je to u političkom interesu.

I na kraju tu su mediji koji od afere Watergate znatno oštrije i pomnije prate rad političara, a pogotovo predsjednika države.

Predsjednici ignoriraju „nova pravila igre“

Predsjednici, od Geralda Forda do Billa Clintona, nisu baš najbolje reagirali na te promjene i krize. Na svaki novi skandal – a njih je od sredine sedamdesetih bilo sve više – reagirali bi sve ljuće, tvrdi Bob Woodward i dodaje: „Kao da nisu shvaćali da su se pravila igre – prije svega u domeni etike – promijenila.“

Nakon ljutnje slijedio bi pokušaj zataškavanja koji u pravilu nije uspijevao.

Bob Woodward opisuje niz situacija koje su posljedice afere Watergate. Primjerice predsjednik Gerald Ford koji laže o sastanku na kojem se raspravljalo o službenom, predsjedničkom pomilovanju za Richarda Nixona, koji je neslavno otišao iz Bijele kuće te kojem je prijetio i kazneni postupak.

Tu je i Jimmy Carter koji je u Bijelu kuću stigao upravo zbog toga što je nacija bila razočarana republikancima, koji su joj priredili aferu Watergate. Na početku slavljem kao političar visokih moralnih načela, i Jimmy je Carter imao svoje skandale: dužnosnik Bijele kuće zadužen za pitanja proračuna nije svoj posao (izgleda) obavljao na baš *najčistiji način*, a tu je i afera s prostitutkama u nespretnoj režiji Središnje obavještajne službe CIA-e.

PR savjet političarima

Administracije predsjednika Ronalda Reagana i Georgea Busha svoje su *crne dane* mogle zahvaliti skandalu poznatom po imenu *Iran-Contra*, kada je – bez obzira na zabranu Kongresa – vlada nabavljala oružje za nikaragvanske kontraše, i to novcem koji su zarađeni isto tako nedopuštenom trgovinom s Iranom.

Kako u svojoj knjizi objašnjava Bob Woodward, reakcija Bijele kuće u krizi bila je uvijek vrlo slična – i pokazivala bi da predsjednici od afere Watergate nisu mnogo naučili.

Umjesto da već *na početku prizna pogrešku*, Bijela bi se kuća zatvarala te sve i svakoga počela tretirati kao neprijatelja. Mediji – uvijek željni afere i skandala – *namirisali bi krv* te u istragu krenuli još žešće. Na kraju bi se u pravilu morao umiješati Kongres, nakon čega bi bio imenovan i neovisni istražitelj koji – kako vidimo iz slučaja Lewinsky – *ima ovlasti da prevrne cijelu zemlju samo kako bi došao do istine*.

Poruka knjige – barem za američke političare – mogla bi glasiti: *Ako nešto zgriješite, nemojte misliti da će se vaša pogreška zataškati ili da će biti zaboravljena*.

- Najbolje je odmah sve priznati i ispričati se (posuti se pepelom) – smatra Bob Woodward.
- Mediji vam mogu biti i neprijatelji i saveznici, ovisno kako gledate na njih.
- Izbalansirajte odnos pravnik i djelatnika odnosa s javnošću.
- Budite proaktivni.

Zanimljivo je jedino to da se do sada, kako pokazuje knjiga Boba Woodwarda, tako nije ponio niti jedan američki predsjednik.

Bob Woodward: *Shadow: Five Presidents and the Legacy of Watergate*, Simon & Schuster; Touchstone ed edition, 2000.

Ako nešto zgriješite, nemojte misliti da će se vaša pogreška zataškati ili da će biti zaboravljena. Najbolje je odmah sve priznati i ispričati se (posuti se pepelom).

Mediji vam mogu biti i neprijatelji i saveznici, ovisno kako gledate na njih.

Izbalansirajte odnos pravnik i djelatnika odnosa s javnošću.

Sažetak

Državni odnosi s javnošću

Državni odnosi s javnošću naziv je za odnose, tj. komunikaciju državnih tijela s javnošću. Državni stručnjaci za odnose s javnošću, koji se u SAD-u nazivaju dužnosnici za poslove s javnošću ili u nekim drugim zemljama dužnosnici za informiranje, spona su između naroda i državnih tijela i institucija. Njihova je glavna zadaća informiranje, tj. osiguranje stalnog protoka informacija prema osobama unutar i izvan vlasti.

Definiranje političkih odnosa s javnošću

Politički odnosi s javnošću proces su upravljanja pomoću kojeg organizacija ili pojedinac kao akter zbog političkih razloga, pomoću učinkovite komunikacije i aktivnosti, nastoje utjecati i uspostaviti, izgraditi i održati dobre odnose i reputacije s ciljnim javnostima da bi podržali misiju i postigli ciljeve.

Četiri vrste aktivnosti političkih odnosa s javnošću

1. upravljanje medijima, 2. upravljanje informacijama, 3. upravljanje imidžom, 4. interne komunikacije organizacije.

Upravljanje medijima

Prva je aktivnost upravljanje medijima. Ta se aktivnost sastoji od proizvodnje medijski prikladnih događaja koji će vjerojatno privući pozornost medijskih *stražara*. Cilj upravljanja medijima nije samo očuvati prisutnost neke organizacije u javnosti nego i osigurati da se prate upravo njezine definicije političkih problema i rješenja.

Tri najvažnije tehnike koje se rabe za upravljanje medijima

1. pamtljive fraze (*soundbite*), 2. pseudodogađaji, 3. *spin*.

Upravljanje informacijama

Druga je aktivnosti upravljanje informacijama. Svaka demokratski izabrana vlast mora komunicirati sa svojim građanima/biračima. Dužnost je vlasti pružanje informacija javnosti, no to naravno ne znači da neće probati kontrolirati i manipulirati količinom i vrstom informacija koje prenose. Dakle informacija je moćno političko oružje, a njezino selektivno širenje, ograničavanje i/ili iskrivljivanje od vlade važan je element u upravljanju javnim mišljenjem.

Upravljanje imidžom

Treća je aktivnost upravljanje imidžom u političkim odnosima s javnošću. Upravljanje imidžom s jedne se strane može promatrati kao osobni imidž pojedinog političara i načini da se oblikuje i osmisli kako bi odgovarao organizacijskim ciljevima, a s druge kao imidž političke organizacije.

Upravljanje internom komunikacijom

Četvrti tip aktivnosti političkih odnosa s javnošću aktivnosti su vezane za interne komunikacije organizacije. „To uključuje otvaranje kanala za interno prenošenje informacija, koordiniranje aktivnosti i bavljenje povratnim informacijama.“ Analize pokazuju da se neki veliki neuspjesi stranačke političke komunikacije posljednjih godina mogu pripisati neodgovarajućim odnosima s javnošću. Stoga je važno da i političke stranke razviju strukturu učinkovite interne komunikacije.

Etičke smjernice za političke odnose s javnošću

Djelatnici u političkim odnosima s javnošću svakodnevno se susreću s nizom etičkih dvojbi. Američka udruga za odnose s javnošću izradila je etičke smjernice za rad u odjelima političkih odnosa s javnošću. Odgovornost je profesionalaca koji se bave političkim odnosima s javnošću da se upoznaju s različitim statutima koji određuju takve aktivnosti i da ih se striktno pridržavaju. To uključuje zakone i regulative kojima se uređuje lobiranje, političke donacije, objava izbora, klevete, i sl.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što su državni odnosi s javnošću?
2. Sedam ciljeva državnih odnosa s javnošću?
3. Kako se definiraju politički odnosi s javnošću?
4. Što je to kanibalistički odnos politike i medija?
5. Četiri vrste aktivnosti političkih odnosa s javnošću?
6. Što je upravljanje medijima?
7. Tri najvažnije tehnike koje se rabe za upravljanje medijima?
8. Što je upravljanje informacijama?
9. Upravljanje imidžom?
10. Koji je američki predsjednik poznat kao Veliki komunikator?
11. Etičke smjernice za političke odnose s javnošću?



Dodatna literatura

- Baines, P., Egan, J., Jefkins, F.: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Hallahan, K.: *Political Public Relations and Strategic Framing*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (ed.), Routledge, New York, 2011.
- Knott Martinelli, D.: *Political Public Relations Remmembering Its Roots and Classics*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- Ledingham, J. A.: *Political Public Relations and Relationship Management*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (ed.), Routledge, New York, 2011.
- Lilleker, D. G., Jackson, N.: *Political Public Relations and Political Marketing*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, Kioussis, S. (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Machiavelli, N.: *Vladar*, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 1998.
- Melton-Mckinnon, L., Tedesco, J., Lauder, T.: *Political Power Through Public Relations*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- McNair, B.: *Uvod u političku komunikaciju*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Schudson, M.: *The Power of News*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.
- Somerville, I.: *Public Relations, Politics and the Media*, in: *Handbook of Public Relations*, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York, 2002.
- Strömbäck, J., Kioussis, S.: *Political Public Relations: Defining and Mapping an Emergent Field*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Strömbäck, J., Kioussis, S. (eds.): *Political Public Relations-Principles and Applications*, Routledge, New York, 2011.
- Tedesco, J. C.: *Political Public Relations and Agenda Building*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Theaker, A.: *Priručnik za odnose s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Bilješke

- 1 J. Strömbäck, S. Kioussis: *Political Public Relations: Deining and mapping an Emergent Field*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011., 8.
- 2 Isto.
- 3 Isto, 9.
- 4 Isto.
- 5 G. M. Broom, *n. dj.*, 405.
- 6 Isto, 406.-407.
- 7 P. Baines, J. Egan, F. Jefkins, *n. dj.*, 379.
- 8 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 513.
- 9 I. Somerville: *Public Relations, Politics and the Media*, in: *Handbook of Public Relations*, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York, 2002., 30.
- 10 L. Melton-Mckinnon, J. Tedesco, T. Lauder: *Political Power Through Public Relations*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001., 562.
- 11 B. McNair: *Uvod u političku komunikaciju*, FPZ, Zagreb, 2003., 129.-130.
- 12 I. Somerville, *n. dj.*, 25.-26.
- 13 A. Theaker (c), *n. dj.*, 54.
- 14 N. Machiavelli, *n. dj.*, 158.-161.
- 15 B. McNair, *n. dj.*, 129.
- 16 G. M. Broom, *n. dj.*, 417.
- 17 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 369.

36. ODNOSI S JAVNOŠĆU I POLITIČKE STRANKE

Politička stranka¹⁸ kolektivni je akter izbora. Pravno se definira kao „udruženje građana osnovano radi sudjelovanja u procesu oblikovanja političke volje i obavljanja državne vlasti“.¹⁹ Prema M. Duvergeru političke su stranke rođene i razvijene istodobno s izbornim i parlamentarnim procedurama.²⁰

G. Sartori ističe da su komunikacije jedna od funkcija političkih stranaka. Sukladno tomu stranka se poima kao komunikacijska mreža koja se funkcionalno specijalizira za povezivanje političkih komunikacija u političkom sustavu. Dakle svim političkim sustavima zajedničko je komuniciranje kao sveobuhvatna kategorija ili, kako kaže Giovanni Sartori, „možda univerzalna kategorija *par excellence*“.²¹

Dakle političke stranke nalaze se u neprekidnoj komunikaciji. Tijekom izbornog procesa komunikacijska se aktivnost pojačava i stranke rabe sve komunikacijske kanale i tehnike komuniciranja. Pojavom televizije kao vizualnoga komunikacijskog kanala oglas postaje dominantan oblik političkoga govora. Međutim kako oglašavanje ima temeljnu slabost da recipijent takvu poruku doživljava pristranom i neobjektivnom, jačaju politički/stranački odnosi s javnošću.

Komunikacijska dimenzija političkih stranaka

Komunikacija kojom se utječe na stavove i postupke ljudi javlja se još u najranijim civilizacijama. Grčki teoretičari pisali su o volji javnosti i njezinu značenju. „Određeni izrazi i ideje u političkom rječniku starih Rimljana, kao i u zapisima iz srednjovjekovnog doba, podsjećaju na moderne koncep-

te odnosa s javnošću.“²² Sredstva i tehnike odnosa s javnošću važan su dio i političkog arsenala. Prve kampanje za *buđenje* javnog mišljenja i manipulaciju njime javljaju se tijekom američke revolucije.

Prva prava javna predsjednička kampanja i funkcija predsjednikova tajnika za tisak javlja se u doba Andrewa Jacksona. Nastankom institucije političkog javnog mišljenja i stjecanjem moći naroda bilo je nužno i steći njihovu potporu. U borbi za prevlast pojavio se pionir odnosa s javnošću – bio je to Amos Kendall. On je bio Jacksonov istraživač javnog mišljenja, publicist, savjetnik. Stvarao je događaje kako bi oblikovao javno mišljenje.

Kao što se vidi, stratezi odnosa s javnošću igrali su dominantnu ulogu u politici i političkim strankama. Jedan od važnih političkih propagandista i organizatora zaslužnih za funkcioniranje stranačkog sustava bio je i John Beckley iz Virginije. Pomagao je Thomasu Jeffersonu u formiranju stranke. Bio je, kako pišu S. M. Cutlip i sur., „oko i uho, njegov propagandist, jedan od vodećih stranačkih organizatora u 1790-ima.“²³ U kampanji Bryan-McKenleyja 1896. godine prvi se put primjenjuju metode političke kampanje. Do 1900. godine voditelji saveznih i državnih tiskovnih ureda preuzeli su većinu političkih funkcija, posebno odnose s medijima. Komunikacija s masovnim medijima postala je najvažnija zadaća odnosa s javnošću, a masovni mediji, pojavom radija pa zatim televizije i novi mediji igraju prevažnu ulogu u oblikovanju političke komunikacije i društva.

Suvremeno doba političkih odnosa s javnošću za brojne analitičare političke komunikacije počinje s televizijskim sučeljavanjem

Stranka se poima kao komunikacijska mreža koja se funkcionalno specijalizira za povezivanje političkih komunikacija u političkom sustavu.

Političke stranke nalaze se u neprekidnoj komunikaciji. Tijekom izbornog procesa komunikacijska se aktivnost pojačava i stranke rabe sve komunikacijske kanale i tehnike komuniciranja.

Političke stranke užurbano osposobljavaju ili angažiraju kadrove za novu, modernu i sofisticiranu stranačku komunikaciju s medijima. Zadaća je tih stručnjaka razvijanje strategija i tehnika kako za eksternu, tako i za internu komunikaciju.

Nema jedinstvenog pristupa kako pozicionirati mjesto odnosa s javnošću u političkoj stranci.

Analizirajući mjesto odnosa s javnošću u strukturi političke stranke, mogu se dominantno prepoznati najmanje tri modela ondje gdje postoje odnosi s javnošću.

predsjedničkih kandidata Nixona i Kennedyja 1960. godine. Politolozi i komunkolozi slažu se da je ta debata imala ključan utjecaj na kampanju i izbor predsjednika. Rasprava se odvijala uživo na *otvorenome mediju*. Kandidati imaju mogućnost, za razliku od oglašavanja, besplatno se obratiti biračima i tako uspostaviti *međusobne odnose*.

Brz razvitak masovnih i novih medija, njihova uloga u oblikovanju javnog mišljenja i društva općenito *tjeraju* političke stranke na nov pristup tim moćnim akterima političke komunikacije. To potvrđuje kako političke stranke imaju upravo komuniciranje kao strateški aspekt političkog djelovanja. To upućuje na činjenicu da se postojanje i djelovanje političkih stranaka ne može zamisliti bez njihove komunikacijske dimenzije.²⁴ Ta je dimenzija dvostruka: jedanput je to interno komuniciranje, odnosno razmjena informacija unutar stranke kao složenog socijalnog sustava, koji sadrži posebne organizacijske jedinice, ali i članstvo koje je njezin ljudski supstrat; drugi je put komuniciranje stranaka s vanjskom javnošću (okolinom) – drugim političkim strankama, institucijama političkog sustava, ali i političkom javnošću u kojoj stranka nastoji afirmirati svoj politički program i aktivnosti da bi povećala članstvo, simpatizere i na kraju glasače na izborima. Imajući u vidu navedeno, posve je razumljivo nastojanje nekih antropologa da političku stranku definiraju polazeći od komuniciranja i svodeći je na ukupnost njezinih komunikacijskih aktivnosti.²⁵

Razlog je to da suvremene političke stranke shvaćaju potrebu za komuniciranjem i odnosima s javnošću. One užurbano osposobljavaju ili angažiraju kadrove za novu, modernu i sofisticiranu stranačku komunikaciju s medijima. Zadaća je tih stručnjaka razvijanje strategija i tehnika kako za eksternu, tako i za internu komunikaciju. Kod eksterne komunikacije najvažnija je zadaća stranačkih odnosa s javnošću sposobnost upravljanja medijima. Ta sposobnost obuhvaća mnoštvo različitih aktivnosti kojima politički akteri nastoje kontrolirati medije, manipulirati njima ili utjecati na njih tako da odgovaraju stranačkim političkim interesima.

Mjesto odnosa s javnošću u stranačkoj strukturi

Nema jedinstvenog pristupa kako pozicionirati mjesto odnosa s javnošću u političkoj stranci. Na konačno rješenje može utjecati mnoštvo čimbenika poput: veličine stranke, je li parlamentarna ili nije, sudjeluje li u izvršnoj vlasti ili ne, je li dio stalne koalicije ili ne, svjest o važnosti komunikacije i odnosa s javnošću u stranci – od predsjednika stranke i ključnih ljudi pa sve do komunikacijskog potencijala i kredibiliteta samih komunikatora, tj. djelatnika odnosa s javnošću.

Strateška ili taktička uloga

Analizirajući mjesto odnosa s javnošću u strukturi političke stranke, mogu se dominantno prepoznati najmanje tri modela ondje gdje postoje odnosi s javnošću. *Prvi je model* gdje stranačku komunikaciju vodi profesionalni komunikator, djelatnik odnosa s javnošću. On vodi ured odnosa s javnošću, a ujedno je i glasnogovornik stranke te nije član najviših tijela stranke. *Drugi je model* gdje ulogu glasnogovornika i voditelja ureda vrši osoba s profesionalnim komunikacijskim *backgroundom*, a koji se koptira (dodaje) u najviša tijela stranke i tako postaje politički dužnosnik. U *trećem modelu* određena politička osoba jest glasnogovornik, a ured odnosa s javnošću vodi druga osoba. U ovome modelu naglasak je stavljen na glasnogovorništvo, a ta je osoba članom najviših tijela stranke.

Ako se analiziraju ova tri modela, onda je jasno da je prvi model model taktičke (reaktivne) razine. Druga dva modela modeli su strateške (proaktivne) razine. Ako se politička stranka opredijeli za *stratešku ulogu odnosa s javnošću*, onda je posve očito da se komunikaciji stranke s ciljnom javnošću daje veliko značenje i prioritet. Djelatnici u takvoj ulozi planiraju komunikaciju, istražuju, određuju strateške komunikacijske smjernice, savjetuju stranački menadžment glede komuniciranja strateških odluka itd. Za svoj doprinos jačanju stranke strateški komunikatori se nakon određenog razdoblja nagrađuju postavljanjem na liste za parlament ili postaju članovi vlade ako

stranka pobjedi ili participira u izbornoj pobjedi.

Ako se stranačko političko vodstvo odluči da odnose s javnošću smjesti na tehničku, reaktivnu ili linijsku razinu, onda su voditelj ureda za odnose s javnošću i glasnogovornik članovi stranačke vlade, tajništva. Sudjeluju u radu tajništva, sudjeluju i na sjednicama najviših tijela stranke, no ne mogu glasovati i nemaju bitnog političkog utjecaja. U takvom pristupu odnosima s javnošću komunikacija djelatnika svodi se na pisanje, kontakt s medijima, davanje izjava i sl.

Odgovor na pitanje trebaju li odnosi s javnošću u političkoj stranci biti pozicionirani na stratešku ili taktičku razinu može samo na prvi pogled biti jednostavan. Da bi uistinu odnosi s javnošću bili na poželjnoj strateškoj razini, mora se ispuniti nekoliko uvjeta: stranka treba biti relevantna u političkoj areni, vodstvo stranke treba biti svjesno važnosti stranačkih odnosa s javnošću, komunikacijski potencijal prvog djelatnika odnosa s javnošću mora biti na razini strateških mogućnosti itd.

Uloga i zadaće odnosa s javnošću u političkoj stranci

Na ulogu i zadaće djelatnika odnosa s javnošću u političkoj stranci svakako će utjecati mjesto odnosa s javnošću u stranačkom životu. Kao što smo vidjeli, odnosi s javnošću mogu se pozicionirati na stratešku ili taktičku razinu. Moguće je da djelatnici odnosa s javnošću obavljaju i jednu i drugu ulogu, tj. zadaće, što nije rijedak slučaj ne samo u tranzicijskim zemljama nego i šire.

Analizirajući zadaće djelatnika za odnose s javnošću i glasnogovornika sa *strateške razine*, moguće je izdvojiti sljedeće aktivnosti:

- kreiranje komunikacijskih strategija političke stranke
- kreiranje ili sudjelovanje izbornih startegija stranke u izbornom procesu
- koordinacija komunikacije s članovima vlade i parlamenta
- definiranje i koordiniranje interne komunikacije
- upravljanje medijskim aktivnostima; izrada *media plana*

- koordiniranje rada djelatnika odnosa s javnošću na svim razinama stranke
- prikupljanje podataka s terena; provedene istraživanja
- sudjelovanje u planiranju i izradi strateških dokumenata stranke (programa stranke, statuta, politika itd.)
- pripremanje strategije medijskih nastupa
- savjetovanje vodstva o medijskim nastupima
- definiranje ključnih poruka stranke i nametanje poruka javnosti (*agenda setting*)
- kreiranje kriznog plana
- upravljanje kriznim komunikacijama
- komuniciranje s *opinion makerima*
- pisanje govora
- upravljanje vizulanim identitetom
- određivanje marketinških aktivnosti
- poznavanje zakona o medijima, pristupu informacijama i dr.

Da bi voditelj odnosa s javnošću mogao provoditi strateške aktivnosti, jasno je da mora posjedovati znanja i vještine koji će ga činiti kompetentnim za stratešku ulogu u strukturi stranke i da se stalno mora educirati.

Djelatnici odnosa s javnošću političke stranke koji *ostanu* na linijskoj, tj. na tehničkoj razini također će obavljati brojne i vrlo važne aktivnosti stranke kako bi bila viđena u očima birača i ciljnih javnosti kao relevantan politički i društveni čimbenik. Od brojnih taktičkih aktivnosti nameću se:

- ažuriranje adreme, liste za novinare
- pisanje priopćenja (objava) za javnost
- pozivanje novinara na sastanke i pomažanje pri prikupljanju izjava ili snimaka
- organiziranje i vođenje konferencija za novinare
- odgovoravanje na novinarske upite
- održavanje i punjenje web stranica stranke
- sudjelovanje u radu tajništva
- davanje dnevnih izjava za medije
- vođenje dnevnog pregleda objava (*press clipping*)
- sudjelovanje na sastancima na terenu
- provedba različitih aktivnosti tijekom kampanje
- uspostavljanje kontakata s dužnosnicima i novinarima

Da bi uistinu odnosi s javnošću bili na poželjnoj strateškoj razini, mora se ispuniti nekoliko uvjeta: stranka treba biti relevantna u političkoj areni, vodstvo stranke treba biti svjesno važnosti stranačkih odnosa s javnošću, komunikacijski potencijal prvog djelatnika odnosa s javnošću mora biti na razini strateških mogućnosti itd.

Da bi voditelj odnosa s javnošću mogao provoditi strateške aktivnosti, jasno je da mora posjedovati znanja i vještine koji će ga činiti kompetentnim za stratešku ulogu u strukturi stranke i da se stalno mora educirati.

Svaka politička stranka ima svoju stratešku ili ciljnu javnost. Na prvi pogled birači se nameću kao najvažnija javnost političkih stranaka. No pojam birači širok je pojam.

Birače čine određene skupine i pojedinci. Razlikuju se po spolnoj, dobnoj, zemljopisnoj, obrazovnoj i drugim strukturama. Imaju različite potrebe i navike.

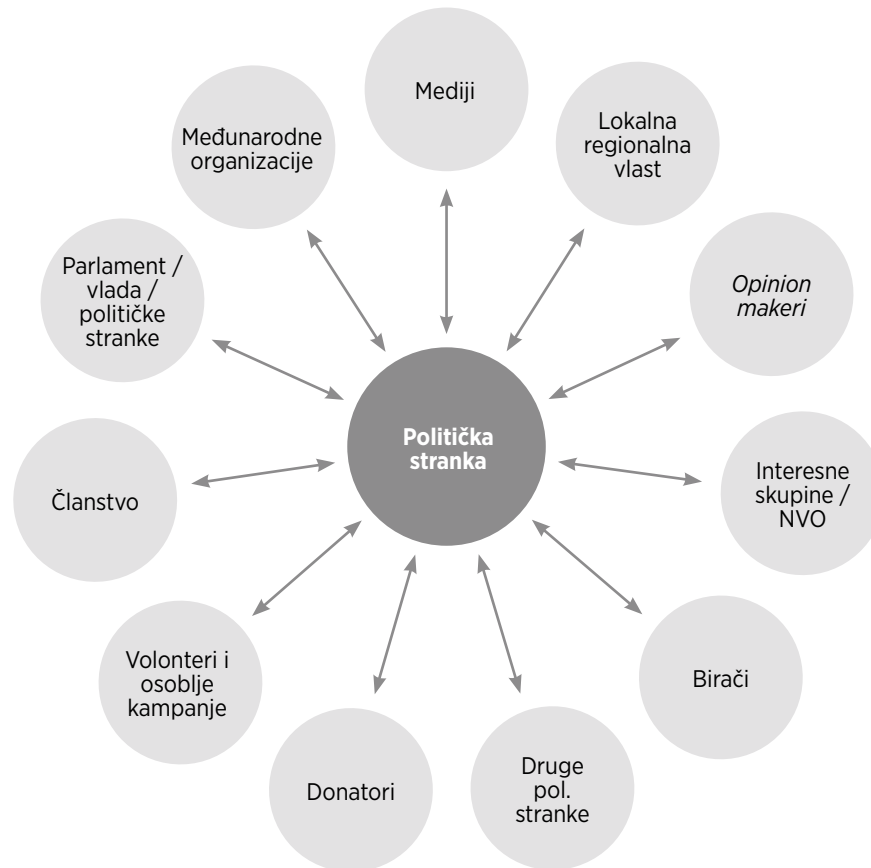
- održavanje neformalnih sastanaka s novinarima, *opinion makerima* i dr.
- pisanje blogova
- postavljanje objava i komuniciranje na društvenim mrežama (Facebook, Twitter i dr.)
- organizacija posjeta, putovanja novinara s dužnosnicima
- dogovaranje gostovanja u medijima
- sudjelovanje u raznim stranačkim događajima, *eventima* i dr.

Javnost političkih stranaka

Svaka politička stranka ima svoju stratešku ili ciljnu javnost. Na prvi pogled birači se nameću kao najvažnija javnost političkih stranaka. No pojam birači širok je pojam. Birače čine određene skupine i pojedinci. Razlikuju se po spolnoj, dobnoj, zemljopisnoj, obrazovnoj i drugim strukturama. Imaju različite potrebe i navike. Birači ko-

riste različite medije, tj. komunikacijske kanale kako bi se informirali ili kako bi participirali u političkom procesu. Birači su i članovi nekih organizacija, poput sportskih udruženja, kulturnih institucija, nevladinih organizacija i sl. Takve birače treba prepoznati, treba ih segmentirati i treba s njima stalno komunicirati. Da bi politička stranka iz birača *novačila* svoje stalne članove i podupiratelje, prva je zadaća analiza ciljnih, tj. strateških javnosti političke stanke.

Kao što se vidi, u stranačkim demokracijama jedna od najvažnijih dvojbi jest kako povezati sve ciljne javnosti u uspješan komunikacijski sustav, tj. kako osigurati protočnost informacija od političke stranke do birača, članova, medija, (svojih) predstavnika u izvršnoj i zakonodavnoj vlasti, županijama, gradovima i općinama, zastupnicima u Vijeću Europe, interesnim skupinama i dr. Time se bave stručnjaci odnosa s javnošću.



Birači koriste različite medije, tj. komunikacijske kanale kako bi se informirali ili kako bi participirali u političkom procesu.

Slika 73. Komunikacija političke stranke i ciljnih javnosti

Unutarstranačka demokracija

Raspravljati o komunikacijskoj strategiji jedne političke stranke ne bi bilo svrhovito i potpuno bez osvrta na važnost unutarstranačke demokracije. Zapravo, od kvalitete odgovora na to pitanje ovisit će i sustav organizacije i provedbe kako vertikalne tako i horizontalne komunikacije. U stranačkim državama unutarstranačkoj demokraciji pridaje se odlučujuće značenje u demokraciji. Budući da se kroz političke stranke biraju državni dužnosnici, stanje unutarstranačke demokracije može se poistovjetiti sa stanjem društva u cijelosti.

S tim u vezi, G. Langguth u knjizi „Angela Merkel“ piše kako je 2000. godine Friedbert Pflüger tražio da se raspravlja ne samo o tajnim računima i ilegalnim uplatama, nego i o „sustavu vlasti Helmuta Kohla, o gubitku unutarstranačke demokracije i o drugim pitanjima“.²⁶

A. Pelinka smatra da „postoji suglasje o tome da stranke moraju biti demokratski strukturirane. Nitko ne želi da stranke izbjegavaju postulat demokracije. Što, međutim, konkretno znači unutarstranačka demokracija, o tome nipošto ne vlada suglasnost.“²⁷ Međutim vlada suglasje da se politička stranka u kompetitivnom političkom sustavu mora brinuti za stalnu povezanost *vrha* i *baze*, mora educirati kandidate za državne, elitne položaje, mora reducirati mnoštvo interesa i mišljenja na razuman broj.

Unutarstranačka demokracija također zahtijeva usklađivanje politike i aktivnosti prema dvjema različitim ciljnim javnostima: prema *članstvu* i *biračima*. „Jednostranoj orijentaciji prema članovima suprotstavlja se prisila da se moraju dobiti izbori. Jednostranoj orijentaciji prema biraču, tj. prema graničnim biračima i onima koji ne biraju uvijek istu stranku, suprotstavlja se razmišljanje da bi vrh stranke u pogledu ove neuhvatljive instance *nestalan birač* mogao izmaknuti svakom unutarstranačkom nad-

zoru.“²⁸ Da u tom pogledu ne bi napravile pogreške, političke stranke moraju pristupiti izradi komunikacijske strategije u kojoj će predvidjeti sve tehnike i metode eksterne i interne komunikacije.

Odnosi s medijima

U svim suvremenim društvima stranačko političko vodstvo sve više izravno komunicira s biračkim tijelom preko masovnih medija. Osnovni ciljevi političkih stranaka ostvaruju se u sve većoj mjeri uz pomoć i posredovanjem medija masovne komunikacije pa se stranke u sve većoj mjeri medijaliziraju. P. Norris (2000.) ovakav pristup političkih stranaka medijima naziva *medijalizirana demokracija*,²⁹ a K. von Beyme piše o *medijskoj stranci*.³⁰

Medijalizirana demokracija označava tip političkog organiziranja u kojem masovnim medijima dominira posredovano komuniciranje.³¹ P. Norris smatra da je svaka stranka prirodno zainteresirana za komunikaciju s medijima i nastoji utjecati na informacije koje se na nju odnose. Dobro je ako su informacije o stranci pozitivne, ali one koje dovode u pitanje njezinu politiku manje su dobrodošle. No najlošija situacija ili prava opasnost za stranku jest njezino nepojavljivanje u medijima. Bez obzira na povod, za politiku je važno da bude na medijskoj sceni.³²

U mnoštvu starteških i taktičkih aktivnosti koje su predstavljene posebnu cjelinu, tj. zadaću predstavljaju odnosi s medijima. Za svakog stranačkoga *komunikacijskog ratnika* odnosi s medijima poseban su izazov. Većina stručnjaka smatra da odnosi (komunikacija) s medijima započinje poznavanjem i razumijevanjem medija. Zapravo, osoba koja vodi stranačke odnose s javnošću treba poznavati tehnologiju rada medija. Treba znati kako funkcionira televizija, koje su zakonitosti televizije, specifičnosti televizijskog formata, značenje neverbalne komunikacije (govor tijela), poznavanje izrade TV priloga i dr. Kada je riječ o radiju, traži se poznavanje rada tog medija. Radio se izražava u minutama. On je audio i brz medij. Komunikaciju treba prilagoditi tim

Postoji suglasje o tome da stranke moraju biti demokratski strukturirane. Nitko ne želi da stranke izbjegavaju postulat demokracije. Što, međutim, konkretno znači unutarstranačka demokracija, o tome nipošto ne vlada suglasnost.

Unutarstranačka demokracija također zahtijeva usklađivanje politike i aktivnosti prema dvjema različitim ciljnim javnostima: prema članstvu i biračima.

Osnovni ciljevi političkih stranaka ostvaruju se u sve većoj mjeri uz pomoć i posredovanjem medija masovne komunikacije pa se stranke u sve većoj mjeri medijaliziraju.

Djelatnik u političkim odnosima s medijima mora znati pisati. Mora ovladati najvažnijim tehnikama i alatima u odnosima s javnošću i te alate prilagođavati i medijima i ciljnim javnostima.

Kontrolirani mediji su oni mediji u kojima djelatnici odnosa s javnošću kontroliraju sadržaj i format.

Nekontrolirani mediji su mediji za vanjsku javnost i tu se ponajprije misli na masovne medije: TV, radio, tisak, internet i dr.

karakteristikama. Novinar u tiskanim medijima govorit će vam u karticama o važnosti fotografije. Novine će vam dati mogućnost i za dubinu političke poruke što neće TV. Novi mediji imaju pak svoje specifičnosti.

Djelatnik u političkim odnosima s medijima mora znati pisati. Mora ovladati najvažnijim tehnikama i alatima u odnosima s javnošću i te alate prilagođavati i medijima i ciljnim javnostima. Također je važno poznavanje rada novinara i načela novinarstva. To će mu pomoći pri uspostavljanju i održavanju odnosa s novinarima. Da bi upravljao stranačkim komunikacijama, voditelj odnosa s medijima morao bi znati planirati i graditi komunikacijske strategije.

Razumijevanje uloge medija u izbornim kampanjama također je jedna od aktivnosti s kojima se suočavaju djelatnici odnosa s javnošću u političkoj stranci. Oni bi trebali znati koji su im ciljni mediji, kao i načela rada s međunarodnim medijima i novinarima. Svakodnevna im je zadaća održavanje formalnih i neformalnih kontakata s novinarima te stalno praćenje medija.

Djelatnici političkih odnosa s javnošću u komunikaciji s javnošću rabe kontrolirane i nekontrolirane medije. *Kontrolirani mediji* su oni mediji u kojima djelatnici odnosa s javnošću kontroliraju sadržaj i format. Rabe se za vrijeme političkog mandata, ali i u vrijeme kampanje: web stranice, blogovi, stranačka glasila, priručnici, oglasi, TV i radio spotovi, izravna pošta, knjige i sl. *Nekontrolirani mediji* su mediji za vanjsku javnost i tu se ponajprije misli na masovne medije: TV, radio, tisak, internet i dr. Djelatnici koji rade na odnosima s medijima moraju izbjegavati *spin* tehnike kao mogućnost utjecanja ili manipuliranja medijima.

Upravljanje internim komunikacijama

Iako je eksterna komunikacija vrlo važna, sve političke stranke moraju razviti i svoje interne kanale komuniciranja. Članovi političkih stranaka i oni koji su na funkcijama u izvršnoj ili zakonodavnoj vlasti u svakom trenutku moraju biti svjesni poruke *središ-*

njice. Takve poruke osigurat će djelotvornu suradnju i koordinaciju dužnosnika i članova stranke po stranačkoj vertikali i horizontali. Ukoliko političke stranke ne razviju kanale interne komunikacije, posljedice mogu biti loše, čak katastrofalne.

Na lošu komunikaciju britanske Laburističke stranke tijekom 1983. godine ukazuje B. McNair. Ti neuspjesi ponukali su stranačkog čelnika Neila Kinnocka da stvori *direkciju za komunikacije i kampanje* koja će sve aktivnosti u odnosima s javnošću laburista dovesti pod jednu upravnu strukturu. Peter Mandelson postao je direktor komunikacija Laburističke stranke. Preporučio je stranačkom čelništvu stvaranje aparata koji bi mogao koordinirati stranačke odnose s javnošću, marketing i oglašavanje. Taj aparat, prema mišljenju Mandelsona, trebao bi funkcionirati „u kontekstu dogovorene komunikacijske strategije, jedinstvene prezentacije političke poruke, koristeći se svim raspoloživim medijima te visokokvalitetnim reklamnim materijalima“.³³

Još važnije promjene učinio je Tony Blair dolaskom na čelo Laburističke stranke 1994. godine. U potpunosti je reformirao stranku prema tržišnoj usmjerenosti. Nekoliko promjena napravio je u članstvu inicirajući dovođenje novih ljudi. J. Lees-Marshment³⁴ ističe kako je Blair izgradio malu skupinu savjetnika, tzv. unutarnji krug. U toj su skupini bili Peter Mandelson, bivši Kinnockov direktor komunikacija, i Philip Gould. Gould je imao iskustva u profesionalnom oglašavanju. Blair je zaposlio novog tajnika za tisak, Alistaira Campbella, koji je bio politički urednik u *Daily Mirroru*. Anji Hunter postavljena je za njegovu osobnu pomoćnicu. Jonathan Powell preuzeo je administrativne poslove u Blairovu uredu. Blair je primao njihove savjete vrlo ozbiljno: negativna posljedica toga bila je da su se neki članovi stranke osjećali, na neki način, kao izbačeni iz akcije. Blairov savjetnik za politiku bio je David Miliband. Radio je na Institutu za javna politička istraživanja i donio je intelektualno iskustvo i kontakte s organizacijama za teorijska istraživanja. Tom Sawyer postao je glavni tajnik stran-

ke i davao je potporu Blairu pri promjeni uloge konferencije stranke i NEC-a. Bilo je mnogo preokreta u strankinom službenom Odjelu za tisak i publicitet. David Hill bio je direktor za kampanje, izbore i medije, ali je otišao nekoliko mjeseci nakon izbora 1992. Zamijenila ga je Sally Morgan, ali je kasnije prešla u Blairov ured kada je postao vođa. Joy Johnson, BBC-eva urednica za politiku, došla je na to mjesto u srpnju 1994., ali ga je napustila u veljači 1996. jer su je stalno uzurpirali Mandelson i Campbell.

Njemačka kancelarka Angela Merkel na temelju konkretnih političkih iskustava razvija koncept za rješavanje problema. Pri tomu se oslanja na savjetnički tim kojemu ne pripada praktično nijedan političar, nego stručnjaci iz različitih područja gospodarstva i znanosti. U toj skupini poznatoj pod nazivom „2020“, koja se povremeno sastaje u nedjeljna predvečerja u Berlinu, razgovara se o mnogobrojnim temama s područja demografskog razvitka i socijalne sigurnosti.³⁵

Tony Blair posebnu pozornost posvetio je komunikacijama. Komunikacijska strategija stranke bila je krajnje čvrsto vođena i disciplinirana. Novi komunikacijski centar osnovan je u *Millbank Toweru* u Westminsteru, gdje je od jeseni 1995. stranka iznajmljivala dva kata. Sve ključno osoblje bilo je premješteno u nove urede. Samo je središnjica stranke ostala u Walworth Roadu u južnom Londonu. Komunikacije su oblikovane tako da stvaraju predodžbe i primaju izvješća koja bi slikovito prikazivala stranku u svjetlu povoljnom za zahtjeve biračkog tijela. Peter Mandelson postao je predsjedateljem Skupine za planiranje općih izbora 1995. i ministar u sjeni za planiranje izbora 1996. godine. Oko 80 osoba radilo je pod njegovim upravljanjem nastojeći izložiti poruku stranke na pozitivan način. Mandelson je imao jasan pristup i potporu Tonyja Blaira i tijesno je suradi-

vao s Alistairom Campbellom. Campbell je izradio strategiju poboljšanja veze laborista s popularnim tiskom, uključujući novine koje su tradicionalno favorizirale torijevce. Blair je napose radio na pridobivanju naklonosti medijskih tajkuna kao što je Rupert Murdoch, vlasnik *The Suna*, *The Timesa*, *Sunday Timesa* i *News of the World*. Blair je u srpnju 1995. oputovao u Australiju kako bi se obratio direktorima *News Internationala* i rekao im da se Laburistička stranka promijenila. Laburisti su se također projicirali kao stranka koja bi bila ekonomski sposobna u vladi stvarajući prigode za slikanje Blaira i poslovnih ljudi, kao što je Richard Branson. *Sun* i *News of the World* pružili su potporu Blairu u prvom tjednu izborne kampanje.³⁶

Mediji su hranjeni pozitivnim pričama i ako bi bilo koji dio medija objavio izvješće za koje se smatralo da je bezrazložno negativno, stranački bi ih predstavnici često kontaktirali i žalili se. Campbell je izravno razgovarao s urednicima kako bi ih uvjerio da su se laburisti promijenili i da im se može vjerovati. Uloženi su veliki naponi kako bi se osiguralo da se prikaže jedinstvena stranačka crta. Članovi kabineta u sjeni dobili bi strogi ukor ili bi bili kažnjeni ako bi se udaljili od stranačke crte. Lansiranje pet obećanja i minimanifesta u 1996. godini znak je da je dizajn proizvoda bio dobro iskomuniciran glasačima čak i prije nego je izborna kampanja započela.

Ni druga strana britanskog političkog spektra, Konzervativna stranka, nije bila bez problema kad je posrijedi interna komunikacija. Krajem 80-ih godina prošlog stoljeća ta se stranka suočila s nedostatkom koordinacije između ključnih elemenata vlastitoga komunikacijskog aparata. Kada je Margaret Thatcher, bivša premijerka Velike Britanije, napravila nekoliko pogrešaka tijekom kampanje 1987. godine, stranačko vodstvo na čelu s P. Brookom odlučilo je reformirati središnji ured za komunikacije. Bio je podijeljen na tri dijela:

1. komunikacije
2. istraživanja
3. organizaciju.

Tony Blair posebnu pozornost posvetio je komunikacijama. Komunikacijska strategija stranke bila je krajnje čvrsto vođena i disciplinirana. Novi komunikacijski centar osnovan je u *Millbank Toweru* u Westminsteru, gdje je od jeseni 1995. stranka iznajmljivala dva kata. Sve ključno osoblje bilo je premješteno u nove urede.

Mediji su hranjeni pozitivnim pričama i ako bi bilo koji dio medija objavio izvješće za koje se smatralo da je bezrazložno negativno, stranački bi ih predstavnici često kontaktirali i žalili se.

Važnost interne komunikacije jednako je važna u političkim strankama kao i u korporativnom komuniciranju. Zapravo, bit je u činjenici da baza brzo, kvalitetno i potpuno dobije informaciju s vrha, a onda feedback vezom i središnjica shvati i čuje glas članstva.

Interni sustav komuniciranja dobio je na važnosti postavljanjem regionalnog tajnika za komunikacije za vezu s lokalnim medijima na određenom području. Pored unutarnjih promjena Konzervativna stranka angažirala je i poznatu agenciju *Satchi and Satchi* „da isplanira i koordinira komunikacijsku strategiju u svim njenim aspektima“.³⁷

Važnost interne komunikacije jednako je važna u političkim strankama kao i u korporativnom komuniciranju. Zapravo, bit je u činjenici da baza brzo, kvalitetno i potpuno dobije informaciju s vrha, a onda *feedback* vezom i *središnjica* shvati i čuje glas članstva. S takvim problemom susreo se i Jack Welch, generalni direktor multinacionalne kompanije General Electric. Shvativši kako je slaba interna, posebno vertikalna komunikacija u kompaniji, 1989. godine okrenuo je hijerarhiju naglavce. O tome Jeffrey A. Krames u knjizi *Jack Welch – Leksikon vodstva* piše: „Kada je Welch na početku direktorske karijere vidio da menadžeri ne slušaju djelatnike, pokrenuo je program koji će postati poznat pod imenom *Razrada*. U tom programu djelatnici dovode šefove u neugodan položaj govoreći im što ne valja u kompaniji i predlažući ideje i rješenja kojima bi se izliječile te bolesti i odstranio nepotreban rad.“³⁸ Welch je vjerovao da više ljudi znači više ideja i da više ideja znači viši um kompanije. Nije li slično i u političkim strankama?

U strateškom promišljanju i organizaciji interne komunikacije političke stranke, jednako kao i korporacije, razvijaju različite metode takve vrste komunikacije. Razvojem novih medija, interneta i e-maila taj medij zauzima važno mjesto kao kanal interne komunikacije. Političke stranke danas sve važnije dokumente i novosti postavljaju na svoje web stranice i tako ih čine dostupnima ne samo članstvu nego i ukupnoj javnosti. E-mail, elektronička pošta, vrlo je raširen kanal u internom komuniciranju stranke s bazom. Pored interneta velike političke stranke tiskaju i svoje stranačke listove, časopise, biltene i druge tiskovine. I to je još uvijek ozbiljan kanal

interne komunikacije. Političke stranke preko svojih političkih zaklada organiziraju razna predavanja, seminare, okrugle stolove, edukaciju, godišnje skupove na kojima se nalazi i vertikalna i horizontalna stranke. Takvi skupovi nesumnjivo pomažu razmjeni stranačkih informacija. Informacije unutar stranke mogu se prenositi i audiokanalima i videokanalima, pismima, faksom i na mnogo drugih načina.

Tehnike i alati stranačkih odnosa s javnošću

U većini parlamentarnih stranaka, posebice onih koje sudjeluju u izvršnoj vlasti, stručnjaci za komunikacijsku strategiju radni dan započinju sastankom (*briefing*) nastojeći analizirati medije i dnevnu agendu. Većina političkih stranaka, točnije njihovi djelatnici za odnose s javnošću, žele i nastoje nametnuti svoju temu dana, ali isto tako moraju biti spremni na teme koje su postavili mediji ili građani. „Bez obzira na to da javna glasila vijest mogu nesmetano objaviti bilo kada, komunikacijski ratnici stalno moraju biti u stanju pripravnosti, što znači da u svakom trenutku moraju biti spremni svaku političku odluku kodificirati i pretočiti u rječnik medijske politike, vodeći pri tomu računa o učinku dotične odluke na javno mnijenje i ciljne skupine“, smatra M. Castells.

M. Castells³⁹ dalje zaključuje da je politika oduvijek u velikoj mjeri bila uključena u medijski prostor. Ako žele doprijeti do birača, političke stranke moraju djelovati u medijima i kroz medije. Političke stranke za tako zahtjevan posao moraju obrazovati, odgojiti i pripremiti *stranačke komunikacijske ratnike*.

Stranački komunikacijski ratnici pored navedenih tehnika *briefinga* i *agende setting* susreću se i s mnoštvom drugih tehnika i alata. Najvažniji su:

Adrema. Da bi poziv ili priopćenje došli u *prave ruke*, potrebno je stalno ažurirati listu novinara. Novinari mijenjaju redakcije, odlaze iz struke i dolaze novi. Stalno se te aktivnosti moraju pratiti i dopunjavati na popis medija.

M. Castells zaključuje da je politika oduvijek u velikoj mjeri bila uključena u medijski prostor. Ako žele doprijeti do birača, političke stranke moraju djelovati u medijima i kroz medije. Političke stranke za tako zahtjevan posao moraju obrazovati, odgojiti i pripremiti stranačke komunikacijske ratnike.

Najava događaja. Stranački djelatnici za odnose s javnošću često rabe ovaj alat kako bi najavili brojne stranačke aktivnosti u namjeri da ih prenesu mediji. Gotovo svaki važniji stranački sastanak privuče medije u namjeri da se prenesu ključne političke poruke.

Priopćenje za javnost. To je najčešći alat stranačkih odnosa s javnošću. Da bi bio učinkovit, treba ga pisati u formi obrnute piramide. Priopćenje treba biti kratko i imati vrijednost vijesti.

Konferencije za novinare. Političke stranke održavaju konferencije za novinare kada za to imaju dobrog političkog razloga. U velikih stranaka to je jedanput u mjesec dana ili čak tri mjeseca. Djelatnici odnosa s javnošću političke stranke konferenciju za novinare planiraju kroz tri faze od kojih je svaka podjednako važna s aspekta učinka te konferencije.

Intervju. Djelatnici odnosa s javnošću najčešće koordiniraju intervju između političkih dužnosnika i medija. Nije rijetkost da i voditelji odnosa s javnošću ili glasnogovornici daju intervju medijima. Intervju je čest instrument u stranačkim odnosima s medijima.

Izjave za javnost. Česte su tehnike u radu stranačkih odnosa s javnošću. Gotovo dnevno glasnogovornici su pred kamera- ma ili daju telefonske izjave.

Pregled podataka. Kada su važnije aktivnosti stranke, npr. stranačke konvencije ili sabori, djelatnici odnosa s javnošću izrađuju novinarske mape u kojima novinare upoznaju s ključnim dokumentima o kojima stranka raspravlja ili ih usvaja.

Pisanje za web. Korištenje novih medija danas je *conditio sine qua non* u radu stranaka. Pisanje za stranačke web stranice, pisanje blogova, unošenje novih podataka svakodnevnosti su aktivnosti djelatnika odnosa s javnošću političke stranke.

Reportaže. Ponekad su djelatnici stranačkih odnosa s javnošću u prigodi pisati reportažu za neke komercijalne medije ili za web portal. Da bi u tomu uspjeli, moraju ovladati ovim novinarskim žanrom.

Fotografije. Gotovo niti jedan medij danas ne funkcionira bez slike. Pa čak i radio kroz svoje web radijske stranice traži od vas fotografiju. Novine sve više postaju tiskane televizije. Svima trebaju slike. O portalima da i ne govorimo. Djelatnik za donose s javnošću treba se pobrinuti za kvalitetne i brze fotografije kako bi popratio politički događaj.

Bilteni. Političke stranke koje se odluče za tiskanje ili izradu *online* biltena prepustit će tu zadaću stručnjacima u odnosima s javnošću. Uređivanje, pisanje i grafička obrada poželjne su vještine stranačkih komunikatora.

Istraživanja, ankete. Nisu česte, ali mogu biti aktivnosti stranke, posebno u predizborno vrijeme. Komunikacijski stručnjaci u strankama trebali bi biti educirani što su ankete, što je upitnik, uzorak, kako se formiraju pitanja, način prikupljanja podataka, statistička obrada podataka i dr.

Videovijesti. Povećavanjem značenja novih medija povećava se i značenje videovijesti. Stranački komunikatori izrađuju videovijesti i plasiraju ih na Internet, ponajprije na vlastitu web stranicu i YouTube.

Telefonski razgovori. Čine važnu aktivnost stranačke komunikacije. Telefonski razgovori vode se unutar stanke, ali i prema vanjskim javnostima pa i novinarima.

Ispravci i odgovori (demantiji). Djelatnici za odnose s javnošću često su u prigodi demantirati pojedine izjave dužnosnika drugih političkih stranaka ili političkih aktera, kao i tekstove novinara. Ispravci i odgovori dio su stalnoga *komunikacijskog ratovanja* unutar političke arene.

Posebni događaji. To su pseudodogađaji. Politički dužnosnici često nazoče proslavama, otvaranjima objekata, cesta, rođendanima, prijemima itd. Sve to prate stranački odnosi s javnošću i *pretvaraju* u vijest.

Postoje i druge tehnike i alati u radu stranačkih odnosa s medijima. Vrlo je široka lepeza javnih nastupa i sve što prati nastup u javnosti.

Djelatnici odnosa s javnošću najčešće koordiniraju intervju između političkih dužnosnika i medija.

Gotovo niti jedan medij danas ne funkcionira bez slike. Pa čak i radio kroz svoje web radijske stranice traži od vas fotografiju.

Političke stranke koje se odluče za tiskanje ili izradu *online* biltena prepustit će tu zadaću stručnjacima u odnosima s javnošću.

Watergate je naziv za jedan od najtežih političkih skandala u američkoj povijesti. Afera je dovela do ostavke američkog predsjednika Richarda Nixona

Studija slučaja 36. Afera Watergate u medijima

Watergate je naziv za jedan od najtežih političkih skandala u američkoj povijesti. Afera je dovela do ostavke američkog predsjednika Richarda Nixona nakon što je otkrivena njegova umiješanost u pokušaj prikrivanja skandala. U užem smislu *afere* Watergate odnosi se na prisluškivanje i provalu u sjedište nacionalnog odbora Demokratske stranke u hotel-sko-stambenom kompleksu Watergate u Washingtonu.

Aferu su otkrili novinari *Washington Posta* Bob Woodward i Carl Bernstein. U to su vrijeme bili reporteri gradske rubrike *Washington Posta*, kojima je dan zadatak da izvješćuju o bizarnoj provali 17. lipnja 1972. u izborni stožer Demokratske stranke tijekom predsjedničke kampanje za izbore u studenom te iste godine. Woodward je mislio da je riječ o rutinskom reporterskom zadatku vezanom za kriminal, ali je, dok je nazočio izvođenju provalnika drugog jutra pred suca, uočio da petorica uhićenih nisu obični kriminalci, nego tajni agenti. Prema telefonskom broju nađenom kod jednog od njih shvatili su da imaju veze s Bijelom kućom. Krenuvši tim tragom, Woodward i Bernstein otkrili su da je Bijela kuća imala posebnu skupinu tajnih agenata zaduženih za ilegalno ometanje i špijunažu izbornog stožera Nixonova suparnika, tadašnjeg demokratskog predsjedničkog kandidata Georgea McGoverna.

Priča Woodwarda i Bernsteina o hrabroj potrazi za činjenicama u aferi Watergate snažno je odjeknula u novinarstvu i ušla u legendu. *Washington Post* je za svoje izvješćivanje o slučaju Watergate osvojio Pulitzerovu nagradu. Napisana je i knjiga *All the President's Men* koja je postala *bestseller* i proslavila autore Bernsteina i Woodwarda. Snimljen je i film, pod istim nazivom, koji je također postigao golem uspjeh.

U svojoj širini legenda o novinarstvu u aferi Watergate odnosi se na dva mlada reportera iz *Washington Posta* koji su uspjeli svrgnuti predsjednika Nixona s vlasti. To je mit o Davidu i Golijatu, odnosno o dvojici individualaca koji su uspjeli pobijediti instituciju moćnika.

Razotkrivanje afere Watergate ipak nije tako jednostavno kao što se čini. Brojni medijski teoretičari imaju suprotne stavove o tome tko je zaslužan za otkrivanje slučaja u cjelini. Woodward i Bernstein prisvojili su sve lovorike i zasluge za razotkrivanje slučaja, no prema nekim stručnjacima u tom je slučaju sudjelovalo znatno više osoba koje su jednako tako bile zaslužne što je afera dospijela u javnost i pokrenula lavinu za sobom.

Istina je da se *Washington Post* jedini od svih tiskovina u zemlji detaljno *pozabavio* slučajem Watergate. Druge su novine smatrale da je ta priča izmišljotina i nisu se upuštale u daljna istraživanja da ne bi kasnije snosile posljedice. U samom *Washington Postu* bilo je mnogo bojazni. Urednik se pitao treba li izaći s pričom u javnost ili ne. Čak su ih dopisnici iz Bijele kuće obeshrabrivali.

Iako je *Washington Post* bio gotovo jedini koji je radio na priči i objavio je u javnosti, novinari ipak nisu bili jedini koji su otkrili aferu u cjelini. Knjiga *All the President's Men* govori malo toga o doprinosu drugih u cijelom slučaju. Doprinosе istraga FBI-a, federalnih istražitelja, sudstva, kongresnih odbora, raznih agencija i ostalih autori Bernstein i Woodward sustavno su ignorirali ili svodili na minimum.

Sam tisak nije uspio svrgnuti predsjednika s vlasti. Samo je pokrenuo lavinu. Presudilo je mnogo drugih čimbenika, od suca Johnna Sirica pa sve do otkrića vrpce iz Bijele kuće. Tisak je plasirao priču u javnost i tu je stao. Sam nije imao moć da odluči o sudbini predsjednika Nixona.

Također novinari sami ne bi uspjeli razotkriti cijelu aferu da nije bilo vladinih dužnosnika koji su riskirali svoja radna mjesta kako bi mogli odavati informacije tisku.

Sumnja se i na pristranost samog *Washington Posta* jer je liberalno konstituiran i jer je prezirao predsjednika Nixona. Katherine Graham, izdavačica *Washington Posta*, izjavila je: „Smatram da su njihovi razlozi za razotkrivanje slučaja bili potpuno pogrešni, da nisu težili otkrivanju istine, nego ocrnjivanju predsjednika u očima javnosti. Mislim da javnost malo toga zna o *Postovoj* suradnji s demokratima i činjenici da se *nepristranost* u aferi Watergate dovodi u pitanje.“

Istina je da se *Washington Post* jedini od svih tiskovina u zemlji detaljno *pozabavio* slučajem *Watergate*. Druge su novine smatrale da je ta priča izmišljotina i nisu se upuštale u daljna istraživanja da ne bi kasnije snosile posljedice.

Sam tisak nije uspio svrgnuti predsjednika s vlasti. Samo je pokrenuo lavinu.

U cjelini novinari nisu bili jedina karika u aferi Watergate i posve je pogrešno prisvajati sve zasluge za razotkrivanje cijelog slučaja, kao što su to učinili reporteri *Washington Posta* Woodward i Bernstein. Istina je da su mnogo pridonijeli kada su priču plasirali javnosti, ali pretenciozan nastup bio je posve nepotreban. Uspjeli su plasirati priču u javnost, ali nisu oni prisilili predsjednika Nixona da dadne ostavku. Trideset i tri godine nakon same afere pojavio se i novi krunski svjedok koji je pomogao dvojici novinara da otkriju istinu tako što im je odavao tajne iz samog vrha administracije predsjednika Richarda Nixona i tako im pomogao u cijelom slučaju. On je bio Mark Felt ili *duboko grlo*, anonimni izvor koji je tek trideset i tri godine nakon cijele afere odlučio otkriti svoj identitet u *Vanity Fairu*. Woodward i Bernstein su u svojoj knjizi priznali postojanje tajnog izvora kojeg su nazvali *duboko grlo*, ali su se zakleli da neće nikad odati njegov identitet. Afera bez Marka Felta možda nikada ne bi ugledala svjetlo dana.

Legenda o novinarstvu o aferi Watergate i dalje ostaje prisutna u kulturi i povijesti novinarstva, ali je činjenica da novinari nisu bili narodni heroji i da postoje i drugi aspekti cijele priče. Ono što je učinilo tu priču drukčijom od drugih jest to što su novinari konačno pokazali inicijativu, hrabrost i odlučnost i to je ono što je učinilo razliku od tog trenutka nadalje.

Afera Watergate povukla je sa sobom i neke nove elemente u novinarstvo. Novinarstvo je postalo moćnije, proslavljenije i agresivnije.

Empirijski zaključci iznose da je Watergate doveo do:

- 1) golema zanimanja među mladim ljudima da izgrade novinarsku karijeru
- 2) stvaranja nezapamćenog jaza između predsjednika i tiska
- 3) stvaranja zvijezda od novinara
- 4) stvaranja velikog medijskog zanimanja za privatne afere javnih osoba
- 5) nazapamćenog rasta istraživačkog novinarstva.

Unatoč tim tvrdnjama postoje i drukčiji podatci i drukčija mišljenja. Prema nekim istraživanjima tvrdi se da je porast zanimanja za novinarstvom među studentima započeo već sredinom 60-ih, znači prije same afere. Sam Watergate nije potaknuo toliko zanimanje među studentima, nego su tu ulogu odigrale i neke druge sile. Posve je nemoguće razabrati utjecaj Watergatea od nekih drugih vitalnih utjecaja na mladu generaciju, poput osvježavajuće pojave Kennedyja u televizijskim prijenosima, sve veće informiranosti mladih ljudi o stanju u zemlji i svijetu, uzlazećim mogućnostima žena u novinarstvu, rastućim plaćama u novinarstvu, a najviše od svega niz događaja od velike važnosti u 1960-ima, a to su: atentat na Kennedyja, Martin Luthera Kinga i Roberta Kennedyja te posebice izvješćivanje o Vijetnamskom ratu i užasima koje je sa sobom donio.

Nakon afere Watergate novinari su sve dublje ulazili u živote predsjednika. Konstantno su *kopali* po svemu nadajući se da će naći nešto intrigantno kako bi dobili pravu priču.

Afera Watergate na Bijelu je kuću bacila vrlo mračnu sjenu „ne samo zbog onoga što se dogodilo predsjedniku Nixonu nego i zbog toga što su se promijenili neformalni zakoni koji su regulirali američku politiku”, objašnjava Bob Woodward. Novi, postwatergatski politički porijekal označili su, kao prvo, neovisni istražitelji koji su dobili vrlo široke ovlasti u istrazi djelatnosti američkih predsjednika. Uz neovisne istražitelje, američku scenu danas – za razliku od razdoblja prije Watergatea - također označava i mnogo hrabriji Kongres koji se ne libi krenuti protiv predsjednika države ako mu je to u političkom interesu. I na kraju, tu su mediji koji od Afere Watergate znatno oštrije i pomnije prate rad političara, a pogotovo predsjednika države.

Uljudnost i dobri odnosi nakon slučaja Watergate nestali su između Bijele kuće i medija. U novinama se probudila veća agresivnost, želja da što više zaviruju u odnose Bijele kuće. Način na koji su novinari počeli raditi svoj posao postajao je sve provokativniji, razvijalo se istraživačko novinarstvo – smatrali su da ljudi imaju pravo znati kako njihova vlast djeluje. Bijela kuća nije bila zadovoljna time kakvu sliku o njoj mediji stvaraju u javnosti te su odlučili zaustaviti takve tendencije.

Legenda o novinarstvu o aferi *Watergate* i dalje ostaje prisutna u kulturi i povijesti novinarstva, ali je činjenica da novinari nisu bili narodni heroji i da postoje i drugi aspekti cijele priče. Ono što je učinilo tu priču drukčijom od drugih jest to što su novinari konačno pokazali inicijativu, hrabrost i odlučnost i to je ono što je učinilo razliku od tog trenutka nadalje.

Watergate je postao mit u američkoj povijesti novinarstva i smatra se da je utjecao na njegovo razvijanje, no postoji nešto što se naziva nultom hipotezom, a njoj su naginjali glavni akteri cijele priče Woodward i Bernstein.

Osoba koja se s tim uhvatila u koštac bio je Michael Deaver koji je vodio glavnu riječ na novinskim konferencijama. Svaki put kada bi novinarska pitanja izmakla kontroli odlučio je prekinuti konferenciju. Odnosi su tako postajali sve lošiji. Međutim uljudnost nije nešto što se može mjeriti, ali čini se jasno da je slučaj *Watergate* pridonio ekspresiji neuljudnosti između medija i vlade.

Unatoč svim tvrdnjama ipak se postavlja pitanje: je li afera *Watergate* zaista dovela do porasta istraživačkog novinarstva i rasta netolerancije između medija i vlade? Afera *Watergate* nije bila ključni čimbenik nastajanja nesnošljivosti između vlade i medija. Ključni događaj u američkoj povijesti bio je Vijetnamski rat koji je uzrokovao mnoge kontroverze glede opravdanosti i doveo do nepovjerenja između vlade i medija. A to se sve događalo dok još Nixon nije bio na vlasti. Slično se događalo i predsjedniku Georgu W. Bushu kojemu se zamjerao rat u Iraku, koji je sa sobom donio velika stradanja, što američkih vojnika, što civilnog stanovništva u Iraku te je pridonio sve većoj nepopularnosti predsjednika u javnosti. Zanimljivo je ipak da slučaj *Watergate* nije dao lekciju nijednom predsjedniku od Nixona nadalje. Umjesto da su priznali svoje pogreške, i dalje su prešućivali svoje pogreške, što je medije još više navelo na kopanje ispod površine.

Istraživačko novinarstvo zasigurno je poraslo, ali to se događalo još tijekom 60-ih godina, znači prije same afere. Nekoliko velikih novinskih institucija poput *Newsdaya*, *Chicago Tribunea*, *The Boston Globea* i drugih oformilo je vlastite istraživačke timove u tom razdoblju i ulagalo znatne resurse u istraživačko novinarstvo.

Unatoč tome istraživačko novinarstvo nije prioritet za mnoge institucije danas, a nije nikada ni bilo. Medijski teoretičar Stephen Hess tvrdi: „Istraživački rad je postao pomodan, ali traje relativno kratko razdoblje. Novinari uživaju u pomisli da su oni *veliki* istraživači, ali to nije ono što čini tisak većinu vremena. Nakon što urednici pošalju svoje reportere u potragu za *velikom* pričom, to često rezultira time da priča izostane, što rezultira velikim troškovima. Samo institucije s golemim resursima mogu podnijeti rizik istraživačkog novinarstva.“

Watergate je postao mit u američkoj povijesti novinarstva i smatra se da je utjecao na njegovo razvijanje, no postoji nešto što se naziva *nultom hipotezom*, a njoj su naginjali glavni akteri cijele priče Woodward i Bernstein. Carl Bernstein je prilikom govora u jednoj američkoj školi 1989. izjavio: „*Watergate* nije imao učinak kakvom smo se nadali. Nismo vidjeli nikakve znatne pomake u novinarstvu još od Nixonove ostavke!“

Bob Woodward također je rekao da je *Watergate* bio *jeka* u povijesti novinarstva, a ne definirajući element nove ere.

Kada se afera *Watergate* promotri u cjelini, vidljivo je da postoje mnoga oprečna mišljenja, ali činjenica je da se mit o novinarstvu u aferi *Watergate* svih ovih godina održao na životu unatoč brojnim kritikama. *Watergate* je novinarstvu donio potvrdu, inspiraciju i razlog za konstitucionalnom zaštitom koju uživa. Mit je oživio neprijatelje odvažnog novinarstva, isto kao što je oživio i osnažio praktičare takvog novinarstva. Mit o nezavisnim i neodgovornim medijima željena je kreacija Richarda Nixona, isto kao što je i slučajni izum Woodwarda i Bernsteina.

U dobru i zlu mit je kristalizacija nada, strahova i zbunjenosti američkog društva u trenutku kada su mediji postajali sve utjecajni, moćniji i relevantniji u životu samog društva.

Ono što je najvažnije u novinarstvu nakon slučaja *Watergate* nije porast istraživačkog novinarstva, nego reprodukcija i ponovno rođenje *kopanja ispod površine*. To je mukotrpan posao, često i bez nagrade, te se često kosi s ideologijom o profesionalnoj neutralnosti. Woodward i Bernstein ne samo da su obnovili taj pojam, nego su i proširili moć *kopanja ispod površine*. Svrgavanje predsjednika Richarda Nixona s vlasti čini *Watergate* sa svim svojim kompleksnostima nezaobilaznim središnjim mitom u povijesti američkog novinarstva upravo zbotu toga što su Woodward i Bernstein odlučili otići korak dalje i *kopati ispod površine*.

M. Scudson: *Watergate and the Press. in: The Power of News*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.

Kada se afera *Watergate* promotri u cjelini, vidljivo je da postoje mnoga oprečna mišljenja, ali činjenica je da se mit o novinarstvu u aferi *Watergate* svih ovih godina održao na životu unatoč brojnim kritikama.

Sažetak

Politička stranka

Politička stranka kolektivni je akter izbora. Pravno se definira kao udruženje građana osnovano radi sudjelovanja u procesu oblikovanja političke volje i obavljanja državne vlasti. Prema M. Duvergeru političke su stranke rođene i razvijene istodobno s izbornim i parlamentarnim procedurama.

Mjesto odnosa s javnošću u stranačkoj strukturi

Nema jedinstvenog pristupa kako pozicionirati mjesto odnosa s javnošću u političkoj stranci. Na konačno rješenje može utjecati mnoštvo čimbenika poput: veličine stranke, je li parlamentarna ili nije, sudjeluje li u izvršnoj vlasti ili ne, je li dio stalne koalicije ili ne, svijest o važnosti komunikacije i odnosa s javnošću u stranci od strane predsjednika stranke i ključnih ljudi pa sve do komunikacijskog potencijala i kredibiliteta samih komunikatora, tj. djelatnika odnosa s javnošću.

Tri modela mjesta odnosa s javnošću u strukturi političke stranke

Prvi je model gdje stranačku komunikaciju vodi profesionalni komunikator, djelatnik odnosa s javnošću. On vodi ured odnosa s javnošću, a ujedno je i glasnogovornik stranke te nije član najviših tijela stranke. Drugi je model gdje ulogu glasnogovornika i voditelja ureda vrši osoba s profesionalnim komunikacijskim *backgroundom*, a koji se koptira (dodaje) u najviša tijela stranke i tako postaje politički dužnosnik. U trećem modelu određena politička osoba je glasnogovornik, a ured odnosa s javnošću vodi određena tehnička osoba. Kod ovog modela naglasak je stavljen na glasnogovorništvo, a ta osoba je član najviših tijela stranke.

Uloga i zadaće djelatnika odnosa s javnošću u političkoj stranci

Na ulogu i zadaće djelatnika odnosa s javnošću u političkoj stranci svakako će utjecati mjesto odnosa s javnošću u stranačkom životu. Kao što smo vidjeli, odnosi s javnošću mogu se pozicionirati na stratešku ili taktičku razini. Moguće je da djelatnici odnosa s javnošću obavljaju i jednu i drugu ulogu, tj. zadaće, što nije rijedak slučaj ne samo u tranzicijskim zemljama nego i šire.

Aktivnosti političkih odnosa s javnošću strateške razine

Kreiranje komunikacijskih strategija političke stranke; kreiranje ili sudjelovanje izbornih strategija stranke u izbornom procesu; koordinacija komunikacija s članovima vlade i parlamenta; definiranje i koordiniranje interne komunikacije; pravljanje medijskim aktivnostima. Izrada *media plana*; koordiniranje rada djelatnika odnosa s javnošću na svim razinama stranke; prikupljanje podataka s terena; provođenje istraživanja; sudjelovanje u planiranju i izradi strateških dokumenata stranke (programa stranke, statuta, politika itd.) i dr.

Aktivnosti političkih odnosa s javnošću na taktičkoj razini

Ažuriranje adreme, liste za novinare; pisanje priopćenja za javnost; pozivanje novinara na sastanke i pomaganje pri prikupljanju izjava ili snimaka; organiziranje i vođenje konferencija za novinare; odgovaranje na novinarske upite; održavanje i punjenje web stranica stranke; sudjelovanje u radu tajništva; davanje dnevnih izjava za medije; vođenje dnevnog pregleda objava (*press clipping*) i dr.

Javnost političkih stranaka

Svaka politička stranka ima svoju stratešku ili ciljnu javnost. Na prvi pogled birači se nameću kao najvažnija javnost političkih stranaka. No pojam *birači* širok je pojam. Birače čine određene skupine i pojedinci. Oni su različiti po spolnoj, dobnoj, zemljopisnoj, obrazovnoj i drugim strukturama. Ti birači imaju različite potrebe i navike. Birači rabe različite medije, tj. komunikacijske kanale kako bi se informirali ili kako bi participirali u političkom procesu. Birači su i članovi nekih organizacija, poput sportskih udruženja, kulturnih institucija, nevladinih organizacija i sl.

Unutarstranačka demokracija

Raspravljati o komunikacijskoj strategiji jedne političke stranke ne bi bilo svrhovito i potpuno bez osvrta na važnost unutarstranačke demokracije. Zapravo, od kvalitete odgovora na to pitanje ovisit će i sustav organizacije i provedbe kako vertikalne, tako i horizontalne komunikacije. U stranačkim državama unutarstranačkoj demokraciji pridaje se odlučujuće značenje o demokraciji. Budući da se kroz političke stranke biraju državni dužnosnici, stanje unutarstranačke demokracije može se poistovjetiti sa stanjem društva u cijelosti.

Odnosi s medijima

U mnoštvu starteških i taktičkih aktivnosti koje su predstavljene posebnu cjelinu, tj. zadaću predstavljaju odnosi s medijima. Za svakog stranačkoga *komunikacijskog ratnika* odnosi s medijima poseban su izazov. Većina stručnjaka smatra da odnosi (komunikacija) s medijima započinju poznavanjem i razumijevanjem medija. Zapravo osoba koja vodi stranačke odnose s javnošću treba poznavati tehnologiju rada medija.

Kontrolirani i nekontrolirani mediji

Kontrolirani su mediji oni mediji u kojima djelatnici odnosa s javnošću kontroliraju sadržaj i format. Rabe se za vrijeme političkog mandata, ali i u vrijeme kampanje: web stranice, blogovi, stranačka glasila, priručnici, oglasi, TV i radiospotovi, izravna pošta, knjige i sl. Nekontrolirani mediji su mediji za vanjsku javnost i tu se ponajprije misli na masovne medije: TV, radio, tisak, internet i dr.

Upravljanje internim komunikacijama

Iako je eksterna komunikacija vrlo važna, sve političke stranke moraju razviti i svoje interne kanale komuniciranja. Članovi političkih stranaka i oni koji su na funkcijama u izvršnoj ili zakonodavnoj vlasti u svakom trenutku moraju biti svjesni poruke *središnjice*. Takve poruke osigurat će djelotvornu suradnju i koordinaciju dužnosnika i članova stranke po stranačkoj vertikali i horizontali. Ako političke stranke ne razviju kanale interne komunikacije, posljedice mogu biti loše, čak katastrofalne.

Tehnike i alati stranačkih odnosa s javnošću

Politika je oduvijek u velikoj mjeri bila uključena u medijski prostor. Ako žele doprijeti do birača, političke stranke moraju djelovati u medijima i kroz medije. Političke stranke za tako zahtjevan posao moraju obrazovati, odgojiti i pripremiti *stranačke komunikacijske ratnike*. Oni se susreću i s nizom drugih tehnika i alata: adrema, najava događaja, priopćenje za javnost, konferencije za novinare, intervjui, izjave za javnost i dr.

Afera Watergate

Watergate je naziv za jedan od najvećih političkih skandala u američkoj povijesti. Afera je dovela do ostavke američkog predsjednika Richarda Nixona nakon što je otkrivena njegova umiješanost u pokušaj prikrivanja skandala. U užem smislu afera Watergate se odnosi na prisluškivanje i provalu u sjedište nacionalnog odbora Demokratske stranke u hotel-sko-stambenom kompleksu Watergate u Washingtonu. Aferu su otkrili novinari Washington Posta Bob Woodward i Carl Bernstein. Oni su u to vrijeme bili reporteri gradske rubrike *Washington Posta* kojima je dan zadatak da izvješćuju o bizarnoj provali 17. lipnja 1972. u izborni stožer Demokratske stranke tijekom predsjedničke kampanje za izbore u studenom te iste godine.

Pitanja za provjeru znanja

1. Kako se definira politička stranka?
2. Važnost komunikacije s javnošću?
3. Mjesto odnosa s javnošću u stranačkoj strukturi?
4. Navedite tri modela mjesta odnosa s javnošću u strukturi političke stranke!
5. Navedite najvažnije aktivnosti odnosa s javnošću u političkim strankama –strateška razina!
6. Navedite najvažnije aktivnosti odnosa s javnošću u političkim strankama –taktička razina!
7. Javnost jedne političke stranake?
8. Odnos unutarstranačke demokracije na odnose s javnošću?
9. Značajke odnosa s medijima u političkoj stranci?
10. Što su kontrolirani, a što nekontrolirani mediji?
11. Važnost upravljanja internim komunikacijama u političkoj stranci?
12. Tehnike i alati stranačkih odnosa s javnošću?
13. Tko su stranački komunikacijski ratnici?
14. Što je afera Watergate?



Dodatna literatura

- Castells, M.: *Moć identiteta*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Duverger, M.: *Politička sociologija*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split, 2001.
- Kasapović, M.: *Izborni leksikon*, Politička kultura, Zagreb, 2003.
- Krames, J. A.: *J. Welch-Leksikon vodstva*, Naklada Zadro, Zagreb, 2002.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- Langguth, G.: *Angela Merkel*, Golden marketing, Zagreb, 2006.
- Lees-Marshment, J.: *Political Marketing and British Political Parties*, Manchester University Press, Manchester and New York, 2001.
- McNair, B.: *Uvod u političku komunikaciju*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Pelinka, A.: *Struktura i funkcija političkih stranaka*, u: Politički sustav Austrije, A. Milardović (prir.), Panliber, Zagreb, 1998.
- Norris, P. A.: *Virtuous Circle: Political Communication in Post-Industrial Democracies*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000.
- Sartori, G.: *Stranke i stranački sustavi*, Politička kultura, Zagreb, 2002.
- Schudson, M.: *The Power of News*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.
- Strömbäck, J., Kiousis, S. (eds.): *Political Public Relations-Principles and Applications*, Routledge, New York, 2011.
- Von Beyome, K.: *Transformacija političkih stranaka*, Politička misao, FPZ, Zagreb, 2002.

Bilješke

- 18 M. Weber ih naziva „tvorevine koje se bore za vlast”, Vidi: K. von Beyme: *Transformacija političkih stranaka*, Politička misao, Zagreb, 2002., 126.
- 19 M. Kasapović: *Izborni leksikon*, Politička kultura, Zagreb, 2003., 279.
- 20 M. Duverger: *Politička sociologija*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split, 2001., 279.
- 21 G. Sartori: *Stranke i stranački sustavi*, Politička kultura, Zagreb, 2002., 57.
- 22 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 102.
- 23 Isto, 108.
- 24 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 101.
- 25 Isto.
- 26 G. Langguth: *Angela Merkel*, Golden marketing, Zagreb, 2006., 229.
- 27 A. Pelinka: *Struktura i funkcija političkih stranaka*, u: Politički sustav Austrije, A. Milardović (prir.), Panliber, Zagreb, 1998., 114.
- 28 Isto, 115.
- 29 M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 103.
- 30 K. von Beyme: *Transformacija političkih stranaka*, Politička misao, Zagreb, 2002., 27.
- 31 P. Norris ne smatra da su mediji u najvećoj mjeri odgovorni za tip razvoja koji stvarni politički život svodi na predodžbe o njemu u medijima, već za to okrivljuje pravac razvoja suvremenih društava koja postaju sve kompleksnija.
- 32 P. A. Norris: *Virtuous Circle: Political Communication in Post-Industrial Democracies*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000., cit. pr. M. Radojković, B. Stojković, *n. dj.*, 103.-104.
- 33 B. McNair, *n. dj.*, 145.
- 34 J. Lees-Marshment: *Political Marketing and British Political Parties*, Manchester University Press, Manchester and New York, 2001., 185.-186.
- 35 G. Langguth, *n. dj.*, 244.
- 36 Isto, 193.
- 37 B. McNair, *n. dj.*, 147.
- 38 J. A. Krames: *J. Welch-Leksikon vodstva*, Naklada Zadro, Zagreb, 2002., 23.
- 39 M. Castells: *Moć identiteta*, Golden marketing, Zagreb, 2002., 344.

37. ODNOSI S JAVNOŠĆU I IZVRŠNA VLAST

Analizu fenomena komunikacije izvršne vlasti treba promatrati kroz moderne odnose s javnošću. Odnosi s javnošću danas su priznato komunikacijsko područje ili profesija bez čije je pomoći teško razumijevati složene političke teme i postupke vlada ili drugih institucija izvršne vlasti. Stoga, u želji da plasira i nadzire informacije prema medijima i općoj javnosti, uobičajena je praksa imenovanja glasnogovornika koji otvoreno predstavlja vladine stavove i stavove s kojima se vlada može dovesti u vezu. U Velikoj Britaniji situacija s glasnogovornikom vlade nešto je drukčija. Naime vladin predstavnik za medije zapravo je državni službenik i stoga službeno politički neutralan i jednostavno radi s medijima preko neke vrste tajnog *ritualnog procesa*. A. Theaker piše da te osobe rade za vijeće ili vladu koja je trenutno na vlasti, a ne za određenu političku stranku, a zakon ih ograničava da djeluju politički.⁴⁰

U povijesti se o vladinim informacijskim aktivnostima govorilo u smislu propagande što je imalo izrazito negativnu konotaciju. Tako je i J. Keane opisao aktivnosti *public relationsa*. On piše kako je „umijeće laganja kroz odnose s javnošću najpotpunije u SAD-u, gdje se osoblje Bijele kuće redovito stara o tome kako mediji prikazuju predsjednika“.⁴¹ Brojni analitičari navode kako se „pozorno rukovođenje informacijama pretvara u vrlo vrijedan resurs“⁴². Vlade kroz svoj *stroj za odnose s javnošću* ili, kako ga neki nazivaju, *stroj za vijesti* nastoje osigurati prikladno medijsko izvješćivanje. Stoga se odnosima s javnošću daje središnja uloga u osvajanju i zadržavanju političke moći. Ta moć vladina povećanja uporabe tehnika informacijskog menadžmenta zabrinut

će mnoge promatrače procesa. No, s druge strane, ima onih koji vjeruju da uspjeh i opstanak političkih prestavnika ponajviše, ako ne isključivo, ovisi o volji birača. Stoga političke institucije i njezini lideri moraju shvatiti važnost profesionalnih, a ne manipulativnih odnosa s javnošću ili krutog *spin doctoringa*.⁴³

Vladini odnosi s javnošću

Komunikacijske aktivnosti vlade pojedini autori i istraživači na ovom području nazivaju *vladini odnosi s javnošću* ili *vladina komunikacija*. Ako se aktivnost i pojam promotre u širem kontekstu, vidjet će se kako nema zajedničkog razumijevanja o tome što znači *vladina komunikacija*. Za teoretičare političke komunikacije vladina komunikacija bila je izjednačena s glavnim izvršnim dužnosnikom – predsjednikom ili premijerom. Međutim znanstvenici koji rade unutar područja odnosa s javnošću i javnih poslova gledaju šire izvan ovog uskog fokusa istražujući lokalnu i regionalnu vladinu komunikaciju. Međutim dosad, čini nam se, ne postoji sustavan pristup o tome kako bi vladina komunikacija trebala biti definirana.

Definiranje vladinih odnosa s javnošću

Uzimajući u obzir stupanj istraživanja i brojne autorske pristupe pojmu vladina komunikacija, pri definiranju vladine komunikacije vrijedno je istaknuti neka karakteristična obilježja.⁴⁴

Prvo, vladina je komunikacija *višeslojna*. Termin *vladina komunikacija* često se rabi samo ako se odnosi na komunikaciju izvršnih dužnosnika na najvišoj razini. Ona bi međutim trebala rabljena da ukaže na komunikaciju u političkim izvršnim instituci-

Za teoretičare političke komunikacije vladina komunikacija bila je izjednačena s glavnim izvršnim dužnosnikom – predsjednikom ili premijerom.

Vladina je komunikacija višeslojna. Termin vladina komunikacija često se rabi samo ako se odnosi na komunikaciju izvršnih dužnosnika na najvišoj razini.

Vladina komunikacija implicira određen stupanj javnosti koji može biti shvaćen na dva načina.

jama na nacionalnim, regionalnim i lokalnim razinama.

Drugo, vladina komunikacija implicira određen stupanj *javnosti* koji može biti shvaćen na dva načina. S jedne strane, bez obzira na političke realnosti, gotovo se uvijek tvrdi da je vlada konstituirana na osnovi ljudskog izravnog i neizravnog pristanka i da je obvezna ozakoniti njihovu volju. S druge strane, organizacijsko ili institucionalno okruženje je javno jer je usmjereno prema vanjskim javnostima. Međutim menadžment vladine komunikacije nije uvijek javan. On djelomično uključuje organizaciju internih procesa i struktura.

Treće, javni sektor, a osobito vladina komunikacija, bori se s priličnom *kompleksnošću* u smislu ciljeva, potreba, javnosti, definicije i resursa.

Četvrto, komunikacija javnog sektora, a poglavito vladina komunikacija, djeluje u *političkom okruženju*. Politika strukturira resurse, osoblje i ciljeve. Voditelji komunikacije primjerice mogu biti imenovani na osnovi stranačkih prije negoli na osnovi profesionalnih kriterija. Komunikacijski proračuni mogu rasti kako se izbori primiču.

Kada je riječ o vladinoj komunikaciji, dobar primjer iz prakse je Kanada. Politika komunikacije Vlade Kanade je: a) pružiti javnosti preciznu, jasnu, točnu i potpunu informaciju o svojim politikama, programima, uslugama/slужbama i inicijativama; b) osigurati da su vladine institucije vidljive, dostupne i odgovorne javnosti kojoj služe; c) koristiti se različitim sredstvima i načinima komunikacije te pružiti informaciju u različitim formatima da bi mogla odgovoriti na različite potrebe; d) rutinski identificirati i odgovoriti na potrebe i probleme vezane za komunikaciju u razvitku, implementaciji i evaluaciji politika, programa, usluga i inicijativa; e) konzultirati javnost, slušati i uzimati u obzir interese i brige ljudi kod određivanja prioriteta, razvijanju politika i planiranju programa i usluga;

f) pružiti brze i pouzdane usluge koje odgovaraju potrebama i brigama javnosti i poštuju individualna prava; g) potaknuti rukovoditelje i uposlenike u javnom sektoru da otvoreno komuniciraju s javnošću oko politika, programa, usluga i inicijativa s kojima su upoznati ili za koje su odgovorni; h) očuvati povjerenje građana u pouzdanost, integritet i nepristranost javne uprave i dr.⁴⁵

Značajke vladinih odnosa s javnošću

Danas je gotovo nemoguće da građani svu količinu potrebnih informacija o djelovanju vlade i vladinih institucija dobiju neposredno od nje. Stoga suvremene vlade rabe multimedijalne pristupe, nove i tradicionalne, da bi poslale svoju poruku javnosti: javni događaji, konzultacije, oglašavanje, letci, web stranice i dr. Budući da su i političke javnosti kompleksne i različite, odnosi s javnošću morali su razviti različite oblike komuniciranja. Tako se jedan dio informacija može dobiti neposredno, ali znatno veći broj informacija mora se dobiti posredno, raznim komunikacijskim kanalima.

Stoga je svaka vlada suočena s posebnim komunikacijskim izazovom:

- želi učinkovito vladati
- mora komunicirati s građanima
- uspjeh joj ovisi o potpori njezinih birača.

Političko komuniciranje proces je u kojem nastupaju tri glavna aktera: političari, mediji i javnost. U toj komunikaciji posebnu brigu za demokratski proces predstavlja uloga medija na jednoj strani, privilegirana vlada i njezina odgovornost s druge strane te potreba informiranoga građanina o aktivnostima vlasti s treće strane. Demokratski sustav s tim u vezi trebao bi osigurati slobodu medija kako bi mogli vršiti nadzor nad dijelom aktivnosti izvršne vlasti. Takvu konstataciju izvodi i K. Berchtold u svojem radu *Vlada* kada tvrdi da masovni mediji uz parlamentarnu oporbu „vrše nadzor prema vladi na način da iznose na svjetlo

Javni sektor, a osobito vladina komunikacija, bori se s priličnom kompleksnošću u smislu ciljeva, potreba, javnosti, definicije i resursa.

Komunikacija javnog sektora, a poglavito vladina komunikacija, djeluje u političkom okruženju. Politika strukturira resurse, osoblje i ciljeve.

javnosti djelovanje vlade“.⁴⁶ K. Berchtold dodaje da se nadzorna funkcija masovnih medija odvija na dvije razine, prva: „objavlivanje“ djelovanja vlade i druga: medijsko artikuliranje stava javnosti spram vladinih djelatnosti.

Najbolji primjer koliko slobodni mediji mogu igrati pozitivnu društvenu ulogu jest afera Watergate koja je izbila sredinom 1970. godine. Predsjednik Richard Nixon bio je vrlo neprijateljski raspoložen prema novinarima i činio je sve što je mogao kako bi ih onemogućio da dođu do informacija o njegovoj administraciji. Neki smatraju da su s B. Woodardom i C. Bernsteinom, novinarima *Washington Posta* koji su velikim dijelom zaslužni za Nixonovu ostavku,⁴⁷ nastupile promjene u načinu medijskog izvješćivanja o vlasti. Mediji su tako razotkrili neke vladine dužnosnike kao beskrupulozne, makijavelističke tipove, a u pojedinih prigodama i lažove učvrstivši svoju ulogu *čuvara javnog povjerenja*. Suvremenim novinarima afera Watergate može poslužiti kao podsjetnik i model svega onoga što možda vrebava iza zatvorenih vrata vlada, gradskih vijećnica i drugih izvršnih tijela vlasti.

Osim medija i građani bi trebali aktivno participirati u društvu, tražiti i primati informacije kako bi mogli biti korektiv vladinom ponašanju. Upravo participacija i informiranost građana najvažnija je zadaća vladinih odnosa s javnošću. O važnosti otvorene i izravne komunikacije vlade s građanima u knjizi *Communicating for Results in Government* James L. Garnett piše:

Da bi se neki posao pri vladi solidno obavljao, bio primarno menadžerske ili operativne prirode, ticao se krojenja budžeta ili analize napretka u obrazovanju, bio rutinski ili nerutinski, ključna je komunikacija. Ali ne i komunikacija radi komunikacije. Baš kao i planiranje, budžetiranje, procjena programa i druge menadžerske djelatnosti, komunikacija je važna jer utječe na kontrolu naroda nad

vlašću. Utječe na moral i proizvodnost zaposlenika te prodire u sve sfere državne uprave. Budući da vladine odluke i potezi često utječu na veći broj ljudi i imaju dalekosežne posljedice, komuniciranje u vladi pokazuje tendenciju veće važnosti i složenosti od komuniciranja u poslovnim organizacijama.⁴⁸

Odnosi s javnošću imaju različite ciljeve u različitim državnim ustanovama, no osnovno opravdanje za njihovo postojanje u vladi počiva na dvjema temeljnim pretpostavkama:

1. demokratska vlast mora izvješćivati građane o svojim aktivnostima
2. uspješno upravljanje državom podrazumijeva participaciju i potporu građana.

U skladu s navedenim pretpostavkama vladini programi za odnose s javnošću općenito imaju najmanje tri zajednička cilja:⁴⁹

1. informiranje biračkog tijela o djelatnostima državne ustanove
2. osiguravanje aktivne suradnje u vladinim programima (npr. glasovanje, programi ekološke zaštite) te odobrenje za regulatorne programe (npr. obvezna uporaba sigurnosnog pojasa, propisi i zabrana pušenja)
3. pridobivanje potpore građana za uhodanu politiku i programe (npr. pomoć drugim zemljama, socijalna skrb).

Takav pogled na ciljeve odgovara i definiciji vladine komunikacije prema C. Steinbergu (1958.). Prema njemu komunikacija vlade definira se kao „one tehnike koje primjenjuju vladini službenici i agencije kako bi javnost držali informiranom i kako bi proširili informacije o aktivnostima raznih ministarstva“.⁵⁰

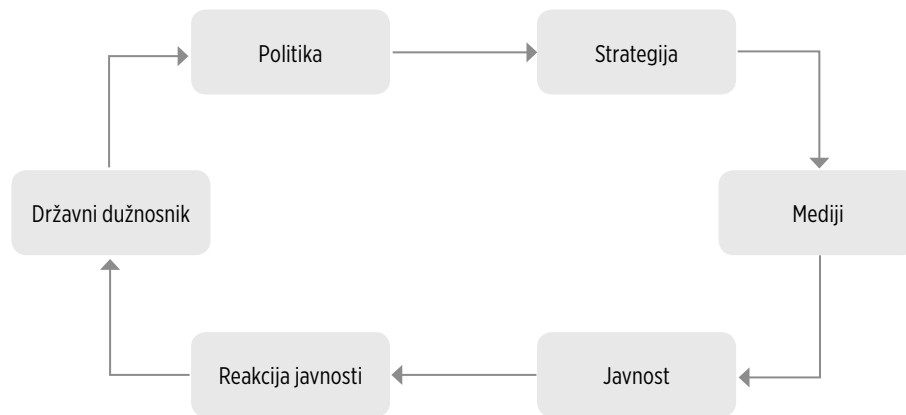
Komunikacijske aktivnosti vlade mogu se promatrati kroz klasični model političke komunikacije. Shemu komunikacija vlade objavio je Ray Eldom Hiebert u radu *A model of the Government Communication process*.⁵¹ Ona izgleda ovako:

Osim medija i građani bi trebali aktivno participirati u društvu, tražiti i primati informacije kako bi mogli biti korektiv vladinom ponašanju.

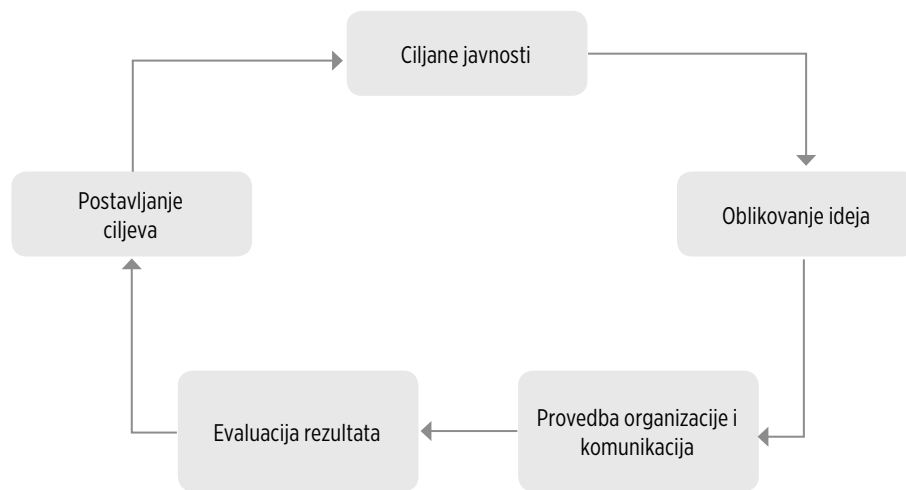
Odnosi s javnošću imaju različite ciljeve u različitim državnim ustanovama,

Komunikacija vlade definira se kao „one tehnike koje primjenjuju vladini službenici i agencije kako bi javnost držali informiranom i kako bi proširili informacije o aktivnostima raznih ministarstva“.

Komunikacijske aktivnosti vlade mogu se promatrati kroz klasični model političke komunikacije.



Slika 74. Hiebertova shema vladinih komunikacija



Slika 75. Hiebertova shema vladinih odnosa s javnošću

Organizacija odnosa s javnošću u brojnim zemljama različito je postavljena.

Ray Hiebert modelu je komuniciranja vlade prilagodio i model vladinih odnosa s javnošću:

Organizacija odnosa s javnošću u brojnim zemljama različito je postavljena. U američkoj vladi u 14 ministarstava i nekoliko izvršnih ureda predsjednika djeluje velik broj djelatnika za odnose s javnošću. Nacionalna udruga vladinih glasnogovornika procijenila je da u Sjedinjenim Američkim Državama postoji oko 40.000 službenih glasnogovornika, i to na svim razinama uprave. Samo u Washingtonu CBS News izbrojio je 11.000 stručnjaka za javne poslove koji rade u saveznom ministarstvu poljoprivrede ima ih više od 3000. Međutim teško gospodarsko stanje i u

SAD-u često utječe na broj zaposlenih osoba za odnose s javnošću. Tijekom recesije u 1990-ih vlada je smanjila broj djelatnika u mnogim resursima, uključujući i odnose s javnošću.⁵²

Zakonodavac iz Kalifornije očito je mislio „ozbiljno“ kada je 1993. predložio zakon kojim bi se iz vlade te države kao „višak“ uklonili svi stručnjaci za javne poslove i javno informiranje.

Zbog takvih i drugih slučajeva (u Georgiji je u Službi za promicanje zadrugarstva otpušteno do 40 djelatnika za odnose s

javnošću), predsjednik Nacionalne udruge glasnogovornika u javnim službama pisao je guvernerima svih država kako bi naglasio važnost koju javno informiranje ima za vladu.

Pogledamo li organizacijsku strukturu u pojedinim ministarstvima Vlade SAD-a, dobit ćemo organizacijsko polje koje u Djelotvornom uredu za tisak opisuje Marguerite H. Sullivan, stručnjakinja za odnose s javnošću i komunikaciju Međunarodnog republikanskog instituta.

Ministarstvo vanjskih poslova (Department of State) – U SAD-u je 1. listopada 1999. godine došlo do velike promjene upravljanja službama za informiranje u inozemstvu. U skladu sa zakonom o reformi restrukturiranja vanjskih poslova iz 1998. vlada SAD-a prenijela je funkcije Agencije Sjedinjenih Država za informiranje (USIA) na Ministarstvo vanjskih poslova.⁵³

Vanjska politika SAD-a postat će agilnija kada se u nju unese strateški pristup diplomaciji što ga je razvila USIA, njezin otvoreni stil, tijesne veze s nevladinim organizacijama, tehnologija za otvoreno komuniciranje i vješta uporaba interneta.⁵⁴

U američkom državnom tajništvu podtajnik za javnu diplomaciju i odnose s javnošću glavna je osoba za *public relations*, medije i komunikacije državnog tajništva. Tome uredu podređen je pomoćnik tajnika za odnose s javnošću koji je istodobno i glasnogovornik državnog tajnika. Glasnogovornik u svojoj hijerarhijskoj strukturi ima pet ureda. To su: *ured za tisak* (priprema popratne materijale koji služe za dnevni susret s medijima), *ured za suradnju s medijima* (dogovara intervjue s dužnosnicima državnog tajnika), *ured za vezu s javnošću i ostalim vladinim uredima* (za dužnosnike državnog tajništva dogovara sastanke i nastupe), *ured za elektroničko informiranje, radio i televiziju* (odgovoran za web stranice i digitalne videokonferencije) i *ured za stra-*

teško planiranje komunikacija (koordinira aktivnosti ostalih ureda).

Ministarstvo financija (Department of Treasury) – U Ministarstvu financija pomoćnik ministra za odnose s javnošću najodgovornija je osoba za komunikacije. On djeluje kao glasnogovornik ministra financija, upravlja uredom i za ministarstvo priprema dugoročnu strategiju komunikacija. Zamjenik pomoćnika ministra za odnose s javnošću odgovoran je pomoćniku ministra financija, govori u ime zamjenika ministra financija i pruža potporu pomoćniku ministra. Treći dužnosnik ureda direktor je ureda za odnose s javnošću. Pod sobom direktor ima četiri djelatnika za odnose s medijima. Svaki od njih zadužen je za pojedina područja politike iz djelokruga ministarstva financija: međunarodne urede, urede za provedbu zakona, urede za poreznu i ekonomsku politiku i ured za domaća financijska pitanja.

Ministarstvo obrazovanja (Department of Education) – U ovom ministarstvu direktor komunikacija odgovoran je za odnose s medijima, publikacije, unutarnju i vanjsku komunikaciju s građanima. Direktor je stručnjak za dugoročnu strategiju komunikacija. Direktor komunikacija odgovoran je tajnik za tisak. On istupa u ime ministra obrazovanja i upravlja radom ureda za odnose s javnošću. Ministarstvo također ima ured za pisanje govora.

Ministarstvo obrane SAD-a (Department of Defense) – U Pentagonu je pomoćnik ministra obrane za odnose s javnošću najviši dužnosnik za odnose s javnošću u ministarstvu obrane, a istodobno je i glasnogovornik ministra. Glasnogovornik je odgovoran i za nekoliko drugih odjela: *odjel za odnose s medijima* (odgovara na pitanja novinara), *odjel za planiranje* (odgovoran je za dugoročne komunikacije), *odjel za odnose s građanima* (procjenjuje, koordinira i odobrava zahtjeve lokalne zajednice), *odjel za informiranje* (interni ured za informiranje oružanih snaga).

Agencija za informiranje Sjedinjenih Država (United States Information Agency, USIA) – Agencija za informiranje SAD-a

Glasnogovornik u svojoj hijerarhijskoj strukturi ima pet ureda. To su: ured za tisak, ured za suradnju s medijima, ured za vezu s javnošću i ostalim vladinim uredima, ured za elektroničko informiranje, radio i televiziju i ured za strateško planiranje komunikacija.

Direktor komunikacija odgovoran je za odnose s medijima, publikacije, unutarnju i vanjsku komunikaciju s građanima.

Pri obavljanju svakodnevnih aktivnosti djelatnici odnosa s javnošću moraju poštovati i više zakonskih odredbi. Jedan od njih je Zakon o slobodi pristupa informacijama.

nezavisna je agencija za vanjske poslove unutar izvršne vlasti, a izravno je odgovorna predsjedniku. Osnovana je 1953. godine i koordinira informativne i edukativne aktivnosti u više od 140 zemalja svijeta.⁵⁵ Tumači javno mišljenje koje o SAD-u imaju vlade u inozemstvu, provodi analizu za potrebe savezne vlade i osigurava joj povratne informacije. U američkim veleposlanstvima najvažniji dužnosnici USIA-e ujedno su i predstavnici za javne poslove. Oni savjetuju veleposlanika i druge diplomate o relevantnim pitanjima vezanim za odnose s javnošću, a koja utječu na američke interese i politiku te o pitanjima vezanim za rad veleposlanstva i odnose sa zemljom domaćinom. Jedna od važnih dužnosti ove agencije jest ispravljanje netočnih informacija i borba s neprijateljskom propagandom koja može štetiti Sjedinjenim Državama. Agencija je poznata i po svojoj radiostanici Glas Amerike (*Voice of America*, VOA) koja je utemeljena u Drugom svjetskom ratu kako bi informirala američke postrojbe i građane u ratnim zonama. Osim toga USIA drži Worldnet, 24-satnu satelitsku televizijsku službu.

Pri obavljanju svakodnevnih aktivnosti djelatnici odnosa s javnošću moraju poštovati i više zakonskih odredbi. Jedan od njih je *Zakon o slobodi pristupa informacijama*. U Sjedinjenim Državama svih 50 država donijelo je zakone o dostupnosti vladinih informacija i sastanaka. Savezni zakon o slobodi informacija donesen je 1966. godine i dopunjen 1976. godine. Zakon je poslije dopunjen amandmanima koji obvezuju državne institucije da izdaju dokumentaciju. Prema zakonu svatko ima pristup svim dokumentima svih saveznih institucija osim ako ti dokumenti nisu ograničeni u pristupu. Tako su odlukom Vrhovnog suda iz 1985. godine isključeni brojni dokumenti CIA-e. Visoki je sud 1989. godine ograničio pristup dokumentaciji FBI-a onemogućujući javni pristup kriminalnim dosjeima. Državni djelatnici za odnose s javnošću moraju biti sigurni da dužnosnici znaju svoje obveze prema „zakonima te da moraju prikladno odgovoriti na zahtjev medija za pri-

stup informacijama i sastancima. Zapravo, državni se djelatnici za javne poslove često suočavaju sa sukobom između ustanova koje žele raditi u relativnoj tajnosti i novinarskih zahtjeva za punom dostupnošću. Vladini dužnosnici često koriste nacionalnu sigurnost i privatnost pojedinaca kao paravan za zloupotrebu položaja.⁵⁶

U Velikoj Britaniji organizacija je nešto drukčija. Vladino upravljanje informacijama ima određen broj funkcija. *Središnji ured za informiranje (Central Office of Information, COI)* neutralno informira javnost o pitanjima koja su joj zanimljiva i važna. Međutim, budući da ga vode *vladini ljudi*, ovaj ured zna igrati otvorenu političku ulogu. Godine 1988. zbog narušenoga kredibiliteta i potkopavanja neutralnosti ured je sam zatražio javnu istragu koja nije odobrena.⁵⁷

U Kanadi građani imaju pravo na informiranje o vladinim politikama. Te informacije pruža im tijelo pod nazivom Communication Canada, koje je utemeljeno 2001. godine.

U Nizozemskoj vladina služba za informiranje vodi centar za kampanju informiranja javnosti pod nazivom Postbus 51. (www.postbus51.nl).⁵⁸

Druga *neutralna* državna agencija jest *Vladin ured za informiranje (Government Information Service, GIS)*. I ova agencija razvila je dvosmislen odnos prema političkom procesu. Vladin ured za informiranje osnovan je 50-ih godina prošloga stoljeća „da pruži brze i točne informacije, i to objektivno, o vladinim aktivnostima i vladinoj politici“.⁵⁹ Ured ne bi smio biti stranačko-politički, tendenciozan i polemičan, nego relevantan i objektivan. Međutim *Government Information Service* često je optuživan za izigravanje navedenih smjernica jer su uvelike odgovorni bili Margaret Thatcher i njezin tajnik za odnose s medijima Bernard Ingham. Slično se ponašala i laburistička vlada.

Vladino upravljanje informacijama ima određen broj funkcija. Središnji ured za informiranje neutralno informira javnost o pitanjima koja su joj zanimljiva i važna.

Vlada Tonyja Blaira ovaj je ured podvrgnula radikalnoj reviziji uključivši i promjenu imena. Ured se zvao *Vladina služba za informiranje i komunikacije (Government Information and Communication Service, GICS)*. Pored ureda karakteristika britanskog upravljanja medijima brz je razvoj *specijalnih savjetnika* iz krugova izvan državne administracije.⁶⁰

Uz navedene urede i *specijalne savjetnike* treba dodati i *model premijerskih odnosa s javnošću*. James Margach, bivši politički izvjestitelj Sunday Timesa, kazao je kako svi premijeri nastoje „dominirati tiskom, radijem i televizijom, držeći to bitnim preduvje-

tom svoje dominacije parlamentom, strankama i javnim mišljenjem. Žele kontrolirati i iskoristavati medije kao polugu vlasti.“⁶¹ Glavno sredstvo kojim osiguravaju takvu poziciju tajnik je za odnose s medijima.

Položaj premijerova tajnika za odnose s medijima prvi je uveo Ramsay McDonald 1929. godine. „Posao suvremenog tajnika za odnose s medijima obuhvaća upravljanje odnosima vlade i medija u cijelosti: on omogućuje novinarima pristup informacijama, priopćava vladine stavove i odluke medijima te daje povratne informacije o medijskim izvješćima i komentarima o uspjesima vlade.“⁶²

Svi premijeri nastoje „dominirati tiskom, radijem i televizijom, držeći to bitnim preduvjetom svoje dominacije parlamentom, strankama i javnim mišljenjem. Žele kontrolirati i iskoristavati medije kao polugu vlasti.“

Studija slučaja 37. Brand Sarkozy: Tko stoji iza londonskog trijumfa odnosa s javnošću francuskog lidera?

Na naslovnim stranicama britanskog nacionalnog tiska treći dan vlada zasićenje državnim posjetom francuskog predsjednika Nicolas Sarkozyja potpomognutog Carlom Brunom. Kada je Nic i Carla *show* stigao u London, mediji su se poput krda uključili da dobiju mjesto u prvom redu. Iskreno, nisam iznenađen. Od trenutka kada je Sarko snimljen u pariškom Disneylandu kako službeno izlazi s Brunom – divnom talijanskom nasljednicom, modelom, pjevačicom/kantautoricom i družicom brojnih drugih muškaraca visokog profila – uzeo sam više od prolaznog zanimanja u *spin* stroju Elizejske palače. Jasno, Sarkozy je neodoljiv komunikator koji upošljava talentirani tim odnosa s javnošću. Sve što predsjednik čini izgleda da je usmjereno s maksimumom utjecaja odnosa s javnošću.

Čovjek koji vuče konce za Sarkozyja je Thierry Saussez, veteran, politički operator koji je imao prste u mnogim izbornim kampanjama, radeći s vodećim političkim osobama, uključujući Jacques Chiraca. Saussez, koji je stvorio komunikacijsku agenciju *Image et Strategie Europe* 1982. godine, radi sa Sarkozyjem od 1980-ih. Saussez, kao i tim Sarkozy, ponosi se najpametnijim i najmudrijim francuskim mozgovima odnosa s javnošću. Franck Louvrier i Laurent Solly su među vrlo bliskim unutarnjim krugom savjetnika, s vanjskim krugom od 80 komunikacijskih konzultanata koji rade u Elizejskoj palači. Oni su i projicirali sliku šarmantnog lidera koji bez napora manipulira medijima.

Kad god ima nešto neugodno za francusku vladu ili kad javnost ima dvojbu, onda *voilà* (francuski uzvik koji se rabi kada iznenada nešto pokazujemo nekome) – ukusan komadić Sarkozyjeva privatnog života bude ponuđen kao žrtva. Rick Jay, legendarni mađioničar, jednom je napisao da je osnovni element magije da se u jednom trenutku događaju dvije stvari: što izgleda da se događa i što se stvarno događa. Mađioničari to nazivaju pogrešnim usmjerenjem: usmjeravaju pozornost na ono što je irelevantno od onoga što je doista bitno. Sarkozy sažima sadržaj vještine pogrešnog usmjerenja, potpomognut svojom vlastitom glamurnom talijanskom verzijom Debbie McGee.

Sarkozyjeva javna osobnost slična filmskoj zvijezdi, a romansa s Brunom strukturirana je kao bajkovita sapunica. To je pametno odvratanje pozornosti koje pruža beskrajn interes za Francuze, a pametne se intrige stvaraju da bi se pozornost pogrešno usmjerila dalje od političkih pogrešaka.

Kad god ima nešto neugodno za francusku vladu ili kad javnost ima dvojbu, onda *voilà* – ukusan komadić Sarkozyjeva privatnog života bude ponuđen kao žrtva.

Rick Jay, legendarni mađioničar, jednom je napisao da je osnovni element magije da se u jednom trenutku događaju dvije stvari: što izgleda da se događa i što se stvarno događa. Mađioničari to nazivaju pogrešnim usmjerenjem: usmjeravaju pozornost na ono što je irelevantno od onoga što je doista bitno.

Saussezova strategija bila je potopiti medije laganim pričama. Cilj je nahraniti tisak novinskom pričom svakog dana. Volumen je takav da prije nego što bude vremena da se fokusira na detalj jedne priče, ona druga je već tamo varajući medije komentarom ili analizom. Saussez je govorio o tome kako brand Sarkozy voli držati medije napetima tvrdeći da ukoliko želite ostati gospodar vašeg imidža, onda trebate učiniti da mediji trče za vama.

Sarkozyjeva popularnost nastala je uglavnom zbog uporabe TV-a u oblikovanju njegova *branda*. Zanimljivo je primijetiti da su njegovi prijatelji, poput Martina Bouyguesa, vlasnici mnogih velikih medijskih podružnica. Dobar je primjer komercijalna TV mreža TF1 u vlasništvu Bouyguesa, koja se sad naziva drugim imenom Tele Sarko jer se, čini se, on uvijek emitira na njoj. Oslanjanje na ove prijatelje znači da neugodni članci mogu biti savladani pozitivnom TV ekspozituroom (izlaganjem).

Međutim francuski mediji postaju pažljivi sa strategijom odnosa s javnošću koja održava ravnotežu preko tiska i televizije. Na nedavnoj konferenciji za tisak grupa od 600 novinara imala je priliku postavljati pitanja predsjedniku, ali vrlo ih je malo postavljalo neka dublja, složenija pitanja.

Sarkozyjev tim odnosa s javnošću također je tražio da objavi negativnu pokrivenost na webu unajmljujući Nicolas Princena kao *cyber spin doktora* koji će se suprotstavljati internetskim napadima na predsjednika. Frustriran ismijavanjem francuskog vođe, Princen je izgradio kampanju koja se uveliko bavila ovom negativnom pokrivenošću.

Kako vrijeme bude prolazilo, bit će zanimljivo vidjeti hoće li pokušaj stjecanja popularnosti stvorene Sarkozyjevom londonskom posjetom preobraziti neke klevetnike. Jasno, politički stil nad materijom nova je francuska moda.

M. Borkowski: *Brand Sarkozy: who is behind the French leader's London PR triumph?*, <http://www.guardian.co.uk>

„Da je meni bilo prepušteno odlučiti trebamo li imati državu bez novina ili novine bez države, ne bih ni trenutka oklijevao izabrati – novine bez države.“

Vlast i mediji

Odnos vlasti i medija možda je najbolje opisao američki predsjednik Thomas Jefferson koji je rekao: „Da je meni bilo prepušteno odlučiti trebamo li imati državu bez novina ili novine bez države, ne bih ni trenutka oklijevao izabrati – novine bez države.“

Dostupnost vlasti medijima

Dostupnost vlasti medijima u mnogim demokratskim zemljama utvrđena je Zakonom o pristupu informacijama. Dostupnost državnih informacija, kao i sloboda otvorenoga govora i neometanog pisanja o vlasti za svaku demokraciju iznimno je važna. Mediji informiraju građane o službenim aktivnostima vlasti, ali njihova je neizostavno važna uloga da budu kontrolori vlasti koji pomažu održavanju odgovornog upravljanja državom, smanjivanju korupcije i kristaliziranju javnih pitanja i mnijenja. Time mediji služe kao predstavnici građana u širokom sustavu ograničenja i ravnoteže. Zbog toga su odnos vlasti i medija često protivnički.⁶³

Ovisnost vlasti o medijima

Odnos vlasti i novinara neupitna je nužnost i istodobno prepreka u komunikaciji države s građanima. Oskudica medijske pozornosti rijetka je, ali se obično događa kada je državne ustanove najmanje žele. S druge strane, kada državne ustanove žele medijsku pozornost, novinari mogu ocijeniti da ponuđene informacije nemaju vrijednost vijesti ili su toliko zaposleni na drugim izvješćima da propuštaju zapaziti državno priopćenje za medije.⁶⁴

Novinari i državni komunikatori obično se služe posve različitim mjerilima za definiranje vijesti. Ne iznenađuje stoga što mnoge informacije, koje pojedine ustanove smatraju vitalno važnima, budu zagubljene u mnoštvu informacija koje proizvodi osoblje za odnose s javnošću. Osim toga mediji nemaju sredstva za prikupljanjem svih interesa koje javnost ima u vlasti, dijelom zbog toga što nema dovoljno stalno zaposlenih novinara da adekvatno prate sve aktivnosti na svim razinama vlasti.⁶⁵

Novinari i državni komunikatori obično se služe posve različitim mjerilima za definiranje vijesti.

Upravljanje medijima i informacijama – tehnike vladinih odnosa s javnošću

Svaka demokratski izabrana vlast mora komunicirati sa svojim građanima/ biračima. Dužnost je vlasti pružanje informacija javnosti, no to, naravno, ne znači da neće probati kontrolirati i manipulirati količinom i vrstom informacija koje prenose. Dakle informacija je moćno političko oružje, a njezino selektivno širenje, ograničavanje i/ili iskrivljivanje što ga čini vlada element je u upravljanju javnim mišljenjem.

Praksu odnosa s javnošću, u području politike u SAD-u, obavljaju i posebno utemeljeni odbori za političke akcije. Pritom zaposlenici u tvrtkama i članovi raznih organizacija mogu pridonositi uspješnijem ostvarenju svojih političkih ciljeva uplatom novčanih priloga na račun odbora za političke akcije. Tako prikupljena sredstva odbori rabe za pružanje podrške političkim kandidatima i političkim strankama i za razne vrste prakse lobiranja pri ostvarivanju utvrđenih političkih ciljeva različitih interesnih skupina. Osim toga preko tih odbora zaposlenici ostvaruju svoje pravo organiziranog istupanja radi zaštite svojih interesa u pregovorima s upravom poduzeća i kompanija. Praksa političkih odnosa s javnošću u svijetu, dakle i u razvijenim demokracijama, otkriva mnoštvo tehnika i alata kojima se služe vladini odnosi s javnošću. Neke su od tih tehnika manipulativne i kao takve su opasne za medije i javnosti.⁶⁶

Upravljanje pristupom informacijama

Profesionalci u odnosima s javnošću svakodnevno su izloženi pozivima i upitima te traženju raznih informacija od novinara. U toj komunikaciji profesionalni djelatnici u odnosima s javnošću razvijaju strategiju međusobnih odnosa s novinarima. Gledajući iz te jednostavne prizme na njihov odnos, odnosi s javnošću svode se na upravljanje rutinskim pristupom informacija. Međutim, što je još važnije, odnosi s javnošću svakodnevno su u izazovu za ograničenjem medijskog pristupa.⁶⁷

Kada je riječ o upravljanju pristupom u političkoj sferi, to može uključivati po-

vremena priopćenja *teških informacija*, mlaćenje prazne slame (*kite-flying*), *spin* novinskih naslova ili poticanje ovisnosti pojedinih novinara. U vezi s ograničenjem pristupa profesionalci u odnosima s javnošću ponekad idu toliko daleko u pokušajima sprječavanja objave informacije, tako da novinarima ometaju pristup političkim liderima, prikrivaju ekskluzive, skandale, ograničavaju pristup konvencionalnim reporterima i odbijaju negativne priče.⁶⁸

Moderni i educirani djelatnici odnosa s javnošću nikada svom izvoru neće reći da im ne daju neku osjetljivu informaciju. Na to ih obvezuju zakoni. Ove osobe vrlo dobro poznaju krajnje rokove novinara (*deadline*) i metodologiju njihova rada. Jednostavno odugovlače dovodeći tako novinare u sukob s vremenom. Na kraju dana ponude malo istine koju novinari, budimo realni, nemaju vremena ni popraviti. Jednostavno, politički PR-ovci često postaju štitnik za zube svojih vođa. Treba reći da takva tajnost informacija prelazi u oblik pritiska na medije.⁶⁹

Vremenski limit

The limit time jednostavna je taktika koja se često rabi i ima dobar učinak. Smisao ovog sredstva političkih odnosa s javnošću jest u tome da vlada priopći informaciju tijekom dana što kasnije tako da večernji programi vijesti te radio i TV ne objave sve pojedinsti priče ili ne objave stvarne kritičke primjedbe političke oporbe ili medija. Stručnjaci političkih odnosa s javnošću smatraju da je ova taktika posebno korisna za priču za koju vlada smatra da može biti napadnuta od oporbenih stranaka, medija, nevladinih organizacija ili lobijskih skupina. Taktika vremenskog limita omogućuje vladi *kupnju* vremena, omogućuje bolju pripremu za reakcije, a ima učinak prve informacije. Često se rabi i nakon zatvorenih sjednica vlade.⁷⁰

Novinari ovu taktiku upravljanja vijestima smatraju nečim što se može vratiti kao bumerang i što se može osvetiti vladi. Mediji mogu nakon što analiziraju materijal i podvuku ključne teze smatrati da je vlada namjerno pokušavala izbjeći pomno ispitivanje problema. Taktika vremenskog limita može stvoriti

Profesionalci u odnosima s javnošću svakodnevno su izloženi pozivima i upitima te traženju raznih informacija od novinara. U toj komunikaciji profesionalni djelatnici u odnosima s javnošću razvijaju strategiju međusobnih odnosa s novinarima.

The limit time

The limit time jednostavna je taktika koja se često rabi i ima dobar učinak. Smisao ovog sredstva političkih odnosa s javnošću jest u tome da vlada priopći informaciju tijekom dana što kasnije.

Dvjesto vrstama curenja informacija:

- kontrolirano (upravljano) i
- nekontrolirano (neupravljano).

Zamrzavanje je kazna koju nameću vladini odnosi s javnošću ili vladini dužnosnici pojedincima u medijima zbog tendencioznog, neobjektivnog kritičkog izvješćivanja ili izvješćivanja koje vlada smatra pristranim.

Tehnika raspršivanja – novinari se nastoje zastrašiti, ušutkati ili barem prouzročiti druga (vladina) mišljenja među izvjestiteljima.

Mnoge vlade igraju staromodnu igru mrkve i batine. Nažalost, batine su učestalije od mrkve.

provokaciju i potaknuti detaljniji nastavak priče sljedećeg dana. No, unatoč negativnim konotacijama, vladini odnosi s javnošću i dalje će se služiti ovom taktikom.

Curenje informacija

Proučavajući praksu političkih odnosa s javnošću i političke komunikacije, može se govoriti o dvjesto vrstama curenja informacija:

- kontrolirano (upravljano) i
- nekontrolirano (neupravljano).

I jedno i drugo vodi do objavljivanja vijesti prije drugih. Ili bi trebalo. Upravljanje curenjem informacija može biti učinkovit način za vladu da selektivno priopćuje ono što misli da je informacija visokog potencijala prema kontroliranim medijima.⁷¹ Nekomontrolirano curenje ili stvarno curenje još uvijek se smatra znakom dobrog novinarstva.⁷²

Kod kontroliranog curenja informacija u najboljem interesu vlade ili stranke jest da upravlja takvim informacijama preko istaknutih novinara. Iako će se služiti informacijom u *on backgroundu* ili u *on deep backgroundu*, dakle u *offu*, kredibilitet istaknutih novinara i njihov odnos prema urednicima gotovo će jamčiti prolazak informacije. S druge strane, kada se radi o nekontroliranom curenju, i ono *traži* autoritet istaknutog novinara. Ako nekontrolirana informacija iz politike dođe do mlađih novinara, njima će biti dosta teško uvjeriti urednike u točnost i povjerljivost izvora informacija.

Dok je kontrolirano curenje informacija jako sredstvo političkih odnosa s javnošću,⁷³ nekontrolirano curenje informacija najpoznatije je iz afere Watergate i sve što je slijedilo nakon toga. Poznato je kako je 1971. godine R. Nixon odobrio osnivanje posebne istražne jedinice u okviru Bijele kuće, nazvane *vodoinstalateri*. Jedinica je imala zadaću spriječiti *curenje* povjerljivih informacija.⁷⁴

Zamrzavanje

U demokracijama zakoni o medijima i zakoni o pristupu informacija omogućuju novinarima nesmetan i slobodan pristup

vladinim informacijama. Vlade u skladu s tim zakonima ne samo da moraju učiniti informacije dostupnima u *razumnom roku* nego moraju ustrojiti infrastrukturu kako bi informacije bile dostupne. No, bez obzira na zakonski okvir, jesu li sve informacije dostupne novinarima pod jednakim uvjetima? Medijski analitičari i praktičari odnosa s javnošću svjesni su mogućnosti *zamrzavanja* informacija.⁷⁵

Zamrzavanje je zapravo kazna koju nameću vladini odnosi s javnošću ili vladini dužnosnici pojedincima u medijima zbog tendencioznog, neobjektivnog kritičkog izvješćivanja ili izvješćivanja koje vlada smatra pristranim. Ono dolazi s dodatnom *pristojnošću* o izoliranju novinara.

Zamrzavanje je osjetljiva tehnika u radu političkih odnosa s javnošću. Ponekad je učinkovito kada se primjenjuje na mlađe novinare. U nekim prilikama zamrzavanje je uzrokovalo nesuglasice i probleme na relaciji premijer, vlada i vlasnici medija.

Raspršivanje

Tehnika raspršivanja jedna je od čestih kojima se služe vladini odnosi s javnošću. Zapravo novinari se nastoje zastrašiti, ušutkati ili barem prouzročiti druga (vladina) mišljenja među izvjestiteljima. Izravni telefonski pozivi novinaru od političara ili njegovog ili njenog *press* tajnika uobičajen su način raspršivanja. Ovi pozivi obično završavaju obećanjem nametanja tehnike zamrzavanja.⁷⁶ Pritisци na novinare tehnikom raspršivanja još uvijek žive. Da bi ih *amortizirao*, novinar treba biti u potpunosti profesionalan, zreo i razuman i uzeti sve to s rezervom, ali za to su potrebne zrelost i odvažnost, neki savjetuju i smisao za humor.

Mrkva i batina

Mnoge vlade igraju staromodnu igru mrkve i batine. Nažalost, *batine* su učestalije od *mrkve*. U listopadu 1997. godine Alastair Campbell poslao je oštru službenu notu svim voditeljima informacija Vladine službe za informacije i komunikacije tvrdeći da odnosi spram medija moraju biti energičniji. „Oredite svoju naslovnicu, prodajte svoju

priču i ako se ne slažete s onim što je napisano, branite svoj slučaj. Ako trebate potporu središnjice, javite mi“, napisao je Blairov *spin doctor*. Od tada su odnosi prema novinarima koji su pisali ne mareći za vladina ograničenja postali iznimno grubi. „Novinari su bili privatno zlostavljani, javno i oštro su ih uvjeravali i isključivali iz neslužbenih brifinga. Postoji samo nekolicina novinara koje Campbell nije pokušao zlostavljati i poniziti.“⁷⁷

Laburistički *spin* doktori nisu nikada oklijevali destabilizirati novinare obraćajući se njihovim šefovima iza leđa novinara. Najpoznatiji takav slučaj bio je onaj Andrewa Marra, bliskog saveznika laburista tadašnjeg urednika *Independenta*. Marr je napisao kritički članak o europskoj politici laburist, nakon čega je Campbell žurno kontaktirao Davida Montgomeryja, tada izvršnog urednika tiskovina Mirror Grupe, koja je posjedovala *Independent*, i zahtijevao da se Marru da otkaz. Campbell je rekao Marru: „Ili si s nama ili si protiv nas!“⁷⁸

Klin

Tehniku klina poznajemo kao načelo *podijeli pa vladaj* ili *podjele i pobjede* i slična je zamrzavanju. Ona je jednostavna u namjeri i u izvršenju. Vlada zapravo pogoršava odnos (stavlja klin) između medija ili pak novinara. Dio strategije može biti povlašten odnos prema jednom tiskanom mediju u odnosu na druge ili favoriziranje jedne televizije u odnosu na drugu.⁷⁹ Ovakva taktika može proizrokovati animozitet među onima koji su *isključeni* u odnosu na favorizirane medije.⁸⁰

Ovakvim pristupom politički odnosi s javnošću podržavaju komentatora ili novinara za koga se vjeruje da izvješćuje u skladu s vladinim gledištem. Politika na ovaj način koristi pojedinca kao osnovu za uspostavu klina između osobe i, sve više i više, same *press* galerije. Analitičari smatraju da je ovo model stvaranja Njih i Nas. Taktika klina vladino je nastojanje da nadmudri osoblje u *press* galeriji pokazujući bliskost prema novinarima koji *voze* na vladinoj poruci, zbog ideoloških ili osobnih razloga. Za vladu su ovi novinari čuvari, a njihova je strategija dobivanja poruka *ispod stola*.⁸¹

Kapanje

Kapanje je tehnika koja omogućuje pristup informacijama izravno iz vlade. U osnovi je ovoga pristupa *isporučivanje* informacija od više rangiranih političara prema novinarima i komentatorima za koje se vjeruje da se nalaze unutar vladinog *šatora* (tj. koji su privrženi). Kapanje je još jedan jednostavan i učinkovit način koji će osigurati da novinari ostanu lojalni vladi. Dok se vlada može služiti klinom da stvori animozitet unutar galerije, koji onda može na kraju iskoristiti u potpunosti, kapanje je tehnika privlačenja istaknutijih (urednika) novinara u vladino okruženje.⁸²

Kapanje je dobar način za vladin PR da plasira svoju poruku jer bira novinare za koje vjeruje da su visokopriznati i visokorangirani. Ova taktika ide za tim da se medijske izvjestitelje, koji se vide na drugoj strani, skine s kapaljke. Razlika između kapanja i curenja jest u tome što je *drip* obično niz malih procurivanja koji traje duže razdoblje. Mediji žele biti na *dripu*. Žele povlašten pristup i informacije.⁸³

Kapanje je obično priušteno samo *višim* novinarima političkog šarenila koji odražavaju samu vladu, tako da je puki poziv da se primi *drip* potvrda novinarskog statusa. Status raste eksponencijalno kada njegovi ili njezini kolege čitaju ili vide rezultat onoga tko je na kapanju. Postoje brojni politički novinari kojima ne kapa i nisu naklonjeni onima koji su na *dripu*. Vjeruju da je njihov posao ostati strogo neovisan i tražiti informacije iz raznih izvora, radije nego prihvatiti pogled vlade, ma kako ekskluzivna informacija može biti.

Vezivanje

Koristeći vijetnamska iskustva, britanska premijerka Margaret Thatcher prvo je namjeravala isključiti medije iz praćenja zadaće britanske mornarice 1982. godine nastojeći osloboditi Falklandsko otočje. Pod pritiskom onih istih urednika iz *Fleet Streeta* koji su joj osigurali medijsku potporu gospođa Thatcher se predomisli i 29 novinara dobilo je dopuštenje pratiti vojsku – i svi su bili Britanci.⁸⁴ Ovih 29 novinara

Tehniku klina poznajemo kao načelo *podijeli pa vladaj* ili *podjele i pobjede* i slična je zamrzavanju. Ona je jednostavna u namjeri i u izvršenju.

Kapanje je još jedan jednostavan i učinkovit način koji će osigurati da novinari ostanu lojalni vladi. Kapanje je dobar način za vladin PR da plasira svoju poruku jer bira novinare za koje vjeruje da su visokopriznati i visokorangirani.

Postoje brojni politički novinari kojima ne kapa i nisu naklonjeni onima koji su na *dripu*.

Agenda je pokušaj vlade da odredi medijima što smatra najvažnijim pitanjem dana.

doživjelo je fenomen takozvanog *vezivanja* s postrojbama čiji su *morski* smještaj dijelili. Dok su snage stigle do ratišta, već je došlo do obostrana osjećaja identifikacije među ljudima koji su tjednima dijelili hranu, piće i smještaj. Kad su brodski cenzori tražili od BBC-eva novinara B. Hanrahana da ne spominje koliko je zrakoplova vidio kako polijeće s nosača letjelica – zbog operativne sigurnosti – on im je udovoljio uporabivši u svojem izvješću danas slavne riječi: „Prebrojio sam ih sve kada su polijetali i ponovno kada su se vraćali!”⁸⁵ Nije odao tragove o lokaciji broda, nego je spomenuo uspješnu misiju bez gubitaka, što je bilo dobro za moral kod kuće. Ukratko, cijelo je iskustvo bilo pokušaj vojske da predstavi viđenje jedne strane, i to vrlo povoljno viđenje rata s malo stvarnog prolijevanja krvi. Kako je jednom ITN-ovu izvjestitelju rekao službenik odnosa s javnošću: „Morali su vas prije dolaska ovamo obavijestiti da ne smijete negativno izvješćivati. Znali ste kada ste stigli da se od vas očekuje da odradite posao promidžbe kao 1940.“

Metoda ili fenomen vezivanja zabilježen je i u medijskom praćenju događaja na Trgu Tiananmenu u Kini. Naime novinari su proveli mnogo vremena u društvu studenata koji su prosvjedovali, a vrlo su malo doticaja imali s kineskim dužnosnicima. Možda je upravo to razlog zašto je tako velik broj izvjestitelja prihvatio studentsku perspektivu sukoba. Sličan se fenomen dogodio u Izraelu tijekom prosvjeda oko evakuacije grada Yamita na Sinaju – novinari i vođe prosvjeda proveli su mnogo vremena zajedno te se razvio simbiotski odnos koji nadilazi uobičajene odnose novinara i izvora.⁸⁶

Dnevni red

Agenda je pokušaj vlade da odredi medijima što smatra najvažnijim pitanjem dana. Često je vođena političkim imperativom i kao takva dio je vladine fleksibilne strategije za minimiziranje političkih problema s načinom ili predmetom koji ili širi političku galamu ili odvlači pozornost medija od koncentriranja na to.

Nametanje političke agende izazov je, s jedne strane, ali i rutinski posao, s druge. Politika želi nametanjem svoga dnevnog reda stvoriti povoljno ozračje mišljenja o određenim političkim raspravama i temama.⁸⁷ Ako to ne polazi za rukom političkom PR-u, onda iz ladice vade neki drugi *sočan* detalj, poput privatnog života predsjednika ili premijera. Tom se tehnikom posebno služe *spin* doktori Nicolasa Sarkozyja. Naime, kako piše britanski *The Guardian*, kada se mediji raspišu o lošim političkim potezima Sarkozyja, medijima se odmah ponudi jedan komadić priče o njemu i Carli Bruni. Takve priče redovito bi potisnule *hard* politiku u drugi plan.

Najbolja taktika medija jest pokušati razumjeti što vlada radi i vidjeti zašto pokušava odvući pozornost. Mnogiiskusni politički komentatori znaju instinktivno kada se pojedina točka određivanja dnevnog reda rabi da bi se izgledila potencijalna štetna politička galama i zadržat će svoju usredotočenost na originalnu priču.

Ali mediji su predvidljivi. Najistaknutije priče dana elektroničkih medija najvjerojatnije će biti o novom dnevnom redu, prije nego o staroj galami, zbog njegove trenutačne naravi. Postoji međutim iznimka: kada mediji zapravo planiraju političku galamu koja uzrokuje promjenu u dnevnom redu. Onda mediji mogu izvijestiti o pokušajima vlade da promijeni usredotočenost na pitanje kao produljenje originalne priče.

Mjesto (sastajalište)

Iskustvo prekomorskih lidera utječe na ovu komunikacijsku taktiku koja nastoji izolirati premijera iz medijskog paketa i staviti ga u prikladnu – predsjedničku – okolinu koja pristaje njegovu statusu. Namjera je – najsnažnije korištena od američkog predsjednika kada se odvažio stati na travnjak Bijele kuće – staviti vladina dužnosnika u dvorište premijera, gdje može doći i otići kada mu odgovara. Ovo, naravno, eliminira bilo kakvo pojavljivanje premijera kao taoca medijskog ispitivanja. To također pojačava ulogu televizije kao onoga tko dokumentira i pojačava ulogu imidža.⁸⁸

Nametanje političke agende izazov je, s jedne strane, ali i rutinski posao, s druge. Politika želi nametanjem svoga dnevnog reda stvoriti povoljno ozračje mišljenja o određenim političkim raspravama i temama.

Brifing

Ova je taktika nastala kako bi vladi osigurala da svoju poruku prenese najučinkovitije, izravno i prema medijima. Brifinzi na najvišoj razini, između premijera, predsjednika i urednika, započeli su još prije Drugog svjetskog rata. Najtransparentniji primjer brifinga jest proračun. Prije rasprave o proračunu premijer može pozvati novinare na brifing, s kojima će biti neki birokrati ministarstva financija koji će pomoći u *popunjavanju* praznina u medijskom znanju i objasniti brojne grafičke prikaze i podatke.⁸⁹

Na Zapadu je zajedničko svim ovim brifinzima – i svim takvim dijalozima ove prirode – da nitko ne može biti citiran. Ovo je djelomično odražavanje činjenice da se mnoge od ovih rasprava događaju s državnim službenicima kojima je kao neizabranim dužnosnicima zabranjeno govoriti javno o politici.

Mediji su dovoljno iskusni da znaju pravila angažiranja u ovakvoj komunikaciji. Uglavnom igraju po pravilima anonimnosti jer informacija koja im se daje pomaže reporteru – razumjeti više i izgledati upućenije. Zapravo, postoji štošta što preporuča brifing s obje strane političke ograde ako svatko igra po pravilima.

Tipičan vladin *komunikacijski dan* u Velikoj Britaniji za vrijeme vlasti Tonyja Blaira počinjao je u 9.00 sati ujutro sastankom na kojem su bili svi članovi vladina osoblja za komunikacije, uključujući i Alastaira Campbella, Johnatana Powella, šefa premijerova osoblja, savjetnika iz Odjela financija i iz Ureda premijerova zamjenika, kao i predstavnike Ureda kabineta ministara.⁹⁰ Cilj je sastanka bio osigurati podudarnost strategije predstavljanja i zadužiti određene pojedince da riješe sva predstavljanja tijekom tog dana. Odlučnost laburista da kontroliraju sve poruke zahtijevala je da se ništa ne prepusti slučaju. Poruke su morale biti pomno napisane, detaljno uvježbane, morale su ih i stranka i vlada jednoglasno podupirati, a središnja vlada koordinirati te su trebale biti povoljno predstavljene u medijima.⁹¹

Velikom broju novih institucija (nastalih nakon 1997.) povjerene su ključne uloge u organizaciji odnosa između političara i no-

vinara. Odjel za praćenje medija zadužen je za pripremu dnevnog pregleda medijskih sadržaja i pronalaženje mogućih problematičnih pitanja koja treba *pobiti* na jutarnjem komunikacijskom sastanku koji se održava uoči brifinga novinara u 11.00 sati.⁹²

Udica

Promocija preko predmeta važan je dio marketinškog obraćanja klijentima, a poslovni darovi izraz su pažnje koju im ukazujete.⁹³ Tako bi načelno izgledala logika u vezi s poslovnim darovima. Politička komunikacija i praktičari političkih odnosa s javnošću prihvatili su ovo poslovno načelo, s tim da politički odnosi s javnošću ovom pristupu daju i dozu *spina*.⁹⁴ U knjizi *Éthique de l'information* D. Cornu piše – *sitni darovi* boljka su novinarske profesije. Tvrtke, agencije i razne organizacije predviđaju u svojim proračunima sredstva za davanje tih sitnih darova novinarima. Novinarima se daju primamljive ponude najčešće zato da bi se postiglo objavljivanje naklonog članka ili neke povoljne informacije iz koje se može izvući dobit.⁹⁵

Kad je to tako, dolazimo u svijet manipulacije. Da bi izbjegla te komunikacijske udice (darove), država za svoje službenike donosi zakone o sukobu interesa u institucijama vlasti, a organizacije odnosa s javnošću donose svoje kodekse u kojima traže izbjegavanje takvih aktivnosti. Zakoni o sukobu interesa izabranim dužnosnicima, nositeljima izvršnih funkcija i savjetnicima koji obavljaju javne poslove nalažu da se ponašaju savjesno i odgovorno, da ne ugrožavaju povjerenje i pouzdanje građana te da poštuju kako zakonske, tako i druge propise kojima se određuju prava, obveze i odgovornosti u obavljanju javnih funkcija. U obavljanju javne dužnosti izabrani dužnosnici moraju se pridržavati etike poziva i funkcije koju obavljaju. U kontekstu ovih zakona dar znači svaku isplatu, djelovanje, uslugu ili predmet od vrijednosti učinjene neposredno primatelju, bez naknade ili očekivanja naknade. Darovi primljeni od članova obitelji, kao i darovi od drugih osoba ili institucija ne smiju prijeći vrijednost od primjerice 400 kuna.

Odlučnost da kontroliraju sve poruke zahtijevala je da se ništa ne prepusti slučaju. Poruke su morale biti pomno napisane, detaljno uvježbane, morale su ih i stranka i vlada jednoglasno podupirati, a središnja vlada koordinirati te su trebale biti povoljno predstavljene u medijima.

Sitni darovi boljka su novinarske profesije. Tvrtke, agencije i razne organizacije predviđaju u svojim proračunima sredstva za davanje tih sitnih darova novinarima. Novinarima se daju primamljive ponude najčešće zato da bi se postiglo objavljivanje naklonog članka ili neke povoljne informacije iz koje se može izvući dobit.

Jedan od oblika vladinog spina jesu i zatvorene sjednice vlada. Vlade na taj način pokušavaju štititi informacije koje bi ih mogle kompromitirati u javnosti.

Vladini odnosi s javnošću često pribjegavaju dijeljenju *sitnih* poslovnih darova novinara koji ih dnevno prate i izvješćuju o njihovom radu. Logika vladina PR-a jest stvaranje povjerenja, a nakon toga i zaduženja. Stalno dijeljenje darova u novinara može stvoriti osjećaj zaduženosti, što djelatnici odnosa s javnošću znaju iskoristiti baš u *pravo vrijeme*. Darove koji imaju zadaću stvoriti osjećaj zaduženosti nazivamo *udicama*.

Zatvorene sjednice vlade

Jedan od oblika vladinog spina jesu i zatvorene sjednice vlada.⁹⁶ Vlade na taj način pokušavaju štititi informacije koje bi ih mogle kompromitirati u javnosti. U takvim situacijama uobičajeno je da mediji, posebno elektronički, kratko sudjeluju u otvaranju sjednice, a potom čekaju da vladina služba za odnose s javnošću izda priopćenje za javnost. Mediji kao i *opinion makersi* često optužuju vlade da nisu transparentne, da prikrivaju informacije u interesu javnosti, tj. da se služe tehnikama spina. Posve je sigurno da u zatvaranju sjednice ima prostora za spin. Međutim brojni analitičari ipak smatraju, bez obzira na sve optužbe, da će se vlade i dalje služiti ovom tehnikom upravljanja informacijama.

S obzirom na istražne i sudske procese koji se vode protiv bivših članova Vlade, zabrinjavajući je kontinuitet njenih zatvorenih sjednica, upozoravaju iz GONG-a, koji je kako bi došao do informacija s nekih sjednica bio prisiljen obratiti se i Ustavnom sudu.⁹⁷ Premijer Milanović opet na zatvorenoj sjednici Vlade dijelio fotelje. Na zatvorenoj sjednici Vlade pod predsjedanjem Zorana Milanovića nastavljena

su razrješenja ravnatelja uprava i imenovanja pomoćnika ministara.⁹⁸

Spin

O *spinu* se danas iznimno mnogo piše i govori, ono je najviše kuđeno ili vrijedno sredstvo u odnosima vlada – mediji. Svaka vlada to čini, a također i oporba. Politička moć nad medijima može se očitovati regulacijom medija, državnom kontrolom nad medijima, tajnošću podataka, pritiscima na medije i dr. U vidljive izvore pritiska na novinare ubrajaju se političke stranke i vlade. Postoje brojna izvješća o tome kako vlade i ministri utječu na sadržaje medijskih izvješća. To rade preko svojih stručnjaka za medije, *spin doctora*.⁹⁹

Spin doctori osobe su zadužene za oblikovanje povoljne percepcije javnosti o političarima ili političkoj stranci vještim manipuliranjem masovnim medijima. Te osobe mogu biti političarev osobni savjetnik, a nerijetko i povjerljiv prijatelj. *Spin doctori* poznaju tehnologiju rada medija, specifične karakteristike medija, a često i sami dolaze iz medija na mjesta političkih savjetnika. Imaju izvrsne veze s urednicima, posebno onim najutjecajnijima. *Spin doktori* ovise o medijima, ali i mediji ovise o *spin doctorima*. Oni imaju *robu*, informacije koje su medijima život.¹⁰⁰

Jedna od zadaća *spin doctora* davanje je anonimnih smjernica o stvarnom značenju nekog događaja, akcije ili izjave te oblikovanje interpretacije. Većina *spin doctora* nekada su bili novinari i zato znaju kako funkcioniraju mediji. Svjesni su ovisnosti novinara o rokovima i uvijek su spremni davati informacije. Naravno, pokušavaju dobiti afirmativne tekstove za svoje šefove i minimizirati negativne.¹⁰¹

Spin doktori ovise o medijima, ali i mediji ovise o *spin doctorima*. Oni imaju robu, informacije koje su medijima život.

Studija slučaja 38. Odnosi s javnošću u Uredu visokog predstavnika OHR-a u BiH

Imajući u vidu da su odnosi s javnošću, a u sklopu toga i odnosi sa medijima, nešto novo na našim prostorima, u situaciji smo promatrati rad Press ureda OHR-a. U ovom tekstu ću pokušati kroz iskustvo nekoga tko je bio i novinar, a sada je već skoro 10 godina praktičar odnosa s javnošću, reći nešto više o organizaciji i radu Press ureda OHR-a. Radeći u ovom uredu na poziciji glasnogovornika više od osam godina, siguran sam da imam dovoljno argumenata za ono što ću prezentirati.

Press ured OHR-a prezentira politiku OHR-a sa ciljem detaljnog informiranja javnosti kako bi se uspostavilo bolje razumijevanje i potpora mirovnom procesu, kako u Bosni i Hercegovini, tako i u svijetu. Ured isto tako održava internet stranicu OHR-a te vodi javne informativne kampanje kako bi obavijestio građane Bosne i Hercegovine o njihovim pravima i dužnostima.

Naš cilj uvijek je točno i pravodobno prenošenje ključnih poruka ciljnoj javnosti ili javnostima sa ciljem njihova razumijevanja onoga što mi radimo.

Ukoliko promatramo scenu odnosa s javnošću u BiH, onda Press ured OHR-a može sa svim sigurno da se svrsta na sami vrh organiziranosti, profesionalnosti i funkcioniranja *press* ureda u BiH, bez obzira radi li se o političkom ili gospodarskom segmentu društva. Potvrda tome je i anketa provedena krajem 2008. godine od strane *Nezavisnih novina* među kolegama novinarima. Najvažniji sastojak za ovaj uspjeh je činjenica što su službu ustrojavali ljudi koji su ipak dolazili iz dijelova svijeta gdje je profesija odnosa s javnošću postavljena na svoje mjesto i gdje se znaju postulati profesije. Drugi bitan sastojak je taj što je *press* ured uvijek radio za osobe, tj. visoke predstavnike koji su kroz svoje karijere već stekli iskustvo u upotrebi ili već imali spoznaju o važnosti odnosa s javnošću.

Što se tiče organizacijskog ustrojstva ureda, postavljen je vrlo logično sa središnjim uredom u Sarajevu te regionalnim *press* uredima u regionalnim centrima OHR-a: Banja Luka, Brčko i uskoro Mostar. Također, odjel kao cjelina se sastoji od tri dijela: dio koji vodi računa o internet stranici, dio odjela koji provodi medijske kampanje (*public information*) i svakako srce odjela, a to je dio za odnose s medijima ili kolokvijalno rečeno glasnogovornički dio, koji je u konačnici odgovoran za koordiniranje nastanka i dosljednu prezentaciju svake poruke.

Osoba zadužena za internet stranicu je odgovorna za njen dizajn i stalno ažuriranje sadržaja u suradnji s ostalim dijelovima *press* ureda ili drugim odjelima unutar OHR-a. *Public information* odjel osmišljava i izvršava medijske informativne ili edukativne kampanje kako bi se dala potpora velikim reformskim potezima ili se građanima jednostavno objasnilo koja je dobit poteza koje poduzimamo, za njih i državu BiH. Oni su odgovorni za kreiranje koncepta kampanje u suradnji s relevantnim segmentima OHR-a pa sve do izrade materijala, plasmana i prezentacije kampanja u javnosti.

Sasvim razumljivo, naglasak ovog dokumenta ide na dio za odnose s medijima ili *glasnogovornički dio* koji je motor cijele komunikacije OHR-a te odgovoran za ukupni nastanak i plasman poruke. Ono što čini temeljnu pretpostavku za uspjeh u radu *press* ureda je njegova pozicioniranost u unutarnjoj strukturi organizacije, a to je na sami vrh, odnosno uz visokog predstavnika. Prednost ovakve organizacijske strukture je lakša provedba u PR-u prijeko potrebne centralizacije, lakša kordinacija i održavanje konzistentnosti poruke. Jako važan čimbenik centraliziranog pristupa je i izravan pristup nefiltriranim mislima i idejama visokog predstavnika kako bi bili u mogućnosti sa što manje dotjerivanja i što prije formirati odgovarajuću poruku. Ogromna prednost ovog sustava je skraćenje internih linija komunikacije sa ciljem što bržeg formiranja određenog stava po pitanjima koja postavljaju novinari ili ih sami uočimo kao potencijalnu temu od interesa za medije.

Naš cilj uvijek je točno i pravodobno prenošenje ključnih poruka ciljnoj javnosti ili javnostima sa ciljem njihova razumijevanja onoga što mi radimo.

Public information odjel osmišljava i izvršava medijske informativne ili edukativne kampanje kako bi se dala potpora velikim reformskim potezima ili se građanima jednostavno objasnilo koja je dobit poteza koje poduzimamo, za njih i državu BiH.

Ono što je najuočljiviji dio posla i dio koji ovisno od dana do dana oduzima najviše vremena je procesuiranje i odgovaranje na novinarske upite. Ovo je i dobar primjer da se objasne razine definiranja i odobravanja poruka unutar kuće.

Bez obzira na razinu koordinacije poruka kada se jednom definira, poruka se prenosi dosljedno i bez varijacija.

Naš posao je da odaberemo najbolji alat, tj. medij za što učinkovitiji prijenos poruke našim ciljnim javnostima. Tu ne može biti niti isprike niti emocija.

Najbolji način da se predstavi rad *press* ureda je proći kroz jedan radni dan glasnogovornika. Radni dan kreće sastankom glasnogovornika sa službom za monitoring medija gdje se upoznajemo s temama koje tiskani i elektronski mediji diktiraju kao vodeće. Ovo je sastanak od nekih 30 minuta gdje se dobija pregled onoga što su mediji objavili večer prije u elektronskim medijima i to jutro u tiskanim medijima. Tu se nastoje identificirati potencijalna pitanja i zone interesa za novinare te se daju prvi prijedlozi mogućih odgovora ili se vrši istraživanje stavova kuće po tim pitanjima. Tako pripremljen direktor komunikacija odlazi na glavni jutarnji sastanak s visokim predstavnikom, prvim zamjenikom i šefovima odjela gdje se nastoji dobiti odgovor na prijedloge odgovora i djelovanja koje smo definirali prilikom analize medija. Također se primaju inputi vodstva kuće po pitanju proaktivnog djelovanja nevezano za ono što mediji diktiraju kao dešavanja za taj dan. Nakon tog kratkog sastanka direktor komunikacija se vraća i dijele se zadatci među glasnogovornicima za taj dan, a oni mogu biti: izrada pisanih materijala (najave, priopćenja, kolumne, intervjui, briefing materijali za nastup člника OHR-a u medijima), praćenje vodstva kuće na vanjskim događanjima gdje prisustvuju mediji, prisustvovanje sastancima gdje se definira politika kuće o određenim pitanjima pa sve do aktivnog formuliranja zvaničnih stavova u koordinaciji s relevantnim osobljem.

Ono što je najuočljiviji dio posla i dio koji ovisno od dana do dana oduzima najviše vremena je procesuiranje i odgovaranje na novinarske upite. Ovo je i dobar primjer da se objasne razine definiranja i odobravanja poruka unutar kuće. Prva razina bi bila da se sav posao završi isključivo u *press* uredu bez dodatnih konzultacija van ureda. Ovo se obično odnosi na pitanja za koja bez obzira na varijaciju u postavljanju pitanja postoji definiran stav kuće, tj. visokog predstavnika o tom pitanju. Druga razina je ekspertska kad pronalazjenje odgovora na pitanje zahtijeva mutlidisciplinarni pristup u smislu da se konzultiraju i drugi relevantni odjeli. Ako uzmemo za primjer da se traži komentar na neki prijedlog zakona ili nečiju političku izjavu, temeljeno na dosadašnjem poznavanju stava kuće po tom pitanju, *press* ured sastavlja prijedlog odgovora koji onda usklađuje sa, ovisno od teme, ekonomskim, političkim ili pravnim odjelom ili više njih. Kad se izdefinira odgovor na ovoj ekspertskoj i radnoj razini, direktor komunikacija donosi odluku je li to konačan odgovor ili će se tražiti input od strane visokog predstavnika i njegovog kabineta ukoliko je u pitanju nešto novo ili je politički izuzetno osjetljiva tematika. Bez obzira na razinu koordinacije poruka kada se jednom definira, poruka se prenosi dosljedno i bez varijacija.

Uobičajen segment s kojim se susrećemo u radu je nezadovoljstvo onoga na koga se poruka odnosi pa se napada *press* ured ili pojedini glasnogovornik kao da je izložio svoj privatni stav, a ne stav kuće ili visokog predstavnika. Sumnjamo da se radi o neznanju onih koji koriste takvu taktiku, nego se radi o korištenju taktike da kada želite odgovoriti, a iz bilo kojeg razloga ne smijete ili ne želite *udarati* na OHR ili visokog predstavnika izravno, onda napadnete glasnogovornika s izgovorom da iznosi svoj privatni stav. Da nije žalosno, možda bi čak i bilo smiješno, no to je jedna od stvari s kojima se morate pomiriti kad radite ovaj posao. Ovlasti da u ime OHR-a nastupaju u javnosti imaju samo visoki predstavnik, prvi zamjenik i glasnogovornici. Svi iznešeni stavovi od strane glasnogovornika su službeni stavovi jer jedno je sigurno, a to je da glasnogovornik nikad neće ražalostiti svoje jamce u banci tako što će iznositi privatne stavove.

Sljedeći dio procesa je odabir alata i medija za prijenos poruke, a to je nešto što je isključiva nadležnost *press* ureda, tako da se od nas uvijek traži konkretno rješenje, tj. kojim alatom, putem kojih medija i u kojoj formi prezentirati neki stav. Naš posao je da odaberemo najbolji alat, tj. medij za što učinkovitiji prijenos poruke našim ciljnim javnostima. Tu ne može biti niti isprike niti emocija. Jedino gdje ne smije biti razlike i kod nas je nikad nema je tretman medija u pristupu informacijama, tj. kad oni nešto traže. Svi su zaista apsolutno isti. Međutim, u situacijama kad radimo nešto proaktivno, sve emocije su isključene i gle-

damo jedino i isključivo kako najbolje plasirati poruku. Sve ostalo je nebitno. Onaj tko tvrdi suprotno, zalutao je u svijet odnosa s javnošću. *Press* ured kao skup praktičara odnosa s javnošću ima samo jednu logiku, a to je najbolje plasirati informaciju do onoga koga držite svojom ciljnom skupinom. Jednostavno rečeno, mora prevladati logika kvalitete plasmana, tj. makismalne penetracije informacije koju plasiramo. Ukoliko se netko želi baviti odnosima s javnošću, mora shvatiti sljedeće, a što je teže ako ste ranije bili novinar, a to je da odnosi s javnošću nisu tu da služe medijima. *Press* odjel služi onome za koga radi, što je u ovom slučaju visoki predstavnik, tj. OHR, a medije samo opslužujemo. Znam da ovo, posebno novinarima, može zvučati *okrutno*, ali je osnovni postulat posla i neophodno za uspjeh u poslu. Imajući to u vidu, mjesta za kompromis nema. Gledajući s novinarske strane, to bi bilo isto kao da praktičar odnosa s javnošću očekuje i traži od novinara da objavi sve i na način kako je on zamislio. Ukoliko netko iz profesije odnosa s javnošću očekuje ovakav pristup medija, slobodno se može reći da je zalutao u odnose s javnošću te da nema spoznaju o metodologiji rada medija. Medijima se stalno mora ukazivati na to što su to odnosi s javnošću i zbog čega tu postoje. Permanentna zadaća svakog praktičara odnosa s javnošću je educiranje novinara o tome što su odnosi s javnošću.

Kako mi u *press* uredu vodimo računa o što boljem plasmanu naših informacija, tako svaki novinar, urednik ili bilo tko u medijima tko sudjeluje u procesu kreiranja vijesti vodi računa o sljedećem:

- a) Je li ponuđena informacija nešto što je relevantno i vrijedi prezentirati čitatelju/gledatelju;
- b) Sadrži li ta informacija neku realnu novost ili je samo pokušaj stjecanja publiciteta,

Dakle, dobar novinar neće uzeti informaciju zdravo za gotovo. On razmišlja o svom čitatelju/gledatelju te njihovim potrebama, isto kao što i svaki praktičar odnosa s javnošću razmišlja o interesu onoga za koga radi. Jednostavno, i praktičari odnosa s javnošću i novinari razmišljaju o svom kredibilitetu jer to je jedino što nas sve drži u profesionalnom životu. Bez kredibiliteta su/smo NIŠTA. Znajući sve ovo, siguran sam da nema mjesta suvišnim emocijama i neshvaćanju one *druge strane* u smislu zašto nismo dobili intervju s visokim predstavnikom ili zašto je određeni medij informaciju spinovao na ovaj, a drugi medij na potpuno drugačiji način.

Mario Brkić: *Glasnogovornik OHR-a.*

Dobar novinar neće uzeti informaciju zdravo za gotovo. On razmišlja o svom čitatelju/gledatelju te njihovim potrebama, isto kao što i svaki praktičar odnosa s javnošću razmišlja o interesu onoga za koga radi.

Odnosi s javnošću u lokalnoj samoupravi

Lokalna uprava u pojedinim europskim zemljama različito je ustavno i zakonski uređena. U skladu s povješću i političkim sustavom razlikuje se i sama terminologija. Ustav Republike Hrvatske jamči hrvatskim građanima pravo na lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu.¹⁰²

Pravo na *lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu* obuhvaća pravo na:¹⁰³

- samostalnost u obavljanju lokalnih poslova
- vlastite prihode
- slobodno rasploganje prihodima
- samostalno uređivanje unutarnjeg ustroja

- samostalno uređivanje djelokruga svojih tijela
- neposredan izbor članova predstavničkih tijela.

Pravo na *lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu* ostvaruje se pomoću lokalnih i područnih (regionalnih) tijela koja su sastavljena od članova izabраниh na slobodnim i tajnim izborima, na temelju neposrednog, jednakog i općeg biračkog prava. Građani mogu i neposredno sudjelovati u upravljanju lokalnim poslovima preko zborova, referenduma i drugih oblika neposrednog odlučivanja u skladu sa zakonom i statutom.

Građani mogu i neposredno sudjelovati u upravljanju lokalnim poslovima preko zborova, referenduma i drugih oblika neposrednog odlučivanja u skladu sa zakonom i statutom.

U razvijenim zemljama svaka lokalna samouprava ima najmanje jednog službenika za odnose s javnošću, a u nekim vijećima postoje komunikacijski timovi od deset i više ljudi, koji uključuju odnose s medijima, internu komunikaciju, marketinšku komunikaciju i druge funkcije, poput grafičkog dizajna.

Jedinice lokalne samouprave u Hrvatskoj su *općine* i *gradovi*. Jedinice lokalne samouprave obavljaju poslove iz lokalnog djelokruga kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, a osobito poslove koji se odnose na uređenje naselja i stanovanja, prostorno i urbanističko planiranje, komunalne djelatnosti, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i osnovno obrazovanje, kulturu, tjelesnu kulturu i sport, zaštitu potrošača, zaštitu i unaprjeđenje prirodnog okoliša, protupožarnu i civilnu zaštitu.

Jedinice područne (regionalne) samouprave jesu *županije*. One obavljaju poslove od područnog (regionalnog) značenja, a osobito poslove koji se odnose na školstvo, zdravstvo, prostorno i urbanističko planiranje, gospodarski razvoj, promet i prometnu infrastrukturu te planiranje i razvoj mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova.

U Velikoj Britaniji lokalna samouprava sastoji se od gradskih, oblasnih, objedinjenih i vijeća grofovija. Uposlenici lokalne samouprave nazivaju se načelnicima (officers) i obično rade na radnim mjestima koja se nazivaju npr. načelnik za zaštitu okoliša.

Prema *Zakonu o načelima lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine*¹⁰⁴ lokalna samouprava podrazumijeva pravo i osposobljenost jedinica lokalne samouprave da, u granicama zakona, reguliraju i upravljaju određenim javnim poslovima na temelju vlastite odgovornosti i u interesu lokalnoga stanovništva. Lokalna se samouprava organizira i ostvaruje u općinama i gradovima kao jedinicama lokalne samouprave, a izvršavaju je tijela jedinice lokalne samouprave i građani sukladno ustavu, zakonu i statutu jedinice lokalne samouprave.

U razvijenim zemljama svaka lokalna samouprava ima najmanje jednog službenika za odnose s javnošću, a u nekim vijećima postoje komunikacijski timovi od deset i

više ljudi, koji uključuju odnose s medijima, internu komunikaciju, marketinšku komunikaciju i druge funkcije, poput grafičkog dizajna.¹⁰⁵

Komunikacijska funkcija lokalne samouprave u većini europskih zemalja često se naziva *odnosima s javnošću*, što ima korijen u njezinom razvoju iz odnosa s medijima i određivanju službenika za informiranje javnosti o ulozi lokalnih vijeća. Lokalna samouprava tradicionalno je funkcionirala „u dijelu odnosa s javnošću (...) koji se bavi informiranjem javnosti.“¹⁰⁶

Vrlo je važno da komunikacija lokalne samouprave bude informativna, a ne persuazivna jer se uvjeravanje doživljava kao pružanje informacija koje se mogu identificirati sa stavovima neke političke stranke. Međutim, da bi se probila kroz medije i poruke s kojima se suočavaju građani te djelotvorno rabila resurse, lokalne jedinice moraju imati jasne ciljeve o tome što žele postići u smislu odnosa s javnošću. Dakle moraju imati jasnu komunikacijsku strategiju i ciljeve. Neki od tih ciljeva mogu uključivati podizanje svijesti o vlastitim politikama na izravno poticanje građana da učine nešto u svojoj sredini, npr. zaštita okoliša, recikliranje otpada i sl.¹⁰⁷

Nažalost, čak i iskustva u razvijenim zemljama pokazuju da lokalna samouprava pati od nedovoljnog znanja javnosti o njoj, ne samo o ulozi izabраниh političara nego i o tome što lokalna vijeća zapravo rade. Da bi pokazala vlastitu odgovornost prema građanima, lokalna vijeća morala su napraviti pomak od pasivnog *davanja informacija* prema *angažiranju zajednice* gdje se građane otvoreno potiče da iskažu vlastito mišljenje o društvenim pitanjima. Uloga odnosa s javnošću u lokalnoj samoupravi tako postaju jasna: „Dobra komunikacija ima središnju ulogu u vođenju zajednice i pružanju usluga lokalnom stanovništvu.“¹⁰⁸

Gledano iz američke perspektive, veliki gradovi zapošljavaju stručnjake za informiranje koji šire vijesti i informacije iz brojnih gradskih odjela i javnih institucija poput zračnih luka, rekreacijskih centara, parkova, policijskih postaja, vatrogasnih službi i

Vrlo je važno da komunikacija lokalne samouprave bude informativna, a ne persuazivna jer se uvjeravanje doživljava kao pružanje informacija koje se mogu identificirati sa stavovima neke političke stranke.

sl. Protok informacija događa se na brojne načine, ali svima je cilj informirati građane i pomoći im da iskoriste punu prednost pruženih prilika. Time gradovi promoviraju i sebe kako bi privukli nove poslovne partnere i investicije.¹⁰⁹

Da bi privukli poslovna ulaganja, gradovi ulažu znatna sredstva i preko različitih sredstava komunikacije nastoje doprijeti do svih strateških javnosti. Među komunikacijskim alatima ističu se brošure, plasiranje *uspješnih* priča na nacionalnu razinu, rabi se izravna pošta, telemarketing, sajmovi, specijalni događaji i dr. Neki gradovi imaju i ured za informacije kako bi intezivirali kontakte s medijima i informirali ih o svim aktivnostima u gradu.¹¹⁰

Gradovi također promoviraju sebe nastojeći privući nove turiste.¹¹¹ Sveučilišni gradovi promoviraju svoje mogućnosti studiranja i smještaja. Komunikacijske aktivnosti gradova imaju za cilj pojačati imidž grada. Zbog toga se neki gradovi natječu za razne organizacije poput natjecanja za miss, nogometnih utakmica, kulturna zbivanja i sl.

Važnost javnog informiranja i odnosa s javnošću na razini gradova i općina najbolje je opisana u *Međunarodnom udruženju upravljanja gradom (International City Management Association)*: odnosi s javnošću utječu na sposobnost administratora da ostvare glavne ciljeve svojih programa. To uključuje suradnju agencije (njezina osoblja, odluka i programa) te stavova i želja osoba i grupa u širem okruženju agencije. To administratorima nameće potrebu da se bave odnosima s javnošću kao sastavnim i trajnim elementom u procesu upravljanja. Administrator mora biti svjestan odnosa s javnošću u svakom trenutku administrativnog procesa, od donošenja odluke do konačne točke izvršenja.¹¹²

Odnosi s medijima u lokalnoj samoupravi

Lokalna uprava svakodnevno komunicira s medijima. Mediji imaju integralnu ulogu u stvaranju javnog mišljenja, definiraju dnevni red javnih rasprava, usmjeravaju pozornost na određene teme, a pomažu i u tumačenju potreba društva. Mediji pomažu

pri prenošenju podataka i informacija lokalne uprave u skladu s pravnim zahtjevima i propisima, a lokalni tisak nastavlja biti primarni izvor informacija o datumima i vremenima javnih okupljanja. Mediji mogu pomoći pri uključivanju građana u proces donošenja zakona.¹¹³

Učinkoviti odnosi s medijima ne nastaju preko noći. Poput svih dobrih odnosa i oni između lokalne uprave i predstavnika medija izrastaju iz uzajamnog poštovanja i otvorene komunikacije. Prvi korak u uspostavljanju takvih odnosa jest shvaćanje načina gledanja i karakteristika medija općenito te upoznavanje direktora, urednika i novinara u svojoj lokalnoj sredini.¹¹⁴

Neovisno o svojoj veličini lokalna uprava ima malu kontrolu nad činjenicom hoće li se mediji usredotočiti na njezine programe i vođe. Bez obzira koliko je mala lokalna uprava i koliko su mala njezina sredstva inormiranja, treba njegovati učinkovite odnose s predstavnicima medija. Mediji promatraju sve urede lokalne uprave i njezine institucije. Zbog toga odnose s medijima ne može voditi samo jedan službenik. U nekim lokalnim upravama radi više djelanika na poslovima odnosa s javnošću, a nije rijetkost da je voditelj tima i član upravljačkog tijela i radi izravno za načelnika.¹¹⁵

Lokalna uprava obično ima službene glasnogovornike. No s aspekta novinara svaki službenik lokalne samouprave može biti izvor informacija. Stoga neke lokalne uprave definiraju upute za odgovaranje na različite vrste novinarskih pitanja i pristupaju izradi priručnika za odnose s javnošću. Ovakvi priručnici mogu koristiti izgradnji produktivnih odnosa s medijima s čitavom lokalnom upravom te treba sadržavati službene smjernice i upute za njihovu suradnju. Priručnik ističe aktivnosti koje treba provoditi informacijski ured zajednice. Također navodi odgovornosti pri odgovaranju na upite i ispravljanje netočnosti u informativnim emisijama te razjašnjava koje informacije treba prenijeti javnosti, a koje ne, sukladno zakonu o pristupu informacijama.¹¹⁶

Ponekad je vrlo korisno pripremiti standarde odgovaranja na pitanja medija. Pro-

Protok informacija događa se na brojne načine, ali svima je cilj informirati građane i pomoći im da iskoriste punu prednost pruženih prilika. Time gradovi promoviraju i sebe kako bi privukli nove poslovne partnere i investicije.

Komunikacijske aktivnosti gradova imaju za cilj pojačati imidž grada.

Odnosi s javnošću utječu na sposobnost administratora da ostvare glavne ciljeve svojih programa.

Mediji imaju integralnu ulogu u stvaranju javnog mišljenja, definiraju dnevni red javnih rasprava, usmjeravaju pozornost na određene teme, a pomažu i u tumačenju potreba društva.

Učinkoviti odnosi s medijima često su rezultat osobnog odnosa s novinarima. Poznavanje medijskih ljudi u zajednici i razumijevanje njihovih temeljnih načela rada i vrijednosti pomoći će izgradnji jakih i uzajamno zadovoljavajućih odnosa.

cedure mogu pomoći i pri održavanju liste s medijskim kontaktima. Načela rada trebalo bi definirati način distribucije informacija, kao i procedure koje se rabe kada zaposlenik komunicira s medijima kao privatna osoba. U takvim situacijama vrlo je važno naglasiti da zaposlenik ne govori u ime lokalne uprave.¹¹⁷

Učinkoviti odnosi s medijima uvjetuju organizaciju treninga za učinkovite odnose s medijima. Trening je nužan i za dužnosnike, ali i zaposlenike lokalne uprave. Njihove posebne potrebe ovise o njihovim pozicijama. Ne treba zaboraviti kako su izabrani dužnosnici uglavnom glasnogovornici lokalne uprave.

Učinkoviti odnosi s medijima često su rezultat osobnog odnosa s novinarima. Poznavanje medijskih ljudi u zajednici i razumijevanje njihovih temeljnih načela rada i vrijednosti pomoći će izgradnji jakih i uzajamno zadovoljavajućih odnosa.¹¹⁸

Etički kodeks državnih službenika

Vlada Republike Hrvatske donijela je¹¹⁹ *Etički kodeks državnih službenika*. Etičkim kodeksom državnih službenika uređuju se pravila dobra ponašanja državnih službenika, utemeljena na Ustavu, ratificiranim i objavljenim međunarodnim ugovorima te zakonima i drugim propisima Republike Hrvatske. Etički kodeks državnih službenika sadrži pravila dobra ponašanja državnih službenika prema građanima i u međusobnim odnosima državnih službenika. Ovim kodeksom građani se upoznaju s ponašanjem koje imaju pravo očekivati od državnih službenika.

Zaštita osobnog ugleda i ugleda državne službe. Službenik pri obavljanju dužnosti primjenjuje načela državne službe i načela ponašanja državnih službenika, propisana Zakonom o državnim službenicima i drugim propisima.

Pri obavljanju dužnosti i ponašanjem na javnom mjestu službenik pazi da ne umanjuje osobni ugled i povjerenje građana u državnu službu. Pri obavljanju privatnih poslova službenik ne koristi službene oznake ili autoritet radnog mjesta u državnoj službi.

Odnos službenika prema građanima. U odnosu prema građanima službenik postupi profesionalno, nepristrano i uljudno. Službenik pri obavljanju dužnosti primjenjuje stručno znanje tako da građanima pomaže ostvarivati njihova prava postupajući pritom u skladu s načelom zakonitosti i načelom zaštite javnog interesa. U službenoj komunikaciji s građanima službenik se služi hrvatskim jezikom i razumljivim rječnikom.

Službenik postupi jednako prema svim građanima, bez diskriminacije ili povlašćivanja na osnovi dobi, nacionalnosti, etničke ili socijalne pripadnosti, jezičnog i rasnog podrijetla, političkih ili vjerskih uvjerenja ili sklonosti, invalidnosti, obrazovanja, socijalnog položaja, spola, bračnog ili obiteljskog statusa, spolne orijentacije ili na bilo kojoj drugoj osnovi. Službenik postupi s posebnom pazornošću prema osobama s invaliditetom i drugim osobama s posebnim potrebama.

Međusobni odnosi državnih službenika. Međusobni odnosi službenika temelje se na uzajamnom poštivanju, povjerenju, suradnji, pristojnosti i strpljenju. Službenik ne ometa druge službenike pri obavljanju njihovih dužnosti. Službenici međusobno razmjenjuju mišljenja i informacije o pojedinim stručnim pitanjima. Nadređeni službenik potiče službenike na kvalitetno i učinkovito obavljanje državne službe, međusobno poštovanje, poštivanje i suradnju te primjeren odnos prema građanima.

Javni nastupi službenika. U svim oblicima javnih nastupa i djelovanja u kojima predstavlja državno tijelo službenik iznosi stavove državnog tijela, u skladu s propisima, dobivenim ovlastima, stručnim znanjem i odredbama Etičkoga kodeksa. U javnim nastupima u kojima službenik ne predstavlja državno tijelo, a koji su tematski povezani s državnim službom, službenik ističe da iznosi osobne stavove. Pri iznošenju stavova državnog tijela i osobnih stavova službenik pazi na osobni ugled i ugled državne službe.

Pritužbe na nepoštivanje Etičkoga kodeksa. Građani i službenici mogu se obratiti čelniku državnoga tijela pritužbom na

Vlada Republike Hrvatske donijela je Etički kodeks državnih službenika. Etičkim kodeksom državnih službenika uređuju se pravila dobra ponašanja državnih službenika.

ponašanje službenika za koje smatraju da je protivno odredbama Etičkoga kodeksa. Pritužbe razmatra čelnik tijela i po potrebi pokreće postupak zbog povrede službene dužnosti, utvrđene zakonom, drugim propisom ili pravilnikom o unutarnjem redu državnog tijela. Čelnik tijela ili osoba koju ovlasti daje odgovor na pritužbu najkasnije u roku od 30 dana od njezina podnošenja. Čelnici državnih tijela dužni su jednom godišnje, najkasnije do 31. prosinca, izvijestiti središnje tijelo državne uprave mjerodavno za službeničke odnose o podnesenim pritužbama iz članka 15. Etičkoga kodeksa i postupcima koji su u svezi s

njima pokrenuti. Središnje tijelo državne uprave mjerodavno za službeničke odnose objavljuje skupno izvješće na svojoj web stranici najkasnije do 31. siječnja sljedeće godine.

Upoznavanje novih službenika s Etičkim kodeksom. Čelnik državnoga tijela ili osoba koju ovlasti dužni su upoznati službenike koji se primaju u državnu službu s odredbama Etičkoga kodeksa.

Javnost Etičkoga kodeksa. Etički kodeks ističe se na vidnom mjestu u državnom tijelu. Etički kodeks se objavljuje na web stranici Vlade Republike Hrvatske i web stranicama svih državnih tijela.

Pritužbe razmatra čelnik tijela i po potrebi pokreće postupak zbog povrede službene dužnosti, utvrđene zakonom, drugim propisom ili pravilnikom o unutarnjem redu državnog tijela.

Sažetak

Vladini odnosi s javnošću

Komunikacijske aktivnosti vlade pojedini autori i istraživači na ovom području nazivaju vladini odnosi s javnošću ili vladina komunikacija. Ako se aktivnost i pojam promotre u širem kontekstu, onda će se vidjeti kako nema zajedničkog razumijevanja o tome što znači *vladina komunikacija*. Pojedini teoretičari vladinu komunikaciju izjednačuju s predsjednikom ili premijerom. Drugi znanstvenici gledaju šire izvan ovog uskog fokusa istražujući lokalnu i regionalnu vladinu komunikaciju.

Definiranje vladinih odnosa s javnošću

Pri definiranju vladine komunikacije vrijedno je istaknuti neka karakteristična obilježja: vladina komunikacija je *višeslojna*; vladina komunikacija implicira određen stupanj *javnosti* koji može biti shvaćen na dva načina; javni sektor, a osobito vladina komunikacija, bori se s priličnom *kompleksnošću* u smislu ciljeva, potreba, javnosti, definicije i resursa; komunikacija javnog sektora, a poglavito vladina komunikacija, djeluje u *političkom okruženju*.

Komunikacijski izazovi vlada

Svaka je vlada suočena s posebnim komunikacijskim izazovom: ako želi učinkovito vladati, mora komunicirati s građanima, uspjeh joj ovisi o potpori njezinih birača.

Tri zajednička cilja vladini programa za odnose s javnošću

Informiranje biračkog tijela o djelatnostima državne ustanove; osiguravanje aktivne suradnje u vladinim programima, osiguravanje aktivne suradnje u vladinim programima; pridobivanje potpore građana za uhodanu politiku i programe.

Dostupnost vlasti medijima

Dostupnost vlasti medijima u mnogim demokratskim zemljama utvrđena je zakonom o pristupu informacijama. Dostupnost državnih informacija, kao i sloboda otvorenoga govora i neometanog pisanja o vlasti, za svaku je demokraciju iznimno važno.

Ovisnost vlasti o medijima

Odnos vlasti i novinara neupitna je nužnost i istodobno prepreka u komunikaciji države s građanima. Oskudica medijske pozornosti rijetka je, ali se obično događa kada je državne ustanove najmanje žele. S druge strane, kada državne ustanove žele medijsku pozornost, novinari mogu ocijeniti da ponuđene informacije nemaju vrijednost vijesti ili su toliko zaposleni na drugim izvješćima da propuštaju zapaziti državno priopćenje za medije.

Upravljanje pristupom informacija

Profesionalci u odnosima s javnošću svakodnevno su izloženi pozivima i upitima te traženju raznih informacija novinara. U toj komunikaciji profesionalni djelatnici u odnosima s javnošću razvijaju strategiju međusobnih odnosa s novinarima.

Vremenski limit

Vremenski limit jednostavna je taktika koja se često rabi i ima dobar učinak. Smisao ovog instrumenta političkih odnosa s javnošću jest u tome da vlada priopći informaciju tijekom dana što kasnije, tako da večernji programi vijesti, radio i TV ne objave sve pojedinosti priče ili ne objave stvarne kritičke primjedbe političke oporbe ili medija.

Curenje informacija

Proučavajući praksu političkih odnosa s javnošću i političke komunikacije, može se govoriti o dvjema vrstama curenja informacija: kontrolirano (upravljano) i nekontrolirano (neupravljano).

Zamrzavanje

Zamrzavanje je zapravo kazna koju su nametnuli vladini odnosi s javnošću ili vladini dužnosnici pojedincima u medijima zbog tendencioznog, neobjektivnog kritičkog izvješćivanja ili izvješćivanja koje vlada smatra pristranim. Ono dolazi s dodatnom *prijetnjom* o izoliranju novinara.

Raspršivanje

Tehnika raspršivanja jedna je od čestih kojima se rabe vladini odnosi s javnošću. Zapravo, novinari se nastoje zastrašiti, zaprijetiti, ušutkati ili barem prouzročiti druga (vladina) mišljenja među izvjestiteljima.

Klin

Tehniku klina poznajemo kao načelo *podijeli pa vladaj* ili *podjele i pobjede* te je slična zamrzavanju. Jednostavna je u namjeri i u izvršenju. Vlada pogoršava odnos (stavlja klin) između medija ili pak novinara. Dio strategije može biti povlašten odnos prema jednom tiskanom mediju u odnosu na druge ili favoriziranje jedne televizijske kuće u odnosu na drugu.

Kapanje

Kapanje je tehnika koja omogućuje pristup informacijama izravno iz vlade. U osnovi je zapravo činjenica da su informacije često *isporučene* od više rangiranih političara prema novinarima i komentatorima za koje se vjeruje da se nalaze unutar vladinog *šatora*.

Dnevni red

Agenda je pokušaj vlade da odredi medijima što smatra najvažnijim pitanjem dana. Često je vođena političkim imperativom i kao takva dio je vladine fleksibilne strategije za minimiziranje političkih problema s načinom ili predmetom koji ili širi političku galamu ili odvlači pozornost medija od koncentriranja na to.

Brifing

Ova je taktika nastala kako bi osigurala vladi da prenosi svoju poruku najučinkovitije, izravno i prema medijima.

Udica

Promocija pomoću predmeta važan je dio marketinškog obraćanja klijentima, a poslovni darovi izraz su pozornosti koju im ukazujete. Tako bi načelno izgledala logika u vezi s poslovnim darovima. Politička komunikacija i praktičari političkih odnosa s javnošću prihvatili su ovo poslovno načelo, s tim da politički odnosi s javnošću ovom pristupu daju i dozu *spina*.

Zatvorene sjednice vlade

Jedan od oblika vladinog *spina* jesu i zatvorene sjednice vlada. Vlade tako pokušavaju štititi informacije koje bi ih mogle kompromitirati u javnosti. U takvim situacijama uobičajeno je da mediji, posebno elektronički, kratko sudjeluju u otvaranju sjednice, a potom čekaju da vladina služba za odnose s javnošću izda priopćenje za javnost.

Komunikacijska funkcija lokalne samouprave

Komunikacijska funkcija lokalne samouprave u većini europskih zemalja često se naziva *odnosima s javnošću*, što ima korijenje u njezinu razvoju iz odnosa s medijima i određivanju službenika za informiranje javnosti o ulozi lokalnih vijeća. Lokalna samouprava tradicionalno je funkcionirala u dijelu odnosa s javnošću koji se bavi informiranjem javnosti.

Etički kodeks državnih službenika

Etički kodeks državnih službenika sadrži pravila dobra ponašanja državnih službenika prema građanima i u međusobnim odnosima državnih službenika. Ovim kodeksom građani se upoznaju s ponašanjem koje imaju pravo očekivati od državnih službenika.

Javni nastupi službenika

U svim oblicima javnih nastupa i djelovanja u kojima predstavlja državno tijelo službenik iznosi stavove državnog tijela u skladu s propisima, dobivenim ovlastima, stručnim znanjem i odredbama Etičkoga kodeksa.

Pitanja za provjeru znanja

1. Karakteristična obilježja definiranja vladine komunikacije - odnosa s javnošću?
2. Tri komunikacijska izazova vlada?
3. Navedite tri zajednička cilja vladinih programi za odnose s javnošću!
4. Kako se definira komunikacija vlade?
5. Kako se utvrđuje dostupnost vlasti medijima i zašto je to važno?
6. Ovisnost vlasti o medijima?
7. Objasnite taktiku vremenskog limita?
8. Što je curenja informacija?
9. Dvije vrste curenja informacija?
10. Objasnite taktiku zamrzavanja?
11. Tehnika raspršivanja?
12. Tehnika klina?
13. Tehnika kapanja?
14. Objasnite tehniku vezivanja?
15. Što je tehnika – dnevni red?
16. Mjesto (sastajalište) kao tehnika upravljanja informacijama?
17. Smisao brifinga?
18. Zašto se sjednice vlade zatvaraju za javnost?
19. Odnosi s javnošću u lokalnoj samoupravi – značajke?
20. Kako se naziva komunikacijska funkcija lokalne samouprave?
21. Učinkoviti odnosi s medijima u lokalnoj samoupravi?
22. Etički kodeks državnih službenika?
23. Odnos službenika prema građanima?



Dodatna literatura

- Ailes, R.: *You are the Message*, Doubleday/Currency, New York, 1988.
- Baskin, O., Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Berchtold, K.: *Vlada, u: Politički sustav Austrije*, prir. A. Milardović, Pan liber, Zagreb, 1998.
- Bjornlund, L.: *Odnosi s medijima za predstavnike lokalne uprave-komuniciranjem do rezultata*, HUOJ, Zagreb, 2006.
- Cornu, D.: *Etika informisanja*, Clio, Beograd, 1999.
- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, Ae.: *Public Relations and News Sources*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006.
- Eldom Hiebert, R.: *A Model of the Government Communication Process, Informing the People: A Public Affairs Handbook*, V. Helm, M. Lewis (eds.), Longman, New York and London, 1981.
- Franklin, B.: *A Good Day to Bury Bad News: Journalists, Sources and the Packaging of Politics*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003.
- Harison, S.: *Public Relations: An introduction*, 2nd ed., London, 2000.
- Keane, J.: *Mediji i demokracije*, Libertas, Beograd, 1995.
- *Kraj Predsjedništva*, Stvarnost, Zagreb, 1974.
- Kuchar, B.: *Priručnik za odnose s javnošću za državne službenike Bosne i Hercegovine*, UNDP Bosna i Hercegovina, Sarajevo, 2007.
- McNair, B.: *Uvod u političku komunikaciju*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Sullivan, M. H.: *Djelotvornom uredu za tisak opisuje*, <http://www.state.gov>
- Sanders, K.: *Political Public Relations and Government Communication*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Street, J.: *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Somerville, I.: *Public relations, Politics and the Media*, in: *The Public Relations Handbook*, A. Theaker (ed.), Routledge, London/New York, 2001.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Tomić, Z.: *Osnove političkog komuniciranja*, IV. izdanje, Synopsis, Zagreb-Mostar, 2012.
- Tomić, Z.: *Politički odnosi s javnošću-strategija upravljanja informacijama*, Medijski dijalozi, Elit, Herceg-Novi, 2010.
- Yeomans, L.: *Public sector communication*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- <http://www.state.gov>
- <http://hr.wikipedia.org>
- <http://www.fbihvlada.gov.ba>
- <http://danas.net.hr>
- <http://www.index.hr>

Bilješke

- 40 A Theaker, *n. dj.*, 175.
- 41 J. Keane: *Mediji i demokracije*, Libertas, Beograd, 1995., 79.
- 42 I. Somerville, *n. dj.*, 28.
- 43 Isto.
- 44 K. Sanders: *Political Public Relations and Government Communication*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011., 265.-266.
- 45 B. Kuchar: *Priručnik za odnose s javnošću za državne službenike Bosne i Hercegovine*, UNDP Bosna i Hercegovina, Sarajevo, 2007., 9.
- 46 K. Berchtold: *Vlada, u: Politički sustav Austrije*, A. Milardović (prir.), Panliber, Zagreb, 1998., 176.
- 47 Više o tomu u knjizi *Kraj predsjedništava*.
- 48 Cit. pr., S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 491.
- 49 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 491.
- 50 Cit. pr., B. McNair, *n. dj.*, 149.
- 51 R. E. Hiebert: *A Model of the Government Communication Process*, in: *Informing the People: A Public Affairs Handbook*, V. Helm, M. Lewis (eds.), Longman, New York and London, 1981., 4.

- 52 M. H. Sullivan: *Djelotvornom uredu za tisak opisuje*, <http://www.state.gov>
- 53 G. M. Broom, *n. dj.*, 407.
- 54 <http://www.state.gov>
- 55 Vidi: G. M. Broom, *n. dj.*, 407.-409.
- 56 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 196.
- 57 B. McNair, *n. dj.*, 150.-151.
- 58 L. Yeomans: *Public Sector Communication*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans, (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 586.
- 59 Isto.
- 60 Vidi: S. Cottle (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003., 49.-50.
- 61 Isto.
- 62 Isto, 151.
- 63 G. M. Broom, *n. dj.*, 426.
- 64 Isto.
- 65 Isto.
- 66 N. Richardson: *Playing political games: ministers, minders and information*, in: Journalism Investigatio-
n&Research, S. Tanner (ed.), Longman, 2002., 172.-173.
- 67 Isto.
- 68 Ae. Davis, *n. dj.*, 39.
- 69 Isto.
- 70 N. Richardson, *n. dj.*, 173.
- 71 Vidi: J. Street, *n. dj.*, 96.
- 72 N. Richardson, *n. dj.*, 174.
- 73 Vidi: B. Franklin, *n. dj.*, 60.
- 74 *Kraj Predsjedništva*, Stvarnost, Zagreb, 1974., 65
- 75 N. Richardson, *n. dj.*, 174. - 175.
- 76 Isto, 175. - 176.
- 77 B. Franklin, *n. dj.*, 51.
- 78 Isto.
- 79 Vidi: B. Franklin, *n. dj.*, 59. - 60.
- 80 N. Richardson, *n. dj.*, 176. - 177.
- 81 Isto.
- 82 Isto, 177. - 178.
- 83 Isto.
- 84 Strani mediji trebali su informacije preuzimati od Reurtesovih dopisnika.
- 85 P. M. Taylor, *n. dj.*, 74.
- 86 G. Wolfsfeld: *The Political Contest Model*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub.,
London, 2003., 90.-91.
- 87 B. Franklin, *n. dj.*, 47.
- 88 N. Richardson, *n. dj.*, 180.
- 89 Isto, 177. - 178.
- 90 B. Franklin, *n. dj.*, 49.
- 91 Isto.
- 92 Isto.
- 93 Z. Tomić (c): *Osnove političkog komuniciranja*, IV. izdanje, Synopsis, Zagreb-Mostar, 2012., 389.-399.
- 94 Z. Tomić (d): *Politički odnosi s javnošću-strategija upravljanja informacijama*, Medijski dijalozi, Elit, Her-
ceg-Novi, 2010., 149.
- 95 D. Cornu: *Etika informisanja*, Clio, Beograd, 1999., 42.
- 96 Z. Tomić (c), *n. dj.*, 390.
- 97 <http://danas.net.hr/hrvatska/zavladala-epidemija-zatvorenih-sjednica-vlade>
- 98 [http://www.index.hr/vijesti/clanak/premier-milanovic-opet-na-zatvorenoj-sjednici-vlade-dijelio-fote-
lje-/594577.aspx](http://www.index.hr/vijesti/clanak/premier-milanovic-opet-na-zatvorenoj-sjednici-vlade-dijelio-fote-
lje-/594577.aspx)
- 99 Vidi: J. Street, *n. dj.*, 125.-128.
- 100 Z. Tomić (d), *n. dj.*, 147.
- 101 N. Richardson, *n. dj.*, 179.
- 102 <http://www.zorantomic.net>
- 103 <http://hr.wikipedia.org/wiki>
- 104 <http://www.fbihvlada.gov.ba>
- 105 L. Yeomans, *Public Sector Communication*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.),
FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 589.
- 106 S. Harison: *Public Relations: An introduction*, 2nd ed., London 2000., 173., cit. pr. L. Yeomans, *n. dj.*, 589.

- 107 L. Yeomans, *n. dj.*, 590.
- 108 Isto.
- 109 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 497.
- 110 Isto.
- 111 Na području grada Dubrovnika u 2010. godini boravilo je 588.534 gostiju te je ostvareno 2,192.254 noćenja, što je po dolascima 13% više, a u noćenjima 14% više nego u 2009. godini, objavila je danas Turistička zajednica Grada Dubrovnika. <http://www.poslovni.hr>
- 112 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 497.-498.
- 113 L. Bjornlund: *Odnosi s medijima za predstavnike lokalne uprave-komuniciranjem do rezultata*, HUOJ, Zagreb, 2006., 9.-10.
- 114 Isto, 13.
- 115 Učinivši službenika za javno informiranje jednakim voditeljima ostalih odjela, informacijskoj i komunikacijskoj funkciji daje se mjesto koje zaslužuje. Kada je službenik za javno informiranje uključen i u proces donošenja odluka, može bolje i jasnije prenijeti mišljenje lokalne uprave medijima.
- 116 L. Bjornlund, *n. dj.*, 40.
- 117 Isto, 39.-42.
- 118 Isto, 49.
- 119 28. travnja 2006. godine.

38. PREDsjednički ODNOSI S JAVNOŠĆU

Komuniciranje je ključna aktivnost u vladanju i upravljanju i ako ga predsjednik ne *ugradi* u svoj politički proces te ako nema višestruko i detaljno isplanirano komunikacijsko djelovanje, stavlja na kocku ispunjenje svojih političkih i izbornih ciljeva.¹²⁰ Zbog toga su odnosi s javnošću od iznimne važnosti. Predsjednički odnosi s javnošću imaju svoje specifičnosti u odnosu na druga područja primjene. Na ulogu odnosa s javnošću svakako utječe i politički sustav i mjesto predsjednika u ustavnoj hijerarhiji. Prema tome, odnosi s javnošću američkog predsjednika bit će bitno drukčiji, dinamičniji i aktivniji od odnosa s javnošću njemačkog predsjednika čija je ustavna pozicija simbolična i protokolarna. No analizirajući predsjedničku komunikaciju u maksimumu, posebno na primjeru SAD-a, nameće se potreba te sposobnost predsjednika da uspostavi, gradi i održi kvalitetne odnose i reputaciju sa svojom strateškom javnošću kroz komunikaciju i političko djelovanje.

Da bi to ostvarili, predsjednici se služe komunikacijskim i organizacijskim kapacitetom svoga ureda. U tomu važnu ulogu ima strateška komunikacijska razina, kao i ona taktička. Jedan od važnih alata za postizanje dobre reputacije predsjednika bit će politički govori. Oni će biti planirani i dizajnirani u skladu s različitim potrebama predsjednika. Analizu rada odnosa s javnošću započinjemo organizacijom odjela odnosa s javnošću.

Organizacija odjela odnosa s javnošću

Jedno od važnih pitanja kada je riječ o predsjedničkim odnosima s javnošću jest kakav je organizacijski utjecaj odnosa s javnošću. Organizacija odjela za odnose s javnošću

predsjednika razlikuje se od zemlje do zemlje, od predsjednika do predsjednika. No bez obzira na razlike u organizacijskom pristupu, posve je jasno da se svi predsjednici uveliko oslanjaju na ovaj odjel koji organizira i koordinira komunikacijske aktivnosti. Što se tiče odnosa s javnošću i predsjedničkih komunikacija u SAD-u, mogu se prepoznati organizacijski tri primarna ureda: *Ured za komunikacije*, *Ured za medije* i *Ured za veze s javnošću*. Svaki od ovih ureda ima svoje zadaće i odgovornosti pridonoseći ukupnosti predsjedničke komunikacije.

U Uredu bivšeg predsjednika Republike Hrvatske djelovalo je osam odjela. Jedan od njih je bio i Odjel za informiranje na čijem je čelu bila pročelnica.¹²¹

U vrijeme administracije američkog predsjednika B. Clintona postojala su četiri tijela koja su dijelila odgovornosti iz područja odnosa s javnošću. Stupove njegovih komunikacija predstavljali su: Ured za komunikacije, Ured za medije, Ured glavnog načelnika te razni komunikacijski timovi kao što je bio tim *za skandale*. U većini tih timova radilo je osoblje Bijele kuće zajedno s vanjskim stručnjacima na specijalnim projektima. Tko će imati dominantnu ulogu na određenom projektu, nije ovisilo samo o prirodi stvari, osobnosti, stručnosti, vremenskom čimbeniku nego ponajprije o predsjednikovoj želji.¹²²

Ured za komunikacije

Glavna osoba u odnosima s javnošću u Bijeloj kući jest direktor za komunikacije.¹²³

Predsjednički odnosi s javnošću imaju svoje specifičnosti u odnosu na druga područja primjene. Na ulogu odnosa s javnošću svakako utječe i politički sustav i mjesto predsjednika u ustavnoj hijerarhiji.

Bez obzira na razlike u organizacijskom pristupu, posve je jasno da se svi predsjednici uveliko oslanjaju na ovaj odjel koji organizira i koordinira komunikacijske aktivnosti.

Kennedy je primjerice održavao konferencije za novinare uživo na televiziji kako bi ojačao svoje poruke javnosti, dok je Johnson pokušavao kontrolirati sve medijske kontakte preko Ureda za medije Bijele kuće.

Nastojeći kontrolirati vijesti, pomoću konferencija za novinare, govora ili drugim komunikacijskim alatima, predsjednička je komunikacija prije pet desetljeća djelovala nesustavno i *ad hoc*. Nedostatkom formalnih struktura u predsjedničkoj komunikaciji predsjednici su rabili razne komunikacijske modele da bi utjecali na medije. Kennedy je primjerice održavao konferencije za novinare uživo na televiziji kako bi ojačao svoje poruke javnosti, dok je Johnson pokušavao kontrolirati sve medijske kontakte preko Ureda za medije Bijele kuće. Dakle nije postojala konzistentna i trajna organizacijska struktura da se kultivira i održi kontinuitet odnosa između Bijele kuće, medija i javnosti. Tu ulogu vodio je Ured za medije koji je još bio strukturiran na *ad hoc* način.¹²⁴

Takva praksa i stanje predsjedničkih komunikacija trajalo je sve do 1969. godine kada je predsjednik Nixon shvatio važnost upravljanja medijima i važnost medija za predsjedništvo. Takva spoznaja dovela je do utemeljenja *Ureda za komunikaciju* (*The Office of Communications* – OOC) Bijele kuće.

Na vrhu političkih aktivnosti u odnosima s javnošću u SAD-u je Bijela kuća. Predsjednik prima više medijske pozornosti nego sve federalne agencije i Kongres zajedno. Pravodobno se izvješćuje kada će predsjednik posjetiti neku školu, obići neko stambeno naselje, susresti se s državicima ili čak kad se zakašlje kad jede perec dok gleda nogometnu utakmicu.

Ured za komunikacije ima stratešku ulogu i njega čini oko 50 komunikacijskih stručnjaka. Zadaća mu je organizacija komunikacijske strategije i odgovora na javna očekivanja. Promijenio je predsjednički osnovni pristup komuniciranju s medijima i javnošću, što uključuje velik broj govora, ali također i druga nastojanja da se kontroliraju predsjedničke poruke. Iako je njegova početna uporaba bila nekonzistentna, Ured

za komunikacije postao je prijeko potreban dio javne strategije predsjednika.

Gledano kroz povijest Ured za komunikacije upravljao je trima funkcijama:¹²⁵

- 1) veza s medijima čije sjedište nije u Washingtonu
- 2) koordinacija tijeka informacija iz Bijele kuće
- 3) političko sredstvo za stvaranje javne potpore za upravljanje inicijativama.

Danas Ured za komunikacije uključuje pisanje govora i strategiju medija, zajedno s istraživanjem i strateškim planiranjem.

Ciljevi Ureda za komunikacije

Ured za komunikacije ima tri osnovna cilja: „postaviti javnu agendu, osigurati da se svi dijelovi predsjedničkog tima (...) drže te javne agende i da agresivno promovira tu agendu preko raznih oblika masovnog marketinga“.¹²⁶ Ured za komunikacije osobito kultivira odnose s lokalnim i regionalnim izjaviteljima i kolumnistima pozivajući ih na susrete u Bijelu kuću, pružajući im informacije za kojima čeznu i *darujući* im intervju.

Osoblje Ureda za komunikacije angažira se u stvaranju potpore za predsjednika braneći njegove postupke, koordinirajući publicitet i objašnjavajući brojne odluke predsjednika. Ured je zadužen za isticanje karakteristika predsjednika (npr. vodstvo, uvjerenje, fleksibilnost i dr.) koje javnost odobrava. Ured za komunikacije pomaže predsjednicima da upravljaju javnim očekivanjima, jačaju učinkovitost predsjednikova mandata i grade novu potporu za predsjednika.¹²⁷

Sa svojom primarnom odgovornošću da nametnu javne i medijske agende Ured za komunikacije nastoji utjecati na to što će mediji izvijestiti o predsjedniku i što javnost misli o predsjedniku i njegovim politikama. Ova nastojanja uključuju *brainstorming* s regionalnim medijima i distribuiranje najvažnijih činjenica urednicima i drugim *vođama mišljenja* da bi izgradili javnu potporu predsjednikovoj politici. Novija praksa predsjednika da *putuju lokalno*, postavljajući sebi za cilj kontakte s lokalnim medijima

Ured za komunikacije ima stratešku ulogu. Zadaća mu je organizacija komunikacijske strategije i odgovora na javna očekivanja.

Ured za komunikacije ima tri osnovna cilja: „postaviti javnu agendu, osigurati da se svi dijelovi predsjedničkog tima (...) drže te javne agende i da agresivno promovira tu agendu preko raznih oblika masovnog marketinga“.

i lokalnom javnošću, osmišljena je u Uredu za komunikacije. Jedno od najpoznatijih i najopsežnijih napora da se to učini dogodilo se u administraciji George W. Busha i njegovih 60 zaustavljanja u 60 dana tijekom turneje Reforme socijalne sigurnosti.

Predsjednici su često održavali simbolične događaje, kao što je potpisivanje zakonskog prijedloga u Rose Gardenu ili ugošćavanje pobjednika Super Bowla, kako bi prikazali šefa države i njegovali povoljan javni imidž.

Predsjednička poruka, izražena većinom kroz govore, ključna je za uspjeh predsjednika i njihov ponovni izbor. Kada je predsjednik nepopularan ili se politički bori, problem je obično u komunikaciji. Tada se mora pojačati operacija komunikacija ili angažirati novo osoblje.

Ured za medije

Ured za medije (*Press office*) igra važnu ulogu u predsjedničkoj komunikaciji, a time i u odnosima s javnošću. Tijekom povijesti ured je oblikovao većinu operacija komunikacija suvremenih predsjednika. Predsjednik Hoover zaposlio je prvog tajnika za tisak, a Eisenhower, dosljedan svojim vlastitim preferencijama za institucionalnu strukturu, formalizirao je brojne procedure i odgovornosti tajnika za medije. Iako manje formalan i strukturiran nego za vrijeme Eisenhowerovih godina, i Kennedy i Johnson reorganizirali su ured da bi se pozabavili sve većom važnošću koju će televizija igrati u predsjedničkim odnosima s javnošću i komunikacijama.¹²⁸

U prve dvije godine američki predsjednik B. Clinton imao je po 299 sjednica s novinarima godišnje, na kojima bi odgovarao na njihova pitanja, da bi ih kasnije imao 170 godišnje. Od 1997. do 1999. taj broj se smanjio na

148 godišnje, a u zadnjoj godini broj se povećao na 220.¹²⁹

Tajnik za medije

Tajnik za medije Bijele kuće viši je dužnosnik Bijele kuće čija je glavna odgovornost djelovati kao glasnogovornik administracije. Tajnik priopćava službeni stav predsjednika, a njegov je rad primarno orijentiran na interaktivno djelovanje s novinarima u Washingtonu kroz dnevne brifinge.

Svakodnevno najvidljivija osoba je predsjednikov tajnik za medije koji ima zadaću da izvješćuje novinare. Glavni predstavnik za medije predsjednika G. W. Busha Ari Fleischer morao je priopćavati novinarima predsjednikova mišljenja i stavove tako da ga je jedan novinar nazvao „grabljiva zvijer, vječito gladna“. Opisujući svoj posao u članku *The New York Times*, Fleischer je rekao: „Služite predsjedniku SAD-a i govorite u njegovo ime. A služite i medijima, što znači da imate dužnost da im osigurate točnu informaciju i budete im od pomoći u svakodnevnom prikupljanju informacija. Drugim riječima, svakodnevno ste plaćeni da kao na trapezu hodate po tankoj žici, ali bez sigurnosne mreže ispod vas.“¹³⁰

Teoretičari koji istražuju komunikaciju predsjednika prepoznaju tri uloge tajnika za medije:¹³¹

- 1) prijenosnik informacija
- 2) predstavnik javnosti
- 3) upravlja Uredom za medije.

Vjerodostojno predstavljanje predsjednikovih stajališta i politike od vitalne je važnosti za uspješnog tajnika za medije. Pružanje informacija medijima, prenošenje predsjednikove agende medijima preko susreta i dnevnih brifinga pruža dodatnu mogućnost predstavljanja predsjednikove agende i još jednu priliku za pozicije pred-

Predsjednička poruka, izražena većinom kroz govore, ključna je za uspjeh predsjednika i njihov ponovni izbor. Kada je predsjednik nepopularan ili se politički bori, problem je obično u komunikaciji.

Tajnik za medije Bijele kuće viši je dužnosnik Bijele kuće čija je glavna odgovornost djelovati kao glasnogovornik administracije.

Vjerodostojno predstavljanje predsjednikovih stajališta i politike od vitalne je važnosti za uspješnog tajnika za medije.

Odnos između tajnika za medije i washingtonskih medija često je prožet uzajamnim popuštanjem.

sjednikove poruke. Odnos između tajnika za medije i washingtonskih medija često je prožet uzajamnim popuštanjem. Predsjedniku su potrebani mediji da bi plasirao i filtrirao svoju poruku javnosti, a medijima je potreban predsjednik kao pouzdan politički izvor vijesti. To što će izvješćivanje vijesti o predsjedniku nastojati biti prvenstveno negativno, može pokrenuti pitanja o sposobnosti Ureda za medije da unaprijedi svoj odnos s medijima tako da maksimizira uspjeh predsjednikove politike i njegov osobni imidž.¹³²

Rad s medijima u Uredu predsjednice Republike Hrvatske Kolinde Grabar Kitarević organiziran je kroz glasnogovornika i Službu za odnose s javnošću. Oni su dio kabineta predsjednice. Na službenoj web stranici Ureda objavljuju se priopćenja i obavijesti. Pod obavijestima objavljuju se najave za pojedine aktivnosti predsjednice. Tako u mnoštvu najava, tj. poziva medijima možemo vidjeti da predsjednica Republike Hrvatske sudjeluje na konferencijama i drži izlaganja, sudjeluje na prijemima državnika i ministara drugih zemalja, prezentaciji studija, dodjeli vjerodajnica, premijeri filmova, polaganju vijenaca, susretima s županijskim i gradskim čelnicima, predavanjima, otvaranjima spomenika, posjetama, uručivanju odlikovanja, prijemima diplomata itd. Najave medijima popraćene su i priopćenjima i video priopćenjima. Na web stranici (www.predsjednik.hr) može se dobiti kvalitetan uvid u aktivnosti predsjednice. Priopćenja su popraćena i fotografijama.

Bez obzira što predsjednici imaju veliku količinu materijala za vijesti, kao što se vidi, moraju i izići u susret medijima jer korist je obostrana. Predsjednicima su mediji potrebni, kao što je istaknuto, da bi promovirali njihovu sliku i politiku. Ta se prilagodba ostvaruje u brojnim oblicima: od postav-

ljanja medijskih događaja do stvaranja informacijske infrastrukture koja olakšava distribuciju novinarima. Količina potrebe razlikuje se unutar različitih političkih konteksta. Predsjednikova ovisnost o medijima često je izraženija u vrijeme (re)izbora. Ta povećana ovisnost odražava se u svjesnom pokušaju da svojim ponašanjem i sam postane materijal za vijest i da za vrijeme predsjedničkih govora ističe uvjerljive fraze.¹³³

U Clintonovoj administraciji tajnici za medije služili su kao osobe za komunikacije zadužene za dnevne rutinske poslove vezane za informiranje. Četiri tajnika velik su dio svoga vremena trošili na prevenciju, kontrolu i gašenje požara. Dva puta dnevno sastajali su se i brinuli o potrebama svojih triju klijenata: predsjednika, ostatka osoblja u Bijeloj kući i medijskih kuća. Mnogo su vremena trošili na kontakte s novinarima, urednicima, producentima. U svakom slučaju imali su dvostruki zadatak: dati potvrdu informacijama koje su plasirali u ime Bijele kuće te dopuniti ih na zadovoljstvo onih koji su ih trebali prenijeti javnosti.

Kao što se vidi, svakodnevno najvidljivija osoba predsjednikov je tajnik za medije. On mora, kako pišu D. L. Wilcox i G. T. Cameron (2009.), priopćavati medijima predsjednikova mišljenja i stavove tako da ga je jedan novinar nazvao *gorljiva zvijer, vječito gladna*.¹³⁴

Ured za veze s javnošću

Svi suvremeni predsjednici pokušali su održati kontakt s raznim interesnim utjecajnim skupinama i mobilizirati njihovu potporu.¹³⁵ Cilj je ove komunikacije održati odnose s ključnim vanjskim javnostima dok se nalaze u uredu i koristiti institucionalne resurse da bi se mobilizirale vanjske pristaše kako za politiku, tako i za izborne rezultate.

Dopiranje do interesno utjecajnih skupina da bi se proširila predsjednička koalicija potpore također je važno. Interesno utjecajne skupine mogu biti osobito važan izvor potpore kod napetih odnosa s Kongresom. Važnost veze s javnošću ostaje važna i postala je relativno stabilna u administraciji.¹³⁶

Predsjednicima su mediji potrebni da bi promovirali njihovu sliku i politiku.

Svi suvremeni predsjednici pokušali su održati kontakt s raznim interesnim utjecajnim skupinama i mobilizirati njihovu potporu.

U nastojanjima da održi odnose s brojnim skupinama te da približi ured građanima Ured predsjednika organizira tradicionalne susrete grupe građana na kavu s predsjednikom. Prigoda je to da predsjednik čuje razmišljanja „običnih“ ljudi, kao i da prenese svoje viđenje brojnih problema. Ovakvi redoviti susreti predsjednika Josipovića od važne su simboličke važnosti.¹³⁷

Kordinacija predsjedničke komunikacije

Kordinaciju predsjedničke komunikacije i njezine implikacije na provedbu ciljeva moguće je analizirati preko rada američkih predsjednika. Analitičari su utvrdili da je, kako je sazrijevalo Clintonovo uživljavanje u ulogu predsjednika, tako sazrijevala i učinkovitost te funkcionalnost njegova osoblja. Kako smo već ranije naglasili, njegov je tim počeo ofenzivnije djelovati 1994. godine kreirajući i prezentirajući njegove planove. Od 1995. pa nadalje predsjednik je uveo redovite sastanke s osobljem, na kojima su ponekad nazočili i oni koji nisu bili članovi njegovih timova, kako bi se razgovaralo o planovima. U to je vrijeme već bio osobno involviran u komunikacijska pitanja. Organizirao je redovite tjedne sastanke na kojima se raspravljao o politici i vladanju zemljom. Na sastancima su nerijetko bili i vanjski stručnjaci koji su znali kako iskoristiti službene događaje za promoviranje političkih ciljeva.¹³⁸

Prema riječima R. Emanuela, asistenta za komunikacijsko planiranje, u sobi za sastanke nalazili su se ljudi iste ideološke opredjeljenosti koji su raspravljali o različitim stvarima s pozicije: slike, riječi, politike, upravljanja i planiranja.

Tu su bili razni specijalisti, poput anketa-ara, političkih savjetnika, bivših i trenutnih članova timova unutar Bijele kuće, kao i dva člana kabineta. Tu su bili ljudi s političkim, ali i iskustvom u upravljanju. Zajednički je cilj bio predstaviti predsjednikov program, odgovoriti kritičarima te graditi pozicije za reizbor.¹³⁹

Jedna od stalnih tema za raspravu bile su TV reklame osmišljene za promoviranje predsjednikova smanjenja deficita i razotkrivanje republikanaca kao naodgovornijih za ukidanje socijalnih programa. Ti su spotovi emitirani u svim ključnim državama od ljeta 1995. godine pa sve do Konvencije demokrata godinu kasnije. Odlučeno je da se spotovi neće emitirati u New Yorku i Washingtonu D.C, a samo ponekad u Los Angelesu. To su bili gradovi u kojima su novinari živjeli i radili, akontinuirano ponavljanje spotova bi im otkrilo raspon poduzetih aktivnosti. Cilj je bio proslijediti ljudima poruku izravno putem lokalnih televizija te koristiti izvore kojima su općenito vjerovali. Sam predsjednik je bio uključen u stvaranje reklamnih spotova. Svaku pojedinu poruku je gledao, čitao i odlučivao o vremenu i mjestu njezina emitiranja.¹⁴⁰

Osim redovitih sastanaka s osobljem koje smo već spomenuli, Clinton je organizirao i sastanke s manjim krugom savjetnika radi učenja kako bolje rabiti komunikacije za postizanje unaprjeđenja svojih politika i postavljanje kampanje reizbora. Predsjednik je također sudjelovao u kreiranju komunikacijske strategije i planiranju rasporeda. Sam je sugerirao o kojim pitanjima želi govoriti i gdje. Praktično, diktirao je i poruku i načine komuniciranja.

Pristup koji je Bijela kuća razvila u odnosima s javnošću za vrijeme kampanje oblikovao je njihov opći pristup publicitetu. Stvorili su grupu koju se sastojala od *ad hoc* timova, vlastitih stručnjaka i vanjskih suradnika, političkih i medijskih savjetnika. Na kraju su postojala tri osnovna tipa komunikacijskih timova u Bijeloj kući. Jedan se tip bavio pitanjima rasporeda događanja koja su uključivala predsjednikov angažman. Drugi tip tima bavio se kreiranjem promotivnih događaja za razne teme. Treći tip komunikacijskog tima bio je tim koji se bavio samo skandalima.

Dopiranje do interesno utjecajnih skupina da bi se proširila predsjednička koalicija potpore također je važno.

Predsjednik je također sudjelovao u kreiranju komunikacijske strategije i planiranju rasporeda. Sam je sugerirao o kojim pitanjima želi govoriti i gdje. Praktično, diktirao je i poruku i načine komuniciranja.

Clintonov odnos prema komunikacijskom sustavu evoluirao je tijekom vremena. Njegovi su se timovi odlikovali fleksibilnošću i sposobnošću vrlo brzog reagiranja i mijenjanja smjera.

Komunikacijski je tim određivao tko će iz prvih redova informirati novinare, a tko će djelovati iza scene, koji su najučinkovitiji mediji za korištenje u određenoj situaciji i sl.

Vjerodostojnost predsjedničke komunikacije svakodnevno je na ispitu,

Najvrjedniji resurs Bijele kuće upravo je predsjednik. Prvi tim imao je zadaću pomoći predsjedniku da odluči kako promovirati sebe i svoje ciljeve. Osim izvršnih sastanaka postojale su tri vrste sastanaka vezane za stvaranje publiciteta. Na prvim sastancima identificirani su događaji na kojima se mogu realizirati glavni ciljevi odnosa s javnošću. Zatim tjedni sastanci planiranja gdje se odlučivalo o brojnim drugim aktivnostima. Konačno, sastanci na kojima se radilo s relevantnim dužnosnicima i kreatorima politika na izradi materijala koje će predsjednik prezentirati u svojim nastupima.

Četiri su osobe bile zadužene za određivanje kad, gdje i kako će se odvijati različite aktivnosti u odnosima s javnošću.¹⁴¹ Glavni načelnik ureda bio je nadglednik procesa komuniciranja. Predsjednik Clinton došao je u Bijelu kuću s namjerom da vlastitu kontrolu dovede do maksimuma kroz funkcioniranje svoga glavnog načelnika. Na samom početku mandata Clinton se žalio da dobiva samo analize, a da nigdje ne dobiva strategiju. Zato je na mjesto McLartyja postavio Leona Panettu koji je odmah uspostavio kontrolu. Clinton je shvatio da sam ne može imati kontrolu ako njegovi najbliži suradnici čvrsto ne kontroliraju svoja područja djelovanja.

Clintonov odnos prema komunikacijskom sustavu evoluirao je tijekom vremena. Njegovi su se timovi odlikovali fleksibilnošću i sposobnošću vrlo brzog reagiranja i mijenjanja smjera. Kao da su svi u Bijeloj kući postali svjesni moći medija i potrebe da ih navedu da promoviraju njihove ciljeve.

Već u drugom Clintonovom mandatu dan je započinjao četirima sastancima koja je nadgledao glavni načelnik. Na svim tim sastancima konkretno se referiralo o onome što je objavljeno u medijima te o onome što oni žele da se objavi. To su dakle bile top teme na svakom sastanku. Svi nazočni bili su upoznati sa specifičnim temama koje je trebalo naglasiti i načinom na koji je to trebalo biti urađeno.

Prvi sastanak u 7:30 glavni načelnik održao bi sa svojim najvažnijim savjetnicima. U 7:45 pridružili bi im se i ostali. U 8:15 razgo-

varali bi primarno o komunikacijskim stajalištima političkih inicijativa te konačno u 8:45 odvijao se sastanak koji se bavio određenim skandalima iz perspektive odnosa s javnošću.¹⁴²

Čitava organizacija imala je svrhu da se predsjednik prikaže u što boljem svjetlu, da se promoviraju njegove ideje i dobije potpora velikih novinskih kuća.

Komunikacijski je tim određivao tko će iz prvih redova informirati novinare, a tko će djelovati iza scene, koji su najučinkovitiji mediji za korištenje u određenoj situaciji i sl.

Za razliku od komunikacijske taktike koja je primjenjivana na početku mandata, gdje se uglavnom reagiralo *ad hoc* i odgovaralo na postavljene izazove, taktika koja se razvila kasnije bila je temeljena na planiranom djelovanju i imala je odlike koordiniranosti, učinkovitosti, brzine i fleksibilnosti.

Vjerodostojnost predsjedničke komunikacije

Vjerodostojnost predsjedničke komunikacije svakodnevno je na ispitu, ne samo u američkih predsjednika, nego i kod svih drugih. U vrijeme B. Clintona njegova se administracija prva suočila s brzim ritmom vijesti koje su došle s pojavom tri kabelaške informativne mreže koje su izvještavale iz Bijele kuće te brzim razvojem interneta. Kada je bila riječ o pojašnjavanju predsjednikova programa, ta je brzina otežavala prikupljanje svih činjenica prije davanja predsjednikovih odgovora.

Upravo je sam predsjednik bio najvažnija osoba u objašnjavanju događaja. Imao je nekoliko opcija za to. Mogao je integrirati svoj odgovor kroz izjave na samom početku govora. Ako se radilo o stvari koja je zahtijevala trenutačan odgovor, kao što je često bio slučaj s međunarodnim događajima, tada bi novinari dolazili u Ovalni ured ili neki drugi ured kako bi postavili pitanja. Ako se radilo o objašnjavanju opće politike ili višestrukih politika, onda se mogla organizirati konferencija za medije. Clinton je uživao govoriti o svojoj politici i često je to činio, čak nakon obveznog jutarnjeg

trčanja, još uvijek u trenirci, odgovarao je novinarima koji bi mu postavljali pitanja. Ali, kako se sve više discipline nametalo u komunikacijskom procesu, tako je sve manje trčao u javnosti. I nije više toliko odgovarao na pitanja kao u prve dvije godine. U to prvo vrijeme njegove komunikacije su se uglavnom sastojale od komentiranja postavljenih pitanja umjesto od tema o kojima je želio govoriti.

Velike novinske mreže željele su vrlo brze odgovore iz Bijele kuće, a to je otežavalo rad Clintonu i njegovu osoblju. Prije nego bi uspjeli prikupiti sve potrebne činjenice, čuli bi na CNN već objašnjenje za stvari za koje su tek osmišljavali oblik informacije koja će se plasirati.

M. McCurry je pokušao usporiti odgovor Bijele kuće sve dok nije prikupljen dovoljan broj relevantnih činjenica. Bio je prije za sporo iznošenje istine, nego za laganje novinarima. Tvrdio je kako tajnik za medije nikada ne smije lagati novinarima. Početkom 1995. komunikacijski je sustav već bio toliko discipliniran da je glavna dnevna poruka predsjednika mogla biti plasirana dok su članovi tima odgovarali novinarima na razna pitanja. M. McCurry je objasnio potrebu da se novinarima daju odgovori na razna pitanja iako nemaju veze s glavnom dnevnom porukom predsjednika rekavši da bi u suprotnom administracija ostavljala dojam da opstruira određene stvari i da ih je nespремna dočekati.

Teži dio zadatka bio je učiniti vlastitu poruku toliko zanimljivom da bi je novinari iskoristili. Dakle trebalo je novinarima dati odgovore na pitanja koja su ih zanimala, a potom minimizirati ta pitanja i kreirati veće zanimanje za ono što predsjednik radi.

Pružanje odgovora na novinarska pitanja uključivalo je redovno angažiranje dužnosnika iz vlade na odgovaranju na upite. Novinari su dolazili u ured za medije gdje bi im na pitanja odgovarali vladini dužnosnici umjesto *anonimaca* koji bi tumačili određene stvari. Bio je to pristup koji je jamčio pouzdanost i autentičnost informacije.

Organizacijski utjecaj na odnose s javnošću

Organizacija komunikacija nudi predsjedniku više mogućnosti da dopre do javnosti, medija i interesnih skupina. Na činjenicu koliko je komunikacija uspješna utjecat će *organizacijski kapaciteti i organizacijsko učenje*.

Organizacijski kapaciteti

Kapacitet je sposobnost organizacije da učinkovito rabi institucionalne dogovore kako bi postigla željeni cilj. Kapacitet da se postignu ciljevi i implementira misija ključan je za organizacijsku aktivnost. Ako organizacija postigne svoje početne ciljeve, može također povećati svoj kapacitet i postati bolje opremljena kako bi ostvarila postojeće i buduće ciljeve. Jednostavno kazano, organizaciji je potreban kapacitet da bi funkcionirala, postigla svoje ciljeve i bila uspješna jer kapacitet dopušta organizaciji da postigne više od onoga što čini, dakle više kapaciteta također pridonosi više aktivnosti. Organizacija bez dovoljno kapaciteta vjerojatno neće biti sposobna donijeti adekvatnu odluku o svojim zadaćama.¹⁴³

Na početku mandata američki predsjednik B. Clinton imao je dosta poteškoća u svim područjima djelovanja, ne samo u komunikacijskom segmentu. U prvoj godini mandata uglavnom se fokusirao na ono što se događalo, a vrlo je malo pozornosti posvećivao poziciji u kojoj bi mogao biti korak ispred događaja. Njegov otpor da nametne određenu disciplinu u komunikacijskom sustavu bio je evidentan, a istu je poruku odaslao rekavši svom savjetniku kako mu je draže sjediti za upravljačem pokušavajući se držati ceste, nego biti glavni mehaničar s rukama ispod poklopca motora.¹⁴⁴ Želio je dakle u svakom trenutku kontrolirati sve što se događa. Bio je sveprisutan na televiziji i u tisku i nije bilo pitanja koja nije htio komentirati. Prva godina mandata bila je obilježena takvim stavom. No uvidjevši kako ne može naglasiti pitanja koja su mu od najveće važnosti, počeo je mijenjati takav način funkcioniranja. Nakon prvih sto dana vladavine zatekla ga je naslovnica *Washington*

Tajnik za medije nikada ne smije lagati novinarima.

Organizacija komunikacija nudi predsjedniku više mogućnosti da dopre do javnosti, medija i interesnih skupina. Na činjenicu koliko je komunikacija uspješna utjecat će organizacijski kapaciteti i organizacijsko učenje.

Organizaciji je potreban kapacitet da bi funkcionirala, postigla svoje ciljeve i bila uspješna jer kapacitet dopušta organizaciji da postigne više od onoga što čini, dakle više kapaciteta također pridonosi više aktivnosti.

Organizacija koja uči iz svojih pogrešaka usavršava svoju sposobnost upravljanja odgovornošću i angažira se u učinkovitom upravljanju zadaćama.

Posta na kojoj je pisalo kako je predsjednik u nevolji jer ne realizira zacrtani plan, a trgovinski sporazum o kojem je pričao tijekom kampanje je mrtav. Direktor proračuna Leon Panetta novinarima je rekao kako sumnja u učinkovitost administracije ne samo kada je riječ o gospodarstvu i zdravstvu, nego i pomoći Rusiji te sporazumu o slobodnoj trgovini. To je bilo veliko razočaranje dogodivši se u tjednu u kojem je Bijela kuća namjeravala predstaviti postignuća u prvih 100 dana i održati zamah za realizaciju zacrtanih ciljeva.¹⁴⁵

U međuvremenu direktor Ureda za medije Jeff Eller pripremao je zajedno s timom plasiranje informacija o predsjednikovim postignućima. U njegovim informacijama predviđen je veći gospodarski rast, reforma zdravstva i socijalne skrbi, jačanje srednje klase Amerikanaca i sl.¹⁴⁶

No budući da su te informacije servirane dva dana nakon intervjua koji je dao direktor proračuna, koji je visoko rangiran dužnosnik administracije, nisu zadobile potreban publicitet. Clinton je, dakako, bio vrlo nezadovoljan takvim tijekom događaja. Međutim dajući izjave novinarima, podržao je svog direktora proračuna rekavši kako je jednostavno imao loš dan te da ga ne želi maknuti, nego motivirati.¹⁴⁷

Ni Clinton ni njegovi pomoćnici nisu disciplinirali sustav komunikacija, što mu je nanosilo štetu. Osim toga osoblje je ponekad planiralo događaje za predsjednika nad kojima nije imao gotovo nikakvu kontrolu.

Njegova spremnost da uvijek odgovara na sva postavljena pitanja dovela je do toga da je energija namijenjena objašnjavanju važnih gospodarskih pitanja otišla na nebitne stvari koje su ga stajale političke potpore. Trebalo mu je dvije godine da shvati kako ima komunikacijski aparat koje treba odraditi neke stvari za njega. Prvi korak u tom smjeru bilo je imenovanje Davida Gergena za savjetnika. Gergen je radio u tri prethodne administracije, istina republikanske, ali je bio priznat kao majstor u odnosima s javnošću još za Reaganova mandata. Dakako, za to je vrijeme uspostavio vrlo kvalitetne odnose s mnogim novinarima, a upravo

su ti odnosi donijeli višestruke koristi Billu Clintonu.¹⁴⁸

Iako su se članovi tima žalili na njegovu komunikaciju s novinarima koji su pokrivali vijesti iz Bijele kuće, njegov je angažman bio vrlo koristan za predsjednika, a posebno u dijelu koji se odnosio na Sporazum o slobodnoj trgovini.¹⁴⁹ Godine 1994. shvaća da njegova administracija treba vrhunski komunikacijski tim. Odluka da učinkovitije koristi novinare i medije bila je na vrhu liste prioriteta.

Hillary Clinton shvatila je isto to nakon neuspjele kampanje za reformu zdravstva.

Na odlasku iz Ureda Clinton je sam priznao kako je u prvoj fazi mandata potpuno propustio skrenuti pozornost javnosti na svoje prioritete. Nažalost, shvatio je kako nije propuštao komentirati ono što su drugi servirali kako bi zapravo odvratili pozornost javnosti s bitnih stvari te čak stvoriti privid kako zanemaruje prioritete. Kako je vrijeme prolazilo, naučio je ostati usredotočen na važne političke ciljeve.¹⁵⁰

Organizacijsko učenje

Upravo kao što kapacitet pomaže organizaciji da učini više od onoga što uobičajno može da bi postigla svoje ciljeve, organizacija koja uči iz svojih pogrešaka usavršava svoju sposobnost upravljanja odgovornošću i angažira se u učinkovitom upravljanju zadaćama.

Većina aktivnih i uspješnih organizacija nastoje biti organizacije koje uče iz prošlih iskustava kako bi unaprijedile svoju sposobnost i postigle postavljene ciljeve. Učenje priprema organizaciju da odgovori efikasnije, učinkovnije i s većom sigurnošću prema svojoj okolini. Čak i organizacije s dovoljno kapaciteta moraju, da bi funkcionirale i uspjele, učiti o tome što ima učinka, a što ne tijekom vremena.¹⁵¹

Organizacijsko učenje također se odnosi na organizacijsku učinkovitost. Cilj Ureda za komunikacije jest poboljšati predsjednikov javni položaj aktivnošću i kroz predsjedničke govore. Tijekom vremena razvijaju se i zadržavaju uspješne formule, a odbacuje ono što se smatra neuspjehom. Zbog toga što orga-

Većina aktivnih i uspješnih organizacija nastoje biti organizacije koje uče iz prošlih iskustava kako bi unaprijedile svoju sposobnost i postigle postavljene ciljeve. Učenje priprema organizaciju da odgovori efikasnije, učinkovnije i s većom sigurnošću prema svojoj okolini.

nizacijsko učenje treba dopustiti Uredu za komunikacije da održi i akumulira znanje o predsjedničkim govorima, pogreške koje su napravili prethodni predsjednici trebaju biti reflektirane u odlukama nasljednika.¹⁵²

U američkoj administraciji neki su članovi Uredu za komunikacije prepoznali neuspjehe osoblja za vrijeme Watergatea. Usmjerali su Reagana da ne ponovi slične gafove za vrijeme Irangate. Komunikacijski uspjesi prvog mandata George W. Busha često se pripisuju organizaciji komunikacija, što se može usporediti s uspješnim prvim mandatom Ronalda Reagana. Bio je to jasan primjer učenja Bushova osoblja iz uspješnih strategija prethodnih administracija. Ured za komunikacije razvijao se s vremenom, posebno za vrijeme Reaganove administracije, a rezultat je toga učinkovito korištenje ureda da bi se ograničile predsjedničke pogreške, kontrolirao tijek informacija i odredile politike za javne potpore.¹⁵³

Učenje također treba smanjiti neizvjesnost u svezi s govorom i povećati razumijevanje organizacije prema javnosti. Ako se učenje događa kroz vrijeme, onda se govori drže rutine *lekcije iskustva* i manje su *ad hoc*.

Predsjednički odnosi s javnošću i mediji

Sposobnost predsjednika da utječe na izvješćivanje medija u središtu je operacije odnosa s javnošću predsjednika i postoji mnogo razloga da se očekuje predsjednički utjecaj. U osnovi predsjednik odvaja znatne resurse u svom angažmanu s medijima, bilo kroz javne govore, dnevne brifinge za medije, druženje s novinarima, a sve kako bi poslao poruke javnosti i brojnim interesnim skupinama. Svaki predsjednik sa svojim osobljem maksimalno se trudi da dođe do medija koordinirajući novinske *evente* koji su lako dostupni novinarima.¹⁵⁴

Predsjednici su izvor vijesti, kudikamo više negoli bilo koji drugi pojedinac ili politička institucija. To nije iznenađenje. Javnost je iznimno zainteresirana za predsjedničku vijest, a mediji, uveliko zbog statusa/ugleda, čitatelja i zarade, žele javnosti prenijeti vijesti o predsjedniku. Taj odnos ovisnosti

gotovo je stalan. No unatoč potrebi medija da prenese predsjedničke vijesti, poznato je kada mediji ne izvješćuju o predsjedniku, onda predsjednik praktički nema prilike da komunicira s javnošću. Zbog toga, a i zbog reizbora, predsjednici žele biti na naslovnim stranicama i udarnim terminima medija.¹⁵⁵

Predsjednički govor

Javni govori najbolji su način predsjednika da plasiraju svoju poruku, da održavaju i izgrađuju odnos sa svojom strateškom javnošću. Predsjednik drži nekoliko vrsta govora. To čini i zbog ostvarenja predsjedničkih ciljeva. Predsjednici drže manje čisto političkih govora.¹⁵⁶ Sve više predsjednici govorima ciljaju specifične skupine birače ili interesne skupine i njima prilagođavaju poruku.¹⁵⁷

Glavni dijelovi predsjedničkih govora općenito su simbolični ili ceremonijalni bez specifičnog političkog sadržaja.¹⁵⁸ Neki očiti primjeri uključuju čestitke uspješnim sportskim timovima ili milovanje purice na Dan zahvalnosti.¹⁵⁹ Analitičari smatraju da čak i kada je govor simboličan, teško ga je odvojiti od službene politike predsjednika ili njegove namjere i želje za ponovnim izborom. Televizijska obraćanja na nacionalnoj televiziji dopuštaju predsjednicima da *izmiksanju* političku poruku.¹⁶⁰

Kako pokazuju istraživanja u SAD-u, predsjednici u prosjeku drže 266 govora godišnje još od 1953. ili oko četiri govora u pet dana. Iako se broj govora smanjio tijekom 1950-ih, postoji jasan trend uspona tijekom 1980-ih i 1990-ih kada predsjednici drže više od 400 govora godišnje. Detaljnija istraživanja otkrivaju dvije ere predsjedničkih govora. Od 1953. do 1972. prosječan godišnji broj govora bio je 154. Od 1974. do 2009. u prosjeku je održan 351 govor godišnje.

Povećanje govora pripisuje se brojnim čimbenicima. Tehnološki su napredci po-

Organizacijsko učenje također se odnosi na organizacijsku efektivnost. Cilj Ureda za komunikacije jest poboljšati predsjednikov javni položaj aktivnošću i kroz predsjedničke govore.

Sposobnost predsjednika da utječe na izvješćivanje medija u središtu je operacije odnosa s javnošću predsjednika i postoji mnogo razloga da se očekuje predsjednički utjecaj.

Javnost je iznimno zainteresirana za predsjedničku vijest, a mediji, uveliko zbog statusa/ugleda, čitatelja i zarade, žele javnosti prenijeti vijesti o predsjedniku.

Novi mediji nude nove mogućnosti u promociji predsjedničkih govora. YouTube je kanal koji pruža izvrsne mogućnosti.

Predsjednik i njegov tim naučili su kako doprijeti do različitih skupina primatelja poruka te važnost obraćanja različitim segmentima društva. Naučili su pronaći novu ciljnu javnost izvan političke arene.

Za vrijeme administracije B. Clintona predsjednik i njegovo osoblje uspostavili su sustav komuniciranja koji je realizirao planirane ciljeve u korištenju medija za informiranje o važnim političkim pitanjima.

nudili predsjednicima osnovni način za često komuniciranje sa širom javnošću. Sa svakim tehnološkim razvojem predsjedništvo ne samo da je održavalo više govora nego je također i prilagodilo svoju komunikacijsku strategiju. Preko radija predsjednik Franklin Roosevelt izravno je komunicirao s američkim građanima kroz ugodne emisije i odgovorao na pitanja. John F. Kennedy njegovao je predsjednički imidž koristeći format televizije. Čak je razvoj tehnologije i unaprjeđenje predsjedničkih putovanja, od željeznice do zračnog prometa, utjecalo na nov pristup odnosa s javnošću. Novi mediji nude nove mogućnosti u promociji predsjedničkih govora. YouTube je kanal koji pruža izvrsne mogućnosti.¹⁶¹

Politički uvjeti možda su pridonijeli potrebi da se *izlazi u javnost* češće. Gledano američki, institucionalne promjene u Kongresu ohrabrile su predsjednike da govore više i da pridobivaju javnost za saveznike u njihovoj potrebi za zakonodavnim pobjedama. S decentralizacijom kongresnih odluka predsjednici se nisu mogli osloniti na privatno cjenkanje sa zakonodavnim vodstvom kao što su nekada činili. Umjesto toga predsjednici komuniciraju s javnošću kako bi ohrabрили Kongres da djeluje u skladu s javnim pritiskom.

Iako neki ne priznaju tvrdnju da su se predsjednički govori povećali kao odgovor institucionalnim promjenama u Kongresu, drugi pokazuju da kohabitacije povećavaju broj predsjedničkih govora. Nadalje, promjena u odobravanju nekih politika vodi do više nacionalnih obraćanja.¹⁶²

Za vrijeme administracije B. Clintona predsjednik i njegovo osoblje uspostavili su sustav komuniciranja koji je realizirao planirane ciljeve u korištenju medija za informiranje o važnim političkim pitanjima. Predsjednikovi govori bili su važno sredstvo u procesu zagovaranja njegovih inicijativa. Clinton je doista veliku pozornost posvećivao upravo svojim govorima. John Podesta, koji je prvo bio zamjenik, a onda i šef ureda, naglašavao je koliki trud Clinton ulaže u odabir riječi, tj. jezika kojim će se obraćati

ljudima. Bio je iznimno elokventan i zgovornik uporabe snažnih, jakih izraza koji su zvučali dobro, a da nisu zapravo značili ništa.¹⁶³

Nadalje mu je bilo važno da ljudi razumiju ono što im je govorio. Želio je ljudima prenijeti svoje misli, ono što je držao važnim, što je mislio da bi trebali smatrati važnim te da razumiju put kojim zemlja ide.

Kada je pripremao govor o globalnom zatopljenju, Clinton je pozvao meteorologe koji su na lokalnim i drugim TV kućama izvještavali o vremenu te ih pozvao da kao stručnjaci educiraju ljude o posljedicama zatopljenja. Smatrao je kako će preko njih prave informacije stići i do onih primatelja poruka koji nisu primarno zainteresirani za politiku. Neupućenost običnih građana u probleme koje nosi globalno zatopljenje prikazao je analogijom s vlakom koji juri kroz tunel i ne može se zaustaviti, a ljudi van tunela ne čuju njegove sirene upozorenja.

Predsjednik i njegov tim naučili su kako doprijeti do različitih skupina primatelja poruka te važnost obraćanja različitim segmentima društva. Naučili su pronaći novu ciljnu javnost izvan političke arene.¹⁶⁴

Predsjednički odnosi s javnošću i javnost

Predsjednik se često obraća općoj, nacionalnoj pa i međunarodnoj javnosti. Predsjednici se obraćaju i pojedinim ciljnim ili interesnim skupinama. Ovisno o ciljnoj javnosti biraju se tehnike i alati, ali i kanali komuniciranja. Da bi nametnuli političku *agendu* i oblikovali javno mišljenje, predsjednici, kao što smo vidjeli, često se služe političkim govorima. Posebno je poznato nacionalno obraćanje ili obraćanje naciji predsjednika. U tim i sličnim govorima predsjednici iznose svoju viziju bolje budućnosti. Kada je riječ o jednom od najjačih predsjedničkih oružja – predsjedničkom govoru, predsjed-

nici su skloni govoriti javno o politikama koje su već popularne kod javnosti pokazujući kako su skloni/e zauzimati popularne pozicije.¹⁶⁵

Predsjednički odnosi s javnošću i interesne skupine

Ne podcjenjujući obraćanje općoj javnosti (naciji), predsjednici sve više *idu ograni-*

čeno. Dakle ne ciljaju na masovnu javnost, nego više na specijalizirane skupine. Rad s interesnim skupinama koristan je jer predsjednici tako *mobiliziraju* lobiste koji mogu imati jak utjecaj na medije i javno mišljenje. Rad s različitim skupinama stoga je jedan od prioriteta i komunikacijskog oblikovanja predsjedničkih aktivnosti.¹⁶⁶

Predsjednici su skloni govoriti javno o politikama koje su već popularne kod javnosti pokazujući kako su skloni/e zauzimati popularne pozicije.

Studija slučaja 39. Odnosi s javnošću i upravljanje komunikacijama u Bijeloj kući

Briga oko imidža i osobnosti ne završava izbornim danom. Mnogi ljudi imaju stalnu potrebu ojačati već definiran imidž – posebno u današnje vrijeme medija. Izabrani dužnosnici sa sobom dovode svoje konzultante nakon što budu izabrani. Danas imamo ono što mnogi znanstvenici nazivaju *javno predsjedavanje*. Samuel Kernell argumentira da je predsjedničko *izlaženje u javnost* strateška prilagodba na informacijsku eru. *Izlaženje u javnost* Kernell naziva „stil vođe konzistentan sa zahtjevima političke zajednice koja je sve više osjetljiva na centrifugalne sile javnog mnijenja“. Tako predviđa da će *izlaženje u javnost* zauzeti prominentno mjesto u strateškom repertoaru budućih predsjednika i na taj način zahtijevati posebnu pozornost i pomoć.

Danas mediji i predsjednik očajnički trebaju jedni drugima. Šezdesetih su godina 20. stoljeća televizijski prijenosi predsjedavanja i političkih kampanja postali primarna zadaća medija koji se bave vijestima. Od tog vremena riječi kao što su *imidž*, *gledanost*, *ciljanje javnosti*, *priredivanje programa* i cijeli niz drugih riječi postale su dijelom političkog leksikona. Otkako je Theodore Roosevelt pretvorio Bijelu kuću u *propovjedaonicu nasilnika*,¹⁶⁷ predsjednici i potencijalni predsjednici moraju djelovati u uvjeravanju javnosti preko medija. To potvrđuje da Bijela kuća pruža brojne usluge medijima. Informira o pozadini događaja, daje *neslužbene* komentare, transkripte, dnevne materijale i osigurava pristup i intervjuje. S druge strane i medijima su danas na jednak način potrebni *djelici* informacija kako bi zadovoljili znatiželju javnosti.

Rezultat te simbiotičke veze jest stalna borba za pristup predsjedniku i kontroli. Učinkovito korištenje medija podrazumijeva kontrolu, planiranje i pravilnu provedbu. Za predsjednike je svaka kategorija izazov, borba i proces prilagodbe. Možda je najveći izazov kontrolirati prenošenje vijesti i osigurati da su sklone aktualnom predsjedniku. Predsjednikov tajnik izravna je veza s medijima iako je njegova ili njezina funkcija biti provodnik informacija, stalno postojati i pokušati kontrolirati poruke, kao i onog što se kaže i što se ne kaže.

Nekoliko je znanstvenika dokazivalo da niti jedan predsjednik nije bolje prepoznao potrebu i vrijednost projiciranja ispravnog imidža od Ronalda Reagana. Od početka je Reaganovo osoblje prepoznalo da se javnost sve manje sjeća onog što je prošlo. To zahtijeva svakodnevnu brigu više nego dugoročnu perspektivu upravljanja dojmovima. Također su prepoznali da su masovni mediji očekivali stabilnu ustaljenu i konstantnu *galamu* iz Bijele kuće. I kako je Rod Hart potvrdio u svojoj studiji, samo *govorenje* predsjedniku daje pristup medijima i prisutnost u njima. Konačno, osoblje je znalo da se televizijom može upravljati zbog onog što Gerald Pomper zove njezinim ograničenjem: „novinari mogu komentirati samo u kontekstu neke slike; medij je nemoćan ako nema priliku za snimanje i ne može se lako oduprijeti priči s dobrim vizualnim mogućnostima“. Stoga Martin Shram dokazuje da je „iz večeri u večer u televizijskim vijestima bilo po Reaganovom. Uspio je definirati njihov

Rad s interesnim skupinama koristan je jer predsjednici tako mobiliziraju lobiste koji mogu imati jak utjecaj na medije i javno mišljenje.

program i uokviriti njihove priče pozirajući za kamere u nizu lijepih i iznimno zanimljivih inscenacija.“ Ključ stoga nije kontrolirati što bi izvjestitelji mogli reći u vijestima, nego kontrolirati što Amerika gleda.

Nakon svog izbora Reagan je osnovao Ured za planiranje i evaluaciju. Jedini posao konzultanta predsjednika Michaela Deavera za vrijeme prvog mandata bio je prezentirati *pravi* imidž predsjednika. Reagan je zadržao Marka Goodea, medijskog konzultanta i televizijskog producenta, koji je trebao osigurati da ništa ne bude prepušteno slučaju i da svaki javni nastup bude u potpunosti orkestriran. Strategija osoblja tijekom Reaganovog osmogodišnjeg mandata bila je razviti *naslov priče za taj dan* uzimajući jednu poruku na dan koja će biti uključena u naslove večernjih vijesti i novina. Opći uspjeh te strategije potaknuo je Roberta Dentona da ustvrdi kako je ostavština Ronalda Reagana uvođenje „predsjedavanja u udarnom terminu“.

U današnjoj sredini prepunoj medija nije dovoljno jednostavno odaslati poruku. Ona se mora prodati i zaštititi. Medijski savjetnici i specijalisti su od strateške važnosti u pogledu prodaje programa i stvaranja podrške te od obrambene važnosti u pogledu kontrole štete i objašnjavanja neuspjeha. Predsjednicima su potrebni ljudi za odnose s javnošću kako bi osigurali prezentiranje njihova gledišta, zadržali izloženost javnosti, održali podršku javnosti i počeli *pozicioniranje* za ponovni izbor ili *svoje mjesto u povijesti*.

R. E. Denton Jr., G. C. Woodward: *Political Communication in America*, Prager, New York, 1990.

Politička krizna komunikacija ukorijenjena je i u političku retoriku. Termin kriza “političko je oružje.”

Zbog toga što krizna terminologija ima posebne implikacije, govornici to mogu rabiti kao svoju uvjerljivu prednost. Dakle kriza može biti političko oružje.

Predsjednici zapravo imaju prednost kada pokušavaju promovirati međunarodne situacije kao krize.

Predsjednički krizni odnosi s javnošću

Politička krizna komunikacija ukorijenjena je i u političku retoriku. Termin *kriza* političko je oružje. Označavajući situaciju kao krizu, politika je oblikovala situaciju, a to je pridonosilo da predsjednici slijede svoje političke ciljeve. Kao što je Bostdorff (1994.) opazio, „zbog toga što krizna terminologija ima posebne implikacije, govornici to mogu rabiti kao svoju uvjerljivu prednost.“¹⁶⁸ Dakle kriza može biti “političko oružje.”

U svojoj osnovi kriza može stvoriti strah i potrebu za politikom. Krize stvaraju prednosti kao što su:¹⁶⁹

- a) ljudi prisustvuju prijetnji
- b) žurnost legitimizira potrebu za brzom akcijom
- c) krize ohrabruju ljude da se ujedine odgovarajući na krizu
- d) krize stvaraju priznanje potrebe za kratkoročnom žrtvom.

Stoga bi predsjednici mogli krizu iskoristiti za svoju promociju kako bi postigli političku pobjedu. Dobar je primjer američka politička praksa kada američki predsjednik tijekom

izborne kampanje ulazi u rat.¹⁷⁰ Predsjednici zapravo imaju prednost kada pokušavaju promovirati međunarodne situacije kao krize. Sjetimo se samo Hladnog rata. Uspješna krizna promocija može izgraditi osobni kredibilitet, stvoriti rezervu moći, opravdati određivanje ili dobivanje potpore u unutar-njoj politici, skrenuti pozornost s drugog problema ili učiniti predsjedničko pojavljivanje predsjedničkim. Međutim pojedini teoretičari političkoga kriznog komuniciranja smatraju da ne postoji jamstvo uspjeha s kriznom promocijom. Predsjedničke retoričke vještine jedan su od ključnih elemenata u kriznoj promociji.¹⁷¹

Politička krizna komunikacija uključuje krizne okvire namijenjene definiranju problema te pitanju kako najbolje razriješiti problem. Kada predsjednici proizvode krizni okvir, potrebna je odlučna akcija i ljudi je trebaju podupirati, a ne o njoj debatirati. Krize stvaraju osjećaj izravnosti i žurnosti. Predsjednička je krizna retorika dakle sastavljena od očitovanja činjenica, melodrama sa Sjedinjenim Državama kao junakom protiv nekog negativca i politika koja je oblikovana kao neki moralni čin. Predsjed-

nička krizna retorika onda postaje način unaprjeđenja promjena politike.¹⁷²

Međutim neke su krize vođene događajem. U tim situacijama predsjednici mogu samo pokušati oblikovati interpretaciju događaja. Oblikovanje je najlakše kada se kriza razvija sporo i kada je neodređena. Ljudi će tražiti razjašnjenje, a krizni okvir može pružiti jasnoću. Krize koje se razvijaju brzo teže je oblikovati. Moglo bi se zaključiti da su krize koje brzo napreduju one gdje situacija definira krizu – ljudi će uočiti krizu prije nego što predsjednik bude imao priliku izraditi i prezentirati okvir.¹⁷³

Kao što se vidi, gotovo se svaki Ured predsjednika tijekom političkog mandata susreće s određenom kriznom situacijom. Da bi iz takvih situacija izišli u što boljem stanju, kriznu komunikaciju treba planirati. Brojni su primjeri u praksi.

Najvažniji dio komunikacijskog sustava Billa Clintona bio je tim za skandale. Već za vrijeme prve kampanje Clinton je naučio kako je bilo važno brzo odgovarati na novinska izvješća, posebno ako su bila od kritične važnosti. Kada se počelo pisati o Clintonovoj aferi s Gennifer Flowers, u vrijeme dok je bio guverner, njegov je tim vrlo brzo djelovao. Nakon kritika reagirali su vrlo brzo pobrinuvši se da se čuje njihova strana priče. Nakon intervjua koji je Flowers dala tabloidu *Star* te konferencije za medije Clinton se pojavio sa suprugom u emisiji CBS-a *60 minuta* kako bi opovrgnuo optužbe. Rekao je i kako je priznao da je pogriješio uzrokujući bol svojoj obitelji.¹⁷⁴

Dakle njegov je tim reagirao brzo i snažno, što se pokazalo korisnim i za kasnije događaje tijekom mandata. Najzvučniji skandali za Clintonova mandata bili su redom: dogovor oko Whitewatera, otpuštanja dužnosnika u uredima za putovanja, neovlašteno pribavljanje nekoliko stotina dosjea FBI-a, praksa prikupljanja novca kod reizbora predsjednika i potpredsjednika, slučaj seksualnog uznemiravanja Paule Jones, optužbe za uznemiravanje Kathleen Willey te, konačno, predsjednikov intimni odnos s jednom od pripravnica u Bijeloj kući – Monicom Lewinsky.¹⁷⁵

Ispočetka je administracija nerado surađivala s novinarima gladnim skandala prepuštajući svojim odvjetnicima da daju intervjue i dokumente na uvid. Iako je David Gergen savjetovao i Billa i Hillary Clinton da ustupe dokumente vezane za Whitewater, to ipak nije učinjeno u prvim godinama mandata. Ali negdje polovinom prvog mandata komunikacijski je tim zaokrenuo smjer provodeći strategiju otvorenosti i obrane. Kad se pojavila kontroverza oko prikupljanja novca u kampanji 1996., komunikacijski je tim reagirao formiranjem tima koji bi se isključio bavio skandalima. To je omogućilo ostatku Bijele kuće da ostane fokusiran na glavne političke inicijative.¹⁷⁶

Sva pitanja vezana za skandale bila su premeštena iz Ureda za tisak u Savjetnički ured gdje su odvjetnici Mark Fabiani i Lanny Davis upravljali procesom komuniciranja s medijima dajući im brojne informacije te argumentirana i snažna objašnjenja određenih slučajeva izabranim novinarima.

Kada bi dobili sudski poziv za dostavljanjem dokumenata, dostavljali su sve što je traženo, pa i više od toga. No pomno su birali medije kojima će dostaviti informacije. Htjeli su što bolje kontrolirati širenje priče. Kada se radilo o priči koju je trebalo istražiti iz različitih kutova, često su je davali *Associated Pressu*. Osim što su bili vrhunski istraživači, ti su se novinari čvrsto držali činjenica i bili su pošteni. Međutim nakon objavljivanja u *Associated Pressu*, *New York Timesu* i *Washington Postu* ne bi priču donosili na naslovnici.¹⁷⁷

Kad je izbio skandal s Monicom Lewinsky, angažiran je Jim Kennedy koji se trebao isključivo fokusirati na komunikacijske aspekte skandala. Bio osoba koja je odgovarala novinarima na upite vezano za tu temu, dok je Ured za tisak odrađivao uobičajene svakodnevne aktivnosti. Tim za skandale imao je određenu fleksibilnost jer su se čitavo vrijeme bavili samo usko određenim pitanjima. Često su se i telefonski konzultirali, a posebno vikendom prateći nedjeljne emisije koje su se bavile skandalima i odlučivali treba li reagirati na određene stvari i na koji način. Osim telefonskih konzultacija

Gotovo se svaki Ured predsjednika tijekom političkog mandata susreće s određenom kriznom situacijom. Da bi iz takvih situacija izišli u što boljem stanju, kriznu komunikaciju treba planirati.

Najvažniji dio komunikacijskog sustava Billa Clintona bio je tim za skandale. Već za vrijeme prve kampanje Clinton je naučio kako je bilo važno brzo odgovarati na novinska izvješća, posebno ako su bila od kritične važnosti.

Radeći u Bijeloj kući, Kennedy je nazočio na oba dnevna sastanka koja su se ticala općih komunikacija, a zatim i na sastanku na kojem se raspravljalo o skandalima. Kennedy je uvidio razliku između jutarnjeg i poslijepodnevnog dnevnog sastanka karakterizirajući jutarnji kao ofanzivan, a poslijepodnevni kao defanzivan.

stalno su se sastajali u uredu savjetnika kako bi diskutirali o vrućim temama. Gotovo svakodnevno Kennedy je razgovarao s novinarima iz gotovo svih velikih novinskih kuća. Svakodnevni je kontakt imao s trojkom iz CNN-a: Bobom Frankenom, Frankom Sennom i Wolfom Blitzerom. Zatim tu su bili i reporteri iz ABC, NBC, CBS, Fox itd.¹⁷⁸

Radeći u Bijeloj kući, Kennedy je nazočio na oba dnevna sastanka koja su se ticala općih komunikacija, a zatim i na sastanku na kojem se raspravljalo o skandalima. Kennedy je uvidio razliku između jutarnjeg i poslijepodnevnog dnevnog sastanka karakterizirajući jutarnji kao ofanzivan, a poslijepodnevni kao defanzivan.

U obrani predsjednika najvažnije je bilo procijeniti učinkovitost funkcioniranja komunikacijskog sustava te skrenuti po-

zornost javnosti na predsjednika i njegove inicijative. Svakodnevno se pratio uspjeh komunikacijskog tima prateći prezentaciju priče na večernjim vijestima te u novinama sljedećega dana.

Do večeri je već bilo jasno je li poruka odaslana iz Bijele kuće postala porukom dana u obrani predsjednikovih argumenata ili ju je na toj poziciji zamijenilo nešto drugo. Druga metoda mjerenja uspjeha komunikacijskog sustava bile su ankete. Redovne ankete o popularnosti predsjednika bile su dobar indikator vjerojatnosti za reizbor. Ankete su pokazivale odobravaju li građani ili ne predsjednikovu politiku. Osim anketa koje su provodile velike novinske kuće provedene su i ankete koje je organiziralo predsjednikovo osoblje, a te su ankete sadržavale više pitanja.

Sažetak

Predsjednički odnosi s javnošću

Da bi nešto ostvario, predsjednici se služe komunikacijskim i organizacijskim kapacitetom svoga ureda. U tome će važnu ulogu odigrati strateška komunikacijska razina, kao i ona taktička. Jedan od važnih alata za postizanje dobre reputacije predsjednika bit će politički govori. Oni će biti planirani i dizajnirani u skladu s različitim potrebama predsjednika.

Organizacija odjela odnosa s javnošću

Jedno od važnih pitanja kada je riječ o predsjedničkim odnosima s javnošću jest kakav je organizacijski utjecaj odnosa s javnošću. Organizacija odjela za odnose s javnošću predsjednika razlikuje se od zemlje do zemlje, od predsjednika do predsjednika. Što se tiče odnosa s javnošću i predsjedničkih komunikacija u SAD-u, mogu se prepoznati tri primarna ureda: *Ured za komunikacije*, *Ured za medije* i *Ured za veze s javnošću*.

Ured za komunikacije

Glavna osoba u odnosima s javnošću u Bijeloj kući jest direktor za komunikacije. *Ured za komunikacije* imao je stratešku ulogu i njega čini oko 50 komunikacijskih stručnjaka. Zadaća mu je organizacija komunikacijske strategije i odgovora na javna očekivanja. Promijenio je predsjednički osnovni pristup komuniciranju s medijima i javnošću, što uključuje velik broj govora, ali također i druga nastojanja da se kontroliraju predsjedničke poruke.

Ciljevi ureda za komunikacije

Osnovni ciljevi Ureda za komunikacije su postavljanje javne agende, osiguranje da se svi dijelovi predsjedničkog tima drže te javne agende te agresivno promoviranje te agende preko raznih oblika masovnog marketinga. Osoblje Ureda za komunikacije angažira se radi stvaranja potpore za predsjednika, braneći njegove postupke, koordinirajući publicitet i objašnjavajući brojne odluke predsjednika. Ured je zadužen za isticanje predsjednikovih karakteristika (npr. vodstvo, uvjerenje, fleksibilnost i dr.) koje javnost odobrava.

Ured za medije

Ured za medije (*Press office*) igra važnu ulogu u predsjedničkoj komunikaciji, a time i u odnosima s javnošću.

Tajnik za medije

Tajnik za medije Bijele kuće jest viši dužnosnik Bijele kuće čija je glavna odgovornost djelovati kao glasnogovornik administracije. Tajnik nudi službeni stav predsjednika, a njegov je rad primarno orijentiran na interaktivno djelovanje s novinarima u Washingtonu kroz dnevne brifinge.

Rad s medijima u Uredu predsjednika Republike Hrvatske

Rad s medijima u Uredu predsjednika Republike Hrvatske organiziran je kroz Odjel za informiranje. Na službenoj web stranici Ureda objavljuju se priopćenja i obavijesti. Najave medijima popraćene su i priopćenjima i videopriopćenjima. Na web stranici (www.predsjednik.hr) može se dobiti kvalitetan uvid u predsjednikove aktivnosti. Priopćenja su popraćena i fotografijama.

Ured za veze s javnošću

Svi suvremeni predsjednici pokušali su održati kontakt s raznim interesnim utjecajnim skupinama i mobilizirati njihovu potporu. Cilj je ove komunikacije održati odnose s ključnim vanjskim javnostima dok se nalaze u uredu i koristiti institucionalne resurse da bi se mobilizirale vanjske pristaše kako za politiku, tako i za izborne rezultate.

Organizacijski utjecaj na odnose s javnošću

Organizacija komunikacija predsjedniku nudi više mogućnosti da dopre do javnosti, medija i interesnih skupina. Na činjenicu koliko je komunikacija uspješna utjecat će organizacijski kapaciteti i organizacijsko učenje.

Organizacijski kapaciteti

Kapacitet je sposobnost organizacije da efikasno rabi institucionalne dogovore kako bi postigla željeni cilj. Kapacitet da se postignu ciljevi i implementira misija ključan je za organizacijsku aktivnost. Ako organizacija postigne svoje početne ciljeve, može također povećati svoj kapacitet i postati bolje opremljena kako bi postigla aktualne i buduće ciljeve.

Organizacijsko učenje

Kao što kapacitet pomaže organizaciji da učini više od onoga što uobičajno može kako bi postigla svoje ciljeve, tako organizacija koja uči iz svojih pogrešaka usavršava svoju sposobnost upravljanja odgovornošću i angažira se u efikasnom upravljanju zadaćama.

Predsjednički odnosi s javnošću i mediji

Sposobnost predsjednika da utječe na izvješćivanje medija u središtu je operacije odnosa s javnošću predsjednika i postoji puno razloga da se očekuje predsjednički utjecaj. U osnovi predsjednik odvaja znatne resurse u svom angažmanu s medijima, bilo kroz javne govore, dnevne brifinge za medije, druženje s novinarima, a sve kako bi poslao poruke javnosti i brojnim interesnim skupinama. Svaki se predsjednik sa svojim osobljem maksimalno trudi doći do medija koordinirajući novinske *evente* koji su lako dostupni za novinare.

Predsjednički govor

Javni govori najbolji su način predsjednika da plasiraju svoju poruku, da održavaju i izgrađuju odnos sa svojim krajnjim ciljnim javnostima. Predsjednik drži nekoliko vrsta govora. To čini i zbog ostvarenja predsjedničkih ciljeva. Predsjednici se drže manjih, čisto političkih govora. Sve više predsjednici govorima ciljaju na specifične skupine birača ili interesne skupine.

Predsjednički odnosi s javnošću i javnost

Predsjednik se često obraća općoj, nacionalnoj, pa i međunarodnoj javnosti. Predsjednici se obraćaju i pojedinim ciljnim ili interesnim skupinama. Ovisno o ciljnoj skupini biraju se tehnike i alati, ali i kanali komuniciranja. Da bi nametnuli političku agendu i oblikovali javno mišljenje, predsjednici se često služe političkim govorima. Posebno je poznato nacionalno obraćanje ili obraćanje naciji predsjednika.

Predsjednički odnosi s javnošću i interesne skupine

Ne podcjenjujući obraćanje općoj javnosti (naciji), predsjednici sve više *idu ograničeno*. Dakle ne ciljaju na masovnu javnost, nego više na specijalizirane skupine. Rad s interesnim skupinama koristan je jer predsjednici tako *mobiliziraju* lobiste koji mogu imati jak utjecaj na medije i javno mišljenje. Rad s različitim skupinama stoga je jedan od prioriteta i komunikacijskog oblikovanja predsjedničkih aktivnosti.

Predsjednički krizni odnosi s javnošću

Politička krizna komunikacija ukorijenjena je i u političku retoriku. Termin kriza političko je oružje. Označavajući situaciju kao krizu, politika je oblikovala situaciju, a to je pridonosilo da predsjednici slijede svoje političke ciljeve. Zbog toga što krizna terminologija ima posebne implikacije, govornici to mogu koristiti kao svoju uvjerljivu prednost. Dakle kriza

može biti političko oružje. Predsjednici mogu iskoristiti krizu za svoju promociju kako bi postigli političku pobjedu. Dobar je primjer američka politička praksa kada američki predsjednik tijekom izborne kampanje ulazi u rat.

Pitanja za provjeru znanja

1. Kakva je organizacija odjela odnosa s javnošću u uredu predsjednika SAD-a?
2. Mjesto i položaj odnosa s javnošću u Uredu predsjednika Republike Hrvatske?
3. Zadaće i uloga Ureda za komunikacije u Bijeloj kući?
4. Ciljevi ureda za komunikacije Bijele kuće?
5. Uloga Ureda za medije Bijele kuće?
6. Aktivnosti tajnika za medije Bijele kuće?
7. Objasnite rad s medijima u Uredu predsjednika Republike Hrvatske?
8. Ciljevi komunikacije Ureda za veze s javnošću Bijele kuće?
9. Organizacijski utjecaj na odnose s javnošću?
10. Zašto je važan organizacijski kapacitet?
11. Što je organizacijsko učenje i zašto je važno?
12. Sposobnost predsjednika da utječe na izvješćivanje medija?
13. Važnost predsjedničkih govora?
14. Kojoj se javnošću obraćaju predsjednici?
15. Karakteristike predsjedničkih odnosa s javnošću prema interesnim skupinama?
16. Kako predsjednik može iskoristiti krizu za ostvarenje političkih ciljeva?



Dodatna literatura

- Burke, J. P.: *The institutional presidency*, MD: Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2000.
- Coombs, W. T.: *Political Public Relations and Crisis Communication: A Public Relations Perspective*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Denton, Jr., R. E., Woodward, G. C.: *Political Communication in America*, Praeger, New York, 1990.
- Eshbaugh-Soha, M.: *Presidential Public Relations*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Kernell, S.: *Going Public. New Strategies of Presidential Leadership*, 3rd ed., CQ, press, Washington, DC.
- Kumar, M. J.: *Managing the President's Message: The White House Communications Operation*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, MD, 2007.
- Maltese, J. A.: *Spin Control: The White House office of Communications and the Management of Presidential News*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1994.
- Neustadt, R. E.: *Presidential Power and the Modern Presidents*, Free Press, New York, 1991.
- Schudson, M.: *The Power of News*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.
- Strömbäck, J., Kioussis, S. (eds.): *Political Public Relations-Principles and Applications*, Routledge, New York, 2011.
- Walcott, C. E., Hult, K. M.: *Governing the White House*, Lawrence, University Press of Kansas, 1995.
- Wolfsfeld, G.: *The Political Contest Model*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003.
- <http://www.predsjednik.hr>
- <http://www.whitehouse.gov>

Bilješke

- 120 M. J. Kumar: *Managing the Presidents Message: The White House Communications Operation*, Chapter 2, John Hopkins University Press, Baltimore, 2007., xv.
- 121 <http://www.predsjednik.hr/Odjeli>
- 122 M. J. Kumar, *n. dj.*, 39.
- 123 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 495.
- 124 M. Eshbaugh-Soha: *Presidential Public Relations*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011., 95.
- 125 Isto.
- 126 J. A. Maltese: *Spin control: The White House office of Communications and the Management of Presidential News*, Chapel Hill, University of North Carolina Press., 1994., 2., cit pr. M. Eshbaugh-Soha: *Presidential Public Relations*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011., 99.
- 127 M. Eshbaugh-Soha, *n. dj.*, 99.
- 128 Isto, 100.
- 129 M. J. Kumar, *n. dj.*, 48.
- 130 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 495.-496.
- 131 M. J. Kumar: *Managing the President's Message: The White House Communications Operation*, Baltimore, MD, Johns Hopkins University Press, 2007., 199., cit. pr. M. Eshbaugh-Soha: *Presidential Public Relations*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011., 101.
- 132 M. Eshbaugh-Soha, *n. dj.*, 101.
- 133 G. Wolfsfeld, *n. dj.*, 85.
- 134 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 495.
- 135 U SAD-u ovi organizirani napori započeli su s Nixonovom administracijom.
- 136 M. Eshbaugh-Soha, *n. dj.*, 101.-102.
- 137 <http://www.predsjednik.hr>
- 138 M. J. Kumar, *n. dj.*, 41.-42.
- 139 Isto, 42.
- 140 Isto.
- 141 Postali su poznati kao *Banda četvorke*, a članovi su bili John Podesta, Mike McCurry, Rahm Emanuel i politički savjetnik Paul Begala.
- 142 M. J. Kumar, *n. dj.*, 65.
- 143 M. Eshbaugh-Soha, *n. dj.*, 102.-103.

- 144 M. J. Kumar, *n. dj.*, 34.
145 Isto, 35.
146 Isto.
147 Isto, 35.
148 Isto, 37.
149 Isto.
150 Isto, 38.
151 M. Eshbaugh-Soha, *n. dj.*, 104.
152 Isto.
153 Isto.
154 Isto, 105.-106.
155 Isto.
156 U SAD-u u prosjeku oko 13 godišnje.
157 Govori služe za nove inicijative i jačanje mogućnosti ponovnog izbora predsjednika. Govorima ciljaju specifične skupine glasača.
158 Simbolični i ceremonijalni govori, koji se održavaju diljem SAD-a, održavaju se u prosjeku 206 puta godišnje. Oni daju predsjednicima mogućnost da djeluju predsjednički.
159 Tradiciju je započeo predsjednik George W. Bush.
160 M. Eshbaugh-Soha, *n. dj.*, 96.
161 Isto, 97.
162 Isto, 98.
163 M. J. Kumar, *n. dj.*, 38.
164 Isto.
165 M. Eshbaugh-Soha, *n. dj.*, 107.-108.
166 Isto, 109.
167 *Bully pulpit* - položaj autoriteta ili javne izloženosti, posebno politička dužnost, s koje se mogu izražavati gledišta.
168 W. T. Coombs: *Political Public Relations and Crisis Communication: A Public Relations Perspective*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011., 219.
169 Isto.
170 Takav je primjer Irak. Vidi aferu Clinton Lewinsky i strategiju *ponašaj se predsjednički*.
171 Isto.
172 Isto.
173 Isto, 220.
174 M. J. Kumar, *n. dj.*, 52.
175 Isto, 53.
176 Isto.
177 Isto, 55.
178 Isto, 56.

39. ODNOSI S JAVNOŠĆU U (PRED)IZBORNIM KAMPANJAMA

Analizu političkih odnosa s javnošću kao i tehnika u predizbornoj kampanji svakako treba početi razlikama u medijskim i političkim sustavima pojedine zemlje. Znanstvenici ukazuju da je ova razlika važna i utječe na uporabu političkih odnosa s javnošću i na to kako stranke provode kampanju i marketinški se predstavljaju na izborima.

Teoretičar političke komunikacije i političkog marketinga N. O'Shaughnessy (1990.) smatra da su aktivnosti kojima se bave suvremene političke stranke i vlade hibrid marketinga i propagande. Stranke nastoje uvjeriti ljude da prihvate njihovu politiku rabeći jednosmjernan, često manipulativan proces komunikacije, a ponekad rabeći dvosmjernan proces komunikacije. Politički odnosi s javnošću također su legitiman oblik komunikacijskih aktivnosti koje se rabe da objasne politiku i informiraju glasače, građane i druge javnosti (*stakeholdere*) te da učine političku stranku i njezine kandidate shvaćenima i prihvaćenima, kao i njihove politike.¹⁷⁹

U modernim vremenima u Ujedinjenom Kraljevstvu, poglavito pod bivšim laburističkim premijerom T. Blairom, politički odnosi s javnošću bili su pod velikim pritiskom javnosti. Postojao

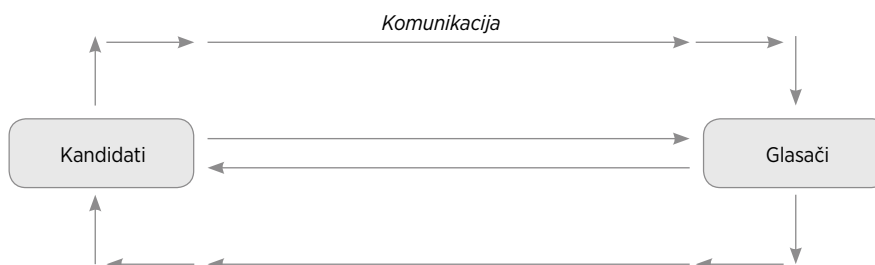
je osjećaj da je od 1997. do 2010. laburistička vlada pretjerano koristila PR i spin doktore što je dovelo do laburističkog upravljanja simboličnom vladom, koja je bila više zainteresirana za svoj imidž nego za politike i prakse.

Ako smo političke odnose s javnošću definirali kao izgradnju učinkovitih odnosa i upravljanje reputacijom s ciljnom javnošću u političke svrhe, politički odnosi s javnošću u predizbornim kampanjama mogu se označiti kao proces dobivanje potpore glasača utjecanjem na javno mišljenje i ponašanje glasača promovirajući politike vlastite stranke, a djelomično nanoseći štetu kredibilitetu političkom programu političkim suparnicima. Ovakav pogled na političke odnose s javnošću u predizbornim kampanjama implicira provedbu pozitivne, ali i negativne kampanje.¹⁸⁰

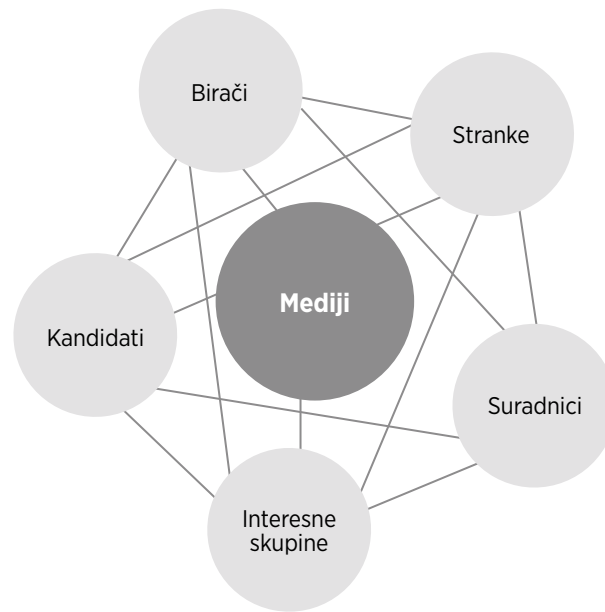
Političke stranke i kandidati nastoje predstavljati svoje poglede i stavove biračima i građanima kako bi bili izabrani. Temeljni proces u izborima jest razmjena *proizvoda*, najčešće u obliku obećanja o politikama. Ovaj se proces odvija kroz komunikaciju programa, politika i ideja. U njemu kandidati traže informacije od glasača koje se odnose na ove politike, ideje i programe.

Politički odnosi s javnošću u predizbornim kampanjama mogu se označiti kao proces dobivanje potpore glasača utjecanjem na javno mišljenje i ponašanje glasača promovirajući politike vlastite stranke.

Temeljni proces u izborima jest razmjena proizvoda, najčešće u obliku obećanja o politikama. Ovaj se proces odvija kroz komunikaciju programa, politika i ideja.



Slika 76. Komunikacijski kružni proces s biračima



Slika 77. Uloga medija u komunikaciji sa cilnom javnošću, pril. pr. Ph. Kotler, N. Kotler, 1981.

Politički strateg mora komunicirati sa više ključnih javnosti uključujući glasače, stranku, kandidata, interesne skupine, donatore i medije

Političke stranke i kandidati trebaju *poslovati* s raznim javnostima da bi postali *tržišno* orijentirani. Politički strateg mora komunicirati sa šest ključnih javnosti uključujući glasače, stranku, kandidata, interesne skupine, donatore i medije, smatraju Ph. Kotler i N. Kotler (1981.). Vrijedno je primijetiti da je uloga medija, stoga i uloga odnosa s javnošću, ključna za komunikaciju s drugih pet javnosti. Međutim odnosi s medijima nisu jedini alat političkih odnosa s javnošću jer političke stranke imaju mogućnost da komuniciraju izravno s glasačima.¹⁸¹

Teoretičari ističu da politički kandidati imaju *primarne* i *sekundarne* javnosti, pri čemu je primarna javnost glasač, a sekundarne javnosti osoblje kampanje i volonteri, organizacije, vođe mišljenja, njegova politička stranka, donatori, saveznici, prijatelji i mediji. Ovom popisu svakako treba pridodati druge političke stranke.¹⁸²

U komunikaciji s glasačima i građanima za vrijeme izbora političke stranke trebaju pružiti informacije o tome kako će vladati zemljom ako budu izabrane, pružiti sliku o tome koliko su one sposobne vladati (bilo objašnjenjem i argumentima u smislu što bi

radili u vladi ili iznoseći prošla dobra dijela u vladi i učiniti obećanja koja su vjerodostojna).

Političko komuniciranje, politički marketing i izborna kampanja – ključni pojmovi

Politička komunikacija

Kako ističe profesor B. McNair, svaka bi knjiga o političkoj komunikaciji trebala početi priznanjem kako se taj termin pokazao iznimno teškim za bilo kakvo precizno definiranje.

Profesor B. McNair ukazuje da se političko komuniciranje odnosi na „svrhovitu komunikaciju u politici“.¹⁸³ To uključuje:

- 1) sve oblike komunikacije kojima se služe političari i drugi politički akteri radi ostvarivanja specifičnih ciljeva
- 2) komunikaciju koju prema akterima usmjeravaju nepolitičari, kao što su birači i novinski kolumnisti
- 3) komunikaciju o tim akterima i njihovim aktivnostima kakva se pronalazi u izvješćima, uvodnicima i drugim oblicima medijske rasprave o politici.

U komunikaciji s glasačima i građanima za vrijeme izbora političke stranke trebaju pružiti informacije o tome kako će vladati zemljom ako budu izabrane.

Ukratko, McNairovom definicijom obuhvaćen je „sav politički diskurs“. Pod političkom komunikacijom on ne misli „samo na verbalne i pisane iskaze, nego i na vizualna sredstva označavanja, kao što su odjeća, šminka, frizura i dizajn logotipa, tj. sve elemente komunikacije za koje se može reći da tvore politički imidž ili identitet“.¹⁸⁴

Postoje i drugi pristupi definiranju političke komunikacije. Politička je komunikacija međusobni/interaktivni proces razmjene političkih sadržaja između različitih političkih aktera, za/u vrijeme političkog (izbornog) mandata ili izbora, pomoću komunikacijskih kanala (medija), a radi postizanja određenih učinaka.¹⁸⁵ Ova se definicija može raščlaniti na sljedeći način – *politička komunikacija* je:

- 1) *međusobni/interaktivni* (dvosmjerna komunikacija, *feedback*)
- 2) *proces razmjene političkih sadržaja* (programa, odluka, zakona, ideja, stavova, interesa itd.)
- 3) *između različitih političkih aktera* (građana, vlada, političkih stranaka, javnih i međunarodnih organizacija, skupina za pritisak, terorističkih organizacija, društvenih i revolucionarnih pokreta i dr.)
- 4) *za/u vrijeme političkog (izbornog) mandata* (izbora, mira, stabilnosti, kriza, rata, faze konstituiranja poslijeratne države, itd.)
- 5) *preko komunikacijskih kanala* (radija, televizije, tiska, osobnih kontakata, plakata, interneta i dr.)
- 6) *a radi postizanja određenih učinaka* (povjerenja, naklonosti, ponašanja, djelovanja, potpore, imidža, ponovnog izbora itd.).¹⁸⁶

Akteri političke komunikacije

Političko djelovanje koncipira se i ostvaruje kroz tri ključne skupine aktera političke komunikacije. U aktere političke komunikacije B. McNair ubraja:¹⁸⁷

- 1) *političke organizacije* (političke stranke, javne organizacije, skupine za pritisak, terorističke organizacije i vlade)
- 2) *medije*
- 3) *građane*.

Političke organizacije. Političke organizacije treba promatrati kroz političke, izborne aktere (*electoral actor*). M. Kasapović¹⁸⁸ pod izbornim akterima navodi pojedince, društvene skupine, organizacije ili institucije koje neposredno ili posredno sudjeluju u izborima i utječu na njihovu prirodu i ishod. „Izbore bitno određuju interesi, vrijednosti, ciljevi, strategije, odluke i obrasci ponašanja aktera koji u njima sudjeluju“.¹⁸⁹ Za prirodu izbornog procesa presudna su stoga pitanja političkih i drugih aktera koji sudjeluju u njima.

Građani. Građani su drugi element u procesu političke komunikacije. Građani su ujedno i birači i stoga je političkim akterima iznimno stalo do dobre političke komunikacije s biračima jer bez komunikacije nijedna politička poruka ne može imati nikavu važnost. S obzirom na sudjelovanje u političkom/izbornom procesu možemo razlikovati: a) *stalne birače* (*core voter*) i b) *povremene birače* (*peripheral voter*).

Mediji. Treći element u procesu političke organizacije jesu medijske organizacije. Pod masovnim medijima podrazumijevamo „organizacije koje se bave vijestima i zabavom – velike i male – i koje svoju robu rutinski prodaju širokoj javnosti“¹⁹⁰. U demokratskim političkim sustavima masovni mediji su prijenosnici – kanali komunikacije od građana do njihovih političkih vođa. „Politički akteri se moraju koristiti medijima kako bi njihove poruke bile prenesene željenoj publici. Politički programi, izvještaji o politici, izborni apeli, kampanje grupa za pritisak, teroristički akti, imaju politički značaj - i potencijal za komunikativnu učinkovitost – samo onoliko koliko se o njima izvještava i koliko ih medijska publika prima kao poruke.“¹⁹¹ Prema tome svi politički komunikatori moraju na neki način steći pristup medijima, bilo zakonima, kao kod pravila političke ravnoteže i nepristranosti, bilo uvažavanjem ili na neki drugi način.

Politički marketing

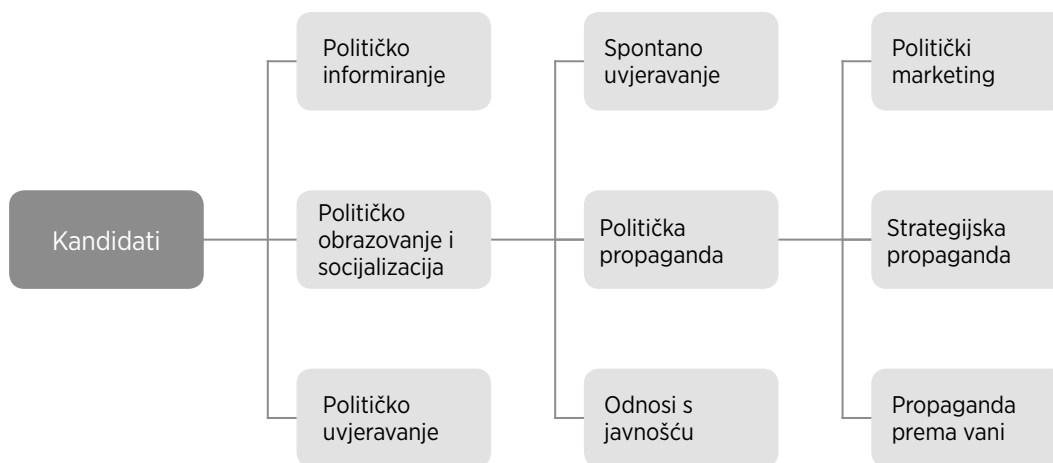
Važno je razlikovati politički marketing od političke komunikacije.¹⁹² Politička komunikacija oduvijek je postojala da bi udovolji-

Političko djelovanje koncipira se i ostvaruje kroz tri ključne skupine aktera političke komunikacije:

- 1) političke organizacije
- 2) medije
- 3) građane.

Građani su ujedno i birači i stoga je političkim akterima iznimno stalo do dobre političke komunikacije s biračima jer bez komunikacije nijedna politička poruka ne može imati nikavu važnost.

Politički akteri se moraju koristiti medijima kako bi njihove poruke bile prenesene željenoj publici.



Slika 78. Odnos političke komunikacije i političkog marketinga

Politički marketing se javlja kao novije oruđe političke komunikacije i proistekao je iz međusobnog spoja općeg prava glasa, demokracije i razvitka sredstava informiranja.

la najvažnijim potrebama svakog oblika vlasti. Da bi se na vlast dospjelo, kao i da bi se vršila ili pak da bi se građaninu o njoj položio račun, politika mora biti komunikacija. To je razlog postojanja programa, platformi i ostalih političkih dokumenata.

M. Bongrand smatra da se politički marketing javlja kao novije oruđe političke komunikacije i proistekao je iz međusobnog spoja općeg prava glasa, demokracije i razvitka sredstava informiranja.

Profesor informacijskih i komunikacijskih znanosti P. J. Maarek naglašava da je politički marketing opća metoda političke komunikacije. Polazi od nadređenog položaja političke komunikacije političkom marketingu i ilustrira taj odnos na sljedeći način. (Slika 78)¹⁹³

Izborna kampanja

Izborna je kampanja aktivnost političkih stranaka i kandidata u vrijeme (pred)izborne kampanje. Uz primjenu integrirane marketinške komunikacije svrha je kampanje predstaviti kandidate i program, izgraditi stranački i osobni imidž, a zatim pridobiti birače za postizanja planiranog izbornog cilja.¹⁹⁴ Prema ovoj definiciji izborna je kampanja:

- 1) *aktivnost* (planirana i organizirana)
- 2) *političkih stranaka i kandidata* (stranačke udruge, neovisne liste i dr.)

- 3) *u (pred)izborno vrijeme* (prije i za vrijeme službene kampanje)
- 4) *kroz primjenu integrirane marketinške komunikacije* (kombinacija komunikacijskih kanala i izbornih tehnika)
- 5) *predstaviti kandidate i program* (izloženost + pozornost)
- 6) *izgraditi stranački i osobni image* (povjerenje u stranku, kompetentnost, poštenje i ugled kandidata itd.)
- 7) *zatim pridobiti birače za postizanje planiranog izbornog cilja* (ostati na vlasti, osvojiti vlast, participirati u vlasti itd.).

Razlika između izbornih, predizbornih i postizbornih kampanja. Izborne kampanje se vode od dana raspisivanja izbora do dana održavanja izbora. Predizborne kampanje vode se prije otpočinjanja službenog izbornog razdoblja, odnosno odvijaju se u okviru tzv. marketinga prisustva, ali i povodom obavljanja pojedinih pripremnih radnji za izbore, kao što je dobijanje nominacije ispred određene stranke. Postizborne kampanje vode se neposredno nakon izbora, sve do verificiranja izbornih rezultata.¹⁹⁵

Izborna je kampanja aktivnost političkih stranaka i kandidata u vrijeme (pred)izborne kampanje.

Profesionalizacija i izborne kampanje

Predizborna kampanja brzo se profesionalizirala u novijim desetljećima. Britanski stručnjaci ukazuju na četiri ere njihove politike:

- 1) *nesofisticirana era prodaje* (gdje su kandidati promovirali sebe različitim socijalnim klasama u 19. stoljeću)
- 2) *era prodaje* (u prvom dijelu 20. stoljeća kada su se političari služili masovnim medijima da bi razglasili svoje poruke)
- 3) *s sofisticirana prodaja/marketingška era* koja nastaje (nakon što su bile razvijene privatne ankete da bi pružile informacije glasaču)
- 4) *razvoj strateške marketingške ere.*

D. Wring (1996.) svrstava ova razdoblja u tri faze:¹⁹⁶

- 1) *era propagande*
- 2) *era medija*
- 3) *era političkog marketinga.*

Uloga političkih konzultanta

Današnja je industrija političkog savjetništva izravan potomak profesije odnosa s javnošću koja je sazrijela tijekom dvadesetih godina 20. stoljeća. Njihova je zadaća bila *propagandirati* aktivnosti američkog biznisa. Ne iznenađuje da su vještine i tehnike zagovaranja postale glavni oslonac američke politike.

Specijalisti za odnose s javnošću bili su stalni dio svake kampanje do 1960. godine. Između 1952. i 1957. godine oko 60% svih tvrtki za odnose s javnošću imale su neku vrstu političkog računa. Dio osoblja u kampanji Johna Kennedyja uključivao je skupinu za istraživanja, skupinu za pisanje govora i skupinu za publicitet, a svi su oni činili osoblje za odnose s javnošću. Međutim prvotno su republikanci koristili specijaliste za odnose s javnošću u kampanjama više nego demokrati, i to zbog svojih prirodnih veza s poslovnim svijetom, tvrtkama za publicitet i raspoloživog novca.¹⁹⁷

Danas kampanje vode profesionalni savjetnici koji koordiniraju aktivnosti medija, oglašavanja, odnosa s javnošću i publiciteta.

Razumiju se i u nove tehnologije i jedinstvene zahtjeve vođenja kampanje. To je ta mješavina ekspertize i iskustva koja ih čini traženom robom, čak i nakon što kampanja završi.

Politički savjetnici danas su također potrebni zbog onog što se naziva „stalnom kampanjom“. Stalna kampanja, izravan rezultat nove tehnologije u informacijskoj eri, postala je stvarnost moderne politike. U novoj politici pitanja uloge i mediji nisu uredno odvojene kategorije. Oni su ujedinjeni strateškim imperativom (...) elementi stalne kampanje su dotiču politike: oni su sam politički proces. Politički savjetnici su stalni, političari prolazni. S nestajanjem stranačke strukture, discipline i radnika, televizijske reklame i pojavljivanje u medijima ne samo da služe mobiliziranju glasača, nego i za vođenje nacije. Vođenje nacije tada postaje neprestana kampanja u kojoj se „javnost stalno uzbunjuje i traži njezina podrška“. Ronald Reagan je u Bijelu kuću doveo neke od najsofisticiranijih djelatnika u marketingu, stručnjaka za anketiranje i konzultanata za medije koji su ikada radili za nekog predsjednika. Većina njegovog uspjeha u oblikovanju mišljenja, kontrole informacija i donošenju zakona je rezultat Reaganove upotrebe novih tehnologija. Dok je „stalna kampanja“ prepoznatljiv i dominantan aspekt predsjedničke politike, prožet će politiku sve do najudaljenijeg zakonodavnog okruga budući da političari osjećaju potrebu zadržavanja konzultanta kako bi pomoću njih stekli prednost.¹⁹⁸

Politički se savjetnici bave s pet općenitih područja kampanje: *vođenjem, planiranjem i strategijom, istraživanjem i imidžom kandidata te njegovom osobnošću*. Nakon izbora Jimmyja Cartera za predsjednika SAD-a sa-

Današnja je industrija političkog savjetništva izravan potomak profesije odnosa s javnošću.

Dio osoblja u kampanji Johna Kennedyja uključivao je skupinu za istraživanja, skupinu za pisanje govora i skupinu za publicitet, a svi su oni činili osoblje za odnose s javnošću.

Danas kampanje vode profesionalni savjetnici koji koordiniraju aktivnosti medija, oglašavanja, odnosa s javnošću i publiciteta.

Važna funkcija političkog konzultanta jest vođenje cijele kampanje.

vjetnici za kampanju često su postajali članovi administrativnog tima koji su nastavljali raditi u svojim područjima stručnosti.¹⁹⁹

1) *Vođenje kampanje.* Važna funkcija političkog konzultanta jest vođenje cijele kampanje. Oni najprije uspostavljaju organizaciju kampanje koja se sastoji od profesionalaca, pouzdanih aktivista stranke i građana volontera. Cjelokupno vođenje kampanje zahtijeva provedbu strategije kampanje i određivanje vremena, novca i talenta kandidata.²⁰⁰ Danas, čak i u kongresnim utrckama, kampanje zapošljavaju timove konzultanata. Neki su jaki u medijima, a neki u organizaciji. Vođenje kampanje uključuje obraćanje pozornosti i na najmanji detalj. Neki konzultanti vode, educiraju, čak i odijevaju svoje kandidate. Ide se tako daleko da se čak nekim kandidatima preporučuje dijeta.

2) *Planiranje kampanje i strategija.* Strateško razmatranje važna je zadaća konzultanta. U planiranju političke kampanje konzultant razmatra kandidatovu osobnost, temperament, iskustvo, pozitivne strane i slabosti. Stvaraju se osnovne teme, slogani, pitanja i načini napada, a oblikuje se i plan igre. Vremensko planiranje pojavljivanja i aktivnosti u kampanji također je važan dio ukupnog planiranja kampanje. Razvoj strategije, dotjerivanje i provedba kontinuirani su proces. Njegov uspjeh ili propast ima izravnog učinka na reputaciju konzultanta i njegove buduće poslove. Ta je funkcija stoga kritična i za kandidata i za konzultanta.²⁰¹

Joe Napolitan, konzultant koji radi prvenstveno za liberalne demokrate, poznat je po strategiji iznenadnog ubrzavanja kampanje u zadnjoj fazi i silnog udaranja po protivniku na kraju. Ta je strategija gotovo bila uspješna u predsjedničkim izborima 1968. godine.

3) *Istraživanje u kampanji.* Istraživanje u kampanji visoko je specijalizirana funkcija koja postavlja temelj za razvoj i provedbu strategije. Istraživanje u kampanji uključuje

istraživanje shema glasovanja, izlazak birača na biračka mjesta, demografske međunose glasovanja, stavove, mišljenja, pitanja, registraciju birača te izborne projekcije. Većina kampanja priprema *bibliju* koja sažima sva relevantna pitanja kampanje, profile *prijateljskih* birača, analize pozitivnih strana, slabosti i strategije protivnika i pruža lokalne podatke za postaje u kampanji. Kao i planiranje kampanje te razvoj strategije i istraživanje je kontinuirani proces, posebno kako se približava izborni dan.²⁰²

Stuart Spencer uveo je *prateće istraživanje* u političke kampanje. Ova marketinška tehnika čestih mjerenja stavova birača omogućava konzultantu da izolira određene veze između uzroka i posljedice. Tako se identificira učinak različitih događaja unutar kampanje, kao što su radijske i televizijske promidžbene poruke i vrše se prilagodbe.²⁰³

Dimenzija znanstvenog istraživanja imala najviše učinka na prirodu suvremenih kampanja. Za neke ljude, kako su kampanje postajale sve znanstvenije, istodobno su postajale nehumane i nesadržajnije s obzirom na rasprave o pojedinim pitanjima.

4) *Imidž kandidata.* Jedna od glavnih zadaća konzultanta jest pomoć u razvoju kandidatovog imidža u javnosti. Imidž je pojam o svojstvima koje ljudi asociraju s određenim predmetima, proizvodima i pojedincima. Konzultantov je posao oblikovati i stimulirati pozitivne asocijacije tako da birači vjeruju da kandidat ispunjava njihove želje, čežnje i potrebe. Kandidatova osobnost složena je slika kandidatovih političkih gledišta, uloga i osobnih značajki koja se prezentira biračima.

Tijekom svoje predsjedničke kampanje 1980. godine Reagan je prezentiran kao grubijan dorastao zadaći suočavanja sa Sovjetima, koji vjeruje u jaku obranu. Nakon stupanja na dužnost prezentiran je kao dobar čovjek, skroman i ugodan, osim ako ga se ne stjera u škripac.²⁰⁴ George Bush je 1988. godine naporno radio na tome da se oslobodi svojeg imidža „slabića“, a Dukakis svog imidža hladnog čovjeka bez emocija.

U planiranju političke kampanje konzultant razmatra kandidatovu osobnost, temperament, iskustvo, pozitivne strane i slabosti.

Jedna od glavnih zadaća konzultanta jest pomoć u razvoju kandidatovog imidža u javnosti. Imidž je pojam o svojstvima koje ljudi asociraju s određenim predmetima, proizvodima i pojedincima.

Tijekom kampanje Bush je prikazivan u lovu i ribolovu. Koristio je agresivniji stil i „grublji“ govor u komunikaciji s novinarima i u referencama na Michaela Dukakisa. Jedna od Bushovih nezaboravnih rečenica tijekom kampanje bila je prilikom Nacionalnog kongresa republikanaca kada je upotrijebio neke od rečenica filmskog lika Prljavog Harryja: „Čitaj mi s usana, nikakvi novi porezi!“.

5) *Osobnost kandidata*. Imidž i kandidatova osobnost važne su značajke svake kampanje. Nakon detaljnih istraživanja masovnih medija i izbora T. Patterson smatra da birači prihvaćaju imidž i kada se on jednom kod njih razvije, nije ga lako promijeniti, čak niti prezentacijom novih informacija i napora. Zapravo, Patterson je otkrio da su dojmovi koje su stečeni tijekom predsjedničke kampanje 1976. godine između Cartera i Forda imali tendenciju biti više stilistički, fokusirali su se na manirizam kandidata i tijekom kampanje više nego na tvrdnje o važnim pitanjima ili na osobine vođe. Nažalost, taj je trend nastavljen tijekom Reaganove ere. Ankete su pokazale da su u predsjedničkim izborima 1984. godine birači bili skloni Reaganu zbog elemenata njegove osobe i karizme, ali da se nisu slagali s njegovim stajalištima o različitim pitanjima.

Činjenica je da imidž danas ne može biti uzet zdravo za gotovo. Njega treba graditi, jačati i dotjerivati. Biračko tijelo oblikuje brojne slike o kandidatima na temelju svojih percepcija, stavova i emocija. Slike o kandidatu kratkoročni su čimbenici podložni stvaranju i utjecaju. Studija je otkrila četiri glavne kategorije uzroka pozitivnih i negativnih dojmova o kandidatu. Po važnosti to su: *osobne kvalitete i karakteristike, sposobnost izvršavanja, pitanja i stranačke reference*.²⁰⁵ Općenito, kandidatu pomaže ako se o njemu misli kao o osobi vrijednoj povjerenja, pouzdanoj, zreloj, ljubaznoj, ali odlučnoj, brižnom obiteljskom čovjeku, karizmatičnom i normalnom na svaki drugi način. Činjenica da se imidž i osobnost

prenose ponajviše preko vizualnih medija jesto ono što čini konzultante i specijaliste bitnima u bilo kojoj kampanji.

Elementi izborne kampanje

Povijesne analize pokazuju da se izborne kampanje u začetcima svoga modernog značenja javljaju gotovo istodobno s nastajanjem i djelovanjem modernih političkih stranaka krajem 18. stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama, odnosno u prvoj polovici 19. stoljeća u Europi. Francuska riječ *campagne*²⁰⁶ izvorno znači vojni pohod, bitka, vojne operacije koje se vode na nekom bojištu u određeno vrijeme. Takvo vojno podrijetlo pojma izborne kampanje sugerira da se tom fenomenu i ranijih stoljeća pridavalo iznimno veliko značenje. To značenje osobito dolazi do izražaja sredinom prošloga stoljeća kada izborna kampanja postaje organizirana aktivnost obilježena sustavnom i agresivnom uporabom sredstava masovnog komuniciranja. U tom smislu ključan čimbenik profiliranja suvremenih kampanja jest pojava elektroničkih medija.

Vrste kampanje. S obzirom na strategiju, razlikujemo tri vrste kampanja:

1. imidž kampanja
2. tematska (*issues*) kampanja
3. imidž/tematska kampanja.²⁰⁷

U *imidž kampanjama* stranke ili kandidati izbornu potporu birača prvotno nastoje ishoditi promicanjem pozitivne promidžbe o svojim kvalitetama u (dijelu) javnosti. *Issues kampanje* temelje se na odnosu stranke ili kandidata prema pitanjima i problemima za koje se procjenjuje da imaju najveću važnost za društveni život i da će ponajviše utjecati na izbornu odluku većine birača. *Imidž/tematska kampanja* je kombinirani oblik kampanje.

S obzirom na vrijednosno usmjerenje, kampanje se dijele na pozitivne, negativne i usporedne.²⁰⁸ *Positivna* je kampanja kojom se povjerenje birača nastoji zadobiti promicanjem i naglašavanjem pozitivnih karakteristika kandidata, odnosno stranke. *Negativna* je obilježena napadima na suparničku stranku, odnosno kandidata, pri

imidž i kandidatova osobnost važne su značajke svake kampanje.

Biračko tijelo oblikuje brojne slike o kandidatima na temelju svojih percepcija, stavova i emocija.

S obzirom na strategiju, razlikujemo tri vrste kampanja:

1. imidž kampanja
2. tematska (*issues*) kampanja
3. imidž/tematska kampanja.

Svaka bi izborna kampanja trebala imati svoj cilj. Političke stranke i kandidati utvrđuju svoje ciljeve u fazi pripreme i promišljanja o kampanji.

Strategija kampanje su planovi za prilagođavanje pravila, kandidata, biračkog tijela, problema i resursa jednih drugima.

Svaka kampanja treba imati temu. Tema bi trebala biti osnovna svrha kandidature i treba dobiti središnje mjesto u kampanji, te postati „porukom u pozadini konkretnih pitanja“, odnosno glavnim razlogom izlaska na izbore.

čemu se često ne biraju sredstva. *Usporedna* je ona kampanja kojom se pokušava dobiti što veća potpora uspoređivanjem stranke/kandidata, odnosno pripadajuće politike sa strankom/kandidatom i politikom suparnika, uglavnom onog najopasnijeg.

Ciljevi izborne kampanje. Svaka bi izborna kampanja trebala imati svoj cilj. Političke stranke i kandidati utvrđuju svoje ciljeve u fazi pripreme i promišljanja o kampanji. Nitko se neće kandidirati bez nekog cilja. Taj cilj kampanje bit će dio opće strategije političkih aktera. O ciljevima ovisit će i sama organizacija, ljudstvo, kao i troškovi kampanje. Cilj bi trebalo uskladiti realnom okviru u kojem se nadmeću politički akteri. Ciljevi izborne kampanje jesu:²⁰⁹ 1) *maksimalistički ciljevi*, 2) *umjereni izborni ciljevi*, 3) *minimalni izborni ciljevi*, 4) *neizborni ciljevi* i 5) *reputacijski cilj*.²¹⁰

Strategija izborne kampanje. Svaka bi izborna kampanja trebala imati svoju strategiju. Smišljaju ih politički konzultanti zajedno sa stranačkim vodstvom ili kandidatom. Strategija kampanje su planovi za prilagođavanje pravila, kandidata, biračkog tijela, problema i resursa jednih drugima. Strategija se temelji na uočenim snagama i slabostima pojedinog kandidata (stranke) u očima potencijalnih glasača u kontekstu primjenjivih izbornih pravila.²¹¹

Kada je riječ o izornoj strategiji, nužno je razlikovanje izbornog programa i izborne strategije. *Izborni program* javni je dokument koji se objavljuje i pokušava učiniti dostupnim biračima. S druge strane *izborna strategija* interni je dokument koji sadrži prethodne analize i postupke pomoću kojih se pokušava maksimalizirati učinak kampanje. Okvirni sadržaj izbornog programa prethodi izradi izborne strategije.²¹²

Segmentiranje birača. Vrlo važno pitanje izborne kampanje jest svjesnost stranaka i kandidata da neće biti u mogućnosti privući sve birače različitih uvjerenja. Shodno tomu ističe da kandidati moraju utvrditi tko su njihovi birači. Ideja o podjeli biračkog tijela u različite glasačke blokove i potom stvaranje platforme kampanje koja će privući kandidatove pristaše u politici nije ništa

novu. Pripadnost stranci pojam je koji odgovara ovom načinu razmišljanja; kandidati grade platformu kampanje kako bi zastupali pitanja i politiku važnu biračima u svojim strankama. Međutim ono što je novo jeste rascjepkavanje biračkog tijela, koje se sastoji od mnogo različitih glasačkih skupina, od kojih svaka ima svoje prioritete.²¹³

Istraživanja u kampanji. U demokratskim društvima istraživanja javnoga mišljenja u vezi s politikom iznimno su osjetljiva. Izaživaju veliko zanimanje javnosti (posebno uoči izbora) i najvjerojatnije ostvaruju učinak na formiranje stavova i mišljenja ljudi te na pripadajuće političko ponašanje. Istraživanje u kampanji visoko je specijalizirana funkcija koja postavlja temelj za razvoj i provedbu strategije. Uključuje istraživanje shema glasanja, izlaska birača na biračka mjesta, demografske međuodnose glasanja, stavove, mišljenja, pitanja, registraciju birača te izborne projekcije. Većina kampanja priprema *bibliju* koja sažima sva relevantna pitanja kampanje, profile *prijateljskih* birača, analize pozitivnih strana, slabosti i strategije protivnika i pruža lokalne podatke za postaje u kampanji. Kao i planiranje kampanje i razvoj strategije i istraživanja su kontinuirani procesi, posebno kako se približava izborni dan.

Tema kampanje. Svaka kampanja treba imati temu. Tema bi trebala biti osnovna svrha kandidature i treba dobiti središnje mjesto u kampanji, te postati „porukom u pozadini konkretnih pitanja“, odnosno glavnim razlogom izlaska na izbore. Tema kampanje određuje se na temelju studija, istraživanja, sondaža internih i drugih podataka. Kada se prikupe i analitički obrade svi ti podatci, dolazi se do središnjeg pitanja koja bi trebala dominirati u jednoj kampanji. Na osnovi postavljene teme ili više njih razvija se politička poruka – slogan. Slogan je nit koja će povezati temu (stranku) s biračima u javnim nastupima i komunikaciji uopće. Tema kampanje sadržaj je izborne poruke. U njoj su sadržane informacije: zašto se stranka (ili kandidat) natječu na izborima, za koju javnu funkciju, vodstvo koje nudi i zašto je upravo ta stranka najbolja za

te funkcije. Glasačima je važno da njihova politička stranka ili kandidat zadovolje kriterij odgovornosti, pristupačnosti, sposobnosti rješavanja bitnih pitanja, kao i brige o žarišnim temama javnog života, kao što su npr. gospodarstvo, nezaposlenost, zdravlje, porezi, školstvo, socijalna pitanja, bolji standard i dr.

Političke poruke/slogan. Da bi se provela učinkovita politička kampanja, kandidati ili njegovi suradnici trebaju poznavati proces razvijanja i prenošenja političke poruke. Često se kandidati upuste u kampanju s dobrim namjerama i s najboljim programom koji bi predstavljao dobar izbor za birače, ali im izostane kvalitetno razvijanje i prenošenje izborne poruke. Ako je cilj izborne kampanje pobjeda, jednostavno, da bi postigla taj cilj, stranka ili kandidat trebaju uspješno razviti političku poruku, a zatim uvjeriti većinu birača da na izborima glasuju upravo za njih. To pretpostavlja da cjelokupnu komunikaciju u tijeku kampanje stožeri trebaju osmisлити tako da njihova izborna poruka bude prenesena i povezana s glasačima, odnosno potrebno je prenijeti pravu poruku u pravo vrijeme, pravim kanalima. U tom kontekstu jedna je činjenica koju kampanja nikada ne može dovoljno naglasiti, a to je ime kandidata ili stranke. Ime je prvo što kandidati izgovaraju kada se susreću s potencijalnim glasačima ili kada javno nastupaju.

Javni skupovi. Javni su skupovi zbog svoje izborne učinkovitosti sastavni dio svake moderne kampanje. Pored medija i drugih sredstava komunikacije javni su skupovi oblici komunikacije preko kojih se prenose političke poruke većem broju birača. Postoji nekoliko vrsta javnih skupova koje stranke ili kandidati rabe u svojim predizbornim kampanjama. To su skupovi na otvorenom prostoru – masovni skupovi, skupovi u dvoranama, skupovi na javnim mjestima, javne rasprave i seminari, skupovi na željezničkim stanicama, jutarnji sastanci itd.

Političko oglašavanje. Politička promidžba za realizaciju svojih ciljeva rabi brojna i raznovrsna sredstva. Američki autori J. E. Brennan i P. J. Everest (1964.) ukazuju na

važnost vanjskih promidžbenih sredstava i sredstava na vozilima što nazivaju transportnom promidžbom. M. B. Pustetto (1991.) navodi specifična sredstva političke komunikacije u izbornoj promidžbi kao što su: promotivni materijali, plakati, promo-kartice, novine i *newsletteri*, oglašavanje u tisku, afiše, izborni spotovi, materijali za prezentaciju, korespondenciju i telemarketing. M. Bongrand reklamna sredstva dijeleli na službenu reklamu, klasična reklamna sredstva, plakate, tiskane dokumente i audio-vizualna sredstva. Dakle svim reklamnim sredstvima zajedničko je oglašavanje. Porastom uloge televizije u vođenju političkih kampanja preovladavajući oblik političkog govora postao je oglas. Politički je oglas danas glavno sredstvo kojim kandidati svoje poruke priopćavaju biračima.

Negativna politička kampanja. Političke kampanje mogu biti vrlo *prljave* i politički nekorektne. To pokazuju i posljednje kampanje u SAD-u gdje vlada *napadački* trend u političkom oglašavanju. Načelno, birači imaju pravo upoznati osobe koje biraju. S jedne strane kandidati sebe pokušavaju prikazati u najboljem svjetlu, s druge strane stvaraju negativnu i najgoru moguću sliku o svojim izbornim protivnicima, posebno u zadnje dane izborne utrke. Zbog mogućih izbornih učinaka, negativni spotovi i istraživanje protivničke kampanje postali su redovita pojava. Ako se istraži protivnička kampanja, istraživanje donosi znatne i važne informacije za planiranje kampanje i nastup kandidata.

Komunikacijski kanali u izbornoj kampanji

Velika je zasluga kanadskog sociologa Marshalla McLuhana što je naglasio ulogu kanala u sustavu javnoga komuniciranja. Otkrio je jedno važno područje evaluacijskog istraživanja jer se pokazalo da uspjeh javnoga komuniciranja ovisi o strukturi i kvaliteti kanala kojim se informacija prenosi.²¹⁴

M. Mc Luhan je ukazao i na ulogu šumova u kanalu koji mogu omesti informacijski tijek do te mjere da poslana informacija uopće ne stigne na željeno odredište. Druga

Javni su skupovi zbog svoje izborne učinkovitosti sastavni dio svake moderne kampanje.

Političke kampanje mogu biti vrlo prljave i politički nekorektne.

Negativni spotovi i istraživanje protivničke kampanje postali su redovita pojava.

Velika je zasluga kanadskog sociologa Marshalla McLuhana što je naglasio ulogu kanala u sustavu javnoga komuniciranja.

Druga i još veća McLuhanova zasluga jest činjenica što je pokazao kako se svakim kanalom ne mogu slati sve informacije. Time je otkrivena specifična komunikacijska moć kanala.

i još veća McLuhanova zasluga jest činjenica što je pokazao kako se svakim kanalom ne mogu slati sve informacije. Time je otkrivena specifična komunikacijska moć kanala. „Kad su se javili radio i televizija, došlo je do velike krize u novinstvu. Međutim, tek nakon uspješnog izučavanja komparativnih prednosti kanala bilo je moguće riješiti taj veliki povijesni problem. Naime, budući da je uočeno da se auditivnim kanalom (tj. radijem) ne mogu uspješno prenositi vizualne poruke niti prezentirati slikarska, odnosno kiparska djela, kao što se ni novinskim vizualnim kanalom ne može posredovati glazbena poruka, kriza je bila riješena na bazi poštivanja komparativnih prednosti svakog medija (kanala). Radijski programi su se tako zbog prednosti auditivnog kanala uglavnom ograničili na posredovanje vijesti, glazbe i dijaloških formi. U tom području je auditivni kanal u prednosti.“²¹⁵

Televizija i film ograničili su se na prikazivanje domaćih i svjetskih spektakla. Tako su u suvremenom svijetu postali općeplosnato kazalište kojemu do sada u povijesti nema premca. S obzirom na svoje komparativne prednosti (da poruku najduže zadržavaju i omogućuju čitatelju da je višekratno percipira – *verba volant, scripta manent*), novine su postale dnevni zapis događaja u zemlji i svijetu. Zato opširnije informiraju i u stanju su da donesu razne precizne tablice, grafikone, slike kojima se i kvantitativnim tehnikama prikazuju kvalitete posredovanih informacija.

Pišući o komunikacijskim kanalima, R. E. Denton Jr. i G. C. Woodward uglavnom navode četiri komunikacijska kanala: *elektronički mediji, tiskani mediji, izložbeni mediji* (npr. panoj itd.) i *osobni kontakt*.²¹⁶

Promatrajući suvremene komunikacijske kanale, treba dodati i peti komunikacijski kanal – *internet* jer je postao takvo sredstvo komunikacije bez kojeg je danas nezamisliva moderna komunikacija te je znatno promijenio oblik i stil i političke komunikacije.²¹⁷

Dakle danas uglavnom možemo govoriti o *pet osnovnih komunikacijskih kanala u političkoj komunikaciji*.²¹⁸

1. *elektronički mediji* (radio i televizija)
2. *tiskani mediji* (dnevni i tjedni listovi, časopisi, magazini i dr.)
3. *izložbeni mediji* (*billboards* i dr.)
4. *interpersonalni komunikacijski kanali* (osobni kontakt)
5. *internet*.

Ovih pet komunikacijskih kanala uvjetno se dijele u tri skupine s obzirom na odnos samog komunikatora i primatelja:²¹⁹

1. *pasivni* (plakati)
2. *dinamički* (TV, radio, novine, web stranice)
3. *interakcijski* (interpersonalna komunikacija, tribine, nove medijske tehnologije).

Kontrolirani i nekontrolirani mediji u izbornoj kampanji

Ne postoji veći prag u svijetu politike od onog koji razdvaja poruke za koje je netko platio od onih koje su doprle do javnosti preko *besplatnih* kanala. Ove prve uključuju oglase i političke traktate koje plaćaju njihovi zagovornici. Drugi uključuju mnogo uvjerljiviji kanal *vijesti* i *informacija* koje dopiru do čitatelja, gledatelja ili slušatelja bez izravnog plaćanja.²²⁰

Politička je kampanja događaj koji se najoštrije fokusira na razlike između besplatnih i plaćenih medija. Kandidati koji se natječu za najvažnije izborne položaje kupuju zapanjujuće skupe blokove televizijskog vremena kako bi prezentirali poruke koje u potpunosti kontroliraju. To čine jer postoji stalna napetost između političkih interesa i interesa medija...

Ironija je američkog života to što vrlo malo skupina s političkim ciljevima može priuštiti pristup glavnim oblicima masovnih medija. Velika većina političkih kandidata, stranaka i posebnih interesnih skupina nema dovoljno sredstava za kupnju vremena ili prostora koji se tako slobodno rabe za prodaju svega, od bezalkoholnih pića do dezodoransa. Uz iznimke najmanjih lokalnih distributera, kao što su mali tjednici ili radiopostaje, cijena jednokratne poruke izračunava se u tisućama dolara.²²¹

Oglašavanje je tako upućeno većinom na komercijalne segmente društva, ne na lju-

Četiri komunikacijska kanala: elektronički mediji, tiskani mediji, izložbeni mediji (npr. panoj itd.) i osobni kontakt. Peti komunikacijski kanal je internet jer je postao takvo sredstvo komunikacije bez kojeg je danas nezamisliva moderna komunikacija te je znatno promijenio oblik i stil i političke komunikacije.

de u javnom sektoru koji su zainteresirani za prenošenje gledišta vezana za pitanja iz nacionalne ili regionalne politike. Kao što je zabilježio John Kenneth Galbraith, „netko je od najtalentiranijih ljudi u zemlji pretresao svaki kut psihe javnosti kako bi provjerio može li se kultivirati želja za nekim proizvodom koji se može prodati. Nimalo sličan proces ne odvija se s obzirom na usluge države koje se ne mogu prodati.“ Kada se to primjeni na političke kandidate, jedine značajne iznimke jesu slavni političari koji se kandidiraju za najvažnije položaje. A čak se i njihovi izgledi za uspjeh sužavaju s nužnošću da započnu kao vjerojatni pobjednici jer samo dobro poznati kandidati mogu privući potrebne doprinose kampanji kako bi mogli platiti troškove promidžbe.

Promidžba je bila među kontroliranim medijima onaj medij koji je najviše istraživan i o kojem se najviše raspravljalo. „Učinak je politike bio razoran“, navodi povjesničar emitiranja Eric Barnouw. Slučajevi nacionalnih i regionalnih kampanja puni su primjera potencijalnih i stvarnih zlouporaba promidžbe.²²²

Tijesna veza između politike i televizije ima i svojih branitelja. Jedan od zaključaka studija političke promidžbe jest da su određeni promidžbeni spotovi samo ponovne izjave onoga što su kandidati bezbroj puta izgovorili u svojim javnim govorima. Drugi teoretičari branili su strateške prednosti tretiranja političke kampanje kao varijacije tehnika koje se rabe za marketing novih proizvoda. Teorija marketinga ima legitimno mjesto u izbornom procesu: taj postupak omogućuje nekom političkom kandidatu da izmjeri svoj imidž, odredi kako se njegov imidž može usporediti s imidžom drugih kandidata, provjeri alternativna stajališta i držanja te se pozicionira u nadmetanju tako da dobije maksimalnu prednost na temelju svojih dobrih strana ili slabosti svojega protivnika.²²³ Jedina poteškoća takva pristupa jest činjenica da komercijalni marketing rabi glavne oblike masovnih medija koji zahtijevaju proračune koji su nezamislivi za sve osim nekoliko nacionalnih političkih kandidata.

Iako su promidžbeni spotovi zasigurno puni neinventivnosti, napadnih pretjerivanja i površnog simbolizma, predsjednički kandidati u svojim promidžbenim apelima naveliko rabe i stvarne informacije o pojedinim pitanjima. Zapravo, tijekom kratkog vremena opće predizborne kampanje predsjednički promidžbeni spotovi sadrže znatno više sadržaja o pojedinim pitanjima nego televizijske informativne emisije. Ta je informacija posebno vrijedna za ljude koji malo pozornosti poklanjaju novinama. Promidžba služi kako bi se manje informirane ljude učinilo znatno informiranijima.

Radio i izravna pošta također igraju važnu ulogu kao sredstva političke promidžbe. Radijski spotovi nisu skupi kao produkcija, a lako ih je i pripremiti. Vrlo specijalizirani glazbeni formati čine usmjeravanje poruka na određenu javnost jednostavnim. Jedva da koja postaja uspije doći do razine dopiranja koje su moguće uz druge oblike lokalnih ili nacionalnih medija. A nije potrebno ni reći da radijskim porukama obično nedostaje onaj učinak i privlačnost koju posjeduje televizija. Međutim za mnoge političke kandidate američki sustav decentraliziranog radija (s više od 9000 postaja na cijelom teritoriju SAD-a) ostaje najdostupniji medij koji si mogu priuštiti.²²⁴

Jedan od najvećih nedostataka radija kao agenta u korist političkog zagovaranja – a taj nedostatak radio dijeli s televizijom – činjenica je da oni koji upravljaju postajama i mrežama nisu skloni prenositi promidžbu koja se ne bavi potrošačkim proizvodima ili pravim političkim kampanjama. Ono što se ponekad zove *uvodnik* ili *promidžba nekog pitanja* destimulira se u oba medija. Najvidljiviji oblik takve promidžbe nekog pitanja danas je ograničen na stranice s komentarima kolumnista velikih novina. Korporacijski sponzori redovito plaćaju oglase koji nude neku količinu uvodnika koje sponzoriraju tvrtke, a koji se bave temama koje variraju od boljaživosti Kongresa u smanjivanju nacionalnog duga do hvalospjeva o predsjednikovim gospodarskim mjerama. Posebno su velike mreže bile nesklone dopustiti pristup takovoj plaćenju promidžbi

Tijesna veza između politike i televizije ima i svojih branitelja.

Tijekom kratkog vremena opće predizborne kampanje predsjednički promidžbeni spotovi sadrže znatno više sadržaja o pojedinim pitanjima nego televizijske informativne emisije.

Radio i izravna pošta također igraju važnu ulogu kao sredstva političke promidžbe.

Kod integrirane (marketinške) komunikacije svi oblici moraju biti u potpunosti usuglašeni jedni s drugima i integrirani tako da se dopunjavaju kako bi se postigli najbolji rezultati.

orijentiranoj na pojedina pitanja. Navodni je razlog to što njihove obveze na *nepristranost* zahtijevaju emitiranje previše različitih mišljenja. Međutim vjerojatnije je objašnjenje ukorijenjeno u ekonomiku industrije. Promidžba koja reklamira ideje, a ne proizvode kontroverzna je i uznemiruje općenitu želju mreža i postaja da zadrže publiku onoliko stabilnom i mirnom koliko je to moguće. Sve drugo osim apolitičnog ciljanja proizvoda smatra se da ugrožava lojalnost publike.

Izravna je pošta također važna. Po ukupnim приходima od promidžbe zauzima mjesto odmah iza novina, časopisa i televizije.²²⁵ Prihvativši tehnike koje rabe marketinški stratezi za okružnice, političari često koriste apele izravnom poštom koji se distribuiraju na tisuće prethodno odabranih adresa. Određeni broj tvrtki specijalizira se u prikupljanju i prodaji popisa dostavnih adresa za koje se smatra da sadrže pojedince s određenim poželjnim društvenim ili političkim obilježjima. Organizacije koje imaju političke interese rabe opsežno anketiranje i demografske podatke da bi povezali određeni tip poruka s primateljima koji će na njih reagirati. Članovi Kongresa SAD-a odavno rabe svoje pravo na besplatnu poštu za slanje biltena i upitnika svojim biračima. S obzirom na potencijal za uporabu računalnih načina za usmjeravanje poruka članovi mogu poslati *osobna* pisma određenim tipovima birača na koje bi ono što pročitaju moglo pozitivno utjecati.

Integrirana (marketinška) komunikacija

Pitanja koji su komunikacijski kanali najvažniji, najutjecajniji i najuvjerljiviji u političkoj kampanji vodi nas do pojma integrirane (marketinške) komunikacije. Kod integrirane (marketinške) komunikacije svi oblici moraju biti u potpunosti usuglašeni jedni s drugima i integrirani tako da se dopunjavaju kako bi se postigli najbolji rezultati.

Dakle na integriranu marketinšku komunikaciju treba gledati kao na koncept uz pomoć kojeg se integriraju i koordiniraju ko-

munikacijski kanali kako bi se iznijela jasna, konzistentna i poticajna poruka.

Unutar integrirane komunikacije u kampanji svoje mjesto zauzima i političko oglašavanje. Političko je oglašavanje važan instrument političke komunikacije u Europi i SAD-u. U Americi promocija stranke i kandidata ima tendenciju da se dogodi preko spotova oglašavanih na televiziji i kablovskim mrežama. Ovisno o financijama, američki su kandidati slobodni kupovati neograničene količine oglašivačkog vremena na televiziji. U drugim zemljama promocija stranke uglavnom se događa preko *billboarda* (reklamnih panoa) i tiskovnog oglašavanja, ali glavno sredstvo pomoću kojeg se utječe na glasače jest publicitet koji se generira preko aktivnosti upravljanja vijestima.²²⁶

Novi politički odnosi s javnošću – promjenljiva priroda internet vođenja kampanje

Američki predsjednički izbori 2008. godine bili su najduže i najskuplje natjecanje koje se pamti. George W. Bush postao je vrlo nepopularan zbog vanjske politike i vojnih intervencija u Iraku i Afganistanu. Barack Obama, senator iz Illinois, izabran je za predsjednika SAD-a djelomično zbog toga što je J. McCain bio percipiran kao netko tko će nastaviti Bushovu doktrinu.

Koliko stoji da se postane predsjednik SAD-a? Kampanja Baracka Obame prikupila je 246,1 milijuna američkih dolara tijekom nominacije za demokratskog kandidata između 1. siječnja i 30. lipnja 2008. On je skupio 453,9 milijuna dolara do 31. kolovoza za svoju predsjedničku kampanju. Ukupno Obama je skupio 744,9 milijuna dolara do 31. prosinca kako bi osigurao svoj put u Ovalni ured.

Predsjednički izbori 2008. u SAD-u bili su drukčiji zbog još jednog razloga. Na ovim izborima i kampanji glavni su kandidati znatno ulagali u strategiju društvenih mreža kao načina da se poveća potpora glasaču i da se poveća *online* prikupljanje novčanih sredstava. Obamin tim, koji je uključio jednog od Facebook osnivača Chris Hughesa,

Na integriranu marketinšku komunikaciju treba gledati kao na koncept uz pomoć kojeg se integriraju i koordiniraju komunikacijski kanali kako bi se iznijela jasna, konzistentna i poticajna poruka.

Političko je oglašavanje važan instrument političke komunikacije.

razvio je *MyBarackObama.com*, stranicu društvene mreže, kako bi ciljano došao do glasača i organizirao akciju *izidite-na-izbore* dopuštajući članovima da se susretu, nazoče i organiziraju lokalne sastanke i događaje (*evente*). Više od milijun *online* članova bilo je pridobiveno do kolovoza 2008., organizirajući gotovo 75000 *offline*/samostalnih događaja.

Virusni marketing koji je poduzela Obamina kampanja bio je posebna snaga. Video *Da, mi možemo* (*Will.I.Am* i *MoveOn.org* CNNBC video) privukao je pozornost više od 13 milijuna ljudi. Rekordan je broj mladih ljudi koji su glasovali tijekom izbora 2008. u usporedbi s izborima 2004. godine. Rezultat je to jake kampanje registracije glasača *Rock the Vote* i drugih kampanja registracije glasača.²²⁷

Virusni marketing koji je poduzela Obamina kampanja bio je posebna snaga. Video *Da, mi možemo* privukao je pozornost više od 13 milijuna ljudi.

Studija slučaja 40. Blogeri preoblikovali američku izbornu kampanju

Izborna kampanja u Sjedinjenim Državama kontinuirano se mora prilagođavati novom medijskom okružju kojim više ne dominiraju veliki dnevници i nacionalne televizijske mreže. Glen Kates je otišao na sveučilište Georgetown, ovdje u Washingtonu, na panel o utjecaju političkih blogova i interneta općenito na dijalog na američkoj izbornoj sceni.

Debata između Baracka Obame i Hillary Clinton još nije niti prošla, a blogovi na internet stranicama televizijske mreže ABC – koja je organizirala debatu – bili su puni gledateljskih komentara. Javnost nije toliko komentirala nastup samih kandidata, već je davala svoja mišljenja o voditeljima debate. Većini gledatelja se naime nisu sviđala pitanja koja su novinari postavljali – naglašavale su se navodno previše osobne razlike između Obame i Hillary Clinton, a nije se išlo u bit problema, u analizu političkih i ekonomskih tema.

Nakon toga su se i tradicionalni mediji – tiskani i elektronički – okrenuli kritici svojih kolega – voditelja debate – umjesto da naglasak stave na razlike u izbornim programima dvojice kandidata za predsjedničku nominaciju Demokratske stranke. Kolumnist dnevnika *Washington Post* E. J. Dionne ovakav stil izvješćivanja smatra izravnim utjecajem *novih medija* – blogova i političkih internetskih stranica – na kojima, kako kaže, „svatko, a ne samo novinar, može reći što misli“. „Blogovi su korisni za demokraciju jer kontroliraju tradicionalne medije“ – smatra E. J. Dionne.

Jonathan Martin, koji na blogu *Politico.com* piše o izbornim aktivnostima Republikanske stranke, smatra da su novi, na internetu temeljeni mediji, dobra stvar zbog toga što pružaju mogućnost da veći broj ljudi izrazi svoje mišljenje. S druge strane Diana Owen, profesorica na Sveučilištu Georgetown, misli da tradicionalni mediji nisu postali kvalitetniji zbog toga što danas postoje blogovi i internet. „Više se govori o anketama i imidžu političara, a manje o bitnim pitanjima izborne kampanje“ – smatra ona.

Studentica poslijediplomskog studija na Georgetownu kaže da ne vjeruje blogerima koji pišu o politici te da vijesti još uvijek radije potraži u *klasičnim medijima* – na radiju, na televiziji ili u novinama. Kao primjer nevjerodostojnosti političkog bloga navodi izjavu jednog blogera koji je rekao da ne provjerava informacije o kojima piše, već da to za njega čine čitatelji kada ukazuju na pogreške u njegovu izvješćivanju.

Klasični su mediji vjerodostojniji izvor informacija, složili su se svi sudionici panela na Georgetownu. Međutim razlike između tradicionalnih i *novih medija* postaju sve manje jer se udružuju. Neke od glavnih medijskih *priča* iz ovogodišnje izborne kampanje postale su aktualne upravo zato jer su ih *uhvatili* – novinari – amateri, blogeri.

Primjer je nedavna, prilično kontroverzna, karakterizacija glasača iz radničkih slojeva koju je ponudio Barack Obama. Senatorovu izjavu – koju su njegovi protivnici odmah kritizirali kao arogantnu – nisu zabilježile kamere. Da nije bilo jednog blogera, američka javnost za nju ne bi ni znala. Oni koji ignoriraju *nove medije* – bili oni političari ili novinari – čine to na svoj rizik, poručili su sudionici panela na sveučilištu Georgetown (<http://www.voanews.com>).²²⁸

<http://www.voanews.com>

Izborna kampanja kontinuirano se mora prilagođavati novom medijskom okružju kojim više ne dominiraju veliki dnevници i nacionalne televizijske mreže.

Klasični su mediji vjerodostojniji izvor informacija. Međutim razlike između tradicionalnih i novih medija postaju sve manje jer se udružuju.

Odnosi s javnošću u vrijeme izbora morali bi imati stratešku ulogu. To svakako ne isključuje brojne taktičke zadaće koje su same po sebi razumljive.

Stručnjak za političke odnose s javnošću koji je angažiran u kampanji sudjeluje već u fazi razvijanja strategije. On daje poseban ton s obzirom na komunikacijsku komponentu i rad s medijima.

Osoba koja je postavljena za glasnogovornika kampanje dnevno kontaktira s medijima, daje izjave, piše priopćenja i najave te se bavi svim drugim komunikacijskim aktivnostima.

Često dan u kampanji započinje brifingom s novinarima.

Aktivnosti odnosa s javnošću u izbornim kampanjama

Odnosi s javnošću u vrijeme izbora morali bi imati stratešku ulogu. To svakako ne isključuje brojne taktičke zadaće koje su same po sebi razumljive. Političke kampanje rabe odnose s javnošću da bi učiniti vidljivom sve svoje javne aktivnosti i tako pomogli u oblikovanju stava (preferencije) birača. Da bi to postigli, odnosi s javnošću u vrijeme izborne kampanje služe se svim četirima modelima komuniciranja kao i uvjeravanjem (persuazijom).

Analizirajući brojne kampanje, aktivnosti odnosa s javnošću u izbornim kampanjama mogu se dimenzionirati kroz sljedeće ključne djelatnosti:

Sudjelovanje u izradi strategije/komunikacijski aspekt. Stručnjak za političke odnose s javnošću koji je angažiran u kampanji sudjeluje već u fazi razvijanja strategije. On daje poseban ton s obzirom na komunikacijsku komponentu i rad s medijima.

Kreiranje komunikacijskog (PR) tima. Da bi se izvršile sve komunikacijske zadaće unutra i prema vani, svaka kampanja treba definirati tim stručnjaka koji će raditi na pojedinim segmentima komunikacijske strategije. Ovdje je vrlo važno da se kampanja pokrije na svim razinama, a to implicira širu bazu komunikacijskih stručnjaka.

Izrada medija plana/plana medijskih aktivnosti. Odnosi s javnošću prihvaćaju obvezu izrade medijske politike, tj. medija plana. To bi moglo značiti utvrđivanje kada i gdje nastupaju dužnosnici stranke tijekom kampanje, kada se daju intervjui i sl. Ovim aktivnostima treba strateški pristupiti.

Uređivanje publikacija i web sadržaja. Izborna kampanja vrlo je dinamičan i zahtjevan komunikacijski proces. Od brojnih alata stručnjacima za političke odnose s javnošću na raspolaganju stoje publikacije i vlastiti webovi. Rad na tim pitanjima čini dio ukupnih aktivnosti tijekom kampanje.

Izrada plana oglašavanja u medijima. Tijekom kampanje djelatnici odnosa s javnošću surađuju s odjelom za promidžbu oko kreiranja plana oglašavanja: vanjska promidžba, TV, radio, tisak, internet i dr. Naravno, na

plan oglašavanja utječe proračun kampanje koji je predviđen za oglašavanje.

Ažuriranje adreme. Kada započnu pripreme za izbornu kampanju, ažurira se i popis domaćih i međunarodnih medija i novinara koji su nam važni tijekom tog procesa. Prikupla se što više informacija o njima kako bi mogli nesmetano komunicirati u zadnjoj vrućoj fazi kampanje.

Konferencija za novinare. Za razliku od razdoblja mandata, izborna kampanja nametće češću potrebu za konferencijama za novinare. Redovite ili krizne konferencije za novinare održavaju se tjedno, a ponekad čak i dnevno. One su dobar instrument za naglašavanje političke poruke stranke.

Glasnogovorničke aktivnosti. Pored brojnih strateških i taktičkih aktivnosti u opisu su posla odnosa s javnošću tijekom kampanje i poslovi glasnogovorništva. Osoba koja je postavljena za glasnogovornika kampanje dnevno kontaktira s medijima, daje izjave, piše priopćenja i najave te se bavi svim drugim komunikacijskim aktivnostima.

Pisanje. Pisanje je stalna i neizostavna aktivnost političkih odnosa s javnošću u kampanji. Djelatnici odnosa s javnošću pišu priopćenja, tekstove za brošure, komentare, demantije, govore i dr.

Fotografija. Medijima trebaju fotografije. Jedna kvalitetna fotografija jača je od mnogo kartica teksta. Djelatnici odnosa s javnošću u kampanji rabe fotografije koje im izrađuju službeni fotografi kampanje. Nerijetko i sami slikaju i šalju fotografije u stožer kako bi se objavile na web stranici ili novinarima na njihov zahtjev.

Dnevni susreti s novinarima. Često dan u kampanji započinje brifingom s novinarima. Ako izostane brifing, novinari posjećuju ured odnosa s javnošću, pozivaju telefonom ili očekuju odgovore preko e-maila. To je vrlo intenzivna suradnja s brojnim novinarima.

Negativna kampanja. Negativnu kampanju provode i jedni i drugi i treći... Često negativna pa i prljava kampanja rezultira krizama i zahtjeva krizno komuniciranje. Tu je vrlo važna uloga političkih odnosa s javnošću. Način kako će se iskomunicirati

potencijalna krizna situacija može iznimno utjecati na reputaciju kampanje, kandidata ili stranke.

Sudjelovanje na stožerima i brifinzima. Političke stranke u fazi razvijanja kampanje održavaju izborne stožere jedanput u petnaest dana da bi približavanjem službene kampanje stožer održavale tjedno. U završnoj fazi sjednice ili brifinzi se održavaju dnevno i time najčešće započinje i završava izborni dan.

Press clipping. U mnoštvu tehničkih aktivnosti djelatnici odnosa s javnošću izrađuju i analiziraju objave u medijima. Istina, ta se zadaća može povjeriti i specijaliziranim agencijama. Tko će prikupljati podatke najčešće je pitanje novca u kampanji, ali političkim komunikatorima ostaje da naprave analizu i zaključke iz tih objava.

Izvjешćivanje sa skupova. Politički odnosi s javnošću pokrivaju i skupove. Na skupovima se prikupljaju informacije relevantne za izradu vijesti. Nakon skupova informacije se obrađuju na mjestu događaja ili se šalju u stožere kako bi se odmah prosljedile onim medijima koji nisu pratili politički skup.

Priprema dužnosnika za javne nastupe. Politički kandidati tijekom kampanje svakodnevno nastupaju ili na javnim skupovima ili u medijima, a često i jedno i drugo istoga dana. Tu su i sučeljavanja kao neizostavni dio suvremenih kampanja. Osobe koje rade u političkim odnosima s javnošću trebale bi biti kompetentne kako bi mogle pružiti ključne savjete svojim kandidatima za vrijeme nastupa u medijima. Osim govora tijela vrlo je važno pripremiti dobre, kratke poruke koje će se ponoviti više puta tijekom emisija.

Organizacija glasovanja dužnosnika. Kako se kampanja približava kraju, jedna od aktivnosti odnosa s javnošću bit će priprema dužnosnika za glasovanje. Mediji se izvješćuju kada i gdje će glasovati njihovi kandidati. To je uvijek povod za kratku izjavu za javnost. Ova aktivnost se često događa na dan predizborne šutnje.

Priprema stranke za izborni dan. Političke stranke imaju vrlo intenzivnu aktivnost i na dan izbora. S komunikacijske točke gledišta

kontaktira se s medijima i bazom. Prikupljaju se podatci o odzivu, pa krajem dana i o rezultatima. Dan završava kasno u noć ili ujutro radom u stožeru stranke.

Postizborno razdoblje. Kampanja završava kada politički odnosi s javnošću naprave sveobuhvatnu postizborno analizu i kada utvrde što su dobro, a što loše napravili. Ovo razdoblje uključuje i analizu rada s novinarima i medijima. Iskustvo se stavlja u zabilješke koje mogu biti vrlo korisne tijekom sljedećih lokalnih ili općih izbora.

Mjerenje učinkovitosti odnosa s javnošću u izbornim kampanjama

Mjerenje učinkovitosti odnosa s javnošću u kampanji može biti prikazano u mjerenjima *inputa/ulaza* (npr. kvaliteta prezentacije poruke, preferencije kanala, potrebe za informacijama), *outputa/izlaza* (npr. broj poruka poslanih, primljenih, shvaćenih) i *rezultata* (npr. broj koji mijenja ponašanje ili stavove). Većini istraživanja odnosa s javnošću cilj je mjeriti njihovu učinkovitost na razini *inputa* i *outputa*. Rijetko zapravo stranke mjere promjene u ponašanju glasača, ali često pokušavaju mjeriti promjene u stavu rabeći ispitivanje javnog mišljenja.²²⁹

Stupanj do kojeg je stručnjak za istraživanje integriran u formulaciju strategije važan je. Nažalost, neke studije pokazuju, kada se diskutira o odnosu između anketnih konzultanata i političara, da su stručnjaci za istraživanja rijetko dio strategijskog tima stranke, kao što su primjerice oni u SAD-u. Ispitivanje javnog mišljenja zajedno s drugim izvorima informacija zbog toga je *input* za komunikacijsku strategiju.

Agencije za istraživanje javnog mišljenja kroz svoja istraživanja nude informacije kandidatima i stranci omogućujući im da donose strateške odluke. Istraživanja mogu pružiti informacije o sljedećem.²³⁰

Izborni timing (izbor trenutka) – odluku kada raspisati izbore. Ovo je podatak koji je važan za vladajuću većinu, tj. vladu koja raspisuje izbore.

Izgradnja imidža. Istraživanja pružaju strankama uvid kako ih glasači vide, za što ih optužuju i kako su stranke pozicionirane u očima

Politički odnosi s javnošću pokrivaju i skupove. Na skupovima se prikupljaju informacije relevantne za izradu vijesti. Nakon skupova informacije se obrađuju na mjestu događaja ili se šalju u stožere kako bi se odmah prosljedile onim medijima koji nisu pratili politički skup.

Kampanja završava kada politički odnosi s javnošću naprave sveobuhvatnu postizborno analizu i kada utvrde što su dobro, a što loše napravili.

Istraživanja pružaju strankama uvid kako ih glasači vide, za što ih optužuju i kako su stranke pozicionirane u očima birača i zbog toga nude strankama važne argumente za repozicioniranje politike.

Političke stranke rabe ankete da procjene slabe i jake strane. Ovaj proces, da bi bio učinkovit, mora se poduzimati redovno kako bi dopustio strankama da identificiraju znatne promjene u javnom mišljenju.

Postizborna analiza ima za cilj odrediti je li na ispravne glasačke segmente bilo ciljano uspješno ili ne i je li poruka koja je rabljena bila ispravno razvijena i pozicionirana.

Važna značajka u suvremenoj demokraciji i politici jest obećanje dano u kampanji. Izabrani dužnosnik, stranka ili koalicija dužni su ispuniti obećanja koja su dali tijekom kampanje kao rezultat izbornog mandata.

birača i zbog toga nude strankama važne argumente za repozicioniranje politike.

Politika. Ponekad se ankete rabe za prezentaciju politike, iako bi trebale više za formulaciju politike. Istraživanja bi svakako trebala utjecati na stajalište politike kandidata i stranke.

Praćenje. Političke stranke rabe ankete da procjene slabe i jake strane. Ovaj proces, da bi bio učinkovit, mora se poduzimati redovno kako bi dopustio strankama da identificiraju znatne promjene u javnom mišljenju.

Ciljanje na glasače. Uz postavljanje pitanja u vezi s određenim problemima stručnjaci za ankete uključuju pitanja da bi odredili karakteristike i profil glasač radi segmentacije biračkog tijela.

Kandidati i stranke također naručuju kvalitetno opširno istraživanje o mišljenjima i vrijednostima pojedinaca rabeći fokus grupe.

Smatra se da su fokusne skupine bile naročito efikasne tijekom američkih predsjedničkih izbora 1988. kada su bile korištene da identificiraju „hot button pitanja/pitanja koja izazivaju jake emocionalne reakcije“, koja je Bushova kampanja upotrebljavala s devastirajućim efektom protiv Dukakisa.

U Sjedinjenim Američkim Državama provodi se i oporbno istraživanje. *Oporbno istraživanje* uključuje istraživanje brojnih pojedinosti i izjava oporbenog kandidata. Oporbno je istraživanje od vitalne važnosti kako bi srušili nositelje. Ovo istraživanje nudi pet tipova podataka koji mogu biti uporabljeni protiv oponenta. To su:

- 1) informacije javne službe
- 2) podatci koji potječu od medija
- 3) pojedinosti iz prijašnje kampanje
- 4) poslovni i podatci o karijeri
- 5) osobne informacije.

Postizborna analiza

Važna značajka u suvremenoj demokraciji i politici jest obećanje dano u kampanji. Iza-

brani dužnosnik, stranka ili koalicija dužni su ispuniti obećanja koja su dali tijekom kampanje kao rezultat izbornog mandata. Vodeći se tezom dr. Samuela Johnson da je *obećanje duša propagande*, svaki izbori rađaju brojna obećanja stranaka i kandidata.

Pri osmišljavanju modela koordiniranog vođenja kampanje teoretičari su (P. Baines, B. R. Lewis, P. Harris, 2002.) uključili postizbornu analizu kao stratešku komponentu kampanje. Takva analiza dopušta izbornim stratezima da odluče zašto je njihova kampanja doživjela uspjeh na način kakav jest. Postizborna analiza ima za cilj odrediti je li na ispravne glasačke segmente bilo ciljano uspješno ili ne i je li poruka koja je rabljena bila ispravno razvijena i pozicionirana. Uz to izborni rezultati su koristan pokazatelj jesu li istraživanja javnog mišljenja bila točna ili ne. Monitoring medija u smislu analize objava pozitivnih i negativnih vijesti i priča pomaže da se indicira učinkovitost procesa razvoja poruke. Faza postizborne analize obično uzima u razmatranje kako je oporba reagirala tijekom kampanja.²³¹

Etički aspekt političkih odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću ponekad se vide kao manipulativni. Stoga su logična pitanja je li njihova primjena na politički proces etična ili nije. Neki teoretičari smatraju da je posao glasača da odrede jesu li ili ne političari i njihovi konzultanti neetični u svojoj praksi. Ponekad je mišljenje glasača vrlo relevantno i izvan izbornog procesa, što potvrđuju brojne afere, ponajviše afera Nixona u SAD-u.²³²

Autori sugeriraju da se ovaj proces prvo događa kroz medijsko istraživanje. Nakon toga građani moraju osmisлити svoja pravila za procjenu ponašanja političara. Etički mehanizam u politici zbog toga postaje samoupravljački. Ako stranka ili političar napuste pravac i nanesu štetu svojoj vlastitoj reputaciji, birači mogu odustati od glasovanja za njih, glasovati za oporbu ili ne glasovati uopće. Nažalost, čini se da u mnogim zapadnim zemljama glasači se opredjeljuju za treću opciju.

Sažetak

Politički odnosi s javnošću u predizbornoj kampanji

Ako smo političke odnose s javnošću definirali kao izgradnju učinkovitih odnosa i upravljanje reputacijom s ciljnom javnošću radi političkih svrha, politički odnosi s javnošću u predizbornim kampanjama mogu se označiti kao proces dobivanja potpore glasača utjecanjem na javno mišljenje i ponašanje glasača promovirajući politiku vlastite stranke, a djelomično nanoseći štetu kredibilitetu političkog programa političkim suparnicima. Ovakav pogled na političke odnose s javnošću u predizbornim kampanjama implicira provedbu pozitivne, ali i negativne kampanje.

Šest ključnih javnosti prema Ph. Kotler i N. Kotler

Šest ključnih javnosti prema Ph. Kotler i N. Kotler (1981.) uključuju glasače, stranku, kandidata, interesne skupine, donatore i medije.

Primarne i sekundarne javnosti

Teoretičari ističu da politički kandidati imaju primarne i sekundarne javnosti, pri čemu je primarna javnost glasač, a sekundarne su javnosti osoblje kampanje i volonteri, organizacije, vođe mišljenja, njegova politička stranka, donatori, saveznici, prijatelji i mediji. Ovom popisu svakako treba pridodati i druge političke stranke.

Politička komunikacija

Kako ističe profesor B. McNair, svaka bi knjiga o političkoj komunikaciji trebala početi priznanjem kako se taj termin pokazao iznimno teškim za bilo kakvo precizno definiranje. Profesor B. McNair ukazuje da se političko komuniciranje odnosi na „svrhovitu komunikaciju u politici“.

Akteri političke komunikacije

Političko djelovanje koncipira se i ostvaruje preko tri ključne skupine aktera političke komunikacije. U aktere političke komunikacije B. McNair ubraja: 1. političke organizacije (političke stranke, javne organizacije, skupine za pritisak, terorističke organizacije i vlade); 2. medije i 3. građane.

Političke organizacije kao akteri političke organizacije

Političke organizacije treba promatrati kroz političke, izborne aktere (*electoral actor*). Pod izbornim akterima smatraju se pojedinci, društvene skupine, organizacije ili institucije koje neposredno ili posredno sudjeluju u izborima i utječu na njihovu prirodu i rezultat.

Politički marketing

Profesor informacijskih i komunikacijskih znanosti P. J. Maarek naglašava da je politički marketing opća metoda političke komunikacije. Polazi od nadređenog položaja političke komunikacije političkom marketing. M. Bongrand smatra da se politički marketing javlja kao novije oruđe političke komunikacije.

Izborna kampanja

Izborna je kampanja aktivnost političkih stranaka i kandidata u vrijeme (pred)izborne kampanje. Uz primjenu integrirane marketinške komunikacije svrha je kampanje predstaviti kandidata i program, izgraditi stranački i osobni imidž, a zatim pridobiti birače za postizanja planiranog izbornog cilja.

Profesionalizacija i izborne kampanje

Predizborna se kampanja brzo profesionalizirala u novije vrijeme. Britanski stručnjaci ukazuju na četiri ere njihove politike: 1. nesofisticirana era prodaje (gdje su kandidati promovirali sebe različitim socijalnim klasama u 19. stoljeću); 2. era prodaje (u prvom dijelu 20. stoljeća kada su političari rabili masovne medije da bi razglasili svoje poruke); 3. sofisticirana prodaja/marketingška era koja nastaje (nakon što su bile razvijene privatne ankete da bi pružile informacije glasaču); 4. razvoj strateške marketingške ere. D. Wring svrstava ova razdoblja u tri faze: 1. era propagande, 2. era medija i 3. era političkog marketinga.

Područja kojima se bave politički konzultanti/savjetnici

Politički se savjetnici bave s pet općenitih područja kampanje: vođenjem, planiranjem i strategijom, istraživanjem i imidžom kandidata te njegovom osobnošću.

Vođenje kampanje

Važna funkcija političkog konzultanta jest vođenje cijele kampanje. Najprije uspostavljaju organizaciju kampanje koja se sastoji od profesionalaca, pouzdanih aktivista stranke i građana volontera. Cjelokupno vođenje kampanje zahtijeva provedbu strategije kampanje i određivanje vremena, novca i talenta kandidata.

Planiranje kampanje i strategija

Strateško razmatranje važan je dio zadaća konzultanta. Pri planiranju političke kampanje konzultant razmatra kandidatovu osobnost, temperament, iskustvo, pozitivne strane i slabosti. Stvaraju se osnovne teme, slogani, pitanja i načini napada, a oblikuje se i plan igre. Vremensko planiranje pojavljivanja i aktivnosti u kampanji je također važan dio ukupnog planiranja kampanje.

Istraživanje u kampanji

Istraživanje u kampanji visoko je specijalizirana funkcija koja postavlja temelj za razvoj i provedbu strategije. Istraživanje u kampanji uključuje istraživanje shema glasovanja, izlaska birača na biračka mjesta, demografske međuodnose glasovanja, stavove, mišljenja, pitanja, registraciju birača te izborne projekcije.

Imidž kandidata

Jedna od glavnih zadaća konzultanta jest pomoći razvoju kandidatova imidža u javnosti. Imidž je pojam o svojstvima koje ljudi asociraju s određenim predmetima, proizvodima i pojedincima. Konzultantov je posao oblikovati i stimulirati pozitivne asocijacije tako da birači vjeruju kako kandidat ispunjava njihove želje, čežnje i potrebe.

Osobnosti u kampanji

Imidž i osobnost kandidata važne su značajke svake kampanje. Nakon detaljnih istraživanja masovnih medija i izbora Thomas Patterson zaključuje da birači lako prihvaćaju imidž i kada se jednom kod njih razvije, nije ga lako promijeniti, čak niti prezentacijom novih informacija i napora.

Četiri glavne kategorije uzroka pozitivnih i negativnih dojmova o kandidatu

Po važnosti to su: osobne kvalitete i karakteristike, sposobnost izvršavanja, pitanja i stranačke reference.

Vrste kampanje

S obzirom na strategiju razlikujemo tri vrste kampanja: imidž, tematska kampanja i imidž/tematska kampanja. U imidž kampanjama stranke ili kandidati izbornu potporu birača prvotno nastoje ishoditi promicanjem pozitivne promidžbe o svojim kvalitetima u (dijelu) javnosti. Temtske se kampanje temelje na odnosu stranke ili kandidata prema pitanjima i problemima za koje se procjenjuje da imaju najveću važnost za društveni život i da će po najviše utjecati na izbornu odluku većine birača.

Kampanje s obzirom na vrijednosno usmjerenje

S obzirom na vrijednosno usmjerenje kampanje se dijele na pozitivne, negativne i uspooredne. Pozitivna je kampanja ona kojom se povjerenje birača nastoji zadobiti promicanjem i naglašavanjem pozitivnih karakteristika kandidata, odnosno stranke. Negativna je obilježena napadima na suparničku stranku, odnosno kandidata, pri čemu se često ne biraju sredstva. Usporedna je ona kampanja kojom se pokušava dobiti što veća potpora uspoređivanjem stranke/kandidata, odnosno pripadajuće politike sa strankom/kandidatom i politikom suparnika, uglavnom onoga najopasnijeg.

Ciljevi izborne kampanje

Političke stranke i kandidati utvrđuju svoje ciljeve u fazi pripreme i promišljanja o kampanji. Nitko se neće kandidirati bez nekog cilja. Taj cilj kampanje bit će dio opće strategije političkih aktera. O ciljevima će ovisiti i sama organizacija, ljudstvo, kao i troškovi kampanje. Cilj bi trebalo uskladiti realnom okviru u kojem se nadmeću politički akteri. Ciljevi izborne kampanje su: 1. maksimalistički ciljevi, 2. umjereni izborni ciljevi, 3. minimalni izborni ciljevi, 4. neizborni ciljevi i 5. reputacijski cilj.

Strategija izborne kampanje

Svaka bi izborna kampanja trebala imati svoju strategiju. Smišljaju ih politički konzultanti zajedno sa stranačkim vodstvom ili kandidatom. Strategija kampanje jesu planovi za prilagođavanje pravila, kandidata, biračkog tijela, problema i resursa jednih drugima. Strategija se temelju na uočenim snagama i slabostima pojedinog kandidate (stranke) u očima potencijalnih glasača u kontekstu primjenjivih izbornih pravila.

Izborni program i izborna strategija

Izborni je program javni dokument koji se objavljuje i pokušava učiniti dostupnim biračima. S druge strane izborna je strategija interni dokument koji sadrži prethodne analize i postupke pomoću kojih se pokušava maksimalizirati učinak kampanje. Okvirni sadržaj izbornog programa prethodi izradi izborne strategije.

Segmentiranje birača

Vrlo važno pitanje izborne kampanje jest svjesnost stranaka i kandidata da neće biti u mogućnosti privući sve birače različitih uvjerenja. Shodno tome, ističe da kandidati moraju utvrditi tko su njihovi birači. Ideja o podjeli biračkog tijela u različite glasačke blokove i potom stvaranje platforme kampanje koja će privući kandidatove pristaše u politici nije ništa novo.

Istraživanja u kampanji

Istraživanje u kampanji visoko je specijalizirana funkcija koja postavlja temelj za razvoj i provedbu strategije. Uključuje istraživanje shema glasovanja, izlaska birača na biračka mjesta, demografske međuodnose glasovanja, stavove, mišljenja, pitanja, registraciju birača te izborne projekcije.

Tema kampanje

Svaka kampanja treba imati temu. Tema bi trebala biti osnovna svrha kandidature i treba dobiti središnje mjesto u kampanji te postati „porukom u pozadini konkretnih pitanja”, odnosno glavnim razlogom izlaska na izbore. Tema kampanje određuje se na temelju studija, istraživanja, sondaža internih i drugih podataka.

Političke poruke/slogan

Da bi se provela učinkovita politička kampanja, kandidati ili njegovi suradnici trebaju poznavati proces razvijanja i prenošenja političke poruke. Često se kandidati upuštaju u kampanju s dobrim namjerama i s najboljim programom koji bi predstavljao dobar izbor za birače, ali im izostane kvalitetno razvijanje i prenošenje izborne poruke.

Javni skupovi

Javni su skupovi zbog svoje izborne učinkovitosti sastavni dio svake moderne kampanje. Osim medija i drugih sredstava komunikacije javni su skupovi oblici komunikacije preko kojih se prenose političke poruke većem broju birača. Postoji nekoliko vrsta javnih skupova koje stranke ili kandidati rabe u svojim predizbornim kampanjama.

Negativna politička kampanja

Birači imaju pravo upoznati osobe koje biraju. S jedne strane kandidati sebe pokušavaju prikazati u najboljem svjetlu, s druge strane stvaraju negativnu i najgoru moguću sliku o svojim izbornim protivnicima, posebno zadnjih dana izborne utrke. Zbog mogućih izbornih učinaka negativni spotovi i istraživanje protivničke kampanje postali su redovita pojava.

Komunikacijski kanali u izbornoj kampanji

Pet osnovnih komunikacijskih kanala u političkoj komunikaciji: 1. elektronički mediji (radio i televizija), 2. tiskani mediji (dnevni i tjedni listovi, časopisi, magazini i dr.), 3. izložbeni mediji (*billboards* i dr.), 4. interpersonalni komunikacijski kanali (osobni kontakt), 5. internet.

Integrirana (marketinška) komunikacija

Pitanja koji su komunikacijski kanali najvažniji, najutjecajniji i najuvjerljiviji u političkoj kampanji vodi nas do pojma integrirane (marketinške) komunikacije. Kod integrirane (marketinške) komunikacije svi oblici moraju u potpunosti biti usuglašeni jedni s drugima i integrirani tako da se dopunjavaju kako bi se što učinkovitije postigli najbolji rezultati. Dakle na integriranu marketinšku komunikaciju treba gledati kao na koncept uz pomoć kojeg se integriraju i koordiniraju komunikacijski kanali kako bi iznijela jasna, konzistentna i poticajna poruka.

Novi politički odnosi s javnošću

Na izborima u SAD-u 2008. godine glavni kandidati su znatno ulagali u strategiju društvenih mreža kao načina da se poveća potpora glasaču i da se poveća *online* prikupljanje novčanih sredstava. Takav oblik kampanje neki su analitičari nazvali novi politički odnosi s javnošću u kampanji.

Aktivnosti odnosa s javnošću u predizbornim kampanjama

Analizirajući brojne kampanje, aktivnosti odnosa s javnošću u izbornim kampanjama mogu se dimenzionirati kroz sljedeće ključne djelatnosti: sudjelovanje u izradi strategije/komunikacijski aspekt; kreiranje komunikacijskog (PR) tima; izrada medija plana/plana medijskih aktivnosti; uređivanje publikacija i web sadržaja; izrada plana oglašavanja u medijima itd.

Mjerenje učinkovitosti odnosa s javnošću u izbornim kampanjama

Mjerenje učinkovitosti odnosa s javnošću u kampanji može biti prikazano u mjerenjima *inputa*/ulaza (npr. kvaliteta prezentacije poruke, preferencije kanala, potrebe za informacijama), *outputa*/izlaza (npr. broj poruka poslanih, primljenih, shvaćenih) i rezultata (npr. broj koji mijenja ponašanje ili stavove). Većini istraživanja odnosa s javnošću cilj je mjeriti njihovu učinkovitost na razini *inputa* i *outputa*.

Postizborna analiza

Važna značajka u suvremenoj demokraciji i politici jest obećanje dano u kampanji. Izabrani dužnosnik, stranka ili koalicija dužni su ispuniti obećanja koja su dali tijekom kampanje kao rezultat izbornog mandata. Pri osmišljavanju modela koordiniranog vođenja kampanje Baines, Lewis i Harris su (2002.) uključili postizbornu analizu kao stratešku komponentu kampanje. Takva analiza dopušta izbornim stratezima da odluče zašto je njihova kampanja doživjela progres na način kakav jest.

Etički aspekt političkih odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću ponekad se vide kao manipulativni. Stoga su logična pitanja je li njihova primjena na politički proces etična ili nije. Neki teoretičari smatraju da je posao glasača odrediti jesu li političari i njihovi konzultanti neetični u svojoj praksi. Ponekad je mišljenje glasača vrlo relevantno i izvan izbornog procesa, što potvrđuju brojne afere, ponajviše afera Nixona u SAD-u.

Pitanja za provjeru znanja

1. Kako se definiraju politički odnosi s javnošću u predizbornoj kampanji?
2. Šest ključnih javnosti prema Ph. Kotler i N. Kotler?
3. Primarne i sekundarne javnosti?
4. Što je politička komunikacija?
5. Navedite aktere političke komunikacije!
6. Što je politički marketing?
7. Tko čini političke organizacije kao aktere političke organizacije?
8. S obzirom na sudjelovanje u izbornom procesu navedite dvije vrste birača!
9. Mediji kao akteri političke organizacije?
10. Što je izborna kampanja?
11. Četiri ere profesionalizacije izbornih kampanja?
12. Pet područja kojima se bave politički konzultanti/savjetnici?
13. Koje su aktivnosti političkih savjetnika u vođenju kampanje?
14. Koje su aktivnosti političkih savjetnika u planiranju kampanje i strategiji?
15. Važnost osobnosti u kampanji?
16. Četiri glavne kategorije uzroka pozitivnih i negativnih dojmova o kandidatu?
17. Vrste kampanje?
18. Kako se dijele kampanje s obzirom na vrijednosno usmjerenje?
19. Ciljevi izborne kampanje?
20. Što je strategija izborne kampanje?
21. Razlika između izborog programa i izborne strategije?
22. Što je segmentiranje birača?
23. Važnost istraživanja u kampanji?
24. Što je tema kampanje?
25. Što su političke poruke ili slogani?
26. Vrste javnih skupova?
27. Negativna politička kampanja?
28. Pet osnovnih komunikacijskih kanala u političkoj komunikaciji?
29. Što je integrirana (marketinška) komunikacija?
30. Što su *novi* politički odnosi s javnošću u kampanji?
31. Najvažnije aktivnosti odnosa s javnošću u predizbornim kampanjama?
32. Kako se može mjeriti učinkovitost odnosa s javnošću u izbornim kampanjama?
33. Važnost postizborne analize?
34. Etički aspekt političkih odnosa s javnošću?



Dodatna literatura

- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Denton, R. E., Jr., Woodward, G. C.: *Political Communication in America*, Prager, New York, 1990.
- Hallahan, K.: *Political Public Relations and Strategic Framing*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, Kiouisis, S. (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Knott Martinelli, D.: *Political Public Relations Remebering Its Roots and Classics*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kiouisis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- Ledingham, J. A.: *Political Public Relations and Relationship Management*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kiouisis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Lilleker, D. G., Jackson, N.: *Political Public Relations and Political Marketing*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kiouisis, (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Maarek, P. J.: *Political Marketing and Communication*, London, 1995.
- Melton-Mckinnon, L., Tedesco, J., Lauder, T.: *Political Power Through Public Relations*, in: *Handbook of Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- McNair, B.: *Uvod u političku komunikaciju*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Newman, B. I.: *The Marketing President-Political Marketing as Campaign Strategy*, Sage Pub., London, 1994.
- Schudson, M.: *The Power of News*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.
- Slavujević, Z.: *Politički marketing*, Fakultet političkih nauka, Beograd, 1999.
- Smith, C. A.: *Political Communication*, HBJ, San Diego, 1990.
- Somerville, I.: *Public Relations, Politics and the Media*, in: *Handbook of Public Relations*, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York, 2002.
- Strömbäck, J., Kiouisis, S.: *Political Public Relations: Defining and Mapping an Emergent Field*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kiouisis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Strömbäck, J., Kiouisis, S. (eds.): *Political Public Relations-Principles and Applications*, Routledge, New York, 2011.
- Šiber, I.: *Politički marketing*, Politička kultura, Zagreb, 2003.
- Tedesco, J. C.: *Political Public Relations and Agenda Building*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kiouisis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Theaker, A.: *Priručnik za odnose s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007.
- Tomić, Z.: *Politički marketing*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2013.
- Tomić, Z.: *Osnove političkog komuniciranja*, IV. izdanje, Synopsis, VS „Kairos”, Mostar, 2012.
- Tomić, Z., Spahić, B. Granić, I.: *Strategija izbornih kampanja*, Synopsis, Zagreb, 2008.
- Wilcox, D. L., Cameron, G.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Bilješke

- 179 P. Baines: *Political Public Relations and Election Campaigning*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kiouisis (eds.), Routledge, New York, 2011., 115.-116.
- 180 Isto, 116.
- 181 Isto, 117.
- 182 *The Principles of Planing*, in: *Campaigns and Elections American style*, J. A. Thurber, C. Nelson (eds.), 1995.
- 183 B. McNair, n. dj., 12.
- 184 Isto, 12.
- 185 Z. Tomić, n. dj., 65.
- 186 Isto.
- 187 B. McNair, n. dj., 13.
- 188 M. Kasapović: *Izbornom leksikonu*, Politička kultura, Zagreb, 2003., 19.
- 189 Isto, 19.
- 190 R. E. Denton, Jr., G. C. Woodward: *Political Communication in America*, Prager, New York, 1990., 145.
- 191 B. McNair, n. dj., 19.
- 192 M. Bongrand: *Politički marketing*, Plato-XX Vek, Beograd, 1997., 7.
- 193 P. J. Maarek: *Political Marketing and Communication*, London, 1995., 28.
- 194 Z. Tomić, B. Spahić, I. Granić: *Strategija izbornih kampanja*, Sinopsis, Zagreb, 2008., 43.
- 195 Z. Slavujević: *Politički marketing*, Fakultet političkih nauka, Beograd, 1999., 135.
- 196 Vidi: *Political Marketing and Party Development in Britania: A'secret history'*. *European Journal of Marketing*, 1996.
- 197 R. E. Denton, Jr., G. C. Woodward, n. dj., 50.

- 198 Isto, 51.
199 Isto, 52.
200 Isto.
201 Isto, 52.-53.
202 Isto, 53.
203 Isto.
204 Isto, 53.-54.
205 Isto, 54.
206 B. Klaić: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1988., 635.
207 D. Lalić: *Analiza sadržaja poruka predizbornih kampanja stranaka u hrvatskoj 1990., 1992. i 1993. godine*, u: *Pohod na glasače*, Puls, Split, 1995., 240.
208 D. Lalić: *Prljavo izborište*, "Slobodna Dalmacija", 8. 11. 2003, 74.
209 Z. Slavujević, *n. dj.*, 118.-119.
210 Z. Tomić (d), *n. dj.*, 247.
211 C. A. Smith: *Political Communication*, HBJ, San Diego, 1990., 114.-115.
212 I. Šiber (b), *n. dj.*, 85.
213 B. I. Newman: *The Marketing President-Political Marketing as Campaign Strategy*, Sage Pub., London, 1994., 67.
214 M. Plenković: *Teorija i praksa javnog komuniciranja*, IIB, Zagreb, 1983., 183.
215 Isto.
216 R. E. Denton Jr., G. C. Woodward, *n. dj.*, 91.
217 Z. Tomić (d), *n. dj.*, 112.
218 Isto.
219 I. Šiber, *n. dj.*, 181.
220 R. E. Denton Jr., G. C. Woodward, *n. dj.*, 165.-166.
221 Isto, 166.
222 Isto, 167.
223 Isto.
224 Isto, 169.
225 Isto, 169.-170.
226 P. Baines, *n. dj.*, 129.
227 Isto, 132.
228 <http://www.voanews.com/croatian/news/a-37-2008-04-23-voa4-85974487.html>, 23. travanj, 2008.
229 P. Baines, *n. dj.*, 126.
230 Isto, 127.-128.
231 Isto, 132.
232 Isto, 133.-134.

40. ODNOSI S JAVNOŠĆU I JAVNA DIPLOMACIJA

Diplomacija

Diplomacija je zapravo politička aktivnost te valjano osmišljena i vješta, važna sastavnica moći. Glavna joj je svrha omogućiti državama da ostvare ciljeve svojih vanjskih politika ne pribjegavajući sili, propagandi ili zakonu. Odatle proizlazi da se diplomacija sastoji od komunikacije među dužnosnicima koji su zaduženi za promicanje vanjske politike formalnim sporazumijevanjem ili prešutnim prilagođavanjem.

Riječ diplomacija proizlazi iz grčke riječi *diploma* – dvostruko, presavijeno; dvostruko presavijena isprava.²³³ Međutim izraz diplomacija u komunikaciji među državama na europskom prostoru preuzet je iz francuskog jezika, izraz *diplomatie*, pa se tradicionalna diplomacija često naziva i *francuska diplomacija*. U engleskom rječniku *Oxford* kod riječi diplomacija stoji: „Upravljanje međunarodnim odnosima; stručnost u upravljanju međunarodnim odnosima; te osjećaj mjere, taktičnost ili spretnost.“²³⁴

Diplomacija nije samo ono što čine profesionalni diplomatski agenti. Nju provode i ostali dužnosnici i privatne osobe pod vodstvom dužnosnika. Diplomacija se ostvaruje, osim preko uobičajenoga stalnog poslanstva, posredovanjem brojnih drugih kanala. Zajedno s ravnotežom moći, koju učvršćuje i odražava, diplomacija je najvažnija institucija našeg društva država.²³⁵

U svom modernom obliku diplomacija je neposredno nastala na talijanskom poluotoku u kasnom 15. stoljeću. No, njezine starije začetke pronalazimo u odnosima između „velikih kraljeva“ Dalekog istoka u 2. ili u kasnom 4.

tisućljeću prije Krista. U tim stoljećima njezina su glavna obilježja bila ovisnost o komunikacijama pomoću glasnika i trgovačkih karavana, diplomatski imunitet na temelju uobičajenih pravila gostoljubivosti i poštovanje ugovora zbog straha od bogova u čijoj su nazočnosti potvrđeni. Iako očito primjerena vremenima, diplomacija je tijekom tih stoljeća ostala rudimentarna. Čini se da je bilo tako uglavnom zato što se za njom nije često posezalo i što su komunikacije bile spore, zahtjevne, nepredvidljive i nesigurne.²³⁶

Diplomacija se u tradicionalnom smislu slikovito prikazuje kao igra u kojoj su uloge i odgovornosti aktera u međunarodnim odnosima jasno označene.²³⁷ Međutim u današnjem vremenu postoje brojni akteri koji nisu pod kontrolom te je i njihov status prilično nejasan. No trebalo biti jasno da diplomacija odbacuje uporabu sile te djeluje na ostvarivanju mira, jačanju demokracije, postizanju gospodarskog, kulturnog i inog napretka te na promociji međunarodnog prava u međunarodnim odnosima.²³⁸

Za razliku od tradicionalne diplomacije koja je isključivo zastupala interese svoje zemlje, suvremena se diplomacija bavi globalnim problemima, tj. pitanjima ljudskih prava, migracije, sprječavanja međunarodnog kriminala i terorizma, ekologije, tehnološke standardizacije i sl. Dodatni izazov za ovaj oblik diplomatskog djelovanja jest i stalno povećanje broja aktera, tj. priznatih država i međunarodnih organizacija, što rezultira povećanjem broja diplomatskih i konzularnih predstavništava, odjela unutar ministar-

Diplomacija je zapravo politička aktivnost te valjano osmišljena i vješta, važna sastavnica moći.

Suvremena se diplomacija bavi globalnim problemima, tj. pitanjima ljudskih prava, migracije, sprječavanja međunarodnog kriminala i terorizma, ekologije, tehnološke standardizacije...

U medijski oblikovanom svijetu diplomacija usvaja nove dimenzije baveći se medijima i upravljanjem komunikacijama te, kao što neki tvrde, razvijajući se u iskreno komunikativno djelovanje.

Javna je diplomacija disciplina novijeg datuma, a teško ju je promatrati odvojeno od javnog mišljenja, vanjske politike i diplomacije.

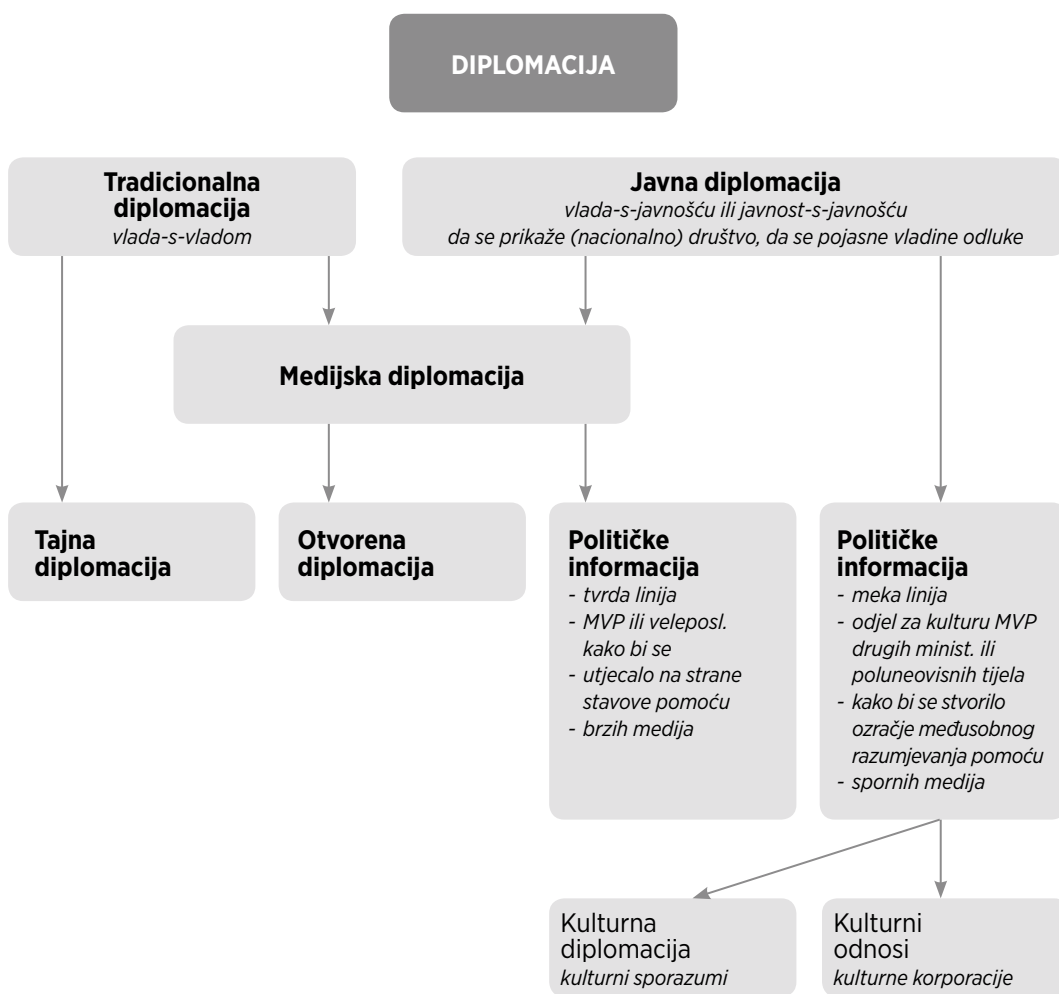
stava vanjskih poslova, kao i broja njihovih službenika. „Dakle, diplomatsko djelovanje je dinamičan proces širokog raspona aktivnosti, čiji se prioriteti mijenjaju sukladno promjeni unutarnjih i međunarodnih prilika u odnosu na određenu državu.“²³⁹

U medijski oblikovanom svijetu diplomacija usvaja nove dimenzije baveći se medijima i upravljanjem komunikacijama te, kao što neki tvrde, razvijajući se u iskreno komunikativno djelovanje.²⁴⁰ Prema tome unutar brojnih određenja diplomacija se može shvatiti kao formuliranje i primjena vanjske politike; kao tehnika vanjske politike; kao međunarodno pregovaranje; te kao aktivnost diplomata.²⁴¹ Dakle diplomacija je ujedno primarna metoda i sredstvo komuniciranja u međunarodnim poslovima. Po-

litika je sustavno izlaganje i usmjerenje; diplomacija je komunikacija i primjena. Ona je mazivo za mehanizam vanjske politike.²⁴² Diplomacija je glavno sredstvo provedbe vanjske politike, a nju uglavnom oblikuju ministarstva vanjskih poslova. Ta su ministarstva većinom odgovorna za državne diplomate u vanjskoj službi i za odnos (formalan, svakako) prema stranim diplomatima kod kuće.²⁴³

Javna diplomacija

Javna je diplomacija disciplina novijeg datuma, a teško ju je promatrati odvojeno od javnog mišljenja, vanjske politike i diplomacije. Naime postoje oprečna mišljenja o značaju i utjecaju javnog mišljenja na vanjsku politiku i diplomaciju, pa dok jedni smatra-



Slika 79. Sustav javne diplomacije, pril. pr. B. Signitzer, C. Wamster, 2006.

ju da je javno mišljenje varljivo i nedoraslo bez konkretnog utjecaja na kreiranje vanjske politike, drugi pak tvrde potpuno suprotno.

Sredinom 1960-ih izraz javna diplomacija navodno je osmislio bivši američki diplomat Edmund Gullion, a u nadolazećim desetljećima njezina je praksa postala najuže povezana sa Sjedinjenim Američkim Državama.²⁴⁴ Javna je diplomacija zapravo diplomacija usmjerena prema javnom mnijenju zemlje primateljice. Pojedini teoretičari tvrde kako je javna diplomacija „strana propaganda koju provode ili poduzimaju diplomati, a koja je danas najvažnija zadaća za diplomatska poslanstva“.²⁵

Javna je diplomacija proces kojim se slijede izravni odnosi s ljudima pojedine zemlje da bi se unaprijedili interesi i proširile vrijednosti onih koji predstavljaju zemlju.²⁴⁶ Može se odrediti i kao „način na koji vlada te neovisni pojedinci i skupine posredno ili neposredno utječu na javne stavove i mnijenje koji izravno utječu na vanjskopolitičku odluku neke druge vlade“.²⁴⁷ U svom djelovanju javna je diplomacija osmišljena tako da izbjegne ograničenja stranih vlada i neposredno dosegne srca i umove stranih javnosti.²⁴⁸ H. Tuch je odredio javnu diplomaciju kao „vladin postupak komuniciranja s inozemnim javnostima u pokušaju da postignu razumijevanje za svoje nacionalne ideje i ideale, svoje institucije i kulturu, kao i za svoje nacionalne ciljeve i politike“.²⁴⁹ B. Mor određuje javnu diplomaciju kao „napor vlada jedne države da utječu na javno mišljenje i mišljenje elita u drugoj državi sa ciljem da se u svoju korist promijeni vanjska politika ciljne države“.²⁵⁰ To je diplomacija koja na određeni zakonom prihvatljivi način zaobilazi tradicionalne diplomatske kanale i neposredno dopire do javnosti ciljne zemlje.

Javna je diplomacija proces kojim se ostvaruju neposredni odnosi s narodom neke zemlje radi unaprjeđivanja interesa i povećanja vrijednosti onih koje zastupamo. Njezinu primjenu potaknuli su globalna ekonomska međuovisnost, komunikacijska revolucija, ali i povećanje životnog standarda i očekivanja. Dakle, za razliku od tradicionalne

diplomacije u kojoj su dužnosnici različitih vlada komunicirali međusobno, javna diplomacija nastoji komunicirati s određenim skupinama u drugim državama kao što su „novinari, gospodarstvenici, kreatori javnog mišljenja, predstavnici nevladinih udruga i sl.“,²⁵¹ tj. s elitama koje donose ključne odluke ciljne zemlje. „U nizu bilateralnih odnosa već je postala osnova u radu mnogih diplomata, kao, naprimjer, u odnosu Sjedinjenih Američkih Država i Kanade, u odnosima između zapadnoeuropskih zemalja ili između nekih susjednih zemalja jugoistočne Azije.“²⁵²

Nova javna diplomacija se odmiče od - grubo kazano - torbarenja informacija strancima i držanja inozemnog tiska na sigurnoj udaljenosti, prema općenju s inozemnim javnostima.²⁵³ Pretpostavlja aktivnu umjesto pasivne uloge javnosti u vanjskoj politici vlade. Razvoj civilnog društva i globalnih društvenih pokreta mijenja karakter multilateralne diplomacije u svijetlu sve većeg učešća nevladinih organizacija. Upotreba novih tehnologija - posebice interneta - od strane nevladinih organizacija nudi skupinama i pojedincima okvir za neposredno djelovanje u međunarodnim poslovima, što im dosad nije bilo moguće. Kao dobar primjer ovakvoga djelovanja je i prosvjed antiglobalizacijskih nevladinih organizacija uoči i tijekom samita Svjetske trgovinske organizacije.

Javna se diplomacija u međunarodnim odnosima često poistovjećuje s odnosima s javnošću države, pa i s državnom propagandom jer joj je cilj predstaviti svoju državu i naciju na što bolji način. *US State Department* i *UK Foreign and Commonwealth Office* (Američko i Britansko ministarstvo vanjskih poslova) rabe taj termin kako bi opisali ukupne procese kojima pokušavaju upravljati cjelokupnim nacionalnim ugledom, odnosno sva komunikacijska nastojanja država usmjerenih prema inozemstvu.²⁵⁴

Javna diplomacija nastoji komunicirati s određenim skupinama u drugim državama kao što su „novinari, gospodarstvenici, kreatori javnog mišljenja, predstavnici nevladinih udruga i sl.“, tj. s elitama koje donose ključne odluke zemlje.

Javna se diplomacija u međunarodnim odnosima često poistovjećuje s odnosima s javnošću države, pa i s državnom propagandom jer joj je cilj predstaviti svoju državu i naciju na što bolji način.

Tradicionalni oblici interpersonalne međunarodne diplomacije i dalje postoje, no suvremeni se ratovi, borba za oslobođenje i teritorijalni sporovi sve više rješavaju u medijima, s globalnim javnim mnijenjem kao nagradom.

Javna diplomacija i mediji

Masovni su mediji znatno utjecali na stvaranje međunarodne javnosti koja ima pristup informacijama međunarodnog karaktera i slobodu njihove samostalne interpretacije pa su tako omogućili i razvijanje stanovitog međunarodnog javnog mišljenja.²⁵⁵

Tradicionalni oblici interpersonalne međunarodne diplomacije i dalje postoje, no suvremeni se ratovi, borba za oslobođenje i teritorijalni sporovi sve više rješavaju u medijima, s globalnim javnim mnijenjem kao nagradom.²⁵⁶ U takvom medijski oblikovanom svijetu i diplomacija se mora baviti komunikacijskom djelatnošću, tj. biti u stanju surađivati s medijima, ali i njima uspješno upravljati.

Imajući to na umu, važna funkcija ministarstva vanjskih poslova jest podupiranje diplomata u poslu priskrblijanjem provjerenih informacija o stranim i domaćim zbivanjima. Odjel odgovoran za to obično je poznat kao odjel za informiranje. No s obzirom na to da na ugled države utječu i izvješća dopisnih stranih medija koji rade u njezinu glavnom gradu ili izvan njega, ministarstvo vanjskih poslova mora pridati veliku pozornost tim pojedincima.²⁵⁷

S tim u vezi svim vladama domaće i globalno javno mnijenje postali su ključan čimbenik u formuliranju i provođenju vanjske politike, što je vrhunac doseglo u doba *rata protiv terorizma*.²⁵⁸ Međunarodni mediji danas izvješćuju o svemu pa se više nitko ne može dugoročno sakriti od svjetla reflektora javnosti. Primjerice „međunarodni pritisak na Saddama Husseina uslijedio je nakon medijskih izvješća o invaziji na Kuvajt i zločinima što su ih tamo počinile njegove vojne postrojbe...“²⁵⁹ S obzirom na sve veći broj medija, tzv. medijski prostor postaje skučen pa je bitka za javnost postala intenzivnija i nemilosrdnija no ikada prije. Ključna uloga medija jest razotkriti nepravilnosti izvršnih tijela vlasti, a potom o tome izvijestiti javnost.

O utjecaju medija na globalnu politiku, što svakako uključuje i djelovanje diplomacije, govore nam i novonastali izrazi poput *CNN učinak* i *Gallup demokracija*.²⁶⁰ „To potvrđuje da nove komunikacijske tehnologije nude nove (i nedvojbeno bez presedana)

mogućnosti međudjelovanja s širom javnošću usvajajući mrežni pristup i koristeći na najbolji mogući način višecentrični, neovisni sustav.“²⁶¹ Međunarodne televizijske mreže poput CNN-a „trenutno utječu na globalnu političku akciju ili interakciju putem konferencija za medije ili javnih zaključaka koji se prenose diljem svijeta.“²⁶² Svjetske vođe i diplomati svjesni su da CNN postaje neovisna sila u međunarodnoj politici i sam po sebi važan kreator javnog mišljenja te često, kao što je to formulirao bivši generalni tajnik UN-a Boutros Boutros-Ghali, djeluje kao „šesnaesta članica Vijeća sigurnosti.“²⁶³ Stoga ne iznenađuje njihova praksa da svoju poruku prenesu preko takvih televizijskih divova kako bi ona što prije doprla do ciljane javnosti.

Važnost medija možemo promatrati i na slučaju Kine. Kineski su mediji desetljećima stvarali imidž Kine kao „zemlje koja se zalaže za mir, koja je žrtva strane agresije, socijalistička zemlja (posebice naglašavano u maoističkoj eri), protuhegemonistička sila, zemlja u razvoju i – posebice od 1978. naovamo – zemlja spremna na suradnju.“²⁶⁴ U tom se kontekstu kineski ministar Zhao Qizheng žalio da zapadnjački mediji kontroliraju javno mnijenje i nanose štetu kineskom imidžu u svijetu pa je o njihovom utjecaju između ostaloga kazao: „Koristeći svoju medijsku dominaciju, oni ističu negativnosti u Kini bez ukazivanja na nedavne pozitivne pomake.“²⁶⁵

Zbog važnosti medija gotovo sva veleposlanstva imaju atašea za medije. Zadatak atašea za medije u javnoj diplomaciji između ostaloga uključuje održavanje kontakata s lokalnim medijima, važnim kreatorima mišljenja te dopisnicima iz svoje zemlje u zemlji primateljici. Na taj je način moguće stranoj javnosti obznaniti stajališta svoje zemlje i polučiti određeni publicitet. Dakle u diplomatskom djelovanju mediji se mogu iskoristiti kao sredstvo uvjeravanja, pa čak i propagande.²⁶⁶ U skladu s tim diplomati povećavaju suradnju s medijima kako bi plasirali svoju poruku jer „mediji su sve više dio procesa (ako ne i ukupni proces) u komunikaciji između vlada i javnosti u međunarodnoj politici.“²⁶⁷ Međutim dina-

Zadatak atašea za medije u javnoj diplomaciji između ostaloga uključuje održavanje kontakata s lokalnim medijima, važnim kreatorima mišljenja te dopisnicima iz svoje zemlje u zemlji primateljici.

mika medijskog izvješćivanja posljednjih je desetljeća toliko uznapredovala da zahtijeva dodatne sposobnosti aktera vanjskih poslova i diplomata kako bi bili kadri prikupiti informacije, donijeti ispravne odluke te informirati javnost na vrijeme. Na tom je tragu i izjava Jamiea Shea, glasnogovornika NATO-a, koji kaže: „Sposobnost medija da dramatiziraju događaje i pripreme globalnu javnost za sukob stvara pritisak na kreator politike da donose odluke brže i s manje vremena za razmatranje kao nikada do sada u ljudskoj povijesti.“²⁶⁸

U medijski upravljanoj okruženju i diplomacija je naučila upravljati medijima kako bi promicala nacionalne interese svoje zemlje, pa ne iznenađuje pojava tzv. *medijske diplomacije* koja se „usavršila u pakiranju javnih informacija na vizualno dosjetljiv način, a televizijske mreže, koje često djeluju u uzajamnom odnosu s vlašću, teže prilagoditi političke agende koje nameću moćne vlade.“²⁶⁹

Javna diplomacija 2.0

Kao što je evidentno, stručnjaci i praktičari međunarodnih odnosa s javnošću, medijski savjetnici i *spin doctori* djeluju na polju vanjske politike usporedo s političarima i profesionalnim diplomatima, ne samo kako bi primijenili drugačije sofisticiranije tehnike nego i kako bi ispunili „ideološku prazninu trećeg milenija.“²⁷⁰

Novo tisućljeće obilježava i istinska revolucija neslućenih razmjera koja započinje masovnom primjenom međunarodne mreže (internet). Ona je omogućila ne samo promjenu načina masovne komunikacije nego postupno i nezaustavljivo na globalnoj razini ostvaruje ideal globaliziranog svijeta u kojemu prevladava jednoobrazni način ponašanja, mišljenja i komuniciranja općenito. Praktično iz naslonjača svoje sobe pojedinac može komunicirati s milijunima *istomišljenika* diljem svijeta; pokrenuti brojne događaje i ulične prosvjede; nametnuti agendu javnosti, drugim medijima i političarima; neposredno utjecati na kreiranje javnog mnijenja i sl.

Dakle odnos s tradicionalnim medijima poput novina, radija i televizije relativno je

zastario model jer novi mediji preuzimaju primat posebice među mlađom populacijom koja je postala ovisna o brojnim društvenim mrežama koje su im u međuvremenu postale instrument *prirodnog* načina općenja s neposrednom i posrednom okolinom, što životne navike dovodi do razine apsurdnosti. James K. Glassman, pomoćnik tajnika za javnu diplomaciju i javne poslove Sjedinjenih Država, govoreći o novom obliku tzv. *javne diplomacije 2.0*,²⁷¹ istaknuo je jedan takav dojmljiv primjer iz Kolumbije. Naime u zemlji u kojoj je tijekom proteklih 40-ak godina vladao teror brojnih ekstremističkih skupina i lijeve i desne orijentacije došlo je do smanjenja terorističkih napada posljednjih desetljeća za 75%. U zemlji se tako pojavio snažan pokret protiv nasilja jedine preostale terorističke skupine FARC. Izvori ove nove sile nisu u vladi ili civilnom društvu. „Umjesto toga, mladi nezaposleni računalni tehničar Oscar Morales *spontano* je osnovao Facebook grupu koja je brzo narasla na preko 400.000 članova. Skupina nazvana Milijun glasova protiv FARC-a uspjela je u samo jednom danu izvesti 12 milijuna ljudi na ulice 190 gradova diljem svijeta – samo dva mjeseca nakon što je stvorena.“²⁷²

Činjenica je da su novinari još uvijek dio *sedme sile* i uvelike utječu na kreiranje javnog mnijenja kako na lokalnoj i nacionalnoj, tako i na globalnoj razini. No moramo prihvatiti novu stvarnost, a to je da se u međuvremenu javila jedna nova vrsta novinara – moderatora, koji upravljajući sadržajem na pojedinim društvenim mrežama, blogovima ili jednostavno web stranicama, usmjeravaju našu pozornost na teme koje nameću u skladu sa svojim interesima ili interesima onih koji ih financiraju. Naime sličnu ili identičnu ulogu imali su novinari i prije, ali je sada to sve kudikamo dinamičnije i moćnije.

Publicitet

U studijima o diplomaciji fraza je kako je publicitet neprijatelj pregovora, što je u osnovi točno. Ipak, promišljeno primjenjen publicitet o pregovorima može ih i potaknuti. Uz promicanje i stalno naglašavanje

Ne iznenađuje pojava tzv. medijske diplomacije koja se „usavršila u pakiranju javnih informacija na vizualno dosjetljiv način, a televizijske mreže, koje često djeluju u uzajamnom odnosu s vlašću, teže prilagoditi političke agende koje nameću moćne vlade.“

U studijima o diplomaciji fraza je kako je publicitet neprijatelj pregovora, što je u osnovi točno. Ipak, promišljeno primjenjen publicitet o pregovorima može ih i potaknuti.

Ideja koja se javno prihvati ili se barem izravno ne odbaci shvaća se kao ozbiljna osnova za pregovore jer će to biti naznaka da je zainteresirana strana uvjerena kako je može progurati kod kuće.

prikladnih metafora to se postiže na namjerne tri načina: prvo, ispuštanjem pokusnih balona da bi se vidjelo kako će druga strana odgovoriti; drugo, mobiliziranjem javne potpore za rješenje koje je ostvareno u pregovorima; treće *prepričavanjem razgovora*. Propaganda i diplomacija time nisu nužno suprotne, što ovisi o prirodi propagande. To je jedan od razloga zašto je ured za medije toliko važan odjel predsjednika vlade i njihovih ministara za vanjske poslove.²⁷³

I javno i privatno puštanje formula ili pokusnih balona u optjecaj očito ima, kao što je naglašeno, posebno značenje u pretpregovaranju, ali nije ograničeno na tu fazu. Na primjer tijekom četrnaest tjedana sadržajnih pregovora o Rodeziji, koji su održani u Lancaster House u Londonu 1979., voditelj odjela vijesti u Uredu za vanjske poslove često je novinarima iznosio prijedloge za izvješća. Pokusni baloni otvoreno mogu ubrzati pregovore pripremajući javnost za mogući sporazum. To možda još učinkovitije čine omogućujući pregovaračima da steknu bolji uvid u ambicije i htijenja svojih sugovornika uočavanjem njihovih reakcija dok pokusni baloni putuju. Ideja koja se *javno* prihvati ili se barem izravno ne odbaci shvaća se kao ozbiljna osnova za pregovore jer će to biti naznaka da je zainteresirana strana uvjerena kako je može progurati kod kuće.²⁷⁴

Čak se i autoritarni režimi ne osvrću na vlastito javno mnijenje samo uz vlastiti rizik, kao što je otkrio iranski šah, a gotovo su uvijek voljni utjecati na inozemno mišljenje. Posljedično mobiliziranje javnosti radi potpore važnim pregovorima bit će prioritet svake vlade koja se na njih obvezala, posebice kada se čini da posustaju. To je bio razlog zašto je egipatski vođa Anwar Al Sadat poduzeo dramatičan korak otputovavši u Jeruzalem u studenome 1977. i obrativši se izraelskom narodu zaobilazeći njegovu vladu. To je bio i razlog zašto je Carterova administracija ubrzo potom odlučila „pokrenuti javnu kampanju“

usmjerenu i na američko i na izraelsko javno mnijenje kako bi izvršila pritisak na vladu Menachema Begina.²⁷⁵

Još jedan važan način održavanja zaleta u pregovorima jest iznošenje dojma da su bliži uspjehu no što zaista jesu. *Prepričavanje razgovora* ne može se opetovati niti činiti u okolnostima u kojima je očito da uspjeh nije na vidiku. To bi rezultiralo gubitkom javne vjerodostojnosti. Može se i odbiti razljudivanjem izaslanstva tvrdokornije strane koja bi neopravdano mogla imati problema s vlastitim pristašama. No primjenjuje li se s mjerom i kada je ostvaren jasan napredak u jednoj ili drugoj fazi pregovora, *prepričavanje razgovora* pokazuje se doista vrlo korisnim.²⁷⁶

Primjenili su ga britanski ministar za vanjske poslove lord Carrington u razgovorima o Rodeziji u Lancaster Houseu. Rodeter Houseu. UN-ov posrednik u razgovorima o Afganistanu 1980-ih, a i Chester Crocker u pregovorima o Angoli/Namibiji. Crockerova taktika, kao i taktika drugih dvaju pregovarača, bila je da na sastancima s novinarima zvuče optimistično jer je bilo jasno da postoji stvama prilika za znatan napredak. Svaka strana koja bi potom napustila razgovore ili se ponašala na opstruktivan način bila bi meta napada s brojnih utjecajnih strana.²⁷⁷

Administracija predsjednika Barracka Obame u siječnju 2009. izdala je i poseban vladin dokument u kojemu je iznijela detalje plana svoga djelovanja ističući tri bitna elementa: transparentnost ili javnost u radu, sudjelovanje javnosti kroz interaktivnu komunikaciju te suradnju s javnosti.

Javna diplomacija i mediji u praksi

SAD – Nova američka administracija predsjednika Barracka Obame u siječnju 2009. izdala je i poseban vladin dokument pod naslovom *Memorandum on Transparency and Open Government* u kojemu je iznijela detalje plana svoga djelovanja ističući tri bitna elementa: transparentnost ili javnost u radu, sudjelovanje javnosti kroz interaktivnu komunikaciju te suradnju s javnosti.

Međutim posebno je zanimljivo to što se u dijelu koji govori o interakciji s javnosti spominju isključivo nove virtualne društvene mreže poput: web videa, blogova, Twittera, YouTubea, Facebooka, kao i mobilnih tehnologija.²⁷⁸ O tradicionalnim medijima niti riječi. Dakle strateški promišljena dugoročno usmjerena javna diplomacija u potpunosti je svjesna suvremenih komunikacijskih trendova i želi ići u korak s tehnologijom i novim oblicima komuniciranja pa ne iznenađuje što se i administracija trenutačno još uvijek jedine svjetske velesile odlučila za ovakav pristup odnosima s domaćom i stranom javnošću.²⁷⁹ Međutim unatoč svekolikoj posvećenosti novim tehnologijama, State Department još uvijek organizira dnevne tiskovne konferencije preko kojih novinare različitih profila izvješćuje o stavovima, smjeru i potezima američke vanjske politike, pri čemu Ured glasnogovornika u prosjeku izdaje 2-5 izvješća svaki dan. U okviru Uprave za javne poslove postoji i zaseban Odjel za odnose s medijima čiji je zadatak objasniti stajališta i poteze vanjske politike Sjedinjenih Država domaćim i stranim novinarima. Odjel ima zadaću odgovoriti na upite novinara, upravljati intervjuima za medije, provjeravati rad medija koji izvješćuju o izvanrednim događajima te koordinirati tijekom tiskovnih konferencija.²⁸⁰

Ruska Federacija – Rusko Ministarstvo vanjskih poslova organizira tiskovne konferencije jednom tjedno u točno određeno vrijeme, i to četvrtkom u 15:00 sati. Konferencije započinje glasnogovornik Ministarstva, nakon čega odgovara na pitanja novinara. Prijepis tiskovne konferencije objavljuje se na web stranici *Press Service* kasnije tog istog dana.²⁸¹ Ono što se može zaključiti na temelju specifičnih ikonica pri dnu svake stranice jest to da i rusko Ministarstvo vanjskih poslova razumije važnost i presudnu ulogu društvenih mreža i novih medija pa korisnicima svoje stranice omogućavaju komunikaciju putem Facebooka, Twittera i Google+.²⁸² Međutim preko web stranice televizijske satelitske postaje *Russia Today* moguće je pratiti sadržaje i preko YouTubea, brojnih blogova, kolumni, foru-

ma te i tako otkriti stajališta i pojašnjenja pojedinih poteza Ruske Federacije u inozemstvu, tj. njihove vanjske politike.²⁸³ *Russia Today* televizijski je kanal koji emitira sadržaje na engleskom jeziku milijunima gledatelja širom svijeta 24 sata na dan. To je kanal koji posredno preko novinske agencije *RIA-Novosti* podupire ruska vlada, a koji pruža informacije o ruskoj tradiciji, načinu života i vrijednostima.²⁸⁴

Kanada – U Kanadi su Ministarstvo vanjskih poslova i međunarodne trgovine spojeni u jedan odjel, a na njihovoj službenoj web stranici potiču komunikaciju preko društvenih mreža poput: RSS feeds, Sharing, Facebook, Twitter, Flickr, LinkedIn, YouTube i Podcasts. Za novinare postoji zaseban dio ovoga odjela Media room koji osigurava uvijek svježije informacije o stajalištima i djelovanju ovoga Ministarstva, ali daje i smjernice medijima o tome kada i kako mogu neposredno doći do vrijednih podataka u smislu održavanja službenih tiskovnih konferencija i sl.²⁸⁵ Pri odjelu za odnose s medijima ovoga Ministarstva djeluje i ured glasnogovornika koji je zadužen za pojedine dijelove svijeta, pa tako djeluje zasebno glasnogovornik za Aziju, Latinsku Ameriku i Karibe, drugi za područje Sjeverne Amerike i Arktika i sl.²⁸⁶ Ured za odnose s medijima Ministarstva vanjskih poslova i međunarodne trgovine olakšava novinarima da dođu do tiskanih publikacija, službenih izjava glasnogovornika ili intervjua koji su vezani za Odjel vanjskih poslova i međunarodne trgovine (DFAIT), ministra vanjskih poslova ili kanadsku vanjsku politiku.²⁸⁷

Velika Britanija – I na stranicama britanskog Ministarstva vanjskih poslova i Commonwealtha (FCO) za ostvarivanje neposredne komunikacije nude se Facebook, Twitter, Google+, Foursquare, YouTube, Flickr i druge društvene mreže.²⁸⁸ Pri FCO-u postoji zaseban Odjel za medije koji odgovara na medijske upite o svakom aspektu djelovanja ovoga Ministarstva. Odjel za medije organiziran je tako da je najistureniji položaj tzv. News desk pomoću kojega se ostvaruje prvi kontakt za sve medijske upite, uključujući izvanredne vijesti i priop-

Strateški promišljena dugoročno usmjerena javna diplomacija u potpunosti je svjesna suvremenih komunikacijskih trendova i želi ići u korak s tehnologijom i novim oblicima komuniciranja pa ne iznenađuje što se i administracija trenutačno još uvijek jedine svjetske velesile odlučila za ovakav pristup odnosima s domaćom i stranom javnošću.

Za novinare postoji *Media room* koji osigurava uvijek svježije informacije o stajalištima i djelovanju Ministarstva, ali daje i smjernice medijima o tome kada i kako mogu neposredno doći do vrijednih podataka u smislu održavanja službenih tiskovnih konferencija.

Ministarstva vanjskih poslova i Commonwealtha za ostvarivanje neposredne komunikacije nude Facebook, Twitter, Google+, Foursquare, YouTube, Flickr i druge društvene mreže.

Ministarstvo vanjskih poslova Francuske nudi neposredni kontakt preko pet društvenih mreža: Twitter, Facebook, Flickr, YouTube i Dailymotion.

Media centre njemačkog Ministarstva vanjskih poslova nudi sadržaje u video, foto i audiozapisima; osigurava publikacije, *newsletter*; a u web arhivi donosi na uvid brojne govore i obraćanja vladinih dužnosnika na temu vanjske politike, intervjuje i članke, kao i tiskovna izdanja po godinama.

Javna se diplomacija često u javnosti identificira s propagandom, nacionalnim brendiranjem, ali i inozemnim kulturnim odnosima.

ćenja, a osigurava i mogućnost obavljanja intervjua sa službenicima ovoga Ministarstva. Hijerarhija se grana na dodatne podtimeve za tisak koji su organizirani uzduž zemljopisnih područja i različitih odgovornosti. Odjel za medije ima i zaseban tim čija je zadaća koordinirati i održavati odnose s međunarodnim medijima koji su locirani u Ujedinjenom Kraljevstvu.²⁸⁹

Francuska – Ministarstvo vanjskih poslova Francuske nudi neposredni kontakt preko pet društvenih mreža: Twitter, Facebook, Flickr, YouTube i Dailymotion.²⁹⁰ Pri Ministarstvu zasebno djeluje i Press room, odjel koji osigurava službena izvješća, svakodnevne tiskovne konferencije, ali i njihov pregled po mjesecima. Pri tom se medijima i svekolikoj javnosti daju na uvid najnovije diplomatske vijesti te službena priopćenja i izjave za javnost i medije.²⁹¹

Njemačka – Media centre njemačkog Ministarstva vanjskih poslova nudi sadržaje u video, foto i audiozapisima; osigurava publikacije, *newsletter*; a u web arhivi donosi na uvid brojne govore i obraćanja vladinih dužnosnika na temu vanjske politike, intervjuje i članke, kao i tiskovna izdanja po godinama.²⁹² I ovdje se nudi kontakt preko društvenih mreža, i to preko linka za RSS.

Italija – Ministarstvo vanjskih poslova Italije osigurava svim novinarima mogućnost da na tjednim tiskovnim konferencijama dobiju željene informacije, a akreditiranim novinarima omogućen je neposredni pristup domaćim i inozemnim događajima vezanim za ovo Ministarstvo. Za potrebe istraživačkog novinarstva Ministarstvo osigurava i bogatu *press* arhivu o njihovim tiskovnim izdanjima, kao i novostima o djelovanju ministra i državnih tajnika na teme od općeg interesa, potom njihova obraćanja na konferencijama, radionicama i drugim važnim događajima te članke i intervjuje kako iz domaćih, tako i međunarodnih tiskovina. Tu su i brojni popisi dnevnih listova i drugih izvora informacija na nacionalnoj razini koji obrađuju teme vezane za djelovanje ovoga Ministarstva.²⁹³ Osim navedenoga i ovdje nam se omogućava uspostavljanje odnosa preko društvenih mreža

među kojima se jasno nude Feed RSS, Twitter i YouTube.²⁹⁴

Japan – I na stranicama Ministarstva vanjskih poslova Japana (MOFA) nudi se uspostavljanje kontakta preko društvenih mreža Facebook i Twitter te se pridaje znatna pozornost održavanju dobrih i obostrano korisnih odnosa s predstavnicima domaćih i međunarodnih medija. U tu svrhu MOFA organizira konferencije za medije svakim radnim danom od ponedjeljka do petka u 15:00 sati, pri čemu se ističe da su i novinari stranih medija dobrodošli sudjelovati pa i postavljati pitanja.²⁹⁵ Japansko Ministarstvo vanjskih poslova uistinu se potrudilo te izdalo posebnu publikaciju, tj. svojevrsan vodič za strane novinare u Japanu, u kojemu navode sve pojedinosti o pravima i obvezama novinara kako bi njihov posao i obostrana suradnja protekli što bezbolnije i učinkovitije.²⁹⁶ Radi toga je osnovan i za strane novinare u Japanu koji dodatno olakšava posao stranim izvjestiteljima, ali i samom Ministarstvu.²⁹⁷

Javna diplomacija i propaganda

Javna se diplomacija često u javnosti identificira s propagandom, nacionalnim brendiranjem, ali i inozemnim kulturnim odnosima. Istina je da postoje očite dodirne točke između ovih pojmova i javne diplomacije, no ipak javna je diplomacija mnogo više od toga. Činjenica je da javna diplomacija, međunarodna propaganda i nacionalno brendiranje predstavljaju komunikaciju informacija i ideja inozemnim javnostima kako bi se njihovi stavovi i uvjerenja prema zemlji pošiljatelja promijenili na pozitivno. Istodobno kulturni se odnosi jasno razlikuju od javne diplomacije, ali se u novije vrijeme i njihovo djelovanje sve više preklapa.²⁹⁸

Iako propaganda vuče korijene još iz 17. stoljeća, do široke primjene dolazi tek nakon Drugog svjetskog rata. „Međutim, čim se pojavila u svakodnevnoj uporabi, propaganda je postala vrlo kontroverzan pojam.”²⁹⁹ B. Skoko kaže da suvremeno poimanje vidi propagandu kao jednu od unutarnjih i vanjskopolitičkih aktivnosti države „s ciljem organiziranog utjecaja na javno mišljenje, pri čemu se svje-

sno koriste i laži“³⁰⁰ dok u istom tekstu kaže da „politička propaganda sama po sebi, isto kao i politika, nije ni dobra ni loša. Tek ciljevi kojima se služi i način kako se primjenjuje odlučuju o tome je li korisna ili štetna.“³⁰¹

Adolf Hitler je bio oduševljen sustavom propagande pa je u svojoj knjizi „Mein Kampf“ ustvrdio kako je Njemačka izgubila Prvi svjetski rat jer je izgubila bitku u propagandi. Na žalost, istodobno je najavio da će sljedeći put imati vlastiti sustav propagande, što se i ostvarilo tijekom Drugog svjetskog rata.³⁰² Stoga su osnovni problemi s kojima se suočava propaganda njezino negativno shvaćeno „povijesno naslijeđe“,³⁰³ pojačano sjećanjima na nacističku i komunističku propagandu te pučko shvaćanje propagande kao „manipulacije i prijevare inozemnih javnosti.“³⁰⁴

Propaganda koja je osmišljena da utječe na stranu vladu nije diplomacija. To je oblik političkog oglašavanja. Cilj je toga obično uvjeriti inozemnu vladu da prihvati pojedinačno stajalište pridobivanjem za to stajalište onih koji imaju utjecaj na to: njezino vlastito javno mnijenje, medije, skupine za pritisak i strane saveznike. No propaganda koja je usmjerena prema vanjskoj politici strane vlade općenito se smatra prihvatljivom i stalni je veleposlanik danas snažno uključen u nju. To je poznato kao *javna diplomacija*.³⁰⁵

D. Welch smatra kako je propaganda ciljani pokušaj da se utječe na javnost preko određenog prijenosa ideja i vrijednosti za posebne namjene, svjesno osmišljen da posredno ili neposredno koristi interesima propagandista i njihovih političkih gospodara.³⁰⁶ Ovo određenje propagande teško je razlikovati od nekih određenja javne diplomacije pa ne iznenađuje što neupućeni ne vide razliku između ova dva pojma. Istina je da je javna diplomacija slična propagandi u smislu da i ona pokušava uvjeriti ljude što će misliti, ali računa i na povratnu informa-

ciju tih ljudi pa možemo slobodno ustvrditi da „nova javna diplomacija koja se postupno razvija – ukoliko želi imati budućnost u suvremenoj diplomatskoj praksi - nije jednosmjerna komunikacija.“³⁰⁷ Međutim iako javna diplomacija teži dvosmjernom odnosu s ciljnom javnošću, diplomat uvijek mora imati na umu interese svoje zemlje i ciljeve njezine vanjske politike. U onim slučajevima kada jedna država želi prisiliti neku drugu državu na određene ustupke ili drukčije ponašanje koristit će kombinaciju ekonomske i vojne sile, političkog ugleda u svijetu, svog nacionalnog jedinstva i sl., a „s današnje točke gledišta, to uspješno primjenjuje javna diplomacija.“³⁰⁸

Dok neke diplomatske službe još uvijek grade svoju javnu diplomaciju na tradiciji propagandne djelatnosti, međunarodno okruženje s mnoštvom aktera postavlja pred njih nove izazove jer „nova će javna diplomacija biti sve standardniji sastavni dio sveobuhvatne diplomatske prakse i više je od oblika propagande kojim upravljaju diplomati.“³⁰⁹

Javna diplomacija i moć

Priča o moći u današnjem svijetu priča je o informaciji i komunikaciji. Informacija je moć, a moderni oblici komunikacija instrument su koji toj moći daje do sada neviđene razmjere. Na početku 21. stoljeća promijenio se i pojam i predmet javnoga znanja: mijenja se značenje *moći*. Izraz *znanje je moć* postaje upitan jer u informacijskom dobu najmoćnije sredstvo postaje nadzor pristupu obavijestima; medijski magnati su postali istinski gospodari svijeta, a publika sluge jer, iako imaju pristup mnoštvu informacija, nemaju uvid u strategije njihove distribucije; tzv. informacijski prostor postao je svojevrsna bojišnica, a informacije oružje za ostvarivanje pobjede.³¹⁰ Dakle priroda se moći mijenja pa je za učinkovito rukovanje tom istom moći potrebno uzeti u obzir kako njezinu tvrdu, tako i meku stranu.

Fenomen „meke moći“

Meka moć počiva na sposobnosti da se bez prisile oblikuju sklonosti drugih kako bi ih se uvjerilo da žele ono što mi želimo. U tom

Politička propaganda sama po sebi, isto kao i politika, nije ni dobra ni loša. Tek ciljevi kojima se služi i način kako se primjenjuje odlučuju o tome je li korisna ili štetna.

Propaganda koja je osmišljena da utječe na stranu vladu nije diplomacija. To je oblik političkog oglašavanja. Cilj je toga obično uvjeriti inozemnu vladu da prihvati pojedinačno stajalište.

Meka moć počiva na sposobnosti da se bez prisile oblikuju sklonosti drugih kako bi ih se uvjerilo da žele ono što mi želimo.

Postoje mišljenja koja tvrde kako meka moć može djelovati samo uz potporu tvrde moći, tj. da je tvrda moć preduvjet djelovanja i učinkovitosti meke moći.

Tri su osnovna izvora meke moći, a tu se prvotno misli na njezine kulturne i političke vrijednosti te vanjsku politiku.

Kultura na određen način predstavlja „jedinственu odliku države i njezin istinski identitet“.

Kultura je snažan instrument u rukama diplomata, kojim se ostvaruju nacionalni interesi na nenametljiv, inteligentan, uvjerljiv i isplativ način.

procesu najbolje je rabiti sredstva privlačnosti, zavodjenja i vlastitog primjera pa bi mogli ustvrditi da je to privlačnost prema zajedničkim vrijednostima. „Meka moć je neopipljiva privlačnost koja nas uvjerava da djelujemo u skladu s namjerama drugih bez ikakve izričite prijetnje ili razmjene.“³¹¹

Postoje mišljenja koja tvrde kako meka moć može djelovati samo uz potporu tvrde moći, tj. da je tvrda moć preduvjet djelovanja i učinkovitosti meke moći. Međutim Vatikan je imao izraženu meku moć unatoč Staljinovu podrugljivom pitanju: „Koliko papa ima divizija?“³¹²

M. Tuđman u raspravi o upravljanju globalnim krizama ističe da se one ne vode načelima pravednosti ili rješavanjem njihova uzroka, već se od aktera traži čak i da odustanu od svojih vlastitih vrijednosti i interesa, a „jedna od glavnih poluga kojima se upravlja krizama jest *mekana sila*“.³¹³ Po njegovu mišljenju „javna diplomacija znači upotrebu *mekane moći*, tj. medija, nevladinih organizacija, razmjenu stručnjaka itd., a cilj je prisiliti druge da se ponašaju tako kako nama odgovara (a inače se ne bi tako ponašali)“.³¹⁴ Nadalje, M. Tuđman tvrdi da upravo javna diplomacija potiče javno naviještanje promjene vlasti u pojedinim tranzicijskim zemljama tako što se birače dovodi pred svršen čin. Primjeri uporabe medija u funkciji javne diplomacije vidljivi su u tezama poput: „Slika je važnija od istine i budućnost je važnija od prošlosti.“³¹⁵ Dakle utjecaj države ne mjeri se isključivo njezinom vojnom i gospodarskom silom, već i njezinom privlačnošću i sposobnosti da uvjeri druge da misle i žele ono što mi hoćemo, tj. *mekom moći*, a upravo je ta moć bila instrument američke pobjede u Hladnom ratu.³¹⁶

Ideju *meke moći* kao treće dimenzije moći (pored vojne i gospodarske) prvi je razvio J. Nye 1990. u svojoj knjizi *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* u kojoj je želio osporiti tada prevladavajuće tvrdnje da je američka moć u opadanju. U međuvremenu pojam je ušao u rječnik javnog diskursa te ga danas rabe brojni politički lideri, znanstvenici i novinari diljem svijeta.³¹⁷

Tri su osnovna izvora *meke moći*, a tu se prvotno misli na njezine kulturne i političke vrijednosti te vanjsku politiku. Međutim kako država nema potpunu kontrolu nad uporabom meke moći, mora računati i na brojne nevladine aktere među kojima ćemo istaknuti medije, poslovne tvrtke, nevladine organizacije, ali i građane pojedince te javnost u cjelini. Povećanju značenja meke moći svakako pridonosi i proces globalizacije posebice na polju novih tehnološko-komunikacijskih dostignuća.

Kultura na određen način predstavlja „jedinственu odliku države i njezin istinski identitet“,³¹⁸ a kao meka moć postala je moćno oružje za osvajanje svijeta nevojnim sredstvima. Tu se ponajprije misli na korištenje masovnih medija jer „putem masovne kulture mogu se, na popularan i većini prihvatljiv način, odašiljati mnogobrojne poruke, promovirati nacionalne vrijednosti, ali i komentirati druge ili utjecati na njih“.³¹⁹ Osobni kontakti, posjeti i programi razmjene uvelike pridonose širenju pozitivne slike o nama u zemljama iz kojih naši posjetitelji dolaze. Profesor Nye, tvorac koncepta *soft power*, tvrdi da je američka *soft power* što se tiče političke komponente u opadanju, ali da zato ostaju kultura i američke vrijednosti kao daljnje dvije komponente koje nisu načete.³²⁰

„Kultura je snažan instrument u rukama diplomata, kojim se ostvaruju nacionalni interesi na nenametljiv, inteligentan, uvjerljiv i isplativ način.“³²¹ Kulturna diplomacija smatra se razmjenom ideja, informacija, vrijednosnih sustava, tradicija, uvjerenja i drugih aspekata kulture – kao što su umjetnost, sport, znanost, književnost i glazba – radi uspostave međusobnog razumijevanja.³²² „Krajnji je cilj upoznati stranu javnost s nekom nacijom, njenim ljudima, kulturom i jezikom kako bi se stvorilo povoljno mišljenje o nekoj zemlji.“³²³ „Brojni autori se slažu da kulturna diplomacija mora biti dvosmjerni proces, koji podrazumijeva promociju vlastite kulture, ali i poštovanje kulture zemlje primateljice.“³²⁴ „Kulturna diplomacija je izvrstan primjer *meke moći* ili sposobnosti uvjeravanja putem kulture, vri-

jednosti i ideja, kao suprotnost *tvrdj* moći, koja osvaja ili prisiljava putem vojne sile.³²⁵

Američka *kulturna revolucija* nudi nove vrijednosti i redefinira način života osobito mladih ljudi na globalnoj razini. Dok su takve revolucije u prošlosti obično bile nasilne, značajka je američke inačice da se sve to provodi na jedan neodoljivo zavodljiv i ponajprije nenasilan način, a posebnost takve masovne kulture temelji se na većini prihvatljivom američkom obliku demokracije koja se zasniva na spoju društvene jednakosti, mogućnosti samoostvarenja i neograničenog bogaćenja. Upravo se tako Amerika pretvorila u „politički nekontrolirano sredstvo za kulturno zavođenje koje se uvlači, prožima i mijenja vanjsko ponašanje, a s vremenom i unutarnji život sve većeg dijela čovječanstva“.³²⁶ Tako ni Staljin tijekom Hladnog rata, unatoč čvrstoj kontroli i strahovladi, nije uspio *zaštiti* sovjetsku mladež od *opasnog* utjecaja američke kulture koja je postupno nagrizala *željeznu zavjesu*. Pa čak ni visoko samosvjesne nacije poput Francuske ili Japana nisu se uspjele oduprijeti *nasrtaju* američke masovne kulture i njezinu utjecaju na njihove mlade preko globalno dominantnih filmova, popularne glazbe, interneta, robnih marki, prehrambenih navika, odnosno „sve-mu onome što znanstvenici nazivaju *mekanom silom* američke hegemonije“.³²⁷ Ukratko, „prva globalna civilizacija u povijesti definitivno je *Made in USA* i nije joj bilo potrebno oružje da se proširi“.³²⁸ Zavodljivost je učinkovitija od sile jer nas čini slabima, a da toga nismo ni svjesni.

Političke vrijednosti drugi su mogući izvor meke moći jedne zemlje. Tako rasna segregacija u SAD-u 1950-ih zasigurno nije ojačala američku meku moć u Africi, a smrtna kazna i sloboda posjedovanja oružja nisu osnažile takvu moć u Europi.

Vanjska politika također utječe na *meku moć* pa je očito da promocija ljudskih prava i demokracije donosi znatnu prednost. Međutim ako je politika na unutarnjem ili vanjskom planu dvolična, bahata, ravnodušna na mišljenje drugih ili pak utemeljena isključivo na vlastitim nacionalnim interesima, može potkopati vrijednost *meke moći*.³²⁹

Dakle *meka moć* ima i neka *ograničenja*. Svaka moć ovisi o kontekstu, a *meka moć* osobito ovisi o usklađenosti pošiljatelja i primatelja poruke; djelotvornija je ako je raspršena, a ne centralizirana u nekoj zemlji jer je javno mnijenje sve važniji čimbenik u političkom djelovanju; uglavnom je usmjerena na opće ciljeve određene zemlje, kao što su promocija demokracije, ljudskih prava i otvorenog tržišta, iako ponekad može djelovati i na neposredne ciljeve; države nemaju potpunu kontrolu nad njom jer primjerice veliki dio *meke moći* SAD-a promoviraju Hollywood, Harvard, Microsoft i drugi slični nevladini globalni igrači itd.³³⁰

Primjer Europe pokazuje rastuću važnost *meke moći* koja se zasniva na zajedničkim vrijednostima koje određuju prihvatljivo ponašanje između sličnih demokratskih država. Sigurno je da brojne države posjeduju značajnu kulturno-povijesnu baštinu te imaju dovoljno ljudskog i intelektualnog potencijala za ostvarivanje uspješnih odnosa na međunarodnoj razini. „Upravo za takve države posljednjih godina se na globalnoj pozornici otvara prostor za hvatanje koraka s bogatima.“³³¹ U tome će im svakako pomoći iskustva i instrumenti *meke moći* koja se sve više nameće kao protuteža vojnoj i političkoj moći država iako je pomalo neozbiljno očekivati da će se države u potpunosti i iskreno posvetiti promoviranju moralnosti i osjetljivosti za kulturne i ine vrijednosti drugih. „Budući da se brendovi izgrađuju na vrijednostima, nema razloga zašto te male države ne bi imale koristi od ugleda, koji je značajno veći od onoga što sugerira veličina njihove ekonomije, površine i populacije.“³³² Kao što je istaknuo N. Ferguson, osnovni „problem s *mekom moći* je upravo u tome što je meka!“³³³

Pojačanoj važnosti *meke moći* pridonose i promjene *uloge vojne tvrde moći*. Prva je promjena potaknuta razvojem znanosti i tehnologije pa se tako danas nuklearno oružje može rabiti isključivo kao sredstvo zastrašivanja jer bi praktična primjena vodila potpunom uništenju svijeta. Druga važna promjena odnosi se na sve veći utjecaj suvremenih komunikacijskih tehnologija

Američka kulturna revolucija nudi nove vrijednosti i redefinira način života osobito mladih ljudi na globalnoj razini.

Prva globalna civilizacija u povijesti definitivno je *Made in USA* i nije joj bilo potrebno oružje da se proširi.

Vanjska politika također utječe na meku moć pa je očito da promocija ljudskih prava i demokracije donosi znatnu prednost.

Problem s mekom moći je upravo u tome što je meka!

Moć je posebice dobila na važnosti u današnjem informacijskom dobu. Ona je gotovo nevidljiva u relacijama među demokratskim zemljama, ali kako sve zemlje nisu demokratske, potrebno je imati na umu da su sva tri izvora moći – vojna, gospodarska i meka – još uvijek mjerodavna.

Tvrda moć treba potporu meke moći te da je njihova ispravna kombinacija najbolji recept za uspjeh u međunarodnim političkim odnosima. Upravo za tu kombinaciju Joseph Nye skovao je novi izraz te ga krstio imenom pametna moć (*smart power*).

na rast i širenje nacionalizama pa današnja razina demokracije uvelike otežava i pokušuje vladanje nad socijalno i nacionalno osviještenim narodima. Treća promjena uvjetovana je prirodom današnje demokracije koja je okrenuta blagostanju, a ne slavi pa stoga ne prihvaća velike žrtve i odricanja. Međutim dok tehnološka revolucija s jedne strane utječe na povećanje troškova ratovanja i tako obeshrabruje većinu međunarodnih subjekata da svoje probleme rješavaju silom, s druge pak strane stavlja oružje za masovno uništavanje na dohvat ruke ekstremnih skupina i pojedinaca.³³⁴

Važno je ukazati i na *odnos tvrde i meke moći*, tj. njihovo međusobno djelovanje. Rat u Iraku 2003. godine dobar je primjer. Zanimljivo je da je primjena isključivo *tvrde moći* američkog pristupa uvelike je utjecala na pad američke privlačnosti, tj. *meke moći*. Tako je mogućnost gubitka potpore biračkog tijela u zemlji u slučaju neposrednog koaliranja s Amerikom navela Tursku da uskrati transport savezničkih kopnenih snaga preko svoga teritorija te Saudijsku Arabiju da ne da na korištenje svoje zračne baze. Međutim obje ove zemlje bile su na raspolaganju koalicijskim snagama tijekom prvog Zaljevskog rata 1991. jer Bush stariji nije ignorirao UN i obilato je koristio sredstva *meke moći*. Očigledno je da su *tvrda i meka moć* isprepletene tako da istodobno mogu jedna drugu ojačati i oslabiti. Stoga je potrebno naći ravnotežu odnosa pri uporabi ovih dviju sila. Iz ovoga je vidljivo kako međunarodne institucije mogu biti

dobar instrument unaprjeđenja meke moći određene države jer „kada države svoju moć učine legitimnom u očima drugih, naići će na manje otpora svojim željama“.³³⁵

Moć je posebice dobila na važnosti u današnjem *informacijskom dobu*. Ona je gotovo nevidljiva u relacijama među demokratskim zemljama, ali kako sve zemlje nisu demokratske, potrebno je imati na umu da su sva tri izvora moći – vojna, gospodarska i meka – još uvijek mjerodavna. No ako se nastavi uzlazna putanja *informacijske revolucije*, meka će moć postajati sve važnija u tom *miksu*. U onoj mjeri u kojoj službena unutarnja i vanjska politika jedne države budu usklađene s demokracijom, ljudskim pravima, otvorenosti i poštivanjem mišljenja drugih, ta će zemlja imati koristi od trendova u ovom *globalnom informacijskom dobu*.³³⁶

Smart power – Pametna moć

U konačnici je potrebno shvatiti da *tvrda moć* treba potporu *meke moći* te da je njihova ispravna kombinacija najbolji recept za uspjeh u međunarodnim političkim odnosima. Upravo za tu kombinaciju Joseph Nye skovao je novi izraz te ga *krstio* imenom *pametna moć*³³⁷ (eng. *smart power*). Dakle moć nad mnijenjem uvijek je bila usko povezana s vojnom i gospodarskom moći te podjednako važna za ostvarenje političkih ciljeva. „Prema tome, očito je nedvojbeno kako moć postaje sve manje opipljiva te kako će u 21. stoljeću moć države predstavljati mješavinu *tvrde i meke moći*.“³³⁸

Studija slučaja 41. Iskustva javne diplomacije SAD-a

Teško je govoriti o javnoj diplomaciji, a da se središnja pozornost ne dadne raspravama o javnoj diplomaciji SAD-a. „Misija američke javne diplomacije jest podupirati ostvarenje vanjskih nakana i ciljeva SAD-a, unaprijediti nacionalne interese i pojačati nacionalnu sigurnost informirajući i utječući na strane javnosti te šireći i jačajući odnos između ljudi i vlade SAD-a i građana ostatka svijeta.“³³⁹ U skladu s tim Sjedinjene Države u programima razmjene ne pristupaju ni kulturi radi nje same jer kako oni tvrde „vrijednost međunarodne kulturne razmjene je zadobiti poštovanje za kulturna ostvarenja našega slobodnog društva“³⁴⁰. Javna diplomacija SAD-a između ostaloga uključuje komunikaciju s međunarodnom publikom, kulturne programe, nepovratna sredstva (grantove), akademsku razmjenu, međunarodne programe posjeta te nastojanje vlade SAD-a da se suprotstavi ideološkoj potpori terorizmu.³⁴¹

Međutim, R. Vukadinović ističe: „Američki imperijalizam, na osnovi goleme sile kojom je raspolagao, postavio je silu kao glavnu pretpostavku pri formiranju vanjskopoličkih globalnih ciljeva.“³⁴² Prema P. van Hamu „posebice danas kreatori politike u Washingtonu *prođaju* ideju američkog vodstva s hegemonijom kao bogomdanu i kao jamstvo za demokraciju, slobodu, blagostanje, ne samo za Sjedinjene Države već također za svijet kao cjelinu.“³⁴³ Nadalje tvrdi kako je dominantni stav koji prevladava u javnoj diplomaciji SAD-a da „*carstvo* Sjedinjenih Država nije potraga za naftom, već za slobodom i oni koji se suprotstavljaju vanjskoj politici SAD-a jesu *zli* ili krivo informirani jer pokušavaju spriječiti jednosmjernu vremensku strelicu napretka.“³⁴⁴ Američka „javna diplomacija široko se promatra kao ključni alat koji pridobiva *srca i umove* stranih javnosti i koji ih uvjerava da su njihove vrijednosti, ciljevi i težnje slične onima Sjedinjenih Država“³⁴⁵, a „Washington uvijek opravdava svoje strane intervencije na klasičan način, naime kao primjenu sile za dobre ciljeve.“³⁴⁶

U skladu s tim državni tajnik SAD-a Collin Powell definirao je američku misiju na Bliskom istoku riječima: „Mi prodajemo proizvod. A taj je proizvod demokracija.“³⁴⁷ U toj strategiji i oba oblika moći igraju važnu ulogu, „ali ukoliko *tvrda i meka* moć SAD-a proizvode odbojnost, kako mogu SAD ikada biti uspješne u pridobivanju *srca i umova* svojih neprijatelja i takmaca i osigurati povjerenje svojih saveznika? Ovo je ozbiljan izazov s kojim je javna diplomacija Sjedinjenih Država danas suočena.“³⁴⁸ Z. Brzezinski u tom smislu predlaže: „Stoga je nužno da američko vodstvo shvati kako u današnje vrijeme globalnog političkog buđenja i univerzalne ranjivosti od tehnološki naprednih sredstava za masovno uništavanje, sigurnost ne ovisi samo o vojnoj sili, već i o prevladavajućem ozračju javnog mišljenja, o političkoj definiciji socijalnih strasti te poznavanju objekata fanatične mržnje.“³⁴⁹

Naime u Americi je od početka postojala suglasnost o važnosti promicanja američkih vrijednosti i interesa u drugim zemljama svijeta, ali je rasprava o tome kako postići taj cilj uvijek izazivala dodatne rasprave i studije. Primjerice od 1953., pa i cijelo vrijeme Hladnoga rata, kulturna diplomacija SAD-a je imala vlastitu agenciju USIA koja je ukinuta ili, bolje kazano, integrirana u State Department 1999. „Smanjenje proračuna, osoblja i učinkovitosti javne i kulturne diplomacije koje je rezultiralo sjedinjenjem odražavalo je potpuno nerazumijevanje diplomacije u svijetu nakon Hladnoga rata.“³⁵⁰ I samo nesuglasje u odlučivanju o tome gdje smjestiti kulturnu diplomaciju unutar sveobuhvatne politike vlade SAD-a dovoljno govori o njezinoj važnosti na polju vanjske politike.

Kulturna diplomacija Hladnoga rata pak sadrži vrijedne pouke za današnje izazove. Primjerice književna tradicija neizostavni je dio ruskog nacionalnog identiteta pa je američka vlada poštujući ruske pisce iz prošlosti i veličajući suvremene književne disidente pridobila važne saveznike preko kojih je uspješno komunicirala sa sovjetskim narodom. „Sve je to bilo moguće jer su tadašnji američki diplomati razumjeli važnost kulturnog izričaja za Ruse i poštivali njihovu književnost i umjetnička dostignuća.“³⁵¹

Još i snažniji utjecaj imala je zapadnjačka glazba, posebice jazz i rock'n'roll koji su, između ostalih, i preko glazbene emisije Willisa Connovera *Music USA* (1955. – 1996.) nagrizale virtualnu željeznu zavjesu i rušile zidove predrasuda i ograničenosti komunističkog sustava. Jedan ruski slušatelj opisao je svoje iskustvo riječima: „Svaku večer zatvorili bi vrata i prozore, uključili Willisa Connovera i uživali u dva sata slobode.“³⁵² Sam Connover briljantno je objasnio zašto je jazz glazba slobode: „Jazz je kompromis između potpune discipline i anarhije. Glazbenici usklade tempo, ključ i akorde, ali izvan toga svatko je slobodan osobno se izraziti. To je jazz i to je Amerika.“³⁵³

Zanimljivo je da upravo u vrijeme sloma Sovjetskog Saveza i procesa tranzicije komunističkih država, kada je potreba da se tim društvima komuniciraju demokratske vrijednosti bila viša nego ikada, Sjedinjene Države drastično smanjuju ulaganje u javnu diplomaciju. Naime namjera je očito bila promocija novog oblika komunikacije preko interneta pa se umjesto do tada postojećih čitaonica otvaraju informativno-istraživački centri. No pitanje

Američki imperijalizam, na osnovi goleme sile kojom je raspolagao, postavio je silu kao glavnu pretpostavku pri formiranju vanjskopoličkih vanjskopoličkih globalnih ciljeva.

Američka „javna diplomacija široko se promatra kao ključni alat koji pridobiva *srca i umove* stranih javnosti i koji ih uvjerava da su njihove vrijednosti, ciljevi i težnje slične onima Sjedinjenih Država“.

Jazz je kompromis između potpune discipline i anarhije. Glazbenici usklade tempo, ključ i akorde, ali izvan toga svatko je slobodan osobno se izraziti. To je jazz i to je Amerika.

Pri kreiranju i provođenju svoje vanjske politike svaka država mora voditi računa o javnom mišljenju svojih građana, tj. mora biti podvrgnuta demokratskom nadzoru javnosti.

nerazvijene infrastrukture i nedovoljne razine obrazovanosti na tom polju svakako je usporilo, a ponegdje i u potpunosti onemogućilo ostvarivanje zacrtanih ciljeva.³⁵⁴

„U nedavnom istraživanju o kulturnoj diplomaciji u devet zemalja Sjedinjene Države su bile na posljednjem mjestu glede izdataka po glavi stanovnika (*per capita*), zaostajući ne samo za Francuskom i Ujedinjenim Kraljevstvom, već također i za Švedskom i Singapurom.“³⁵⁵ „Manje od tri milijuna američkih dolara godišnje se raspoređuje kako bi se poslalo izvođače u inozemstvo, u usporedbi s francuskim proračunom za predstave i izložbe od preko 600 milijuna dolara.“³⁵⁶ S obzirom da nema adekvatnu institucionalnu potporu, kulturna diplomacija nije sustavna, već ovisi o dobroj volji te spretnosti svakog pojedinog veleposlanika da osobnim angažmanom – grubo kazano – od ničega stvori nešto. „Amerika će biti u stanju politički iskoristiti brojne prednosti svoje globalne kulturne privlačnosti kojom zrači samo ako pojača naglasak na stvaranju svijesti o zajedničkim globalnim interesima.“³⁵⁷

Pri kreiranju poteza javne diplomacije mora se voditi računa i o vrlo bitnoj činjenici da „negativna mišljenja odražavaju poglede o politici vlade Sjedinjenih Država, ponajprije ratu i okupaciji Iraka, a ne američkom narodu ili idealima američkog društva.“³⁵⁸ Međutim „prikazivanje bezbrižnog života Arapa u Sjedinjenim Državama pomoću isječaka bliskoistočni distributeri i publika prepoznaju kao propagandu i stoga su odlučili ne prikazivati te filmove. Senator Richard Lugar, među ostalima, shvatio je zabludu primjene pristupa javnoj diplomaciji prikazivanjem slika avenije Madison.“³⁵⁹ Osim toga pooštreni uvjeti za dobivanje viza zasigurno su umanjili broj stranih studenata na američkim sveučilištima.

Pri kreiranju i provođenju svoje vanjske politike svaka država mora voditi računa o javnom mišljenju svojih građana, tj. mora biti podvrgnuta demokratskom nadzoru javnosti. U slučaju globalne hegemonije Sjedinjenih Država, kako ističe Z. Brzezinski, „istraživanja javnog mnijenja pokazuju kako su temeljni stavovi američkih građana u odnosu na vršenje te uloge još uvijek trezveni, razumni i prožeti opreznim idealizmom.“³⁶⁰ Međutim „interakcija između globalne hegemonije i domaće demokracije nakon 11. rujna 2001. otvara posebno zabrinjavajuća pitanja. U samoj jezgri američke demokracije nalaze se građanska prava Amerikanaca.“³⁶¹ A upravo su ograničenja građanskih prava određenih skupina američkog društva bila rezultat novoga trenda američke politike, što je bila dobra podloga za kritičare američke demokracije te poticaj za širenje neprijateljskih osjećaja prema Americi i njezinom vodstvu. „Konačno, nastojanja Sjedinjenih Država usmjerena na veze s domaćim organizacijama civilnog društva koje djeluju u inozemstvu i tzv. *građanskom diplomacijom* potvrđuju važnost zaleđa.“³⁶²

Naime ako želite globalno djelovati, potrebno je pridobiti i globalnu potporu, a upravo je na tom područje Amerika u prošlom desetljeću imala najviše problema. Tako je i „invazija na Irak proizvela zbunjujući paradoks: američka globalna vojna uvjerljivost nikad nije bila jača, a istodobno njezina globalna politička vjerodostojnost nikad slabija.“³⁶³ Nye drži kako je javna diplomacija godinama bila instrument u stvaranju američke *meke moći* u svijetu, odnosno sposobnost da svoje rezultate u međunarodnim odnosima postigne „milom, a ne silom.“³⁶⁴

M. Musa: *Odnosi s javnošću u službi javne diplomacije*, magistarski rad, Mostar, 2012.

Od svih načina na koji država komunicira s inozemstvom javna diplomacija ima najviše dodirnih točaka s odnosima s javnošću.

Javna diplomacija i odnosi s javnošću

Od svih načina na koji država komunicira s inozemstvom javna diplomacija ima najviše dodirnih točaka s odnosima s javnošću i upravljanjem brendom pa se u međunarodnim odnosima često poistovjećuje upravo s

odnosima s javnošću države, ali i s državnom propagandom jer joj je cilj predstaviti svoju državu i naciju na što bolji mogući način. *US State Department i UK Foreign and Commonwealth Office* (Američko i Britansko ministarstvo vanjskih poslova) rabe taj termin kako bi opisali ukupne procese

kojima pokušavaju upravljati cjelokupnim nacionalnim ugledom, odnosno sva komunikacijska nastojanja država usmjerena prema inozemstvu.”³⁶⁵

Brojni teoretičari javnu diplomaciju konceptualiziraju kao specifičnu funkciju vladinih odnosa s javnošću. Ova funkcija povlači sa sobom odnos vlade prema javnosti i javnosti prema vladi. To je nužno kako bi se aktikulirao nacionalni identitet i da bi vlada objasnila svoje politike tzv. nedržavnim akterima koji pak imaju moć utjecati na politike i prioritete vladinih institucija koje se nalaze u domovini i u stranim zemljama.³⁶⁶

Nedržavni akteri igraju važnu ulogu u javnoj diplomaciji i globalnim odnosima s javnošću. Nevladine organizacije (NGO) kao kreatori i širitelji vijesti koji utječu na međunarodne diskusije o političkim, socijalnim i ekonomskim pitanjima stalno se proučavaju. NGO, nacionalne vlade i multilateralne organizacije rabe javnu diplomaciju i globalne političke odnose s javnošću da bi postigli individualne i kolektivne ciljeve. Drugi nedržavni akteri uključeni u javnu diplomaciju jesu transnacionalne korporacije i, zbog njihove veličine i moći, uveliko utječu na međunarodne odnose i stratešku komunikaciju.³⁶⁷

Javna diplomacija i globalni odnosi s javnošću koriste se zajedno kako bi promovirali političke i društvenogospodarske modele tržišne ekonomije. Također javna diplomacija i politički odnosi s javnošću koriste se kako bi ukazali na gospodarstvo, posebno gospodarstva u nastajanju kao što su Brazil, Rusija, Indija, Kina (BRIC zemlje). Gospodarstvo ovih zemalja postaje središte istraživanja prakse javne diplomacije i političkih odnosa s javnošću. Primjerice u novije vrijeme Kina je bila u središtu proučavanja javne diplomacije s naglaskom na političke odnose s javnošću uključujući utjecaj službenih posjeta šefa države lokalnim sredinama i s tim proizvodnju vijesti. Kineska javna diplomacija i aktivnosti globalnih/političkih odnosa s javnošću dosegli su vrhunac prije i tijekom Olimpijskih igara u Pekingu 2008. godine. Kina je iskoristila veliki sportski i globalni događaj da bi ojačala svoj na-

cionalni identitet, konsolidirala globalnu reputaciju, promovirala svoje gospodarske interese širom svijeta, proizvode i usluge, kao i kvalitetu proizvoda *made in China*.³⁶⁸

Kao što se vidi i iz navedenih primjera, osnovna zadaća diplomacije jest širiti „pozitivne informacije o zemlji pošiljateljici i da stranu javnost upozna s njezinim razvojem“³⁶⁹ a posebnost javne diplomacije jest u tome što to čini neposredno, često zaobilazeći službene predstavnike zemlje domaćina. Danas je to i još učinkovitije nego ranije zahvaljujući nezaustavljivom širenju komunikacijskih tehnologija, brzih globalnih medija, demokratičnosti te nužnosti da vlade svoju politiku moraju prezentirati ukupnoj javnosti, a ne samo drugim vladama ili strogo određenim pojedincima. To je posljedica i činjenice da se međunarodni odnosi danas događaju u „realnom vremenu, pred globalnom publikom“³⁷⁰.

Tražeci sličnosti između diplomacije i odnosa s javnošću, J. L'Etang naglašava da obje discipline uključuju tri vrste funkcija: *zastupanje, dijalog i savjetovanje*. Pod odnosima s javnošću države podrazumijevamo međunarodne odnose s javnošću koje planirano i smisleno provode pojedine države,³⁷¹ a možemo ih pojmiti i kao djelatnost promoviranja određenih interesa radi poboljšanja imidža jedne države u nekoj drugoj zemlji ili u više njih.³⁷²

Svrha je javne diplomacije, prema američkom državnim tajniku Colinu Powellu, „da brendira ministarstvo i promiče američke vrijednosti u svijetu“³⁷³ a općenito možemo razlikovati tri osnovna cilja: promoviranje državne politike i njezinih ciljeva, promicanje ideja i ideala nacije, njezinih vrijednosti i uvjerenja te izgradnju međusobnog razumijevanja i dobrih odnosa.³⁷⁴ Dakle kako bi bila uspješna, javna diplomacija ne smije biti puko sredstvo promocije i provedbe vanjske politike vlade, nego mora sudjelovati u obostranoj komunikaciji s njezinim kreatorima kako bi se promjene provele i *kod kuće*, što nas navodi na zaključak da javna diplomacija treba voditi računa kako o vanjskim, tako i o svojim unutarnjim javnostima. Dakle učinkovita javna diplomacija je dvosmjer-

Brojni teoretičari javnu diplomaciju konceptualiziraju kao specifičnu funkciju vladinih odnosa s javnošću.

Javna diplomacija i globalni odnosi s javnošću koriste se zajedno kako bi promovirali političke i društvenogospodarske modele tržišne ekonomije.

Svrha je javne diplomacije, prema američkom državnim tajniku Colinu Powellu, „da brendira ministarstvo i promiče američke vrijednosti u svijetu“.

Veleposlanik sutrašnjice mora biti PR agent modernog tipa za Njemačku.

na ulica što podrazumijeva da moramo dati priliku i drugima da se izraze.³⁷⁵

I javna diplomacija poput odnosa s javnošću uključuje tri važne dimenzije koje znakovito utječu na dugoročne društveno-kulturne odnose:³⁷⁶

1. svakodnevna komunikacija
2. strateška komunikacija
3. razvoj dugotrajnih odnosa s ključnim pojedincima.

Prva razina komunikacije uključuje svakodnevno pojašnjavanje značenja odluka u domaćoj i vanjskoj politici, druga razvija nekoliko jednostavnih tema kao u slučaju političke kampanje, a treća se ostvaruje tijekom vremena kroz školarine, razmjene, obuku, seminare, konferencije i pristup medijskim kanalima. Sve ove tri dimenzije javne diplomacije igraju važnu ulogu u promociji jedne zemlje.

Njemački je državni tajnik 2000. godine u govoru namijenjenom voditeljima svih njemačkih inozemnih predstavništava, o čemu je izvijestio *Berliner Zeitung*, između ostalog kazao i sljedeće: „Veleposlanik sutrašnjice mora biti PR agent modernog tipa za Njemačku.“³⁷⁷ S trendovima informacijskog društva suvremeni diplomat mora preuzeti specifičnu ulogu službenika za odnose s javnošću, menadžera i koordinatora.³⁷⁸ Sukladno tome obrazovanje i osposobljavanje profesionalnih diplomata javne diplomacije sve će više ići prema usvajanju komunikacijskih znanja i vještina.

Radi jačanja pozitivnog imidža svoje zemlje javna diplomacija teži intenzivnoj razmjeni informacija, neutralizaciji klišeja i predrasuda o određenoj naciji te popularizaciji njezine vanjske politike i društve-

nog sustava. Kao takva ova se nastojanja preklapaju s planiranim i organiziranim međunarodnim odnosima s javnošću koji teže uspostaviti obostrano korisne odnose s javnostima drugih nacija. Upravo stoga, zbog očitih sličnosti, javna diplomacija i međunarodni odnosi s javnošću mogu se nadopunjavati te racionalizacijom ostvariti sinergijski učinak svoga djelovanja. A ono što ovaj oblik diplomatskog djelovanja razlikuje od tradicionalne diplomacije jest to što „posrednici javne diplomacije nastoje, pored službenih kontakata s vladom zemlje primateljice, njegovati odnose s različitim kreatorima javnog mišljenja te važnim i zanimljivim pojedincima i skupinama različitih profila“,³⁷⁹ pri čemu posebnu ulogu ima plodonosna suradnja s medijima utemeljena na obostranom povjerenju. Stručnjaci i praktičari međunarodnih odnosa s javnošću, medijski savjetnici i *spin doctori* djeluju na polju vanjske politike usporedo s političarima i profesionalnim diplomatima ne samo kako bi primijenili drugačije sofisticiranije tehnike, nego i kako bi ispunili „ideološku prazninu trećeg milenija“.³⁸⁰

Konačno, jasno je kako između ove dvije discipline postoje očite sličnosti koje se ne mogu i ne smiju zanemariti. Međutim osnovna je razlika u tome što je konačan cilj javne diplomacije promovirati interese svoje države, pri čemu često ne rabi sve raspoložive tehnike i alate potrebne za učinkovito ostvarenje planiranih zadaća. U tom kontekstu javnoj diplomaciji trebaju odnosi s javnošću pa nije slučajno što većina ozbiljnih i stabilnih država u svojim diplomatskim predstavništvima imaju i zasebne odjele za odnose s javnošću.³⁸¹

Posrednici javne diplomacije nastoje, pored službenih kontakata s vladom zemlje primateljice, njegovati odnose s različitim kreatorima javnog mišljenja te važnim i zanimljivim pojedincima i skupinama različitih profila.

Studija slučaja 42. Karen Hughes popravila imidž Amerike u svijetu uključujući i muslimanski svijet

Kad je objavila nominaciju Karen Hughes za podtajnicu za javnu diplomaciju, državna tajnica Condoleezza Rice rekla je da SAD-e moraju znatno poboljšati svoje aktivnosti na području javne diplomacije. Dodala je da mnogi u svijetu nisu upoznati s američkim vrijednostima i s nastojanjima SAD-a da unaprjeđuju demokraciju. Poslije terorističkih napada 11. rujna 2001. Amerika je prihvatila nepopularnost u brojnim zemljama, osobito u musli-

manskom svijetu. Neki analitičari smatraju da je problem u tome što Amerika nije nastojala komunicirati s muslimanskom svijetom – uključujući arapske zemlje, Indoneziju i Pakistan.

Ona ipak dodaje da su Sjedinjene Američke Države dobro poznate u tim zemljama. „Možete biti sigurni da ljudi govore o Americi. Na mnogim mjestima upravo su opsjednuti Amerikom. Ako ne budemo sudjelovali u toj diskusiji o našoj zemlji, izmišljat će stvari o nama, oslonit će se na slike iz Holywooda i masovnih medija i mada su to proizvodi naše kulture, ipak ne daju pravu sliku o našoj zemlji.“

Savjetodavna skupina koju je financirao Kongres proučila je ovaj problem i objavila svoje izvješće 2003. godine u kojem predlaže nove načine na koje bi se SAD mogao obratiti arapskom i muslimanskom svijetu. Veleposlanica Diana Dugan bila je član te skupine. Ona smatra da bi ta nastojanja trebalo posebno usmjeriti na mlađe generacije. „Više od 50% muslimana mlađe je od 16 godina. Prema tome potrebno je da se obratimo toj generaciji koja nije rođena s mržnjom. Oni nisu rođeni sa shvaćanjem da je svijet podijeljen na muslimanski i nemuslimanski.“

Kada je Karen Hughes bila nominirana, složila se s tom ocjenom rekavši da je jedini način da svijet u budućnosti živi u miru da djeca svijeta nauče poštovati njegovu raznolikost. „Ovaj će posao biti vrlo težak. Percepcije se ne mijenjaju brzo ili lako. Radi se o borbi za ideje. Jasno je da u svijetu poslije 11. rujna moramo poboljšati način na koji komuniciramo s muslimanskom svijetom. Kako je u svom izvješću navelo povjerenstvo koje je ispitivalo okolnosti napada 11. rujna, ako ne poduzmemo ono što je potrebno da bi definirali sami sebe, ekstremisti će to učiniti umjesto nas. Naša se javna diplomacija mora također aktivnije obratiti drugim dijelovima svijeta – Europi i Latinskoj Americi.“

Veleposlanica Dugan slaže se da bi se SAD trebao posebno obratiti muslimanima u Europi. „Kada shvatimo da Europa ima veliku i rastuću muslimansku populaciju, onda je logično da se ne usmjerimo samo na muslimane na Bliskom istoku ili u Indoneziji, koja je najveća muslimanska zemlja na svijetu, nego i na taj dio Europe gdje je percepcija o Americi vrlo iskrivljena.“

Ibrahim Huper, glasnogovornik Vijeća za američko-islamske odnose, ima posve drukčije mišljenje. Smatra da Amerika nije omiljena u muslimanskom svijetu zbog svoje politike koju bi trebalo izmijeniti.

„Mislim da je ključ – politika prema Bliskom istoku. Potrebno je imati izbalansiran pristup izraelsko-palestinskom sukobu. Potrebno je predstaviti se kao poštenu posrednici. Već desetljećima postoji dojam da imamo izrazito jednostran pristup tom sukobu i mislim da je to bitni problem koji treba riješiti.“ Huper također smatra da će Karen Hughes možda biti u stanju utjecati na politiku SAD-a zbog svoje bliskosti s predsjednikom Bushom. Ocjenjuje da bi joj to moglo omogućiti uspjeh u zalaganju za pozitivniji i uravnoteženiji imidž Amerike u muslimanskom svijetu.

<http://www.voanews.com>.

Ibrahim Huper, glasnogovornik Vijeća za američko-islamske odnose, smatra da Amerika nije omiljena u muslimanskom svijetu zbog svoje politike koju bi trebalo izmijeniti.

Odnosi s drugom ciljnom javnošću

Nastojeći pristupiti brojnim ciljnim javnostima drugih zemalja važnih za djelovanje javne diplomacije SAD-a, State Department započeo je oglašavanje na Twitteru, ima svoj Facebook *account* i pokrenuo je društvenu mrežu na svojoj internetskoj stranici. Na pitanje o opravdanosti i učinkovitosti takvih oblika komunikacije E. Schrage, predsjednik Odjela za globalne komunikacije,

marketing i javnu politiku Facebooka, tvrdi da je glavno pitanje kakve poruke javna diplomacija želi odaslati. Naime ako su poruke tipa: „nama je stalo do prava žena“ i ako su popraćene konkretnim akcijama s tim u vezi, zasigurno postoje brojni pojedinci i skupine kojima je stalo do takve informacije i žele je čuti. Oni će tu informaciju podijeliti sa svojim prijateljima koji će se potom možda prijaviti i postati članovima te interesne

Nastojeći pristupiti brojnim ciljnim javnostima drugih zemalja *State Department* je započeo oglašavanje na Twitteru...

Internet je dakle iznjedrio neke posve nove tehnike i alate komuniciranja te je tako preobrazio diplomatske odnose i način na koji određene zemlje komuniciraju s građanima diljem svijeta.

Jedan od načina uspostavljanja odnosa s ciljnim javnostima u drugim državama kako bi ih se upoznalo s američkim načinom života i vrijednostima jesu i različiti programi koje organizira Ured za pitanja obrazovanja i kulture pri *State Departmentu*.

skupine na društvenoj mreži.³⁸² U istom intervjuu Schrage uspoređuje ulogu i djelotvornost radija *Voice of America* u vrijeme Hladnog rata i današnjih društvenih mreža pa kaže: „*Voice of America* je, za svoje vrijeme, bio iznimno moćan alat. Međutim još nismo pronašli alate i tehnike za eru društvenih mreža koji bi privukli pozornost ljudi na način koji bi nadišao *Voice of America*, obzirom na ograničenost činjenicom da je taj radio bio jednosmjerni medij.“³⁸³

Internet je dakle iznjedrio neke posve nove tehnike i alate komuniciranja te je tako preobrazio diplomatske odnose i način na koji određene zemlje komuniciraju s građanima diljem svijeta. Pritom je važno imati na umu da i države, poput velikih korporacija, žele odaslati poruku i pridobiti pozornost ciljnih javnosti, pri čemu moraju voditi računa o nekoliko bitnih uvjeta, tj. moraju biti vjerodostojne, potom izgraditi zajednicu na istinskom uzajamnom prijateljskom odnosu te u svom djelovanju biti odgovorne za svoje postupke.³⁸⁴

Jedan od načina uspostavljanja odnosa s ciljnim javnostima u drugim državama kako bi ih se upoznalo s američkim načinom ži-

vota i vrijednostima jesu i različiti programi koje organizira Ured za pitanja obrazovanja i kulture pri *State Departmentu*. Među tim programima ističu se brojni programi razmjene koji ciljaju na točno određenu populaciju. U skladu s tim ovaj Ured organizira: programe razmjene za učenike srednjih škola; programe učenja engleskog jezika; stipendije za studente na američkim sveučilištima; programe razmjene znanstvenika; programe razmjene prosvjetnih djelatnika; programe za profesionalne stručnjake različitih zanimanja; programe kulturne razmjene; sportske programe i sl.³⁸⁵

Ono što se može zaključiti iz prethodno navedenih primjera u ostalim zemljama skupine G8 jest da sve one u manjoj ili većoj mjeri rabe iste ili slične alate i instrumente izravnog komuniciranja s različitim ciljnim skupinama ili pak tzv. općom javnosti u drugim zemljama. Dakle i ostale zemlje rabe brojne programe razmjene te promocije i učenja svoga jezika, a ciljne su skupine određene prirodom i vrstom predmetnog programa. Pa ako se radi o programu razmjene učenika srednjih škola, logično je govoriti o populaciji srednjoškolske djece.³⁸⁶

Studija slučaja 43. Uporaba javne diplomacije i odnosa s javnošću u diplomatsko-konzularnim predstavništvima u Bosni i Hercegovini

SAD – Na internetskim stranicama Američkog veleposlanstva u Sarajevu, a kao logičan nastavak težnji *State Departmenta*, nalaze se linkovi za ostvarivanje neposrednog kontakta preko društvenih mreža kao što su Facebook, Twitter, YouTube te CO.NX Webchats.³⁸⁷ Odjel koji se bavi odnosima s javnošću, a koji se ovdje službeno naziva Odjel za javne poslove (eng. *Public Affairs*), zadužen je za dostavljanje informacija o Sjedinjenim Državama, njihovoj vladi i njezinoj politici, kao i o američkim institucijama, ljudima i kulturi. U sklopu toga dužnosnici ovoga Odjela djeluju i kao službeni glasnogovornici za tisak u ime Veleposlanstva, a istovremeno održavaju web stranicu Veleposlanstva, organiziraju konferencije, seminare i razne vrste obrazovnih i kulturnih razmjena koje omogućuju studentima, znanstvenicima i stručnjacima posjet Sjedinjenim Državama.³⁸⁸ Za pojedince i skupine iz Bosne i Hercegovine (vladini dužnosnici, novinari, znanstvenici, i drugi) koji imaju profesionalnu razinu zanimanja za Sjedinjene Države ovaj je Odjel oformio zasebni Informativno-referentni centar koji osigurava detaljne informacije o Sjedinjenim Državama, od povijesti, preko ustroja vlade, kongresa i drugih federalnih agencija, pa sve do načina i uvjeta za dobivanje vize te ulaska i boravka u SAD-u; u tu svrhu nudi brojne *online* baze podataka; neposredan *online* pristup brojnim novinskim izdanjima poput *Timea*, *Newsweeka* i sl. te tzv. američke kutke, kao malene američke knjižnice koje su namijenjene povećanju obostranog razumijevanja između BiH i SAD-a, tako da čine informacije o Americi dostupnima u različitim formatima.³⁸⁹

Ruska Federacija – Na web stranici Ruskog veleposlanstva u Sarajevu nude se linkovi za web stranice vodećih ruskih medija poput *Itar Tas*, *Ria Novosti*, *Vesti*, *Interfax*, *RBK*, *Strana Ru* ili *Voice of Russia*. Većina tih izdanja omogućava i englesku verziju teksta pa je moguće iz prve ruke doći do konkretnih informacija i promotriti određene događaje iz ruskog kuta gledanja. Svi ovi mediji na svojim web stranicama nude mogućnost komuniciranja preko brojnih društvenih mreža (Facebook, Twitter, RSS i sl.).³⁹⁰ S Veleposlanstvom se pak može komunicirati isključivo preko telefona ili mailom, pri čemu Odjel za odnose s javnošću pokazuje visoku razinu otvorenosti za razgovor i razmjenu iskustava. Međutim na svojoj web stranici Veleposlanstvo nije pružilo mogućnost korištenja društvenih mreža, koje bi omogućile neposrednu, tj. *online* razmjenu mišljenja i iskustava.

Kanada – Otkada je 1992. BiH službeno priznata kao neovisna država, kanadska je vlada igrala vrlo važnu ulogu u njezinu razvoju preko programa očuvanja mira, sigurnosti, obnove, institucionalnih reformi, promicanja dobrog upravljanja i vladavine zakona, kao i u učvršćivanju državnih institucija. Sadašnji pristup Kanade na Balkanu ima tranzicijski karakter jer je svoju ulogu kao partner u obnovi završila. U skladu s navedenim Kanadsko veleposlanstvo u Sarajevu zatvorilo se u srpnju 2009. godine, a konzularne poslove u BiH obavlja preko svoga Veleposlanstva u Budimpešti.³⁹¹

Velika Britanija – Britansko veleposlanstvo u Sarajevu na svojoj web stranici također nudi mogućnost ostvarivanja neposrednog kontakta i razmjene informacija preko društvenih mreža kao što su Facebook, Twitter, G+, Flickr i sl.³⁹² U sklopu Veleposlanstva djeluje i zaseban Press centar, tj. odjel zadužen za odnose s medijima i javne poslove. Njegova je osnovna zadaća promicati britansku politiku i vrijednosti, pozitivan imidž Ujedinjenog Kraljevstva općenito i posebice djelovanje Britanskog veleposlanstva u BiH, a to čini pomoću medija i javne diplomacije. Preko medija Britansko veleposlanstvo u tisku objavljuje ostvarene događaje (*evente*), organizira tiskovne konferencije i distribuira govore britanskih ministara, a sklono je i organiziranju intervjuja i kratkih izvješća (*briefinga*) o britanskoj vladi i njezinoj politici, zapravo o svakom događaju u kojem ovo Veleposlanstvo sudjeluje. U sklopu poslova javne diplomacije organizira posebne događaje kojima teži promicati britanski imidž u BiH, osigurava tiskane informacije o različitim aspektima života i događajima u Ujedinjenom Kraljevstvu.³⁹³

Istaknimo kako je upravo pod britanskim predsjedanjem 15. 11. 2011. Ured vijeća Europe u Sarajevu svečano otvorio nove prostorije; Vanjsko-politička inicijativa BiH uz potporu Britanskog veleposlanstva u Sarajevu 4. 11. 2011. organizirala je regionalnu konferenciju o ulozi Parlamenata u procesu europskih integracija; kao dio volonterskog programa za učenike srednjih škola iz BiH „Volontiraj –kreditiraj 2011.“ ovo je Veleposlanstvo 7. 10. 2011. otvorilo svoja vrata za tri bosanskohercegovačkog srednjoškolca; u znak zahvalnosti za spašavanje britanskog pilota poručnika Nicka Richardsona tijekom rata 1992. – 1995. opremljena je internetska soba za umirovljeno vojno osoblje u Goraždu i sl.³⁹⁴

Francuska – Web stranica Francuskog veleposlanstva u Sarajevu također nudi komunikaciju preko društvenih mreža Facebooka, Twittera, YouTubea, Flickra, ali i RSS-a. Međutim iz dostupnih informacija vidljivo je da je za odnose s javnošću zadužena *press* služba Veleposlanstva. Naime ova služba preko medijima predstavlja stav francuske politike, nastoji što bolje predstaviti svoju zemlju i ostvariti uspješne odnose s javnošću BiH. Radi toga daje odgovore na upite lokalnih novinara, izvješćuje ih o posjetima francuskih službenika te po mogućnosti osigurava intervju s visokim dužnosnicima Francuske. Nadalje, ovaj odjel analizira informacije koje plasiraju lokalni mediji i o njima izvješćuje mjerodavna državna tijela, a ujedno i ažurira internetsku stranicu Francuskog veleposlanstva u BiH.³⁹⁵ Francuska prisutnost u Bosni i Hercegovini najviše se ogleda preko Francuskog instituta, čija je glavna zadaća promocija francuskog jezika i kulture u inozemstvu, a koji radi toga organizira izložbe, koncerte i druge kulturne manifestacije; francuske kulturne centre koji prvenstveno

Na web stranici Ruskog veleposlanstva u Sarajevu nude se linkovi za web stranice vodećih ruskih medija poput *Itar Tas*, *Ria Novosti*, *Vesti*, *Interfax*, *RBK*, *Strana Ru* ili *Voice of Russia*.

Britansko veleposlanstvo u Sarajevu na svojoj web stranici također nudi mogućnost ostvarivanja neposrednog kontakta i razmjene informacija preko društvenih mreža kao što su Facebook, Twitter, G+, Flickr i sl.

Web stranica Francuskog veleposlanstva u Sarajevu također nudi komunikaciju preko društvenih mreža Facebooka, Twittera, YouTubea, Flickra, ali i RSS-a.

Konkretni odnos s određenim javnostima unutar BiH Veleposlanstvo ostvaruje preko brojnih programa poput kulturnih manifestacija; bilateralnih kulturnih odnosa koji su i institucionalizirani potpisivanjem sporazuma o kulturnoj suradnji između BiH i Njemačke.

organiziraju tečajeve francuskog jezika u rasponu od početne do napredne razine te brojne kulturne manifestacije poput kazališnih predstava i koncerata; Francusku školu u Sarajevu koja je službeno započela raditi 14. rujna 2011., a predstavlja školsku ustanovu koja održava nastavu na tri jezika (francuskom, engleskom i b/h/s), za djecu uzrasta od vrtića do devetog razreda prema programu francuskog državnog Ministarstva obrazovanja te Francuskog centra André Malraux čija je osnovna zadaća širenje i promocija francuske kulture.³⁹⁶

Njemačka – Press odjel Njemačkog veleposlanstva u Sarajevu zadužen je za rad s javnošću, ali i za kontakte s lokalnim medijima te s njemačkim dopisnicima koji djeluju u BiH. U domeni ovoga odjela jest i održavanje web stranice Veleposlanstva. No konkretni odnos s određenim javnostima unutar BiH ovo Veleposlanstvo ostvaruje preko brojnih programa poput kulturnih manifestacija; bilateralnih kulturnih odnosa koji su i institucionalizirani potpisivanjem sporazuma o kulturnoj suradnji između BiH i Njemačke u srpnju 2004. godine; osiguranjem obrazovnih stipendija koje daju mogućnost studentima iz BiH studirati u Njemačkoj; tečajeva njemačkog jezika prvotno u organizaciji Goethe Instituta čiji ured djeluje i u Sarajevu; kao i programa razmjene učenika i mladih.³⁹⁷ Međutim ono što posebno iznenađuje u slučaju predmetne web stranice jest da uopće ne nudi mogućnost komunikacije preko društvenih mreža. S obzirom da je Njemačka u vrhu zemalja po tehnološkoj razvijenosti, ta činjenica izgleda još manje razumljiva.

Italija – Web stranica Talijanskog veleposlanstva u Sarajevu ne nudi mogućnost izravnoga komuniciranja preko društvenih mreža, ali nas već na početnoj stranici upućuje na stranice Ministarstva vanjskih poslova i Vlade Italije gdje se mogu dobiti dodatne informacije o djelovanju javne diplomacije kao i o udjelu korištenja tehnika odnosa s javnošću u njezinoj primjeni.³⁹⁸ U dijelu koji govori o *online* komuniciranju s korisnicima upućeni smo na web stranicu Odjela za odnose s javnošću Ministarstva vanjskih poslova koja nudi odgovore na najčešće postavljena pitanja o različitim temama od javnog interesa. Tu se mogu naći i informacije o školama i obrazovanju u inozemstvu, kulturnoj promociji i stipendijama, mogućnostima zapošljavanja, kao i drugim temama.³⁹⁹ Istodobno Veleposlanstvo promovira kulturne odnose s BiH u različitim sektorima, kao što su promocija talijanskog jezika, dodjela stipendija i organizacija posebnih događaja radi ohrabivanja i potpore postojane i trajne obrazovne i kulturne razmjene. Napose Ured za kulturu Veleposlanstva promovira učenje talijanskog jezika u rasponu od organiziranih tečajeva do docenture za talijanski jezik na sveučilištima u Tuzli, Sarajevu i Banjoj Luci; radi toga osigurava stipendije za kandidate; podupire prevođenje talijanskih književnih djela i tako promovira talijansku književnost u BiH i sl. Istodobno organizira brojne vrste kulturnih događaja poput Panel diskusije o *L'italiani in piazza* (studeni 2008.); Drugog izdanja Italian Film Festivala (veljača 2009.); Prvog izdanja Mini - IMPUT, festivala programa javnih televizija koji je organiziran u okviru aktivnosti skupine EUNIC (veljača 2009.); Europskog filmskog festivala (ožujak 2009.); Koncerta Riccarda Mutija u Sarajevu s Orkestrom del Maggio Fiorentino, u sklopu Putova prijateljstva Ravenna festivala (srpanj 2009.); Međunarodnog susreta poezije u čast Izetu Sarajliću, u suradnji s Poetry House iz Salerna (rujan 2009.); Panel diskusije *L'italiano tra arte, scienza e tecnologia (Talijanski u umjetnosti, znanosti i tehnologiji)* u suradnji s Veleposlanstvom Švicarske i Fakultetom primijenjenih umjetnosti u Sarajevu, a u okviru Tjedna talijanskog jezika (studeni 2009.) itd.⁴⁰⁰

Japan – Ono što je za ovo istraživanje najvažniji detalj jest činjenica da je za poslove odnosa s javnošću, a pri tom i za kulturne aktivnosti te aktivnosti razmjene ljudi između Japana i BiH, zadužen odjel za kulturu Veleposlanstva Japana u Sarajevu. U okviru svojih aktivnosti ovaj je Odjel otvorio knjižnicu unutar vizno-konzularnog ureda u kojoj posjetitelji imaju mogućnost čitati knjige, gledati video materijale, kao i dobiti informacije o studiranju u Japanu. Na istoj web stranici stoji jasno navedeno da Odjel provodi PR aktivnosti na području obrazovanja tako što zainteresiranim školama na području BiH nudi upoznavanje

Za poslove odnosa s javnošću, a pri tom i za kulturne aktivnosti te aktivnosti razmjene ljudi između Japana i BiH, zadužen je odjel za kulturu Veleposlanstva Japana u Sarajevu.

s japanskom kulturom preko posjeta tim školama i distribucijom materijala s potrebnim podacima za ispravno razumijevanje.⁴⁰¹ Odjel je primjerice 27. veljače 2012. organizirao koncert japanske glazbene skupine Wariki u Banjoj Luci pod nazivom *Dodir japanskog lava sreće*, a ulaz je bio otvoren za sve zainteresirane pojedince i skupine bez naknade. Cilj je ovoga koncerta omogućiti građanima BiH da doznaju više o narodu i kulturi Japana te tako promicati prijateljske odnose između ove dvije zemlje. Nadalje, u suradnji s međunarodnim festivalom Sarajevska zima 2012. i Japanskom fondacijom ovaj Odjel organizira Tjedan japanskog filma. Ponovno je ulaz besplatan, a svi će filmovi biti s prijevodom na lokalne i engleski jezik. Informacije se na istoj stranici nude i u videoformatu, a natječaj za dobivanje stipendije za studiranje na japanskim sveučilištima osigurava MEXT program stipendija i za ovu tekuću 2012. godinu. Također se nude i stipendije za intelektualne razmjene za istraživače i znanstvenike za istraživački rad u Japanu na razdoblje od jednog do dva mjeseca. Veleposlanstvo nudi i informacije o mogućnosti pohađanja tečajeva za učenje japanskog jezika.⁴⁰²

M. Musa: *Odnosi s javnošću u službi javne diplomacije*, magistarski rad, Mostar 2012.

Sažetak

Diplomacija

Diplomacija je zapravo politička aktivnost te valjano osmišljena i vješta, važna sastavnica moći. Glavna joj je svrha omogućiti državama da ostvare ciljeve svojih vanjskih politika ne pribjegavajući sili, propagandi ili zakonu. Odatle proizlazi da se diplomacija sastoji od komunikacije među dužnosnicima koji su zaduženi za promicanje vanjske politike formalnim sporazumijevanjem ili prešutnim prilagođavanjem.

Javna diplomacija

Javna je diplomacija disciplina novijeg datuma, a teško ju je promatrati odvojeno od javnog mišljenja, vanjske politike i diplomacije. Javna je diplomacija usmjerena prema javnom mnijenju zemlje primateljice. Ona je proces kojim se slijede izravni odnosi s ljudima pojedine zemlje da bi se unaprijedili interesi i proširile vrijednosti onih koji predstavljaju zemlju.

Javna diplomacija i mediji

Masovni mediji znatno su utjecali na stvaranje međunarodne javnosti koja ima pristup informacijama međunarodnog karaktera i slobodu njihove samostalne interpretacije pa su tako omogućili i razvijanje stanovitog međunarodnog javnog mišljenja. Tradicionalni oblici interpersonalne međunarodne diplomacije i dalje postoje, no suvremeni se ratovi, borba za oslobođenje i teritorijalni sporovi sve više rješavaju u medijima, s globalnim javnim mnijenjem kao nagradom.

Javna diplomacija 2.0

Novo tisućljeće obilježava i istinska revolucija neslućenih razmjera koja započinje masovnom primjenom međunarodne mreže (internet). Ona je omogućila ne samo promjenu načina masovne komunikacije nego postupno i nezaustavljivo na globalnoj razini ostvaruje ideal globaliziranog svijeta u kojemu prevladava jednoobrazni način ponašanja, mišljenja i komuniciranja općenito. Praktično iz naslonjača svoje sobe pojedinac može komunicirati s milijunima *istomišljenika* diljem svijeta; pokrenuti brojne događaje i ulične prosvjede; nametnuti agendu javnosti, drugim medijima i političarima; neposredno utjecati na kreiranje javnog mnijenja i sl.

Publicitet

U studijima o diplomaciji otrcana je fraza kako je publicitet neprijatelj pregovora, i to je u osnovi točno. Ipak, promišljeno primjenjen publicitet o pregovorima može ih i potaknuti. Uz promicanje i stalno naglašavanje prikladnih metafora to se postiže na namanje tri načina: prvo, ispuštanjem pokusnih balona da bi se vidjelo kako će druga strana odgovoriti; drugo, mobiliziranjem javne potpore za rješenje koje je ostvareno u pregovorima; treće, *prepričavanjem razgovora*.

Memorandum on Transparency and Open Government

Nova američka administracija predsjednika Barracka Obame u siječnju 2009. godine izdala je i poseban vladin dokument pod naslovom *Memorandum on Transparency and Open Government* u kojemu je iznijela detalje plana svoga djelovanja ističući tri bitna elementa: transparentnost ili javnost u radu, sudjelovanje javnosti kroz interaktivnu komunikaciju te suradnju s javnosti. Međutim posebno je zanimljivo što se u dijelu koji govori o interakciji s javnosti spominju isključivo nove virtualne društvene mreže poput: web videa, blogova, Twittera, YouTubea, Facebooka, kao i mobilnih tehnologija.

Društvene mreže u Ministarstvu vanjskih poslova i međunarodne trgovine Kanade

U Kanadi su Ministarstvo vanjskih poslova i međunarodne trgovine spojeni u jedan odjel, a na njihovoj službenoj web stranici potiču komunikaciju preko društvenih mreža poput: RSS feeds, Sharing, Facebook, Twitter, Flickr, LinkedIn, YouTube i Podcasts. Za novinare postoji zaseban dio ovoga odjela Media room koji osigurava uvijek svježije informacije o stajalištima i djelovanju ovoga Ministarstva, ali daje i smjernice medijima o tome kada i kako mogu neposredno doći do vrijednih podataka u smislu održavanja službenih tiskovnih konferencija i sl.

Javna diplomacija i propaganda

Javna diplomacija često se u javnosti identificira s propagandom, nacionalnim brendiranjem, ali i inozemnim kulturnim odnosima. Istina je da postoje očite dodirne točke između ovih pojmova i javne diplomacije, no ipak javna je diplomacija mnogo više od toga. Činjenica je da javna diplomacija, međunarodna propaganda i nacionalno brendiranje predstavljaju komunikaciju informacija i ideja inozemnim javnostima kako bi se njihovi stavovi i uvjerenja prema zemlji pošiljatelja promijenili na pozitivno. Istodobno kulturni se odnosi jasno razlikuju od javne diplomacije, ali se u novije vrijeme i njihovo djelovanje sve više preklapa.

Javna diplomacija i moć

Priča o moći u današnjem svijetu jest priča o informaciji i komunikaciji. Informacija je moć, a moderni oblici komunikacija instrument su koji toj moći daje do sada neviđene razmjere. Na početku 21. stoljeća promijenio se i pojam i predmet javnoga znanja: mijenja se značenje *moći*. Izraz „znanje je moć“ postaje upitan jer u informacijskom dobu najmoćnije sredstvo postaje nadzor pristupu obavijestima; medijski su magnati postali istinski gospodari svijeta, a publika služe jer, iako imaju pristup mnoštvu informacija, nemaju uvid u strategije njihove distribucije; tzv. informacijski prostor postao je svojevrsna bojišnica, a informacije oružje za ostvarivanje pobjede.

Fenomen *meke moći*

Meka moć počiva na sposobnosti da se bez prisile oblikuju sklonosti drugih kako bi ih se uvjerilo željeti što mi želimo. U tom je procesu najbolje rabiti sredstva privlačnosti, zavodnja i vlastitog primjer pa bi mogli ustvrditi da je to privlačnost prema zajedničkim vrijednostima. „Meka moć je neopipljiva privlačnost koja nas uvjerava da djelujemo u skladu s namjerama drugih bez ikakve izričite prijetnje ili razmjene.“

Izvori *meke moći*

Tri su osnovna izvora *meke moći*, a tu se ponajprije misli na njezine kulturne i političke vrijednosti te vanjsku politiku. Međutim kako država nema potpunu kontrolu nad uporabom meke moći, mora računati i na brojne nevladine aktere među kojima ćemo istaknuti medije, poslovne tvrtke, nevladine organizacije, ali i građane pojedince te javnost u cjelini. Povećanju značaja *meke moći* svakako pridonosi i proces globalizacije posebice na polju novih tehnološko-komunikacijskih dostignuća.

Kulturna diplomacija

„Kultura je snažan instrument u rukama diplomata, kojom se ostvaruju nacionalni interesi na nenametljiv, inteligentan, uvjerljiv i isplativ način.“ Kulturna diplomacija smatra se razmjenom ideja, informacija, vrijednosnih sustava, tradicija, uvjerenja i drugih aspekata kulture – kao što su umjetnost, sport, znanost, književnost i glazba – radi uspostave međusobnog razumijevanja. „Krajnji je cilj upoznati stranu javnost s nekom nacijom, njenim ljudima, kulturom i jezikom kako bi se stvorilo povoljno mišljenje o nekoj zemlji.“

Ograničenja *meke moći*

Meka moć ima i neka *ograničenja*. Svaka moć ovisi o kontekstu, a *meka moć* posebno ovisi o usklađenosti pošiljatelja i primatelja poruke; djelotvornija je ako je raspršena, a ne centralizirana u nekoj zemlji jer je javno mnijenje sve važniji čimbenik u političkom djelovanju. Uglavnom je usmjerena na opće ciljeve određene zemlje kao što su promocija demokracije, ljudskih prava i otvorenog tržišta, iako ponekad može djelovati i na neposredne ciljeve. Države nemaju potpunu kontrolu nad njom jer primjerice veliki dio *meke moći* SAD-a promoviraju Hollywood, Harvard, Microsoft i drugi slični nevladini globalni igrači itd.

Smart power – Pametna moć

U konačnici je nužno shvatiti da je *tvrdoj moći* potrebna potpora *meke moći* te da je njihova ispravna kombinacija najbolji recept za uspjeh u međunarodnim političkim odnosima. Upravo za tu kombinaciju J. Nye skovao je novi izraz te ga *krstio* imenom *pametna moć* (eng. *smart power*).

Javna diplomacija i odnosi s javnošću

Od svih načina na koji država komunicira s inozemstvom javna diplomacija ima najviše dodirnih točaka s odnosima s javnošću i upravljanjem brendom pa se u međunarodnim odnosima često poistovjećuje upravo s odnosima s javnošću države, ali i s državnom propagandom jer joj je cilj predstaviti svoju državu i naciju na što bolji mogući način. US State Department i UK Foreign and Commonwealth Office (Američko ministarstvo vanjskih poslova i Britansko ministarstvo vanjskih poslova) rabe taj termin kako bi opisali ukupne procese kojima pokušavaju upravljati cjelokupnim nacionalnim ugledom, odnosno sva komunikacijska nastojanja država usmjerena prema inozemstvu.

Javna diplomacija – funkcija vladinih odnosa s javnošću

Brojni teoretičari javnu diplomaciju konceptualiziraju kao specifičnu funkciju vladinih odnosa s javnošću. Ova funkcija povlači sa sobom odnos vlade prema javnosti i javnosti prema vladi. To je nužno kako bi se aktikulirao nacionalni identitet i da bi vlada objasnila svoje politike tzv. nedržavnim akterima koji pak imaju moć utjecati na politike i prioritete vladinih institucija koja se nalaze u domovini i u stranim zemljama.

Nedržavni akteri u javnoj diplomaciji i globalnim odnosima s javnošću

Nedržavni akteri igraju važnu ulogu u javnoj diplomaciji i globalnim odnosima s javnošću. Nevladine organizacije (NGO) kao kreatori i širitelji vijesti koji utječu na međunarodne diskusije o političkim, socijalnim i gospodarskim pitanjima stalno se proučavaju. NGO, nacionalne vlade i multilateralne organizacije rabe javnu diplomaciju i globalne političke odnose s javnošću da bi postigli individualne i kolektivne ciljeve. Drugi nedržavni akteri uključeni u javnu diplomaciju jesu transnacionalne korporacije, koje zbog svoje veličine i moći uveliko utječu na međunarodne odnose i stratešku komunikaciju.

Javna diplomacija i globalni odnosi s javnošću

Javna diplomacija i globalni odnosi s javnošću rabe se zajedno kako bi promovirali političke i društvenogospodarske modele tržišne ekonomije. Također javna diplomacija i politički odnosi s javnošću rabe se kako bi ukazali na gospodarstvo, posebno gospodarstva u nastajanju kao što su Brazil, Rusija, Indija, Kina (BRIC zemlje). Gospodarstvo ovih zemalja postaje središte istraživanja prakse javne diplomacije i političkih odnosa s javnošću.

Javna diplomacija i jačanje imidža države

Radi jačanja pozitivnog imidža svoje zemlje javna diplomacija teži intenzivnoj razmjeni informacija, neutralizaciji klišeja i predrasuda o određenoj naciji te popularizaciji njezine vanjske politike i društvenog sustava. Kao takva ova se nastojanja preklapaju s planiranim i organiziranim međunarodnim odnosima s javnošću koji teže uspostaviti obostrano korisne odnose s javnostima drugih nacija. Upravo stoga, zbog očitih sličnosti, javna diplomacija i međunarodni odnosi s javnošću mogu se nadopunjavati te racionalizacijom ostvariti sinergijski učinak svoga djelovanja.

Odnosi s drugim ciljnim javnostima

Nastojeći pristupiti brojnim ciljnim javnostima drugih zemalja važnih za djelovanje javne diplomacije SAD-a, State Department je započeo oglašavanje na Twitteru, ima svoj Facebook *account* i pokrenuo je društvenu mrežu na svojoj internetskoj stranici.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što je diplomacija?
2. Nastanak diplomacije?
3. Što je javna diplomacija?
4. Razlika između tradicionalne i javne diplomacije?
5. Važnost medija u javnoj diplomaciji?
6. Što je medijska diplomacija?
7. Prednosti pristupa *javna diplomacija 2.0*?
8. Utjecaj publiciteta na javnu diplomaciju?
9. Publicitet u pregovorima u metaforama?
10. Što je *Memorandum on Transparency and Open Government* SAD-a?
11. Koje društvene mreže rabi Ministarstvo vanjskih poslova i međunarodne trgovine Kanade?
12. Javna diplomacija i propaganda – sličnosti i razlike?
13. Javna diplomacija i moć?
14. Što je *meka moć/soft power*?
15. Što je *tvrda moć/hard power*?
16. Izvori *meke moći*?
17. Karakteristike kulturne diplomacije?
18. Ograničenja *meke moći*?
19. Što je *smart power* ili *pametna moć*?
20. Iskustva javne diplomacije SAD-a?
21. Što su odnosi s javnošću države?
22. Javna diplomacija funkcija vladinih odnosa s javnošću?
23. Uloga nedržavnih aktera u javnoj diplomaciji i globalnim odnosima s javnošću?
24. Javna diplomacija i globalni odnosi s javnošću?
25. Javna diplomacija i jačanje imidža države?
26. Odnosi s drugim ciljnim javnostima?



Dodatna literatura

- Berković, S.: *Diplomacija i diplomatska profesija*, Zagreb, Urban-Media, 2006.
- Berridge, G. R.: *Diplomacija*, FPZ, Zagreb, 2004.
- Botan, C. H., Hazleton, V. (eds.): *Public Relations Theory II.*, LEA Pub., Mahwah, 2006.
- Ferguson, N.: 'Power', *Foreign Policy*, Januaray/February, 2003.
- Grošel, M.: *Diplomacy*, Ilustrirani engleski rječnik Oxford, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.
- Glassman, K. J.: *Public Diplomacy 2.0: A New Approach to Global Engagement*, <http://2001-2009.state.gov>
- Hocking, B.: *Rethinking the 'New' Public Diplomacy*, in: *The New Public Diplomacy*, J. Melissen, (ed.), Palgrave Macmillan, New York, 2007.
- d' Hooghe, I.: *Public Diplomacy in the People's Republic of China*, in: *The New Public Diplomacy*, J. Melissen (ed.), Palgrave Macmillan, New York, 2007.
- Hudson, T. L.: *New Media Tools and Public Diplomacy*, <http://www.cfr.org>
- Kissinger, H.: *Diplomacija*, Zagreb, Golden marketing, 2000.
- McNair, B.: *Uvod u političku komunikaciju*, Zagreb, FPZ, 2003.
- Melissen, J.: *The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice*, in: *The New Public Diplomacy*, J. Melissen, (ed.), Palgrave Macmillan, New York, 2007.
- Molleda, J.-C.: *Global Political Public Relations, Public Diplomacy, and Corporate Foreign Policy*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kiouisis (eds.), Routledge, New York, 2011.
- Mor, B.: *Public Diplomacy, Propaganda, and Psychological Warfare/School* in: *Communication of Politics*, I. B. Newman, D. Verčič (eds.), The Haworth Political Press, New York, 2002.
- Nye, J. S.: *Smart Power Needs Smart Public Diplomacy*, *Daily Star*, February 15, 2010.
- Olson, W. C.: *The Theory and Practice of International Relations*, New Jersey, Prentice Hall, 1991.
- Plavšak, K.: *Communicative Diplomacy for the 3rd Millenium: Soft Power of Small Countries Like Slovenia*, in: I. B. Newman, D. Verčič, (eds.): *Communication of Politics*, The Haworth Political Press, New York, 2002.
- Shea, J.: *The Kosovo Crisis and the Media. Reflections of a NATO Spokesman*, Address to the Summer Forum on Kosovo organised by the Atlantic Council of the UK and the Trades Union Committee for European and Transatlantic Understanding, Reform Club, 15. July, London, 1999.
- Signitzer, B., Wamster, C.: *Public Diplomacy: A Specific Governmental Public Relations Function*, in: *Public Relations Theory II.*, C. H. Botan, V. Hazleton (eds.), LEA Pub., Mahwah, 2006.
- Signitzer, B. H., Coombs, T.: *Public Relations and Public Diplomacy. Conceptual Convergences*, 18 (2), *Public Relations Review*, 1992.
- Skoko, B.: *Država kao brend: Upravljanje nacionalnim identitetom*, Matica Hrvatska, Zagreb, 2009.
- Strömbäck, J., Kiouisis S. (eds.): *Political Public Relations-Principles and Applications*, Routledge, New York, 2011.
- Van Ham, P.: *Power, Public Diplomacy, and the Pax Americana*, in: *The New Public Diplomacy*, J. Melissen, (ed.), Palgrave Macmillan, New York, 2007.
- Vukadinović, R.: *Diplomacy. The Strategy of Political Negotiations*, Arah Consulting, Ljubljana, 1994.
- <http://www.auswaertiges-amt.de>
- <http://www.ambafrance-ba.org>
- <http://www.ambsarajevo.esteri.it>
- <http://www.bosnia.emb-japan.go.jp>
- <http://www.canadainternational.gc.ca>
- <http://www.diplomacy.edu>
- <http://www.diplomatie.gouv.fr>
- <http://www.culturaldiplomacy.org>
- <http://www.exchanges.state.gov>
- <http://www.esteri.it>
- <http://www.en.wikipedia.org>
- <http://www.fco.gov.uk>
- <http://www.international.gc.ca>
- <http://www.mid.ru>
- <http://www.mofa.go.jp>
- <http://www.rt.com>
- <http://www.sarajevo.usembassy.gov>
- <http://www.sarajevo.mid.ru>
- <http://www.sarajewo.diplo.de>
- <http://www.state.gov>
- <http://www.ukinbih.fco.gov.uk>
- <http://www.ukinbih.fco.gov>

Bilješka

- 233 S. Berković: *Diplomacija i diplomatska profesija*, Zagreb, Urban-Media, 2006., 13.
- 234 M. Grošelj: *Diplomacy*, Ilustrirani engleski rječnik Oxford, Zagreb, Mozaik knjiga, 2004., 228.
- 235 G. R. Berridge: *Diplomacija*, FPZ, Zagreb 2004., 1.
- 236 Isto.
- 237 J. Melissen: *The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice*, in: *The New Public Diplomacy*, J. Melissen, (ed.), Palgrave Macmillan, New York, 2007., 5.
- 238 M. Musa, *n. dj.*, 84.
- 239 S. Berković, *n. dj.*, 15.
- 240 K. Plavšak: *Communicative Diplomacy for the 3rd Millenium: Soft Power of Small Countries Like Slovenia*, in: *Communication of Politics*, I., B. Newman, D. Verčič, (eds.), The Haworth Political Press, New York, 2002., 110.
- 241 R. Vukadinović: *Diplomacy. The Strategy of Political Negotiations*, Ljubljana, Arah Consulting, 1994., cit. pr. K. Plavšak, *n. dj.*, 119.
- 242 W. C. Olson: *The Theory and Practice of International Relations*, New Jersey, Prentice Hall, 1991., 60.; cit. pr. K. Plavšak, *n. dj.*, 119.
- 243 G. R. Berridge, *n. dj.*, 2.
- 244 J. Melissen, *n. dj.*, 6.
- 245 G. R. Berridge, *n. dj.*, 16.
- 246 J.-C. Molleda: *Global Political Public Relations, Public Diplomacy, and Corporate Foreign Policy*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York, 2011., 275.
- 247 B. H. Signitzer, T. Coombs: *Public Relations and Public Diplomacy. Conceptual Convergences*, *Public Relations Review*, 18 (2), 1992., 138.; cit. pr., K. Plavšak, *n. dj.*, 113.
- 248 K. Plavšak, *n. dj.*, 113.
- 249 J. Melissen, *n. dj.*, 11.
- 250 B. Mor: *Public Diplomacy, Propaganda, and Psychological Warfare/School of Political Sciences*, Division of International Relations, University of Haifa, Izrael, PowerPoint presentation, March 17., 2007.; cit. pr., M. Tudman, *n. dj.*, 137.
- 251 Isto.
- 252 J. Melissen, *n. dj.*, 11.
- 253 Isto, 13.
- 254 B. Skoko, *n. dj.*, 63.
- 255 M. Musa, *n. dj.*, 126.
- 256 B. McNair, *n. dj.*, 21.
- 257 G. R. Berridge, *n. dj.*, 16.-17.
- 258 Isto, 21.
- 259 M. S. Cutlip, H. A. Center, M. G. Broom, *n. dj.*, 250.
- 260 T. Luke, G. O'Tuathail: 'On Videocameralism: The Geopolitics of Failed States, the CNN International and (UN)governmentality', *Review of International Political Economy*, vol. 4, no. 4; cit. pr. P. Van Ham, Power, Public Diplomacy, and the Pax Americana, cit. pr. J. Melissen, *n. dj.*, 56.
- 261 P. van Ham: *Power, Public Diplomacy, and the Pax Americana*, cit. pr. J. Melissen, *n. dj.*, 57.
- 262 K. Lavšak, *n. dj.*, 115.
- 263 Isto.
- 264 I. d' Hooghe: *Public Diplomacy in the People's Republic of China*, cit. pr. J. Melissen, *n. dj.*, 91.
- 265 'Beijing Lashes Out at Western Media Coverage of China', Agence France Press, 22 August 2003; cit. pr. I. D' Hooghe: *Public Diplomacy in the People's Republic of China*, in: J. Melissen, *n. dj.*, 91.
- 266 K. Plavšak, *n. dj.*, 112.
- 267 Isto, 114.
- 268 J. Shea: *The Kosovo Crisis and the Media. Reflections of a NATO Spokesman*, Address to the Summer Forum on Kosovo organised by the Atlantic Council of the UK and the Trades Union Committee for European and Transatlantic Understanding, London, Reform Club, 15. July 1999., 5.; cit. pr. K. Plavšak, *n. dj.*, 115.
- 269 K. Plavšak, *n. dj.*, 115.
- 270 Interview with Paddy Ashdown, ex-leader of the British Liberals, *Die Presse*, 23. November 2000.; cit. pr. K. Plavšak, *n. dj.*, 116.-117.
- 271 *Javna diplomacija 2.0* je dobila naziv po inačici programa Web 2.0 koji je za razliku od programa Web 1.0 omogućio korisnicima potpunu slobodu kreiranju vlastitih sadržaja i interakcije na virtualnom web prostoru.
- 272 K. J. Glassman: *Public Diplomacy 2.0: A New Approach to Global Engagement*, <http://2001-2009.state.gov>
- 273 G. R. Berridge, *n. dj.*, 63.
- 274 Isto, 64.

- 275 Isto.
276 Isto.
277 Isto, 64.-65.
278 Media Center, <http://www.state.gov>
279 M. Musa, *n. dj.*, 195.
280 Bureau of Public Affairs: Press Relations, <http://www.state.gov>
281 Briefing by Russian MFA Spokesman, <http://www.mid.ru>
282 M. Musa, *n. dj.*, 195.
283 Community, <http://rt.com>
284 RT (TV Network), <http://en.wikipedia.org>
285 Media Room, <http://www.international.gc.ca>
286 Media Relations Office, List of Spokespersons – Foreign Affairs, <http://www.international.gc.ca>
287 Media Room, Other Canadian Media Relations Offices, <http://www.canadainternational.gc.ca>
288 Stay Connected, <http://www.fco.gov.uk>
289 Contact Press Office, *How we are organized*, <http://www.fco.gov.uk>
290 Ministry's missions, *Stay connected*, 2008., <http://www.diplomatie.gouv.fr>
291 Press room, <http://www.diplomatie.gouv.fr>
292 Web Archive, <http://www.auswaertiges-amt.de>
293 Press Room, <http://www.esteri.it>
294 M. Musa, *n. dj.*, 198.
295 Procedure on Foreign Journalists' Participation in Press Conferences«, *MOFA Regular Press Conferences (in Japanese)*«, 2012., <http://www.mofa.go.jp>
296 Useful Information for Foreign Media Activities«, *Guide for Foreign Journalists in Japan*, siječanj 2012. <http://www.mofa.go.jp>
297 Useful Information for Foreign Media Activities«, *Foreign Press Center/Japan (FPCJ)*, siječanj 2012., <http://www.mofa.go.jp>
298 M. Musa, *n. dj.*, 139.
299 B. Skoko, *n. dj.*, 78.
300 Isto, 79.
301 Isto, 78.
302 Isto, 79.
303 J. Melissen, *n. dj.*, 17.
304 Isto.
305 G. R. Berridge, *n. dj.*, 117.
306 D. Welch: 'Powers of Persuasion', *History Today*, 49, august 1999., 24.-26.; cit. pr., J. Melissen, *n. dj.*, 16.-17.
307 J. Melissen, *n. dj.*, 18.
308 B. Skoko, *n. dj.*, 80.
309 J. Melissen, *n. dj.*, 11.
310 M. Tuđman, *n. dj.*, 43.
311 J. S. Nye, *n. dj.*, 7.
312 Isto, 9.
313 M. Tuđman, *n. dj.*, 265.
314 Isto.
315 Isto.
316 M. Musa, *n. dj.*, 147.
317 J. S. Nye, *n. dj.*, XI.
318 B. Skoko, *n. dj.*, 105.
319 Isto, 107.
320 R. Vukadinović, *n. dj.*, 154.
321 Diplomacy, www.diplomacy.edu
322 Cultural Diplomacy, www.culturaldiplomacy.org
323 B. Skoko, *n. dj.*, 108.
324 Isto, 109.
325 J. Melissen, *n. dj.*, 147.-148.
326 Z. Brzezinski: *Američki izbor: Globalna dominacija ili globalno vodstvo*, Zagreb, Politička kultura, 2004., 123.
328 Isto, 126.
329 M. Musa, *n. dj.*, 149.
330 J. S. Nye, *n. dj.*, 15.-17.
331 B. Skoko, *n. dj.*, 98.
332 Isto, 99.

- 333 N. Ferguson: 'Power', *Foreign Policy*, Januaray/February, 2003., 21.; cit. pr. B. Hocking: Rethinking the 'New' Public Diplomacy, in: J. Melissen, *n. dj.*, 34.
- 334 J. S. Nye, *n. dj.*, 18.-21.
- 335 Isto, 10.
- 336 M. Musa, *n. dj.*, 152.
- 337 J. S. Nye: *Smart Power Needs Smart Public Diplomacy*. *Daily Star*, February 15, 2010., cit. pr. <http://belfer-center.ksg.harvard.edu>
- 338 B. Skoko, *n. dj.*, 104.
- 339 Diplomacy in Action, *Under Secretary for Public Diplomacy and Public Affairs*, <http://www.state.gov>
- 340 C. P. Schneider, cit. pr. J. Melissen, *n. dj.*, 158.
- 341 Diplomacy in Action, *Under Secretary for Public Diplomacy and Public Affairs*, <http://www.state.gov>
- 342 R. Vukadinović, *n. dj.*, 151.-152.
- 343 P. van Ham: *Power, Public Diplomacy, and the Pax Americana*, cit. pr. J. Melissen, *n. dj.*, 48.
- 344 Isto.
- 345 Isto.
- 346 Isto, 49.
- 347 'Brand USA', *Foreign Policy*, no. 127, 2001., 19.; cit. pr. J. Melissen, *n. dj.*, 58.-59.
- 348 J. Melissen, *n. dj.*, 56.
- 349 Z. Brzezinski, *n. dj.*, 115.
- 350 C. P. Schneider, cit. pr. J. Melissen, *n. dj.*, 156.
- 351 Isto, 152.
- 352 Ambassador Kenton Keith, in comments on the panel 'Keeping Culture on the International Stage', panel at the National Performing Arts Convention, Pittsburg PA, 12 June 2004.; cit. pr. J. Melissen, *n. dj.*, 153.
- 353 Richmond, Cultural Exchange and the Cold War, 207., citing Connover's statement in: J. S. Wilson's, 'Who is Connover? Only We Ask', *New York Times Magazine*, 13 September 1959.; cit. pr. C. P. Schneider, in, J. Melissen, *n. dj.*, 153.
- 354 C. P. Schneider, in, J. Melissen, *n. dj.*, 156.
- 355 J. Melissen, *n. dj.*, 158.
- 356 Isto, 161.
- 357 Z. Brzezinski, *n. dj.*, 128.
- 358 J. Melissen, *n. dj.*, 160.
- 359 Isto, 160.-161.
- 360 Z. Brzezinski, *n. dj.*, 134.
- 361 Isto, 138.
- 362 J. Melissen, *n. dj.*, 8.
- 363 Z. Brzezinski, *n. dj.*, 144.
- 364 B. Skoko, *n. dj.*, 67.
- 365 Isto, 63.
- 366 J.-C. Molleda, *n. dj.*, 275.-276.
- 367 Isto, 277.-278.
- 368 Isto, 277.
- 369 R. Vukadinović, *n. dj.*, 132.
- 370 B. Skoko, *n. dj.*, 66.
- 371 J. L'Etang: *Public Relations as Diplomacy*, in: *Critical Perspectives in: Public Relations*, J. L'Etang, M. Pieczka (eds.), International Business Press, 1996., 15.; cit. pr. B. Skoko, *n. dj.*, 82.
- 372 B. Skoko, *n. dj.*, 82.
- 373 Isto, 64.
- 374 Isto, 65.-66.
- 375 M. Musa, *n. dj.*, 179.
- 376 S. J. Nye, *n. dj.*, 107.-109.
- 377 B. Skoko, *n. dj.*, 67.
- 378 K. Plavšak, *n. dj.*, 110.
- 379 Isto, 114.
- 380 Interview with Paddy Ashdown, ex-leader of the British Liberals, *Die Presse*, 23. November 2000.; cit. pr. K. Plavšak, *n. dj.*, 116.-117.
- 381 M. Musa, *n. dj.*, 180.
- 382 T. L. Hudson: *New Media Tools and Public Diplomacy*, <http://www.cfr.org>
- 383 Isto.
- 384 M. Musa, *n. dj.*, 199.
- 385 Cultural Programs, *Exchange Programs*, 2012., <http://exchanges.state.gov>

- 386 M. Musa, *n. dj.*, 200.
- 387 Social Media, <http://sarajevo.usembassy.gov>
- 388 Office of Public Affairs, <http://sarajevo.usembassy.gov>
- 389 American Information Resource Center, *General Information*, <http://sarajevo.usembassy.gov>
- 390 Ambasada Rusije u Bosni i Hercegovini, <http://www.sarajevo.mid.ru>
- 391 Canada-Bosnia and Herzegovina Relations, *Overview*, <http://www.canadainternational.gc.ca>
- 392 UK in Bosnia and Herzegovina, *News*, <http://ukinbih.fco.gov.uk>
- 393 UK in Bosnia and Herzegovina, *Press centre*, <http://ukinbih.fco.gov.uk>,
- 394 UK in Bosnia and Herzegovina, *Image library*, 2011., <http://ukinbih.fco.gov>
- 395 Francuska u Bosni i Hercegovini, *Press služba*, <http://www.ambafrance-ba.org>
- 396 Francusko prisustvo, <http://www.ambafrance-ba.org>
- 397 Deutsche Botschaft in Sarajewo, *Kultura, obrazovanje i mediji*, <http://www.sarajewo.diplo.de>
- 398 Welcome to the web site of the embassy of Italy in Sarajevo, <http://www.amsarajevo.esteri.it>
- 399 Office for Relations with the Public (URP), *What does the URP do?*, <http://www.esteri.it>
- 400 Embassy of Italy in Sarajevo«, *Cultural Cooperation*, <http://www.amsarajevo.esteri.it>
- 401 Kultura i obrazovanje, *PR aktivnosti*, <http://www.bosnia.emb-japan.go.jp>
- 402 Kultura i obrazovanje, *Kalendar događaja*, <http://www.bosnia.emb-japan.go.jp>

41. ODNOSI S JAVNOŠĆU I ZAKONODAVNA VLAST

Zakonodavstvo je jedna od tri razine vlasti. Parlament je institucionalno sjedište narodnog suvereniteta. U brojnim zemljama zakonodavna vlast različito je organizirana. Iz organizacije proizlaze dvije primarne funkcije parlamenta: nadzor vladine politike i administracije te donošenje zakona. Za provedbu tih osnovnih funkcija zakonodavci moraju ovladati cijelim nizom političkih vještina. U isto vrijeme moraju sudjelovati u velikom broju istih procesa i institucionalnih obveza. Kao pojedinci trebaju naučiti raditi u kolektivu, biti sposobni za rad u odborima, lobiirati za svoje prijedloge, kako unutar svoje frakcije tako i pojedinačno, moraju jednim okom *žmiriti* na reizbor i nadolazeće vrijeme kampanje itd. Treba istaknuti da u radu parlamenta u gotovo svim demokratskim zemljama vlada načelo javnosti rada. Tako Ustav Republike Francuske precizira da su sjednice oba doma javne – „Zapisnik o raspravama cjelovito se objavljuje u Službenim novinama“.⁴⁰³ I Ustav Republike Hrvatske u članku 83. propisuje da su sjednice Hrvatskog sabora javne.

U svom svakodnevnom radu članovi zakonodavne vlasti (zastupnici, senatori, kongresmeni, parlamentarci i sl.) *servisiraju* dvije opće razine javnosti. Moraju zadržati i ojačavati *vidljivost* u svojim izbornim jedinicama. S druge strane moraju intenzivno raditi kako bi dobili pristup strukturi vladinih državnih ili saveznih agencija pod kontrolom vlade, izvršnog kraka vlasti. Često te dvije razine nisu komplementarne. Ponekad zahtjev izvršne vlasti traži kompromis i suradnju zastupnika pa čak i kada su mjere nepopularne za područje odakle zastupnik dolazi. S druge strane, kako je jednom pri-

godom rekao predsjednik Predstavničkog doma Kongresa SAD-a Thomas O'Neill, „sva je politika lokalna politika“.

Zakonodavne i komunikacijske funkcije

Već smo istaknuli da zakonodavstvo ima dvije primarne funkcije: donošenje zakona i nadzor. Kad mislimo na parlamentarni zakon, mislimo na „kôd pravila i etika zajedničkog rada u skupinama“.⁴⁰⁴ Donošenje zakona i parlamentarna procedura za prosječnog birača je vrlo složen proces.

Procedura je više od formalnosti. Procedura je zapravo glavni oslonac temeljnih prava. Bez proceduralnih jamstava sloboda bi počivala na nesigurnom tlu, a temeljna bi prava bila ugrožena. (William O. Douglas)

Naime prema većini nacionalnih zakonodavstava prijedlog zakona predlaže vlada, stranačke frakcije/klubovi ili članovi parlamenta. Takav prijedlog može se (prvo) razmotriti na kolegiju parlamenta u smislu njegova uvrštavanja u dnevni red. Treba reći da se ta procedura poslovníkom različito definira od parlamenta do parlamenta. Nakon što prijedlog ili, točnije, nacrt zakona dobije *zeleno svjetlo* upućuje se na mjerodavni odbor. Odbori kao stručna tijela sastavljena od zastupnika, a ponekad i vanjskih stručnjaka, raspravljaju nacrt zakona. Odbor će u toj fazi također pozvati sve zainteresirane stranke, sindikate, nevladine skupine, udruženja, društva i sve druge za koje smatra da imaju interes na području koje se regulira.

U svom svakodnevnom radu članovi zakonodavne vlasti (zastupnici, senatori, kongresmeni, parlamentarci i sl.) *servisiraju* dvije opće razine javnosti.

Moraju zadržati i ojačavati *vidljivost* u svojim izbornim jedinicama.

Moraju intenzivno raditi kako bi dobili pristup strukturi vladinih državnih ili saveznih agencija pod kontrolom vlade, izvršnog kraka vlasti.

Dvije glavne dimenzije oblikuju shvaćanje komunikacije u Kongresu SAD-a. Jedna uključuje složene informacijske mreže unutar Kongresa i između njega i izvršnih agencija dalje od Capitol Hilla. Druga uključuje kanale komunikacije koji odašilju prema masovnim medijima i biračima izvan Washingtona.

Dakle odbor provodi pretres, saslušanje, *ocjenjuje zakon*, glasuje o tome trebali ga i u kojem obliku poslati u parlamentarnu raspravu ili ne. Ako zakon bude uvršten u parlamentarnu proceduru, o njemu se izjašnjava predlagatelj pa zatim odbor.

Nakon *stavljanja* u proceduru otvara se rasprava. U njoj mogu sudjelovati stranačke frakcije/klubovi, svi zastupnici, a mogu sudjelovati i interesne skupine ako su pozvane ili im je dopušteno da sudjeluju u parlamentarnoj raspravi. Nakon završetka rasprave kod *nacrta zakona* dat će se načelne primjedbe i prijedlozi za poboljšanje zakona, a kod *prijedloga* u zakon će se intervenirati popravcima ili amandmanima. O promjenama se određuje predlagatelj. On povlači zakon ili pravi kompromis. Ako zakon bude izglasan, recimo u obliku prijedloga, smatra se usvojenim. U većini parlamentarnih demokracija s dvodomnom organizacijom zakonodavne vlasti taj se zakon prosljeđuje drugom domu na usvajanje. Ako ga u istom tekstu usvoji i drugi dom, konačno je postao zakon jedne zemlje. Međutim treba načelno ukazati da se zakon od prijedloga do konačnog usvajanja bitno mijenja. Na kraju je rezultat brižljivih kompromisa i osobnog cjenikanja s obzirom na ključne izmjene i dopune koje su najčešće dogovarale stranačke frakcije pa ponekad i sami čelnici stranke.

Kako mediji reagiraju na tu proceduru? U proceduralnoj fazi donošenja zakona mediji su više ili manje zainteresirani. Veće zanimanje za zakon može se pojaviti u lokalnih medija. Novinari u većini zakonodavstava imaju pristup radu parlamentarnih odbora. Ako ih neki zakon zainteresira, informacije će potražiti izravno u odboru. No nije samo jedna strana (predlagatelj ili zakonodavac) zainteresirana za medijsku priču. Publicitet o nekom zakonu stvaraju lobisti, članovi s financijskim ili ideološkim interesom, skupine za pritisak i svi drugi. Oni analiziraju loše i dobre strane zakona i vrše pritisak na medije da o tomu piše. S druge strane ako zakon ne dobije nikakav ili posve mali interes medija, djelatnici parlamentarnih odnosa s javnošću, koristeći svoje instrumente

komuniciranja, pokušat će progurati svoju priču u medije radi stvaranja publiciteta.

Nadzor je druga funkcija zakonodavne vlasti. Parlament bi trebao nadzirati poslovanje vlade, izvršavanje proračuna koji je usvojio parlament, obavljati saslušanja u parlamentarnim odborima o pitanjima od javnog interesa. Parlament razmatra i kršenje etike u izvršnoj vlasti. Najpoznatiji slučaj takve kontrole saslušanje je i glasovanje o povjerenju američkom predsjedniku Billu Clintonu u ljubavnoj aferi s pripravnicom Bijele kuće M. Lewinsky. Godine 1988. zbog određenih financijskih poslova ispitivan je i predsjednik Predstavničkog doma Kongresa SAD-a J. Wright.

Komunikacijske mreže

Dvije glavne dimenzije oblikuju shvaćanje komunikacije u Kongresu SAD-a. Jedna uključuje složene informacijske mreže unutar Kongresa i između njega i izvršnih agencija dalje od Capitol Hilla. Druga uključuje kanale komunikacije koji odašilju prema masovnim medijima i biračima izvan Washingtona.

Prvu može simbolizirati osobno lobiranje koje se može odigrati u garderobi Senata između sponzora nekog prijedloga zakona i njegovog neopredijeljenog kolege. Drugu tipiziraju poznatiji odgovori koje predsjednik Doma daje ispred ulaza u Bijelu kuću nakon pregovaračke sjednice s predsjednikom. Sve u svemu, promatrajući razvijeni komunikacijski sustav u radu Kongresa DSAD-a, R. Denton i G. Woodward u knjizi *Political Communication in America* smatraju da postoje četiri primarna kanala *privatne* komunikacije unutar strukture službenog i neslužbenog Washingtona. Ti kanali čine interni sustav i njemu pripada komunikacija:⁴⁰⁵

1. član Kongresa svojem osoblju
2. član Kongresa drugom članu
3. član Kongresa izvjestitelju *anonimno*
4. članovi Kongresa lobijima i dužnosnicima agencija.

Autori također smatraju da postoje i četiri javna kanala kojima je namjera doprijeti do široke javnosti:

Interni sustav komunikacija:

1. član Kongresa svojem osoblju
2. član Kongresa drugom članu
3. član Kongresa izvjestitelju anonimno
4. članovi Kongresa lobijima i dužnosnicima agencija.

1. članovi Kongresa biračima
2. član kongresa tisku: *uz navođenje izvora*
3. članovi Kongresa tisku i javnosti: saslušanja i istrage
4. članovi Kongresa javnosti, preko formalnih govora.

Interni kanali komuniciranja

Član Kongresa svojem osoblju

Zastupnici ili članovi parlamenta u stalnoj su komunikaciji sa svojim osobljem. Prema P. Kevenhörsteru u Japanu uredi zastupnika imaju do 20 suradnika „čija je prvenstvena zadaća podržavanje veze između birača i izborne jedinice i zastupnika. To se odvija putem redovitih posjeta (*Goyō kiki*, otprilike: *slušanje poštovanih zamolbi*), djelotvorne potpore biračima u aktualnim nevoljama (prometne nesreće, poplave itd.) i promicanje pojedinih zamolbi u odnosu na treće osobe. Ovako ispunjenje želja kasnije se naplaćuje putem potpore na izborima.“⁴⁰⁶

U Sjedinjenim Državama senatori mogu imati i do 70 zaposlenih koji rade u njihovim uredima, ne samo u Washingtonu nego i uredima u njihovoj izbornoj jedinici (npr. u Teksasu). Senatori također imaju po nekoliko administrativnih i pravnih pomoćnika. Administrativni pomoćnici odgovorni su za golem logistički posao, a odgovaraju i na pisma birača kojih može biti i do 5000 tjedno. Oni također raspoređuju vrijeme člana Kongresa, koordiniraju njegov rad u različitim odborima i vode ured. Pravni je pomoćnik uključen u pomaganje članu Kongresa oko rada na mnoštvu prijedloga zakona koji su u proceduri. Odnos člana Kongresa prema svojem osoblju može varirati. Neke poslove može član Kongresa s punim povjerenjem povjeriti svojem osoblju, dok neke želi obaviti i samostalno.

Theodore Sorensen radio je u uredu Johna F. Kennedyja:⁴⁰⁷

Senator Kennedy nije uvijek bio zadovoljan radom svojeg osoblja. Nije volio ljude koji su se puno žalili i one koji su odugovlačili svoj posao.

Želio je i mišljenje i argumente s obje strane, međutim uopće nije volio one koji su mu donosili samo loše vijesti. Kao poslodavac, jednako kao i čovjek, bio je strpljiv sa svojim zaposlenicima, ali nije imao strpljenja ni s kakvom neučinkovitošću ili nekompetencijom. Uvijek je bio dostupan i spreman slušati, brzo je prihvaćao prijedloge i bio je razočaran samo kada ih nije bilo. Nikada nije podigao glas kada je izražavao neslaganje s našim radom. Zaista, rijetko je kada bio ljut na bilo kojega zaposlenika, a i kada bi se to dogodilo, trajalo bi kratko.

Član Kongresa drugom članu

Članovi Kongresa komuniciraju i sa svojim kolegama. Ta komunikacija tiče se brojnih pitanja iz njihove mjerodavnosti. Posebno je logična komunikacija članova Kongresa iz istog frakcijskog bloka. Međutim zastupnici su i u često javnoj ili tajnoj komunikaciji s članovima drugih frakcija ili nezavisnih zastupnika. Ta komunikacija može se ticati raznih mišljenja pa sve do potpore zakonu koji predlaže zastupnik. Ta potpora može biti motivirana i činjenicom da je zakon povoljan za njegovu izbornu jedinicu, također može glasovati za njega na temelju dubokog uvjerenja ili dobro definiranog načela, a može odgovarati i njegovu osjećaju za pravdu. S druge strane stručnjaci za zakonodavnu proceduru ističu da je *pravilo reciprociteta* jedno od najstarijih i najbolje poznatih u političkom životu. Dakle može se raditi o jednostavnoj razmjeni glasova.⁴⁰⁸

Član Kongresa izvjestitelju „anonimno“

Treći interni kanal komuniciranja u Kongresu SAD-a izvješćivanje je izvjestitelja (novinara), *interno*, *anonimno* ili *on background*. Budući da članovi Kongresa u svom mandatu jednim okom gledaju na svoj reizbor i na stajališta svoje baze, *prinudeni* su razviti *interne* kanale komuniciranja kako bi njihov rad bio vidljiv. Takva *tajna* komunikacija s medijima nailazi na brojne kritike. Novinar i profesor William Rivers to je nazvao odno-

Zastupnici ili članovi parlamenta u stalnoj su komunikaciji sa svojim osobljem.

Članovi Kongresa komuniciraju i sa svojim kolegama. Ta komunikacija tiče se brojnih pitanja iz njihove mjerodavnosti.

Članovi Kongresa u svom mandatu jednim okom gledaju na svoj reizbor i na stajališta svoje baze, prinudeni su razviti interne kanale komuniciranja kako bi njihov rad bio vidljiv.

Članovi Kongresa stvaraju brojne komunikacijske interesne veze. Za svakog člana Capitol Hilla posebno je važna kvaliteta interne komunikacije s izvršnom vlašću, kao i komunikacija sa sve više rastućim i utjecajnim interesnim skupinama.

Lobiji su također vrlo važna karika u komunikaciji i mandatu kongresmena. Primarni im je cilj predstaviti svoja stajališta o bilo kojoj zakonodavnoj aktivnosti.

Zastupnicima stoji na raspolaganju i više eksternih (vanjskih) kanala komuniciranja. U toj komunikaciji članovi Kongresa obraćaju se biračima, komuniciraju s medijima *on the record*, zatim komuniciraju s javnošću preko saslušanja i istraga, preko formalnih govora...

som *ljubavnika*. S druge strane ukazuje se na obostranu korist. Recimo da su izvjestitelji koji predstavljaju regionalne medije uspostavili prijateljske odnose s članovima Kongresa koji dolaze iz istih krajeva kao i oni. „Takvi kontakti pomažu kod pravdanja značajnih troškova povezanih stalnim boravkom novinara u Washingtonu. Taj angažman novinara daje najbolje od oba svijeta: imaju dodatni izvor informacija, ali isto tako i opciju da te informacije predstave iz lokalne perspektive. Uvjet o anonimnosti koji se postavlja za davanje informacija novinaru znači da on ili ona ne smiju izričito povezati ono što su prikupili s određenim članom.“⁴⁰⁹ Iz prethodno navedenog evidentno je da je u moći i senatora (zastupnika) i izvjestitelja (novinara) da ojačaju jedni druge. Senator, dajući novinaru poseban tretman, može povećati prestiž novinara među drugim kolegama, njegov ugled kod poslodavca i čitatelja, pa i zaradu. Novinar, dajući zastupniku pozitivan izgled i tretman, može znatno pridonijeti uspjehu senatorove karijere. Ta vrsta razmjene usluga profitabilna je za obje strane u komunikaciji i služi kao jedna vrsta uzajamne zaštite.

Članovi Kongresa lobijima i dužnosnicima agencija

Članovi Kongresa stvaraju brojne komunikacijske interesne veze. Za svakog člana Capitol Hilla posebno je važna kvaliteta interne komunikacije s izvršnom vlašću, kao i komunikacija sa sve više rastućim i utjecajnim interesnim skupinama. Kongresmeni su upućeni na komunikaciju s raznim ministarstvima i agencijama vlade. Oni s vladinim birokratima rješavaju niz problema za svoje birače, od stanovanja, prometa, obrazovanja, poljoprivrede, gospodarskih pitanja i dr. S druge strane članovi saveznih agencija i ministarstava razumiju ulogu kongresmena. Kongres kontrolira izdatke i tako može kontrolirati rad agencija i ministarstava. Također dobro znaju ulogu zastupnika za vrijeme glasovanja ili rasprave o njihovim prijedlozima. Taj odnos nužno dovodi do odnosa poštovanja i potpore. Čak neka tijela izvršne vlasti daju upute svojem osoblju za vezu sa zakonodavcem. Ne treba

zaboraviti da su brojni vladini *birokrati* već radili u zakonodavnoj vlasti i najbolje znaju što treba učiniti u određenoj situaciji.

Lobiji su također vrlo važna karika u komunikaciji i mandatu kongresmena. U Washingtonu je velik broj lobista i interesnih skupina. Primarni im je cilj predstaviti svoja stajališta o bilo kojoj zakonodavnoj aktivnosti. Većina lobista koncentrira svoje napore na članove za koje smatraju da već imaju pozitivne stavove prema njihovim stajalištima. Njihov je cilj pružiti potporu kongresmenu dajući mu informacije koje se mogu rabiti pri uvjeravanju kolega. Te informacije mogu sadržavati mnoštvo statističkih podataka, informacija kako bi neki prijedlog mogao utjecati na lokalnu sredinu, popis stručnjaka koji će podržati javno inicijativu itd. Brojne interesne skupine rabe *kanale prijateljstva* sa starim kongresmenima ili bivšim članovima Kongresa kako bi ojačali svoje inicijative. Dakle lobiranje na Capitol Hillu stalno je. No iz komunikacijske perspektive Kongres je prvotno mjesto za uvjeravanje. Ono se ne ograničava na nekoliko, nego na golemo mnoštvo *registriranih* i neslužbenih interesa.⁴¹⁰

Iako se može tvrditi da je lobiranje legitimna aktivnost, postoji duboka sumnja javnosti povodom bivših zastupnika koji koriste svoje veze i naplaćuju velike honorare za ono što se obično naziva prodajom utjecaja (*influence peddling*).⁴¹¹

Eksterni kanali komuniciranja

Osim internih komunikacijskih kanala parlamentu, kao i zastupnicima stoji na raspolaganju i više eksternih (vanjskih) kanala komuniciranja. U toj komunikaciji članovi Kongresa obraćaju se biračima, komuniciraju s medijima *on the record*, zatim komuniciraju s javnošću preko saslušanja i istraga, preko formalnih govora itd.

Članovi Kongresa biračima

Komunikaciji s biračima u izbornoj jedinici zastupnici posvećuju mnogo vremena.

Vidjeli smo da ulažu i bitan napor u komunikaciji s izvršnom vlašću kako bi bili od konkretne pomoći svojim biračima. U nekim izbornim jedinicama te veze zastupnika i birača izrazito su tijesne. Prema američkim istraživanjima vrijeme koje kongresmeni posvećuju radu s biračima varira. U prosjeku čini 18% tipičnog radnog tjedna i oko 65% vremena osobnog osoblja. Većina tih kontakata uključuje korespondenciju poštom ili telefonom koju primarno obavlja osoblje člana Kongresa. Zbog bolje veze sa svojom bazom, mnogi kongresmeni drže nekoliko ureda u svojim domicilnim izbornim jedinicama, redovito ih posjećuju, daju priliku biračima da ih osobno upoznaju ili da ih informiraju iz prve ruke. Posebno intenzivne terenske aktivnosti zastupnici imaju pred kraj mandata, dakle prije izbora.⁴¹²

Najbolji način da pridobijete glasove je rukovati se s biračima. Tisuće glasova ne dobivaju se pomoću jednoga govora. Dobit ćeš glasove gledajući pojedincima u oči, jednom po jednom i moleći ih za njihov glas. To jesu puževi koraci, ali su zaista učinkoviti, kazao je jedan kongresmen.

Izravna pošta još je jedan način komunikacije s biračima. Kongresni bilteni i ankete slijevaju se iz Washingtona tijekom cijele godine na adrese birača. Rabeći besplatnu potpisanu poštu, kongresmeni i njihovo osoblje *bombardiraju* birače raznim materijalima, publikacijama, isječcima govora itd. Iako se taj komunikacijski kanal mnogo koristi za doticaj s biračima, ipak ostaje upitno koliko izravna pošta ima utjecaja na same birače. Za jedne je izravna pošta samo osnovno oruđe kojim zastupnici ostaju u svijesti birača, za druge bilteni služe samo za čitanje „između poštanskog sandučića i dnevne sobe“, a treći tvrde da jedva postoje članovi Kongresa koji vjeruju da takva pošta čini više od toga da nakratko podsjeti birače da je njihov predstavnik aktivan.⁴¹³ Privilegija potpisivanja pisama (besplatne pošte)

predmet je čestih kritika. Pokojni američki senator John Heinz, republikanac iz Pensilvanije, jednom je podijelio 15 milijuna pisama, koje su financirali porezni obveznici, tijekom čitave godine izbora.⁴¹⁴

Član kongresa medijima: „uz navođenje izvora“

U svakodnevnom radu zastupnici komuniciraju s medijima pri čemu su oni službeni, *on the record*, izvor informacija. „Krajem 50-tih godina 20. stoljeća Douglas Ceter je Kongres nazvao *sretnim lovištem novinarskih poduzeća*. Na neki je način to još uvijek. Međutim, također je i nemiran rezervat, ali i lovište u kojem nije sasvim jasno tko je lovac, a tko lovina.“⁴¹⁵

Tražeci odgovor o *lovcu i lovini*, određen broj analitičara smatra da se ravnoteža bitno pomaknula u korist medija. Novinari su oni, tvrde analitičari, koji su određivali sudbinu i program Kongresa stvarajući nacionalnu vladavinu medija. Novinski kritičar B. Bagdikian ukazao je da članovi Kongresa pokušavaju zadržati svoj politički utjecaj rabeći tiskane i televizijske reportaže „za izlaganje svojih birača propagandi o trošku samih birača u suradnji s lokalnim informativnim medijima“.⁴¹⁶ D. Nimmo pisao je studiju *Newsgathering in Washington* o odnosu između službenika za odnose s javnošću i medija koja sadrži još i danas važeće zaključke. Mediji i oni o kojima se izvješćuje imaju zajedničke ciljeve, ali isto tako imaju i različite ciljeve.⁴¹⁷

Stavovi koji su danas otkriveni ne pokazuju ni spremnost ni sposobnost informacijskog establišmenta ili informativnih medija da pokažu vodstvo u procesu oblikovanja mišljenja. I novinar i službenik za odnose s javnošću čekaju na političkog dužnosnika kao primarnog oblikovatelja pitanja za javnu debatu. Za službenika za odnose s javnošću, sukob je sam po sebi zlo koje treba izbjeći u korist dogovora. Objaviti dogovor je dobro; objaviti kontroverziju je loše.

Izravna pošta još je jedan način komunikacije s biračima.

U svakodnevnom radu zastupnici komuniciraju s medijima pri čemu su oni službeni, *on the record*, izvor informacija. „Krajem 50-tih godina 20. stoljeća Douglas Ceter je Kongres nazvao *sretnim lovištem novinarskih poduzeća*.“

U Kongresu dakle vlada stalna razmjena informacija. To svakako upućuje i na potrebu vještih odnosa s javnošću. Gotovo svi kongresmeni u masi suradnika imaju i osobe zadužene za komunikaciju s javnošću, odnosno s medijima.

Novinar cijeli proces gleda drugačije. Objavljivanje dogovora, iako nije loše, nije ni dobra vijest. Objaviti kontroverziju bit je vijesti.

Prema godišnjem Kongresnom imeniku (*Congressional Directory*) više od 4.000 nacionalnih i međunarodnih novinara akreditira se za rad Kongresa. Međutim taj broj ne znači da mediji *lude* za kongresnim vijestima. Na žalost zakonodavnih vlasti, nacionalnim medijima manje treba pojedini član Kongresa, nego što njemu trebaju ti mediji. U praksi kongresmeni se *dodvoravaju* medijima na isti način kako se mediji *dodvoravaju* predsjedniku. Njihov je problem u manjku prostora u medijima, tj. u nedovoljnu zanimanju masovnih medija za većinu njihovih aktivnosti. Kada ih i prate, izvješća lokalnih ili regionalnih televizija i tiskovina bitno su *mekša* nego izvješća nacionalnih medija.⁴¹⁸

Ton novinarskog izvještaja nacionalnih i lokalnih masovnih medija također se znatno razlikuje. Iako su istaknuli mnoge iznimke, mnogi analitičari su primijetili da je izvještavanje lokalnih televizija i tiska o individualnim članovima puno više blagonaklono nego izvještavanje iz nacionalnih izvora. Časopisi kao što su *Time* i *Newsweek*, dnevne novine kao što su *New York Times* ili *Los Angeles Time*, skloni su fokusirati se na kolektivnu prirodu institucije ili na vodstvo Predstavničkog doma ili Senata. Televizijske se mreže ponašaju slično. Za razliku od toga, lokalne novine i emisije sklone su naglasiti aktivnosti pojedinih članova.

U Kongresu dakle vlada stalna razmjena informacija. To svakako upućuje i na potrebu vještih odnosa s javnošću. Gotovo svi kongresmeni u *masi* suradnika imaju i osobe zadužene za komunikaciju s javnošću, odnosno s medijima. Upravo je takvo

osoblje člana Kongresa najvažniji izvor za novinare. „Stručnjaci za odnose s javnošću odgovorni su za prenošenje aktivnosti člana u izvješća koja moraju barem ostaviti dojam *vijesti*. Njihov je posao zapravo pronaći način da se zadovolje ciljevi člana u pogledu publiciteta. Ti ciljevi mogu varirati od jednostavnog *informiranja* medija kod kuće, kako bi se osigurao temelj za jedinstven reizbor, do složenijeg cilja osiguravanja nacionalnog prepoznavanja interesa člana. Međutim, također moraju prodati svoja pozitivna priopćenja kao nešto što se može uzeti kao ozbiljna informacija.“⁴¹⁹

Važnost odnosa s javnošću u radu Kongresa potvrđuje i E. Downes sa Sveučilišta u Bostonu koji ističe da svi članovi Kongresa zapošljavaju tajnike za medije (*press secretary*) koji na Capitol Hillu igraju važnu ulogu u oblikovanju američkih poruka i javne politike. U njihovoj ulozi opunomoćenika za pojedine članove tajnici za medije djeluju kao čuvari prolaza (*gatekeeperi*), određuju koje će se informacije proslijediti, a koje će se zadržati od medija. Imaju nadzor nad novostima koje dijele s građanima.⁴²⁰

Djelatnici za odnose s javnošću pišu članke o svojim poslodavcima, a ti se članci često nekritički rabe u lokalnim medijima. Novinski kritičar B. Bagdikian o tomu kaže:

Članovi Kongresa medijima šalju stotine priopćenja za tisak, koji plaćaju porezni obveznici, a stotine njih se prenose doslovno ili uz neznatne promjene, najčešće u srednjim ili malim novinama, koje vrlo rijetko nazivaju da bi provjerile činjenice i postavile pitanja koja zadiru dalje od ugodne propagande.⁴²¹

Ključni instrument komunikacije između medija i člana Kongresa priopćenja su za medije. „Među 14 članova kongresne delegacije iz New Jerseyja 1983. godine, prosječan broj priopćenja bio je 86, s tim da ih je jedan član imao samo 10, a drugi 175.“ „Smatram da javnost treba znati naše stajalište o nekom pitanju“, primijetio je jedan

„Stručnjaci za odnose s javnošću odgovorni su za prenošenje aktivnosti člana u izvješća koja moraju barem ostaviti dojam vijesti. Njihov je posao zapravo pronaći način da se zadovolje ciljevi člana u pogledu publiciteta.“

član te skupine. „Koristimo poštu, kontakte s medijima i bilo koji drugi način da postignemo vidljivost.“⁴²²

Televizija je u Predstavnički dom ušla 1979. godine, a u Senat 1986. godine i to barem zbog nekih od istih razloga zbog kojih su se mikrofoni i kamere postupno pojavili u parlamentima Velike Britanije, Kanade, Australije i zakonodavnim tijelima država. Zakonodavci u cijelom svijetu osjetili su potrebu za natjecanjem s drugim nacionalnim institucijama oko pristupa eteru.

Članovi Kongresa medijima i javnosti: saslušanja i istrage

U parlamentarnoj demokraciji američkog Kongresa vrlo su česta *saslušanja i istrage* koje provode odbori. Brojni zakoni, velik broj osoba imenovanih na neku visoku dužnost i većina problema od općeg nacionalnog interesa u jednom će trenutku biti podložni javnom saslušanju. Novinari s Capitol Hilla rado slušaju takve rasprave. Iz komunikacijske perspektive ništa nije ravno učinkovitosti saslušanja za privlačenje pozornosti tiska. Budući da se takva saslušanja i istrage vode u polusudbenoj proceduri sa svjedocima, ispitivanjima i unakrsnim ispitivanjima, pružaju idealnu mješavinu osobnosti i pitanja. Na takvim saslušanjima novinari dobivaju više podataka, poluinformacija i informacija. Služe ne samo za *sočnu* priču, nego ih navode na trag novih skandala, problema i zanimljivosti.⁴²³

Članovi Kongresa javnosti: formalni govori

Jedan oblik komunikacije s medijima i javnošću jesu i službeni nastupi i govori zastupnika ili kongresmena. Kod takvih nastupa bilježimo tri razine. Jedna je rasprava ili govor u parlamentu ili kongresu, drugi je govor u izbornim jedinicama, a treća govor na drugim javnim skupovima, okruglim stolovima, obljetnicama, proslavama i sl. Teško je procijeniti koliki učinak takvi nastupi imaju u javnosti. Možda je dobar način mjerenja

efektivnosti tih nastupa mjerenje razinom dobivenog publiciteta. Iako se mnogi govori održavaju u polupraznim parlamentarnim dvoranama, njih ipak može zapaziti *sedma sila*. No da bi novinari pratili tu raspravu ili govor, moraju se prethodno upoznati sa sadržajem i *lobirati* za retke ili sekunde. Nešto je drukčije u izbornim jedinicama ili na drugim javnim skupovima. Ako se približava ili je u tijeku kampanja, lokalni i regionalni mediji više su zainteresirani za nastupe *njihovih* kongresmena. Većina kongresmena uživa u lokalnom publicitetu, a njihov je status u zajednici veći nego u Washingtonu. Birač i lokalni mediji općenito su pokorniji.⁴²⁴

Važnost medija i stvaranje publiciteta

Bitna i stalna (neformalna) funkcija zastupnika, a također i parlamenata kao uređenja narodnog zastupanja, jest uspostava i održavanje komunikacije između središta političkog sustava i njegove periferije, tj. stanovnika (birača). Preko skupova, neformalnih razgovora i primanja zastupnici su u stalnom kontaktu s onim skupinama birača koje su zainteresirane za taj kontakt. Nažalost, u praksi se ti kontakti ponajčešće ograničavaju na krug vlastitih stranačkih pristaša. Prema mišljenju zastupnika tim se gledištem njihove aktivnosti, koja im oduzima znatan dio vremena, mogu postići dva cilja: s jedne strane mogu se upoznati s raspoloženjem unutar biračkog tijela i prenijeti informacije *odozdo naviše*, a s druge strane mogu rastumačiti i ponašanje vrhovnih gremija i na taj način *one dolje* moliti za razumijevanje *onih gore*. Međutim pod znakom je pitanja imaju li ovi oblici osobne komunikacije maloga kruga mandatarata danas još neko veliko praktično značenje, s obzirom na savršenu primjenu istraživanja mnijenja i propagandne tehnike.⁴²⁵

Ustvrđi li se da su u današnje vrijeme materijalne parlamentske mogućnosti vršenja utjecaja podosta ograničene, nerijetko se javlja upozorenje da je jedna druga funkcija utoliko većeg značenja: narodno zastupništvo može i mora biti javna tribina na kojoj

U parlamentarnoj demokraciji američkog Kongresa vrlo su česta saslušanja i istrage koje provode odbori.

Jedan oblik komunikacije s medijima i javnošću jesu i službeni nastupi i govori zastupnika ili kongresmena.

Preko skupova, neformalnih razgovora i primanja zastupnici su u stalnom kontaktu s onim skupinama birača koje su zainteresirane za taj kontakt.

Parlamentarne rasprave birač može doživjeti tek ako se prenesu u masovnim medijima. Pri tome je nužan izbor, a izobličavanje činjenica gotovo je neizbježno.

se u političkim raspravama između većine i oporbe rasporavlja o sveukupnoj vladinoj politici koju bi se prezentiralo tako kako bi se zainteresirana javnost kontinuirano mogla pripremiti za svoju izbornu odluku.⁴²⁶

U parlamentarnoj teoriji naglašavanje ove funkcije polazi ponajprije od engleskog ustavnog teoretičara W. Bagehota koji je u prošlom stoljeću ustanovio da javne rasprave imaju funkciju izražavanja mišljenja nacije, informiranje javnosti, a ujedno i odgojnu funkciju.⁴²⁷

Novije analize, npr. austrijske parlamentarne prakse, ukazuju na odgovarajuće promjene funkcije. Govornički je tip parlamenta naslijedio radni parlament. Iz značaja Nacionalnog vijeća kao čimbenika koji oblikuje tvorbu volje stao je na značaj Nacionalnog vijeća kao čimbenika za oblikovanje mnijenja. Danas rasprave više nisu usmjerene prema unutra, više ne služe uvjeravanju političkog protivnika, već su okrenute prema vanjskom svijetu *kroz prozor*, prema

građaninu (biraču) zainteresiranom za politiku. Parlamentarne rasprave birač može doživjeti tek ako se prenesu u masovnim medijima. Pri tome je nužan izbor, a izobličavanje činjenica gotovo je neizbježno.⁴²⁸

Provedba komunikacijske funkcije pak njemačkog Bundestaga česta je meta kritike. Nužno je na različite načine vrednovati komunikacijsku funkciju parlamenta i artikulaciju pojedinačnih sustavnih interesa. Pozornost koju parlament plijeni i njegova uloga pri stvaranju javnog mnijenja učestali su predmeti nostalgčnih promatranja. Pri tome se zaboravlja da je parlament u *ranom građanskom* vremenu tek za mali dio imućnog i obrazovnog građanstva, igrao važnu ulogu nego danas za masu pučanstva. Ankete koje pokazuju da jedan dio pučanstva parlamentarni rad gotovo i ne prima k znanju ili Savezno vijeće drži za vladu ne mogu – koliko god takvi deficiti bili žaljenja vrijedni – u usporedbi s prijašnjim vremenom poslužiti kao dokaz za općenito propadanje značenja parlamenta.⁴²⁹

Studija slučaja 44. Odnosi s javnošću u Hrvatskom saboru

Javnost je presudna u kontroli vlasti i utjecanju na same političke odluke vlasti. Dva su, s tim u vezi, posrednika javnosti u modernim demokracijama: *parlament i masovni mediji*.

Za razliku od medija koji djeluju iz sfere društva, parlament kao posrednik za javnost institucija je države. U parlamentu izabrani predstavnici naroda kroz diskusiju i otvoreno sučeljavanje različitih mišljenja donose odluke o političkim pitanjima i kontroliraju vlast u njihovoj provedbi. U svom djelovanju postoji međusobna interakcija parlamenta, medija i javnosti.

Uloga medija u tom procesu je informiranje javnosti, politička edukacija javnosti te omogućavanje političke participacije građana. Mediji, dakle, imaju ulogu posrednika između vlasti i javnosti te kreiraju javno mišljenje. Da bi mediji obavljali tu funkciju, moraju biti otvoreni, nepristrani i objektivni, a da bi to ostvarili mora im biti omogućen pristup informacijama.

Odnosima s javnošću u Hrvatskom saboru po svojoj funkciji bave se Služba za medije i Služba za građane, k tome i osobni savjetnik predsjednika Hrvatskog sabora, u čijem je opisu poslova među ostalim i suradnja s medijima, te službenik za informiranje.

Služba za medije sukladno Odluci o stručnoj službi obavlja stručne i druge poslove u vezi s obavješćivanjem javnosti o radu Sabora i njegovih radnih tijela: priprema i objavljuje najave događanja, priopćenja i obavijesti o radu Sabora putem mrežnih stranica i neposrednom elektronskom poštom medijima, organizira medijsko praćenje rada Sabora, vodi evidenciju novinara koji prate rad Sabora te njihovo akreditiranje, organizira konferencije za tisak te izjave zastupnika medijima, daje pisane i usmene odgovore i informacije na upite novinara, obavlja poslove vezane uz rad Saborske televizije, obavlja stručne poslove uređi-

Uloga medija je informiranje javnosti, politička edukacija javnosti te omogućavanje političke participacije građana. Mediji, dakle, imaju ulogu posrednika između vlasti i javnosti te kreiraju javno mišljenje.

vanja i održavanja te komuniciranja putem mrežnih stranica Sabora, objavljuje publikacije o radu Sabora i njegovih radnih tijela. Služba za medije, uz to, svakodnevno prati i analizira objave medija. *Služba za građane* obavlja poslove izravnih kontakata s građanima s ciljem unaprjeđenja dvosmjerne komunikacije i afirmiranja otvorenosti i dostupnosti Hrvatskoga sabora, priprema odgovore na upite, predstavke i pisma građana, priprema stalne i povremene edukativne i informativne tiskane i elektronske publikacije o radu Sabora, organizira posjete građana i građanskih udruga, učenika osnovnih i srednjih škola te studenata radi razgledavanja zgrade Sabora ili prisustvovanja plenarnim sjednicama Hrvatskoga sabora, provodi program volontiranja u Hrvatskom saboru, surađuje sa školama u provedbi nastavnog programa Građanskog odgoja i obrazovanja te organizira niz događaja s ciljem uključivanja građana te njihovog educiranja o radu Hrvatskog sabora.

Osobni savjetnik predsjednika Hrvatskog sabora izvještava medije usmenim i pisanim putem o radu i službenim aktivnostima predsjednika Hrvatskog sabora, priprema tiskovne konferencije i intervjuje te daje odgovore na upite novinara.

Službenik za informiranje je posebna službena osoba koju je tijelo javne vlasti obvezno imenovati sukladno Zakonu o pravu na pristup informacijama, a s ciljem osiguravanja prava građana na pristup informacijama. Službenik za informiranje obavlja poslove redovitog objavljivanja informacija, sukladno unutarnjem ustroju tijela javne vlasti, kao i rješavanja pojedinačnih zahtjeva za pristup informacijama i ponovne uporabe informacija, unaprjeđuje način obrade, razvrstavanja, čuvanja i objavljivanja informacija koje su sadržane u službenim dokumentima koji se odnose na rad tijela javne vlasti, te osigurava neophodnu pomoć podnositeljima zahtjeva u vezi s ostvarivanjem prava utvrđenih ovim Zakonom.

Zakonska regulativa o javnim informacijama

Otvorenost i javnost djelovanja državnih tijela određena je Zakonom o pravu na pristup informacijama. Ovlaštenik prava na informaciju je svaka domaća ili strana, fizička ili pravna osoba koja zahtijeva pristup informacijama. Pravo na pristup informacijama obuhvaća pravo ovlaštenika na traženje i dobivanje informacija, obvezu tijela javne vlasti da omogući pristup zatraženoj informaciji, kao i da objavljuje informacije kada za to i ne postoji poseban zahtjev, već takvo objavljivanje predstavlja njihovu obvezu određenu zakonom (redovito objavljivanje informacija).

Dakle, sve informacije koje posjeduju, raspoložu ili nadziru tijela javne vlasti moraju biti dostupne zainteresiranim ovlaštenicima prava na informaciju, a tijela javne vlasti obvezna su omogućiti pristup informacijama u prvom redu njihovim redovitim objavljivanjem. Zakonski su taksativno navedeni slučajevi kada se uskraćuje pravo na pristup informacijama.

Sabor izvješćuje javnost o radu Sabora i odlukama koje je donio, kao i o temama o kojima je raspravljao. Od dostupnosti javnosti izuzimaju se oni dokumenti Sabora koji u skladu s posebnim propisima nose oznaku tajnosti, ali i druge informacije sukladno Zakonu o pravu na pristup informacijama kao što su poslovna, profesionalna i porezna tajna, informacije zaštićene zakonom kojim se uređuje područje zaštite osobnih podataka, informacije koja se tiču svih postupaka koje vode nadležna tijela u predistražnim i istražnim radnjama za vrijeme trajanja tih postupaka, i dr.

Javne informacije u posjedu tijela javne vlasti trebaju biti dostupne novinarima pod jednakim uvjetima.

Upravo obveza da se učini dostupnom informacija svima pod jednakim uvjetima nalaže da se plasira svim medijima, na način da zakonodavno tijelo *izda* svoju informaciju o događaju te ju publicira putem saborske web stranice koja je dostupna i krajnjem korisniku – građaninu.

Na taj se način izbjegava situacija hoće li, u kojem vremenskom roku i na koji način pojedina novinska kuća, redakcija ili novinar izvijestiti javnost o događaju.

Osobni savjetnik predsjednika Hrvatskog sabora izvještava medije usmenim i pisanim putem o radu i službenim aktivnostima predsjednika Hrvatskog sabora, priprema tiskovne konferencije i intervjuje te daje odgovore na upite novinara.

Otvorenost i javnost djelovanja državnih tijela određena je Zakonom o pravu na pristup informacijama.

Sve informacije koje posjeduju, raspoložu ili nadziru tijela javne vlasti moraju biti dostupne zainteresiranim ovlaštenicima prava na informaciju, a tijela javne vlasti obvezna su omogućiti pristup informacijama u prvom redu njihovim redovitim objavljivanjem.

U cilju objave informacija putem medija tijela izvršne, zakonodavne i sudbene vlasti, kao i ostale pravne i fizičke osobe koje obavljaju javnu službu, dužni su davati točne, potpune i pravovremene informacije o pitanjima iz svog djelokruga.

Javna glasila pak dužna su objavljivati točne, cjelovite i pravodobne informacije, poštujući pravo javnosti da bude upoznata s događajima.

Iz svega ovog proizlazi važnost Službe za medije koja mora biti u funkciji transmisije informacija između dužnosnika i krajnjeg konzumenta – građanina. Upravo ta Služba mora pronaći najbolji put odvijanja komunikacije između tijela državne vlasti i javnosti.

Zakon o medijima u svojim općim odredbama definira pojam *javne informacije* i kaže da je to svaka informacija u posjedu tijela izvršne, zakonodavne i sudbene vlasti te tijela jedinica lokalne i područne samouprave, kao i drugih pravnih i fizičkih osoba koje obavljaju javnu službu ili dužnost, a koja se odnosi na njihov rad i djelovanje. U poglavlju Opća načela Zakona o medijima stoji odredba o obvezi ostvarivanja prava na javno informiranje i na obaviještenost svih državljana RH.

Nadalje, Zakon o medijima, kada govori o dostupnosti javnih informacija, kaže sljedeće: „U cilju objave informacija putem medija tijela izvršne, zakonodavne i sudbene vlasti, kao i ostale pravne i fizičke osobe koje obavljaju javnu službu, dužni su davati točne, potpune i pravovremene informacije o pitanjima iz svog djelokruga”.

Koliko puta smo bili svjedoci iskrivljene medijske slike neke odluke, akta ili događaja, koji je upravo na putu od svog stvaraoca, državnog tijela, do krajnjeg konzumenta – građanina, izgubio na svojoj biti i točnosti, zbog loše ili čak netočne interpretacije novinara. Stoga, osnovna uloga ovih Službi je omogućiti državnim tijelima da putem tih i takvih Službi plasiraju točnu, istinitu i kvalitetnu informaciju, na koju javnost ima pravo.

Područje djelovanja Službe za medije

Bit djelovanja Službe za medije Hrvatskog sabora je plasiranje javne informacije koja je u posjedu tijela zakonodavne vlasti, u ovom slučaju Hrvatskoga sabora, a koja se odnosi na njegov djelokrug rada.

Hrvatskom saboru na raspolaganju stoji još nekoliko službi za poslove pribavljanja, oblikovanja i plasiranja te javne informacije. Tu je osim Službe za medije i Informacijsko-dokumentacijska služba.

Informacijsko-dokumentacijska služba obavlja stručne poslove u svezi s obradom dokumenata o kojima se raspravlja u Saboru. Na temelju baze podataka koju održava, Služba pruža informacije o zakonodavnoj aktivnosti Sabora, o trajanju plenarnih sjednica, točkama dnevnog reda, usmenim i pisanim pitanjima zastupnika postavljenima za *aktualnog prijepodneva*, pojedinačnim raspravama svakog zastupnika, rezultatima glasovanja. Korisnici mogu dobiti prijedloge zakona u svim čitanjima, amandmane, fonograme sjednica, tekstove donesenih zakona, statističke podatke o radu i aktivnostima zastupnika na plenarnim sjednicama te televizijsku snimku raspravljenih točaka dnevnog reda plenarnih sjednica.

Publikacije Hrvatskog sabora

Ulaskom Republike Hrvatske u članstvo Europske unije, a sukladno Zakonu o suradnji Hrvatskog sabora i Vlade Republike Hrvatske u europskim poslovima, Saboru su dodijeljeni specifični poslovi i ovlasti poput praćenja i nadzora rada Vlade u institucijama Europske unije, razmatranja dokumenata Europske unije i stajališta Republike Hrvatske, nadzora poštivanja načela supsidijarnosti, odlučivanja o primjeni klauzule premošćivanja, sudjelovanja u postupku predlaganja kandidata Republike Hrvatske za institucije i tijela EU-a, sudjelovanja u postupcima revizije temeljnih ugovora EU-a, sudjelovanja u ocjeni mehanizama za primjenu politika Unije u područjima slobode, sigurnosti i pravde, sudjelovanja u političkom praćenju rada Europola i ocjeni aktivnosti Eurojusta, sudjelovanja u međuparlamentarnoj suradnji nacionalnih parlamenata i u suradnji s Europskim parlamentom te praćenja rada Vlade u osiguranju održivosti reformi i provedbi svih obveza proisteklih iz pregovora s Europskom unijom te dosljednoj primjeni pravne stečevine Europske unije.

Hrvatskom saboru na raspolaganju stoji još nekoliko službi za poslove pribavljanja, oblikovanja i plasiranja te javne informacije. Tu je osim Službe za medije i Informacijsko-dokumentacijska služba.

O svemu navedenome Sabor dosljedno komunicira prema svojim javnostima, pri čemu uz redovne i ažurne informacije na svojim mrežnim stranicama, javnost dodatno izvješćuje putem dviju elektronskih publikacija: putem biltena *Europski poslovi u Hrvatskom saboru* te biltena *Međunarodne aktivnosti Hrvatskog sabora*.

Bilten o međunarodnim aktivnostima Hrvatskoga sabora daje mjesečni pregled aktivnosti predsjednika Hrvatskoga sabora, održane multilateralne i bilateralne sastanke saborskih dužnosnika, aktivnosti izaslanstava Hrvatskoga sabora u međunarodnim parlamentarnim skupštinama (Vijeću Europe, NATO-u, Organizaciji za europsku sigurnost i suradnju, Procesu suradnje u Jugoistočnoj Europi te unutar Interparlamentarne unije, Parlamentarne skupštine Mediterana i Parlamentarne dimenzije Srednjoeuropske inicijative) te aktivnosti saborskih međuparlamentarnih skupina prijateljstva.

Bilten o europskim poslovima u Hrvatskom saboru sadrži mjesečni pregled aktivnosti Hrvatskoga sabora u obavljanju europskih poslova, zakonodavne aktivnosti Sabora, međuparlamentare suradnje u Europskoj uniji, rada hrvatskih zastupnika u Europskom parlamentu, aktivnostima službenika saborskog Ureda za međunarodne i europske poslove, saborskog Odbora za europske poslove te predstavnice Sabora u Europskom parlamentu.

Vlatko Menix, Hrvatski sabor

Sažetak

Dvije primarne funkcije parlamenta

Parlament je institucionalno sjedište narodnog suvereniteta.

Dvije osnovne aktivnosti zastupnika

Članovi zakonodavne vlasti (zastupnici, senatori, kongresmeni, parlamentarci i sl.) *servisiraju* dvije opće razine javnosti. Moraju zadržati i ojačavati *vidljivost* u svojim izbornim jedinicama. S druge strane moraju intenzivno raditi kako bi dobili pristup strukturi vladinih državnih ili saveznih agencija pod kontrolom vlade, izvršnog kraka vlasti.

Predlaganje zakona u parlamentarnu proceduru

Prema većini nacionalnih zakonodavstava prijedlog zakona predlaže vlada, stranačke frakcije/klubovi ili članovi parlamenta. Takav prijedlog može se (prvo) razmotriti na kolegiju parlamenta u smislu njegova uvrštavanja u dnevni red.

Rasprava o zakonu

Nakon *stavljanja* u proceduru otvara se rasprava. U njoj mogu sudjelovati stranačke frakcije/klubovi, svi zastupnici, a mogu sudjelovati i interesne skupine ako su pozvane ili im je dopušteno sudjelovati u parlamentarnoj raspravi. Nakon završetka rasprave kod *nacrta* zakona dat će se načelne primjedbe i prijedlozi za poboljšanje zakona, a kod *prijedloga* u zakon će se intervenirati popravcima ili amandmanima. O promjenama odlučuje predlagatelj. On povlači zakon ili pravi kompromis.

Lobisti i publicitet

Publicitet o nekom zakonu stvaraju lobisti, članovi s financijskim ili ideološkim interesom, skupine za pritisak i svi drugi. Oni analiziraju loše i dobre strane zakona te vrše *presing* na medije da o tomu piše. S druge strane ako zakon ne dobije nikakav ili posve mali interes medija, djelatnici parlamentarnih odnosa s javnošću, rabeći svoje instrumente komuniciranja pokušat će progurati svoju priču u medije radi stvaranja publiciteta.

Nadzor kao funkcija zakonodavne vlasti

Nadzor je druga funkcija zakonodavne vlasti. Parlament bi trebao nadzirati poslovanje vlade, izvršavanje proračuna koji je usvojio parlament, obavljati saslušanja u parlamentarnim odborima o pitanjima od javnog interesa. Parlament razmatra i kršenje etike u izvršnoj vlasti.

Dvije dimenzije shvaćanja komunikacije u Kongresu SAD-a

Dvije glavne dimenzije oblikuju shvaćanje komunikacije u Kongresu. Jedna uključuje složene informacijske mreže *unutar* Kongresa i između njega i izvršnih agencija dalje od Capitol Hilla. Druga uključuje kanale komunikacije koji odašilju prema masovnim medijima i biračima izvan Washingtona.

Četiri primarna kanala komuniciranja unutar američkoga Kongresa

1. član Kongresa svojem osoblju; 2. član Kongresa drugom članu; 3. član Kongresa izvjestitelju *anonimno*; 4. članovi Kongresa lobijima i dužnosnicima agencija.

Četiri javna kanala kojima je namjera doprijeti do *političke* javnosti

1. članovi Kongresa biračima; 2. član kongresa tisku: *uz navođenje izvora*; 3. članovi Kongresa tisku i javnosti: saslušanja i istrage; 4. članovi Kongresa javnosti, preko formalnih govora.

Član Kongresa svojem osoblju

Zastupnici ili članovi parlamenta u stalnoj su komunikaciji sa svojim osobljem. U uredu zastupnika u brojnim zemljama radi veći broj djelatnika. Njihova je prvotna zadaća održavanje veze između birača i izborne jedinice i zastupnika.

Član Kongresa drugom članu

Članovi Kongresa komuniciraju i sa svojim kolegama. Ta komunikacija tiče se brojnih pitanja iz njihove mjerodavnosti. Posebno je logična komunikacija članova Kongresa iz istog frakcijskog bloka. Međutim zastupnici su i u često javnoj ili tajnoj komunikaciji s članovima drugih frakcija ili nezavisnih zastupnika. Ta komunikacija može se ticati raznih mišljenja pa sve do potpore zakonu koji predlaže zastupnik.

Član Kongresa izvjestitelju *anonimno*

Treći interni kanal komuniciranja u Kongresu SAD-a izvješćivanje je izvjestitelja (novinara), *interno, anonimno* ili *on background*. Budući da članovi Kongresa u svom mandatu jednim okom gledaju na svoj reizbor i na stajališta svoje baze, *prinudjeni* su razviti *interne* kanale komuniciranja kako bi njihov rad bio vidljiv. Takva *tajna* komunikacija s medijima nailazi na brojne kritike.

Članovi Kongresa lobijima i dužnosnicima agencija

Članovi Kongresa stvaraju brojne komunikacijske interesne veze. Za svakog člana Capitol Hilla posebno je važna kvaliteta interne komunikacije s izvršnom vlašću, kao i komunikacija sa sve više rastućim i utjecajnim interesnim skupinama. Kongresmeni su upućeni na komunikaciju s raznim ministarstvima i agencijama vlade.

Članovi Kongresa biračima

Komunikaciji s biračima, u izbornoj jedinici, zastupnici posvećuju mnogo vremena. Vidjeli smo da ulažu i bitan napor u komunikaciji s izvršnom vlašću kako bi bili od konkretne pomoći svojim biračima. U nekim izbornim jedinicama te veze zastupnika i birača izrazito su tijesne.

Član kongresa medijima: *uz navođenje izvora*

U svakodnevnom radu zastupnici komuniciraju s medijima pri čemu su oni službeni, *on the record*, izvor informacija. „Krajem 50-ih godina 20. stoljeća Douglass Ceter Kongres je nazvao *sretnim lovištem novinarskih poduzeća*. Na neki je način on to još uvijek. Međutim također je i nemiran rezervat, ali i lovište u kojem nije sasvim jasno tko je lovac, a tko lovina.“

Članovi Kongresa javnosti: formalni govori

Jedan od oblika komunikacije s medijima i javnošću jesu i službeni nastupi i govori zastupnika ili kongresmena. Kod takvih nastupa bilježimo tri razine. Jedna je rasprava ili govor u parlamentu ili kongresu, drugi je govor u izbornim jedinicama, a treća govor na drugim javnim skupovima, okruglim stolovima, obljetnicama, proslavama i sl.

Važnost medija i stvaranje publiciteta

Bitna i stalna (neformalna) funkcija zastupnika, a također i parlamenata kao uređenja narodnog zastupanja, uspostava je i održavanje komunikacije između središta političkog sustava i njegove periferije, tj. stanovnika (birača). Preko skupova, neformalnih razgovora i primanja zastupnici su u stalnom kontaktu s onim skupinama birača koje su zainteresirane za taj kontakt.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što je zakonodavna vlast i koje su funkcije parlamenta?
2. Navedite dvije osnovne aktivnosti zastupnika!
3. Objasnite proceduru donošenja zakona!
4. Tko su ovlašteni predlagatelji zakona?
5. Kako mediji reagiraju na tu proceduru?
6. Kako lobisti utječu na publicitet?
7. Koga i zašto nadzire parlament pri vršenju vlasti?
8. Koje su dvije dimenzije shvaćanja komunikacije u Kongresu SAD-a?
9. Navedite četiri primarna kanala komuniciranja unutar Kongresa SAD-a!
10. Koja su četiri javna kanala kojima je namjera doprijeti to *političke* javnosti?
11. Objasnite komunikaciju „član Kongresa izvjestitelju *anonimno*“!
12. Objasnite komunikaciju član Kongresa medijima „uz navođenje izvora“!



Dodatna literatura

- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Denton, R. E. Jr., Woodward, G. C.: *Political Communication in America*, Prager, New York, 1990.
- Kevenhörster, P.: *Politički sustav Japana*, Pan liber, Osijek-Zagreb-Split, 2000.
- Milardović A. (prir.): *Politički sustav Austrije*, Panliber, Osijek, Zagreb, Split, 1998.
- Smith, C. A.: *Political Communication*, HBJ, San Diego, 1990.
- Street, J.: *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Sturgis, A.: *Parlamentarna procedura*, Naklada Jurčić, Zagreb, 2000.
- Von Beyme, K.: *Politički sustav Savezne Republike Njemačke*, Panliber, Osijek, Zagreb, Split, 1998.
- Wilcox, D. L., Cameron G.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Bilješke

- 403 Članak 33. Ustava Republike Hrvatske.
- 404 A. Sturgis: *Parlamentarna procedura*, Naklada Jurčić, Zagreb, 2000., 24.
- 405 R. E. Denton, Jr., G. C. Woodward, *n. dj.*, 287.
- 406 P. Kevenhörster: *Politički sustav Japana*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split, 2000., 47.
- 407 R. E. Denton, Jr., G. C. Woodward, *n. dj.*, 288.-289.
- 408 Isto.
- 409 Isto, 292.
- 410 Isto.
- 411 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 478.
- 412 R. E. Denton, Jr., G. C. Woodward, *n. dj.*, 297.
- 413 Isto.
- 414 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 493.
- 415 R. E. Denton, Jr., G. C. Woodward, *n. dj.*, 298.
- 416 Isto.
- 417 Isto.
- 418 Isto, 299.
- 419 Isto, 302.
- 420 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 493.
- 421 R. E. Denton, Jr., G. C. Woodward, *n. dj.*, 298.
- 422 Isto.
- 423 Isto.
- 424 Isto.
- 425 A. Milardović, (prir.): *Politički sustav Austrije*, Panliber, Osijek, Zagreb, Split, 1998., 145.-146.
- 426 Isto, 140.
- 427 Isto, 140.-141.
- 428 Isto, 141.
- 429 K. von Beyme: *Politički sustav Savezne Republike Njemačke*, Panliber, Osijek, Zagreb, Split, 1998., 199.

42. ODNOSI S JAVNOŠĆU I SUDBENA VLAST

Pravosuđe u demokratski uređenim zemljama ima veliko značenje. Znatno više od uprave sudbena vlast simbolizira vlast prava, nepristranost i dobrobit cjelokupne zajednice. Sudstvo je neovisno tijelo vlasti, a svoju organizaciju i djelatnost ostvaruje financijskom i političkom samostalnošću. Dakle sudstvo je dio podijeljene vlasti i trebalo bi biti samostalno u obrani pravnoga poretka, ljudskih prava i funkcioniranja pravne države. U demokratskim sustavima sudbena je vlast podložna javnosti.⁴³⁰ Japanski ustav u članku 76. jamči neovisnost sudstva, a Francuski ustav precizira da je predsjednik Republike „jamac neovisnosti sudbene vlasti“ (članak 64.). Prema članku 117. Ustava Republike Hrvatske⁴³¹ sudbena vlast samostalna je i neovisna, a sudbenu vlast obavljaju sudovi. Sudovi sude na temelju Ustava i zakona. Slične odredbe možemo naći i u ustavima drugih demokratskih zemalja.

Sudstvo, kao treća razina vlasti, u brojnim zemljama različito je organizirano. U pojedinim zemljama najviša sudbena instanca jest ustavni sud. U Austriji ustavnom sudu dodijeljena je uloga suca, čuvara Ustava i jamca ustavnih prava građana. U većini zemalja na suca su prenesene posredničke mjerodavnosti, pravo nadziranja zakonskih odredbi i zakona, odluke o poništenju izbornih rezultata, odlučuje o ustavnim tužbama protiv pojedinačnih odluka državnih tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te pravnih osoba s javnim ovlastima kad su tim odlukama povrijeđena ljudska prava i temeljne slobode itd.

Savezni ustavni sud Njemačke 31. prosinca 1994. godine imao je u proceduri sljedeće postupke: gubitak temeljnih prava, protuustavnost stranaka, provjera izbora i mandata, optužbe protiv predsjednika, organski sporovi, sporovi između Saveza i pokrajina, optužbe sudaca, provjera međunarodnog prava, ustavne sporove unutar pokrajine, privremene naloge, plenarne odluke itd.⁴³²

Osim ustavnog suda brojne zemlje u organizaciji sudbene vlasti imaju i upravne (Austrija), obiteljske (Japan), okružne, općinske, županijske/kantonalne i druge sudove. U pojedinim zemljama najviša sudska instanca jest vrhovni sud. Njegove kompetencije slične su ustavnim sudovima. U širokoj lepezi mjerodavnosti nalazi se i donošenje odluke o poništenju izbornih rezultata. Upravo ta kompetencija bila je presudna u izboru 42. američkog predsjednika 2000. godine i pri izboru predsjednika Ukrajine 2004. godine.

Da podsjetimo, na američkim predsjedničkim izborima 2000. godine izborni stožer kandidata Demokratske stranke Ala Gorea uložio je žalbu i ukazao na spornih 40.000 glasačkih listića na Floridi. Naime utvrđeno je da je na brojnim izbornim mjestima u *sunčanoj državi* došlo do ozbiljnih pogrešaka prilikom brojanja glasova. Neki listići nisu bili posve probušeni pa su kao takvi bili *neispravni* i odbačeni jer ih stroj za brojanje nije prepoznao. Budući da je republikanski kandidat dobio samo 537 glasova više od demokratskog kandidata, izborni stožer demo-

Na američkim predsjedničkim izborima 2000. godine izborni stožer kandidata Demokratske stranke Ala Gorea uložio je žalbu i ukazao na spornih 40.000 glasačkih listića na Floridi. Utvrđeno je da je na brojnim izbornim mjestima u sunčanoj državi došlo do ozbiljnih pogrešaka prilikom brojanja glasova.

Na predsjedničkim izborima u Ukrajini krajem 2004. godine izborno povjerenstvo objavilo je pobjedu premijera Ukrajine Viktora Janukoviča. Oporbeni kandidat za predsjednika Viktor Juščenko osporio je takvu odluku smatrajući da je pokraden i da su izbori lažirani.

kratskog kandidata Ala Gorea tražio je ručno brojanje. Vrhovni sud Floride donio je odluku o ručnom brojanju na što se odmah žalio izborni stožer Georga W. Busha Vrhovnom sudu SAD-a. To najviše tijelo sudbene vlasti u SAD-u poništio je odluku Vrhovnog suda Floride kojim je traženo naknadno ručno prebrojavanje spornih glasova. Iako je autoritet Vrhovnog suda SAD-a golem, ipak će ostati zabilježeno da je 42. američki predsjednik odlučan u oštroj raspravi na Vrhovnom sudu i da je odluka donesena 5 (republikanci) prema 4 (demokrati).

Suci Vrhovnog suda SAD-a razmatrali su taj slučaj iza zatvorenih vrata, nakon što su saslušali izlaganje odvjetnika demokratskog kandidata Ala Gorea i republikanca Georga Walkera Busha. Dramatično priopćenje iz Vrhovnog suda, objavljeno u kasnim večernjim satima, označilo je kraj vrlo napetog dana u Washingtonu, gdje su stotine novinara čekale na vijest iz sjedišta najvišeg suda u zemlji.⁴³³

Na predsjedničkim izborima u Ukrajini krajem 2004. godine izborno povjerenstvo objavilo je pobjedu premijera Ukrajine Viktora Janukoviča. Oporbeni kandidat za predsjednika Viktor Juščenko osporio je takvu odluku smatrajući da je pokraden i da su izbori lažirani. Tih dana stotine tisuća pristalica V. Juščenka, kandidata kojeg podupire i Europska unija i SAD, blokiralo je središte Kijeva tražeći poništenje izbora. Vrhovni sud Ukrajine danima je razmatrao tužbu oporbe i konačno donio odluku o poništenju drugoga kruga izbora. Odluka je donesena u dramatičnim sigurnosnim uvjetima koji su prijetili građanskim ratom i raspadom zemlje.

U međuvremenu je i Parlament Ukrajine zaključio da su službeno proglašeni rezultati neprihvatljivi. Dramatična je i činjenica da su liječnici bečke bolnice Rudolfinerhausu nakon hospitaliziranja

oporbenog čelnika konstatali da je V. Juščenko tijekom kampanje bio otrovan dioksinom. Nalazi su pokazali visoku koncentraciju dioksina koji je u organizam najvjerojatnije unesen oralnim putem. Dijagnoza je postavljena na temelju promjena na koži, uzorcima krvi i histološkim nalazima, izvjestio je dr. Michael Zimfer.⁴³⁴

Bile su to samo neke odluke o kojima su odlučivali najviša državna sudbena tijelo, a koje potvrđuju da sudbena vlast pripada sudu i da je odvojena od izvršne i zakonodavne vlasti. Na primjeru SAD-a i Ukrajine vidljivo je da su izazivali veliku, ponekad i dramatičnu pozornost medija i javnosti. To potvrđuje da sudstvo u svojem djelovanju mora biti demokratsko i kao takvo podliježe nadzoru javnosti.

Svakodnevni jezik mnogo govori o vrijednostima i hijerarhijama nekog društva: učestala je pojava spomenuti visoke državne povjerenike, lokalne feudalce ili uglednike, republikanskog monarha, a sve su to izrazi koji jasno pokazuju važnost dotičnih osoba. Nasuprot tome, mediji su skovali novi izraz s velikim odjekom „mali suci“. Ta slika govori istovremeno o osrednjem položaju suca u društvu.⁴³⁵

Standardi i zahtjevi postavljeni pred demokratsko pravosuđe povijesne su veličine i ovisne o konkretnim okolnostima u dotičnom društvu. H.G. Heinrich i M. Welan u radu *Pravo sudovanja, Upravni i Ustavni sud (Politički sustav Austrije)* ističu da „trenutno sudovi zbog nedostataka otvorenosti prema medijima ne mogu razviti (temeljni) demokratski učinak“.⁴³⁶ Ukazuju i na činjenicu da su Ustavni i Upravni sud u Austriji radili samozatajno. „Službu obavljaju u tišini i rijetko dragovoljno stupaju u javnost. Prvi televizijski intervju s jednim predsjednikom Ustavnog suda dogodio se

Na primjeru SAD-a i Ukrajine vidljivo je da su izazivali veliku, ponekad i dramatičnu pozornost medija i javnosti. To potvrđuje da sudstvo u svojem djelovanju mora biti demokratsko i kao takvo podliježe nadzoru javnosti.

tek 1987. godine. Masovni medijski *self-restraint* utoliko više začuđuje jer su masovni mediji gotovo sve izvukli na svjetlo dana. Neopažene su ostale i spektakularne prosvjedne akcije poput ostavke predsjednika Ustavnog suda.⁴³⁷

Primjeri iz Austrije jasno ukazuju na tradicionalnu zatvorenost sudbene vlasti prema medijima i javnosti. U najvećem broju slučajeva velika većina sudova jedne zemlje djeluje bez pozornosti masovnih medija i javnosti. Pogledamo li organizacijski ustroj većine sudova, vidjet ćemo da u njima rijetko službuju osobe zadužene za odnose s medijima i javnošću.

U Sjedinjenim Američkim Državama postoje tri vrste scenarija sudskog procesa s obzirom na javnost, odnosno praćenje medija: politika tužbe, politika parnice, zakonska akcija na teme statusa rase i jednakog postupanja.⁴³⁸

Proces određivanja tko će postati okrivljenik u kaznenoj parnici u SAD-u dijelom je selektivan, uostalom kao i u većini drugih zemalja. Traganje za pravdom najčešće je učinjeno u tajnosti, daleko od očiju običnih građana, policije, tužitelja ili sudaca. Budući da kriminalne aktivnosti pojedinaca ili skupina izazivaju opravdanu pozornost javnosti i medija, većina sudaca ne voli novinare i kamere u svojoj blizini. U slabo organiziranoj komunikacijskoj mreži s medijima povlače se u svoje stolce tražeći da im se ne dovode mediji.

Međutim, iako manje, ima i onih koji razumiju važnost javnog mišljenja i doprinos medija u sudstvu. Visoki položaj u kaznenom sustavu može pružiti vrlo dobru odskočnu dasku nekome s visokom ambicijom u političkoj karijeri. Theodore Roosevelt nije bio prvi koji je otkrio da, postavši blistav neprijatelj kriminala (kao načelnik njujorške policije), može ubrati goleme političke poene. Velik broj državnih i nacionalnih odvjetnika ili tužitelja prošli su sličan put služeći se neprestanom medijskom pozornošću u vezi s kriminalom kao načinom stvaranja visoke prepoznatljivosti. Često je to i prvi korak u osvajanju biračkog tijela.

Alen Specter, jedan od senatora Pennsylvanije, prvi je postao okružni tužitelj u Philadelphiji i bavio se predmetima od silovanja do slučaja urušavanja krova na novosagrađenoj dvorani. Imao je sjajan osjećaj za medije i njihove „senzacije“. Kako je zaključio jedan promatrač, gotovo nijedan dan nije prošao tijekom Specterova mandata da nije održao konferenciju za novinare, proglasio neku novu istragu ili dao izjavu za medije. Njegov rad u najvećem gradu države bilo je savršeno mjesto za početak uspješne kampanje za Senat SAD-a.

U raspravi odnosa sudstva i medija u politici tužbe u SAD-u vrijedno je ukazati i na sličnu karijeru Rudolpha Giulianija, bivšeg gradonačelnika New Yorka. Giuliani je od 1989. godine bio javni tužitelj za Južni distrikt New York. Mlad i fotogeničan, Giuliani je postao televizijska zvijezda jednako kao i guverneri susjednih država. Poznat je po svojim čestim konferencijama za novinare na kojima je proglašavao uhićenja vezana za drogu i mafiju. Bio je *utjerivač kriminala* koji štiti *malog čovjeka*.

Iako mnogi suci nisu *sretni* zbog velike pozornosti medija prema sudskim procesima, ipak ostaje činjenica da je sve veća transparentnost sudskog rada u interesu i suda i javnosti. R. E. Denton i G. C. Woodward politiku parnice navode kao još jednu mogućnost stvaranja poželjnog publiceta. Parnice, posebno civilne, često izazivaju pozornost, a ponekad izazivaju nevjerojatnu naklonost javnosti prema žrtvama prikazanim u medijima.

S druge strane tužitelji ponekad mogu izgubiti pravnu bitku, ali *pobjedu* će im osigurati mediji kroz javnu prezentaciju problema.

Slučaj u svezi s okolišem započeo je već davne 1981. godine u Australiji. Jedna organizacija za očuvanje okoliša podignula je tužbu na okružnom sudu u SAD-u protiv Alcoa Corporation.

U najvećem broju slučajeva velika većina sudova jedne zemlje djeluje bez pozornosti masovnih medija i javnosti.

Giuliani je od 1989. godine bio javni tužitelj za Južni distrikt New York. Mlad i fotogeničan, Giuliani je postao televizijska zvijezda jednako kao i guverneri susjednih država. Poznat je po svojim čestim konferencijama za novinare.

Tužitelji ponekad mogu izgubiti pravnu bitku, ali pobjedu će im osigurati mediji kroz javnu prezentaciju problema.

Velika se većina sudaca još uvijek sa skepsom, pa čak i povremenim neprijateljstvom, odnosi prema medijima i publicitetu.

Smisao tužbe bio je zabraniti miniranje u području gdje se pretpostavljalo da takvo djelovanje ima negativan učinak na lokalne zalihe vode. Skupina je angažirala američkog odvjetnika Victora Yannacone. S druge strane, Alcoa je mobilizirala vlastite stručnjake za odnose s javnošću u obje države kako bi što bolje amortizirala negativne učinke slučaja. To što australski borci za okoliš nisu uspjeli dobiti parnicu na sudu, amortizira činjenica da su dobili na publicitetu. Problem je dobio međunarodni publicitet, a V. Yannacone je poboljšao svoj ugled kao odvjetnik za okoliš.

Treći scenarij sudskog procesa za koji vlada veliko zanimanje javnosti može se ticati tema rase, nacionalnosti, vjere i drugih jednakosti. Američku javnost 1978. godine potresao je slučaj koji se ticao rasne jednakosti. Radilo se o slučaju Allena Bakke protiv Sveučilišta u Kaliforniji. Naime A. Bakke godine 1972. prijavio se za upis i bio odbijen na kalifornijskom sveučilištu. Razlog: popuna kvote manjina. Iako je imao prosjek 4 i bio bolji od mnogih iz *afirmativnog akcijskog programa*, Bakke se nije upisao u medicinsku školu u Davisu. Dakako, pokrenuo je parnicu na sudu u gradiću Sacramento Valley u Woodlandu. Za razliku od prve parnice koja nije izazvala veliku pozornost, žalba na kaforijskom Vrhovnom sudu izazvala je velik publicitet, popraćen žestokim napadom na *rasne* kvote. Slučaj je završen tako što je Bakke bio primljen na sveučilište zahvaljujući ponajprije činjenici što su „vijesti o tom slučaju pogodile u živac javnosti“.⁴³⁹

Rad s medijima

Velika se većina sudaca još uvijek sa skepsom, pa čak i povremenim neprijateljstvom, odnosi prema medijima i publicitetu. Američki sudac Warren Burger prezirao je televizijska izvješćivanja. Prije svoga umirovljenja neprestano je upozoravao službenike i osoblje suda da „izbjegavaju razgo-

varati s medijima i da se ne upuštaju u bilo kakve rasprave glede sudskih procesa“⁴⁴⁰. Nije bilo neobično kada bi Burger eksplicitno zahtijevao da će sudjelovati na pojedinim sastancima samo ako novinarima bude zabranjena nazočnost. Iako su njegovi stavovi ekstremni, velika većina sudaca još vjeruje da publicitet nije konstruktivna snaga u administraciji sudstva.⁴⁴¹

Najjasniji dokaz tog osjetljivog odnosa evidentan je u neprestanim brigama u vezi s učinkom na potencijalne suce koji ima medijsko izvješćivanje o kaznenom djelu. Kako vijesti o kriminalu potiču velik broj čitatelja i gledatelja, postavljaju dva važna ustavna načela jedan protiv drugoga. Na jedan način Prvi amandman štiti prava novinara, ali istodobno Šesti amandman obećava osumnjičenima pošteno i nepristrano suđenje.⁴⁴² R. E. Dentom i G. C. Woodward smatraju da se pitanje medijske uloge može još više zakomplicirati kada je riječ o pravu na privatnost. Na primjer do koje mjere žrtve kriminalnog djela, posebice one koje su izrazito pogođene silovanjem ili incestom, imaju zaštitu od suda za tajnost njihova identiteta od očiju javnosti. S druge strane je li svjedocima pružena zaštita kada ih njihovo svjedočenje kompromitira.⁴⁴³

Jedan od medijski najpopraćenijih slučajeva u povijesti američkog sudovanja suđenje je svjetskoj pop zvijezdi Michaelu Jacksonu. Naime, Jackson je optužen da je seksualno zlostavljao dječake 2003. godine kada su imali 12 i 13 godina. Na svom prvom suđenju na Visokom sudu u Santa Mariji u Kaliforniji Jackson je optužen po sedam točaka za bludne i pohotne radnje nad dječacima. Pušten je uz jamčevinu od 1,7 milijuna funti. Suđenje M. Jacksonu pratile su mnogobrojne ekipe iz cijelog svijeta u više od 18 kombija i TV studija. Scena ispred suda podsjećala je na suđenje iz 1994. godine kada je suđeno O. J. Simpsonu za ubojstvo bivše supruge i njezina dečka.

Pitanje medijske uloge može se još više zakomplicirati kada je riječ o pravu na privatnost.

Navedena pitanja imaju svoju logiku. Jasnije je kako sud može odrediti da se određeni dijelovi rasprave mogu zatvoriti za javnost i tako zaštititi aktere sudskog procesa. No ekstremni pogledi na medije pomalo zastarijevaju i malo-pomalo gubi se službeno neprijateljstvo suda i masovnih medija.

U SAD-u na otvorenost suda prema medijima utjecala je presuda Vrhovnog suda iz 1981. godine u slučaju Chandler protiv Floride. Na iznenađenje javnosti suci su jednoglasno donijeli odluku da televizijsko izvješćivanje automatski ne krši jamstva Šestog amandmana. Analitičari ukazuju da sud time nije potvrdio televizijsko izvješćivanje, ali je ostavio otvorena vrata državama da eksperimentiraju s televizijskim prenošenjem sudskih procesa. Ta odluka utjecala je na pozitivno otvaranje sudova. Pet je država do 1989. godine dopustilo televizijskim kamerama prenošenje nekih suđenja, a zakonodavstvo New Yorka 1987. godine dalo je istražiti kakav je učinak televizijskih kamera u sudnici.⁴⁴⁴

Pristalice otvorenosti sudskih procesa slažu se s činjenicom da će sudstvo i društvo biti bolji u razmjeru uvida javnosti u sudske procese. S druge strane postoje i dugo će još postojati i oni koji će vjerovati i uvjeravati da suci moraju raditi u miru i bez pritiska medija i kamera. Sigurno je da će u budućnosti ovladati prvo stajalište, no da je situacija danas drukčija, potvrđuju brojni primjeri iz prakse.

Odnosi s javnošću u hrvatskim sudovima

U organizaciji hrvatskog sudstva Ustavni je sud pozicioniran kao najviša sudska instancija. Pored njega hrvatska sudbena vlast organizirana je kroz Vrhovni sud, zatim županijske i općinske te druge sudove. Javnost rada i otvorenost prema medijima formalno možemo promatrati preko akata tih tijela. Poslovnik Ustavnog suda Republike Hrvatske javnost djelovanja Ustavnog suda regulira u članku 4. U njemu stoji da se javnost djelovanja Ustavnog suda ostvaruje objavom ustavnosudskih odluka, rješenja i izvješća u *Narodnim novinama*, zatim izdavanjem

zbirki odluka, rješenja i izvješća; nazočnošću predstavnika tiska i drugih sredstava javnog priopćavanja na sjednici Ustavnog suda te javnim i savjetodavnim raspravama u Ustavnom sudu, osim kad postoje razlozi za isključenje javnosti;⁴⁴⁵ televizijskim i radioprijenosom iz Ustavnog suda (članak 47. stavak 4. Ustavnog zakona); dostavom službenih priopćenja sredstvima javnog priopćavanja; održavanjem konferencija za tisak i drugim sredstvima javnog priopćavanja; objavom ustavnosudske prakse te važnijih podataka na službenim web stranicama Ustavnog suda (<http://www.usud.hr>). Poslovnik dalje ističe da na sjednici Ustavnog suda te javnim i savjetodavnim raspravama u Ustavnom sudu mogu biti nazočni samo akreditirani novinari.

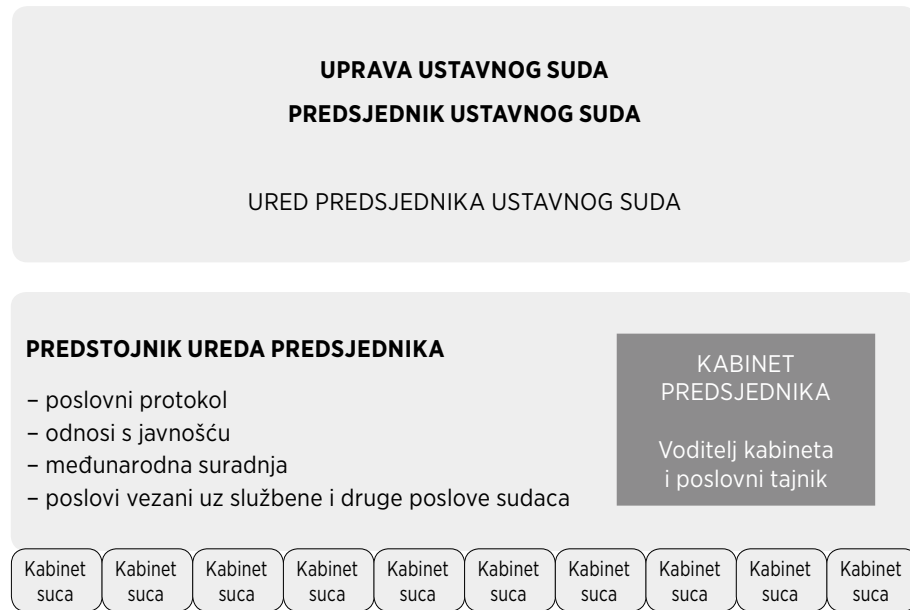
Članak 61.

- (1) Na Sjednici Ustavnog suda mogu biti nazočni akreditirani novinari koji potpišu izjavu o čuvanju tajnosti osobnih podataka o fizičkim osobama i odgovarajućih podataka o pravnim osobama i drugim strankama o kojima se raspravljalo, odnosno koji su navedeni u nacrtima odluka i rješenja što su bili na dnevnom redu sjednice Ustavnog suda u predmetima pod oznakama U-III, U-III A i U-III B.
- (2) Obveza čuvanja tajnosti traje 15 dana od dana otpreme ovjerovljenog prijepisa odluke ili rješenja sudionicima u postupku, odnosno 15 dana od objave ovjerovljenog prijepisa odluke ili rješenja na oglasnoj ploči Ustavnog suda nakon neuspješno izvršene dostave.

Poslovnik u članku 60. precizira službena priopćenja Ustavnog suda. Prema poslovniku predsjednik Ustavnog suda odlučuje o potrebi objave službenog priopćenja Ustavnog suda o pojedinoj odluci, rješenju i izvješću ili o tijeku ustavnosudskog postupka koji još nije okončan, odnosno o određenoj događaju u Ustavnom sudu ili o pi-

Pet je država do 1989. godine dopustilo televizijskim kamerama prenošenje nekih suđenja, a zakonodavstvo New Yorka 1987. godine dalo je istražiti kakav je učinak televizijskih kamera u sudnici.

Pristalice otvorenosti sudskih procesa slažu se s činjenicom da će sudstvo i društvo biti bolji u razmjeru uvida javnosti u sudske procese.



Slika 80. Uprava Ustavnog suda Republike Hrvatske

Vrhovni sud Republike Hrvatske najčešće komunicira s javnošću priopćenjem za javnost koje izdaje Ured predsjednika. Ured predsjednika predstavlja predstojnik ureda.

Sukladno članku 299. Zakona o kaznenom postupku u sudnici nije dopušteno fotografsko, filmsko, televizijsko ili drugo snimanje tehničkim uređajima.

Institut glasnogovornika u hrvatskim sudovima uveden je Zakonom o sudovima.

tanju vezanom za položaj Ustavnog suda ili sudaca Ustavnog suda od šireg značenja za javnost.

Službeno priopćenje potpisuje predsjednik Ustavnog suda, a ako se radi o priopćenju vezanom za određeni ustavnosudski predmet, može ga potpisati i sudac – izvjestitelj po prethodnoj ovlasti predsjednika Ustavnog suda.

Vrhovni sud Republike Hrvatske najčešće komunicira s javnošću priopćenjem za javnost koje izdaje Ured predsjednika. Ured predsjednika predstavlja predstojnik ureda. U uredu se obavljaju protokolarni poslovi koji se odnose na službene posjete predsjedniku i sucima Vrhovnog suda, kao i posjete predsjednika i sudaca Vrhovnog suda, poslovi javnog priopćavanja, poslovi prijevoda. Ured organizira obveze predsjednika suda i vodi evidencije i izvješća o poslovima predsjednika. U uredu se vode upisnici i pomoćne knjige svih predmeta sudske uprave.

Prema odredbama ovoga suda zahtjevi za snimanje glavne rasprave i druga snimanja upućuje se predsjedniku Vrhovnog suda RH, a moraju sadržavati podatke o sudu na kojem se postupak vodi, oznaku predmeta,

stranke, kazneno djelo, vrijeme rasprave i podatke o podnositelju zahtjeva (telefon, faks).

Sukladno članku 299. Zakona o kaznenom postupku u sudnici nije dopušteno fotografsko, filmsko, televizijsko ili drugo snimanje tehničkim uređajima. Iznimno, u slučaju osobitog zanimanja javnosti za pojedini predmet, predsjednik županijskog suda može dopustiti fotografsko, a predsjednik Vrhovnog suda RH televizijsko i drugo snimanje na pojedinoj glavnoj raspravi.

Institut glasnogovornika u hrvatskim sudovima uveden je Zakonom o sudovima,⁴⁴⁶ a to područje reguliraju dva članka. U članku 31. stavak 3. ovog zakona navedeni su zakonski okviri za rad glasnogovornika („Glasnogovornik suda daje obavijesti o radu suda u skladu s ovim Zakonom, Sudskim poslovníkom i Zakonom o pravu na pristup informacijama.”).

Dakle radi se o tendenciji otvaranja sudova kao glavnog segmenta pravosuđa prema javnosti, što je zakonodavac prepoznao kao trend, ali i potrebu za što boljim i transparentnim radom sudova kao tradicionalno zatvorenog sustava u trodiobi vlasti.

Odmah nakon donošenja Zakona o sudovima predsjednica Županijskog suda u Zagrebu prema godišnjem rasporedu poslova za 2006. godinu odredila me je za glasnogovornika, što je uz ostalo bilo motivirano i činjenicom da sam ja predsjednik Istražnog centra, što znači da sam na izvoru informacija koje su najinteresantnije medijima, odnosno javnosti. Naime, javnost ili bolje rečeno mediji koji kreiraju mišljenje javnosti, zainteresirani su prvenstveno za kaznene predmete i to naravno u početnoj fazi, kada činjenica da je netko predveden istražnom sucu ili je protiv njega iniciran kazneni postupak predstavlja vijest koja je po mišljenju novinara interesantna javnosti – bolje rečeno koja prodaje novine (Krešimir Devčić, sudac i glasnogovornik Županijskog suda Zagreb).

Smjernice za glasnogovornike/ice sudova

Kao što se vidjelo, Zakon o sudovima u Republici Hrvatskoj je uz mnoštvo novina u određivanju položaja sudbene vlasti uveo instituciju glasnogovornika u sudovima. Javnost ima pravo znati kako djeluje pravosuđe i kako se primjenjuje pravo. Zakonodavac je prepoznao potrebu da se pozicija sudova i njihova učinkovitost ojača, evidentno želeći rasteretiti suče drugih obveza osim usko sudačkih, a pritom istodobno omogućiti javnosti da bude obavještena o svim aspektima rada i funkcioniranja sudova. U tom je smislu obveza komunikacije s javnošću preko medija prenijeta na predsjednike sudova, odnosno na suče ili sudske savjetnike koji su godišnjim rasposredom određeni da obavljaju dužnost glasnogovornika.

Upravo zbog navedenih razloga HHO Hrvatske i Pravosudna akademija inicirali su seminar (lipanj 2006.) koji je raspravljao o unaprjeđenju odnosa pravosuđa i medija s posebnim naglaskom na ulogu glasnogovornika. Na temelju ovog seminara, preporuka Vijeća Europe (srpanj 2003.) i Smjernica za odnose s medijima u Nizozemskoj

nastale su Smjernice za rad glasnogovornika/ice.⁴⁴⁷ U smjernicama stoji:

- Obavijesti o radu suda daju predsjednik suda i glasnogovornik. Sud će javnost obavijestiti o osobi glasnogovornika i njegovom telefonskom broju.
- Glasnogovornik suda daje javnosti i novinarima točne, potpune i pravodobne obavijesti o radu suda.
- Glasnogovornik će informaciju dati svim medijima, pod jednakim uvjetima.

Obavijesti za medije daju se u obliku:

- pisanih priopćenja
- usmenih priopćenja (izjava)
- konferencija za novinare
- neposrednom komunikacijom.

Pisana priopćenja objavljuju se na web stranicama suda, a po potrebi se dostavljaju akreditiranim medijima.

Akreditiranim novinarima smatraju se novinari čije su redakcije sudu dostavile akreditaciju.

Glasnogovornik će traženu informaciju dati odmah ili u najkraćem mogućem roku. Ako postoje zakonski razlozi za uskraćivanje informacija, o njima će odmah izvijestiti novinare.

Objavljujući informacije o pojedinim sudskim postupcima, glasnogovornik će, u dogovoru sa sućem koji vodi postupak, priopćiti sadržaj sudske odluke te sadržaj i tijek provedene radnje. Ako odluka suda nije javno objavljena, glasnogovornik neće dati podatke o njoj prije nego što bude otpremljena strankama.

Glasnogovornik ne smije iznositi svoje mišljenje o pravilnosti sudskih radnji i odluka te postupanja stranaka.

U komunikaciji s novinarima glasnogovornik će posebno imati na umu potrebu zaštite osobnih podataka, osobito žrtava kaznenih djela i prekršaja, kao i pretpostavku nevinosti okrivljenika.

Glasnogovornik će nastojati objasniti propise i pravne institute potrebne za razumijevanje sudskog postupka.

Glasnogovornik će novinarima ukazati na zakonska ograničenja koja se odnose

Glasnogovornik će traženu informaciju dati odmah ili u najkraćem mogućem roku. Ako postoje zakonski razlozi za uskraćivanje informacija, o njima će odmah izvijestiti novinare.

Glasnogovornik ne smije iznositi svoje mišljenje o pravilnosti sudskih radnji i odluka te postupanja stranaka.

Glasnogovornik će nastojati objasniti propise i pravne institute potrebne za razumijevanje sudskog postupka.

U kaznenim postupcima glasnogovornik neće dati podatke o identitetu osumnjičenika i žrtve te drugih sudionika u postupku (svjedoka, vještaka, tužitelja), osim ako su njihovi podatci već poznati javnosti.

na objavljivanje pojedinih informacija (primjerice u istrazi, u kaznenim postupcima prema maloljetnicima i mlađim punoljetnicima, statusnim parničnim predmetima i slično).

U kaznenim postupcima glasnogovornik neće dati podatke o identitetu osumnjičenika i žrtve te drugih sudionika u postupku (svjedoka, vještaka, tužitelja), osim ako su njihovi podatci već poznati javnosti. Glasnogovornik može dati inicijale sudionika u postupku i godine žrtve te državljanstvo.

Glasnogovornik će dati podatke o stadiju u kojem se određeni kazneni postupak nalazi (istraga, optužnica, pravomoćnost optužnice, glavna rasprava, presuda, pravomoćnost presude i slično).

Glasnogovornik će novinarima osigurati dostupnost podataka o vremenu i mjestu održavanja sudskih radnji i mogućnostima ili zaprekama da im prisustvuju.

Zadaća je glasnogovornika pratiti izvještavanje medija o radu suda i, kada je to potrebno, tražiti objavu ispravka netočne ili nepotpune informacije.

Studija slučaja 45. Aktivnosti glasnogovornika županijskog suda

Što se tiče mog dnevnog rasporeda, tako je koncipiran da u pravilu oko 11.00 sati primam stalne sudske izvjestitelje (*Vjesnik, Večernji list, Novi list, Jutarnji list, Slobodna Dalmacija i 24 sata*) kojima referiram stanje unatrag 24 sata. To su zbivanja koja dežurni istražni suci bilježe na dežurstvu kroz navedeni period i meni kao nadređenom dostavljaju pismeno izvješće. Suci te informacije pak dobivaju od policije, time da je policija na neki način filter i obavještava nas samo o značajnijim događajima i onima gdje postoji sumnja na kazneno djelo. Nakon toga u pravilu od 14.00-15.00 sati slijede telefonski upiti drugih medija – radio i televizijskih kuća, kada mole usmenu informaciju o određenim događajima koji su naravno vezani uz rad našeg suda, a ponekad i komentar i mišljenje o nekom pravnom problemu. Ukoliko se radi o izuzetno aktualnim i, po medijima, važnim informacijama, onda već od jutarnjih sati u našem predvorju čekaju novinari iz gotovo svih medija.

To su obično situacije kada se taj dan očekuje ispitivanje na sudu neke poznate osobe i tome sl. Naravno da me stalno nazivaju na telefon i mole za obavijest o trenutnoj situaciji (da to tako nazovem), a ja u pravilu pokušavam dogovoriti da im u određeno vrijeme u predvorju ili ispred suda dam traženu informaciju i to svima istovremeno. Također, traženu informaciju u bitnom sročim i stavim na našu web stranicu, čime si znatno olakšam posao jer na taj način zadovoljim potrebe preostalog dijela medija.

S druge strane, gotovo svakodnevno na e-mail glasnogovornika stižu razni upiti vezani za stanje određenog spisa te molbe stranaka u tim postupcima da se predmet požuri i tome sl. Na te upite obično odgovara naš službenik za informiranje.

Komunikacija s mojim kolegama sucima je vrlo dobra i uvijek mi izlaze u susret, čak štoviše, sretni su da ne moraju kontaktirati s novinarima znajući da je to često *sklizak teren*.

Kada je neki spis ili podatak označen kao tajna, onda se o tome naravno ne može ništa reći. Oznaku *tajno* stavlja sudac na spis ili određeni dokument, a obično s oznakom tajnosti dolazi već od strane državnog odvjetništva. Dnevno, u radu s novinarima, kada je tzv. običan dan bez nekih značajnijih zbivanja, provedem oko sat vremena, a kada je interes veliki onda to bude i po tri-četiri sata.

Novinarska izvješća, bar u onom dijelu gdje ja dajem obavijesti, korektna su i mislim da je tu napravljen pozitivan korak prema naprijed, obzirom da se trudim educirati novinare te im ukazivati na netočnosti u izvješćivanju koje obično proizlaze iz nepoznavanja prava.

Kao što vidite, komunikaciju s novinarima pokušavam organizirati onoliko koliko je to moguće, pri čemu treba napomenuti da dužnost glasnogovornika obavljam uz svoju redov-

Gotovo svakodnevno na e-mail glasnogovornika stižu razni upiti vezani za stanje određenog spisa te molbe stranaka u tim postupcima da se predmet požuri i tome sl. Na te upite obično odgovara službenik za informiranje.

nu sudačku dužnost, što zna biti problem. Naime, kao predsjednik istražnog centra imam u odjelu 19 sudaca, 5 sudskih savjetnika te oko 30 službenika tako da se radi o *pogonu* kojim svakodnevno treba upravljati. Stoga se ne mogu u potpunosti posvetiti tom poslu (bolje rečeno niti mom *pravom* poslu kao sudac, niti poslu glasnogovornika) i to mi je najveći problem. Smatram da treba napomenuti kako glasnogovornika postavlja predsjednik suda na godinu dana i to godišnjim rasporedom poslova, tako da to svake godine može biti netko drugi. Ja drugu godinu zaredom obavljam ovu dužnost. Ovaj posao je u svakom slučaju izazov i mogao bi ga nazvati zabavnim, ali često zna biti naporan i neugodan obzirom na očekivanja, brojnost upita i nerazumijevanje materije od strane novinara, a također je neugodno kada se krećete tankom linijom onoga što smijete reći i onoga što ne smijete, naročito kada razgovor ide uživo i nemate pravo na grešku.

Krešimir Devčić: *Sudac i glasnogovornik Županijskog suda Zagreb.*

Odnosi s javnošću u pravosuđu Bosne i Hercegovine

Reforma pravosuđa u Bosni i Hercegovini donijela je velike promjene, ponajprije u organizacijskoj strukturi sudova i tužiteljstava, no svakako su promjene učinjene i u zakonodavstvu. Broj sudova i tužiteljstava, kao i njihova struktura počela se mijenjati 2004. godine nakon uspostave Visokog sudskog i tužiteljskog vijeća BiH (VSTV).

Visoko sudsko i tužiteljsko vijeće BiH neovisna je institucija BiH, osnovana Zakonom o VSTV-u BiH,⁴⁴⁸ čiji je osnovni mandat uspostavljanje i očuvanje neovisnog, učinkovitog i odgovornog pravosuđa u Bosni i Hercegovini. Zakonom su utvrđene sljedeće mjerodavnosti Vijeća: imenovanje sudaca, tužitelja i stručnih suradnika, disciplinska odgovornost, pravosudna uprava i statistika, proračuni pravosudnih institucija, nadzor nad stručnim usavršavanjem, uvođenje IKT tehnologija, kao i vodeća uloga u provođenju i koordiniranju reformskih aktivnosti u pravosudnom sektoru BiH.⁴⁴⁹

Visoko sudsko i tužilačko vijeće BiH ujedno je i regulatorno tijelo na razini Bosne i Hercegovine koje uspostavlja etičke i profesionalne standarde za pravosudnu profesionalnu zajednicu. Međutim iako to nije posebno navedeno u Zakonu, VSTV je institucija koja sudovima i tužilaštvima Bosne i Hercegovine daje smjernice kada su posrijedi odnosi s javnošću. Trenutačno u Bosni i Hercegovini postoje 63 pravosudne institucije.⁴⁵⁰

Zakon o slobodi pristupa informacijama i odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću u pravosuđu su tradicionalno marginalizirani, čak ni međunarodni projekti, zakonske obveze i upute VSTV-a ne mogu preko noći promijeniti svijest sudaca i tužitelja u Bosni i Hercegovini u ovom području. Zakon o slobodi pristupa informacijama donešen 2000. godine donekle postavlja temelje otvaranja prema javnosti, ali s druge strane poslovi dužnosnika za informiranje i dužnosnika za odnose s javnošću se poistovjećuju.⁴⁵¹

Zakon o slobodi pristupa informacijama obvezuje svako javno tijelo da omogući pristup informacijama fizičkim i pravnim osobama koje su pod kontrolom javnog tijela.⁴⁵² U skladu sa ovim zakonom⁴⁵³ sva su javna tijela obvezna imenovati dužnosnika za informiranje koji obrađuje zahtjeve načinjene sukladno Zakonu.

Većina javnih institucija, a posebno pravosudne institucije, postupile su po ovoj odredbi i imenovale dužnosnika za postupanje po zahtjevima zaprimljenim po Zakonu o slobodi pristupa informacijama. Zbog ograničenosti resursa i zakonske uvjetovanosti broja zaposlenih sudovi i tužiteljstva odlučuju spojiti nekoliko poslova u jedan. Najčešća sinergija poslova jest objedinjavanje poslova tajnika suda/tužiteljstva; dužnosnika za informiranje i dužnosnika za odnose s javnošću. Dok u nekim slučajevima poslove dužnosnika za informiranje i dužnosnika za odnose s javnošću obavljaju pripravnici.

Odnosi s javnošću u pravosuđu su tradicionalno marginalizirani, čak ni međunarodni projekti, zakonske obveze i upute VSTV-a ne mogu preko noći promijeniti svijest sudaca i tužitelja u Bosni i Hercegovini u ovom području.

Zakon o slobodi pristupa informacijama obvezuje svako javno tijelo da omogući pristup informacijama fizičkim i pravnim osobama koje su pod kontrolom javnog tijela.

Pravosudne institucije na državnoj razini imaju funkcionalne urede za odnose s javnošću koji funkcioniraju i najvećim se dijelom bave odnosima s medijima.

Odnosi s medijima u pravosudnim institucijama

Pravosudne institucije na državnoj razini (VSTV, Sud BiH i Tužiteljstvo BiH) imaju funkcionalne urede za odnose s javnošću koji funkcioniraju i najvećim se dijelom bave odnosima s medijima. Na nižim razinama nema standarda zbog ograničenosti resursa ili zbog Zakona o sudovima/tužiteljstvima (koji propisuje proporcionalan odnos sudaca/tužitelja naspram ostalog osoblja). Tajnik suda/tužiteljstva najčešće je pozicija kojoj dodjeljuju dodatni posao odnosa s javnošću. Od svih javnosti s kojima sudovi i tužiteljstva komuniciraju jedina javnost koja se svjesno prepoznaje jesu mediji. Ujedno, ovo je možda i najzahtjevnija javnost jer se mediji, naravno, promatraju kao spona između institucije i javnosti.

Mediji su glavni izvor informacija i stalno prate aktivnosti raznih elemenata pravosudnog sustava te svojim izvješćima utječu na stvaranje mišljenja javnosti. Zbog toga stalna interakcija sa svim medijima kao i uspostavljanje dugoročnih odnosa s medijima vodilo bi stvaranju pozitivnog javnog mišljenja i specifičnim poslovima pravosudnih institucija. S druge strane moderne tehnologije dopuštaju brzu razmjenu informacija, što naglašava potrebu za brzim odgovorom pravosudne institucije, koji će sadržavati točnu i objektivnu prezentaciju aktivnosti tužiteljstva.⁴⁵⁴

Već 2004. godine Projekt za reformu sektora pravosuđa (Justice Sector Development Project – JSDP) koji financira USAID prepoznao je potrebu za osmišljavanjem djelotvorne strategije za odnose s javnošću i informiranje koja će postaviti sustavan okvir

za planiranje interakcija s raznim javnostima, omogućiti bolje razumijevanje konkretnih aktivnosti pravosudnih institucija među korisnicima usluga institucije, odvjetnicima i drugim pripadnicima profesionalne zajednice.

Predstavnici sudova koji su sudjelovali u ovom projektu počeli su 2006. godine usvajati *Strategiju za odnose s javnošću i informiranje* koju su prilagođavali svojim potrebama. Do početka 2009. godine predsjednici svih entitetskih, okružnih, županijskih/kantonálnih i općinskih sudova, zajedno sa svojim *glasnogovornicima* tajnicima, prošli su kroz osnove edukacije u odnosima s javnošću. A uz preporuku VSTV-a nacrt strategije koji je načinio Projekat za reformu sektora pravosuđa preporučeno je na korištenje svim sudovima u Bosni i Hercegovini.

Projekat za reformu sektora pravosuđa drugi je dio projekta posvetio radu s tužiteljstvima. VSTV je u ljeto 2011. godine naložio svim tužiteljstvima da imenuju svoje dužnosnike za odnose s javnošću te da do listopada 2011. godine usvoje strategiju za odnose s javnošću i inoformiranje. Ovaj se zahtjev uskladio s planom JSDP-a koji je nacrt Strategije za odnose s javnošću stavio na raspolaganje tužiteljstvima u BiH na korištenje.

Do kraja 2011. godine sve pravosude institucije u BiH imale su svoju vlastitu strategiju za odnose s javnošću, no, nažalost, većina tih strategija ne implementira ograničenja resursa s jedne strane, ali i zbog toga što se mediji smatraju jedinom javnošću s kojom pravosuđe komunicira. Odnosi medija i pravosuđa u Bosni i Hercegovini trenutačno odišu nepovjerenjem, što je rezultat međusobnog nepoznavanja.⁴⁵⁵

Od svih javnosti s kojima sudovi i tužiteljstva komuniciraju jedina javnost koja se svjesno prepoznaje jesu mediji. Ujedno, ovo je možda i najzahtjevnija javnost jer se mediji, naravno, promatraju kao spona između institucije i javnosti.

Studija slučaja 46. Strategija odnosa s javnošću i informiranje u pravosuđu BiH⁴⁵⁶

Strategija za odnose s javnošću i informiranje predlaže određeni splet aktivnosti koja uz minimalna financijska ulaganja mogu pomoći sudijama/tužiteljima u nekim specifičnostima posla koji obavljaju.

Strategija za odnose s javnošću i informiranje predlaže načine na koji se pravosudna institucija može otvoriti prema medijima korištenjem medija kao mehanizma za informiranje javnosti o različitim pitanjima (konkretna su pitanja razrađena u daljnjem tekstu).

Ciljevi Strategije za odnose s javnošću i informiranje

Krajnji ciljevi Strategije za odnose s javnošću i informiranje jesu:

- medijsko pokrivanje aktivnosti tužiteljstva, radi unaprjeđenja i poboljšanja shvaćanja aktivnosti tužiteljstva kao institucije koja radi na provođenju i jačanju zakona
- informiranje odvjetnika i drugih pripadnika profesionalne zajednice o radu tužiteljstva
- informiranje novinara i javnosti uopće o radu tužiteljstva
- pružanje relevantnih informacija korisnicima usluga o tim uslugama i često postavljanim pitanjima (kroz brošure)
- izazivanje pozitivnih reakcija i pogleda na promjene uvedene u tužiteljstva
- uspostavljanje dobre komunikacije i bliske suradnja sa VSTV-om i njihovom Službom za odnose s javnošću
- uspostavljanje osnovnih pravila i načina suradnje s medijima kako bi se osiguralo što točnije izvješćivanje o aktivnostima tužiteljstva
- poboljšati interno i eksterno ugled tužiteljstva.

Ciljne javnosti

Bez obzira je li riječ o kompaniji, organizaciji ili javnoj instituciji, postoje najmanje dvije publike koje se moraju uzeti u obzir prilikom pisanja strategije za komunikacije: interna javnost i eksterna javnost.

U tužilaštvima interna javnost su: svi zaposlenici tužiteljstva (tužitelji i ostali zaposleni). Podjela eksterne javnosti znatno je složenija: korisnici usluga tužiteljstva, novinari, pravnici, ministarstva, VSTV, obrazovne ustanove, odvjetničke komore i opća javnost.

Informacija i način obraćanja mijenjaju se i ovise o javnosti kojoj se obraćate. U nekim slučajevima ista će informacija biti prezentirana na različite načine za različite javnosti. Na primjer predstavljanje godišnjeg izvješća o radu tužiteljstva jest informacija koju će razumjeti samo dio javnosti s kojom komunicirate (stručne javnosti). Da bi to izvješće bilo razumljivo i drugim javnostima (npr. mediji i opća javnost), ta informacija (u ovom slučaju godišnje izvješće o radu) treba biti *prepakirana* ili prilagođena kako bi je i ostale javnosti mogle razumijeti.

Komponente Efektivne strategije za odnose s javnošću i informiranje

Efektivnu strategiju za odnose s javnošću i informiranje čine tri komponente:

- 1) komuniciranje s medijima
- 2) distribuiranje informacija o uslugama tužiteljstva
- 3) krizno komuniciranje.

Komuniciranje s medijima

Najvidljivija komponenta odnosa s javnošću tužiteljstva zasigurno su odnosi s medijima. Komunikacija tužiteljstva s medijima rezultira povećanom prisutnošću i promjenom opće predodžbe u javnosti o tužilaštvu. Postoje četiri osnovna alata koja se koriste u komunikaciji s medijima: 1. medijske smjernice, 2. konferencije za medije, 3. brifing novinara te 4. individualni intervju s medijima.

Načela komunikacije s medijima

U odnosima s medijima potrebno je poštovati sljedeća načela:

- legalnost i proporcionalnost
- nezavisnost i nepristrasnost
- brzina odgovora i poštovanje procedure
- dostupnost, publicitet i transparentnost
- kontinuitet i mogućnost predviđanja

U tužilaštvima interna javnost su: svi zaposlenici tužiteljstva (tužitelji i ostali zaposleni). Podjela eksterne javnosti znatno je složenija: korisnici usluga tužiteljstva, novinari, pravnici, ministarstva, VSTV, obrazovne ustanove, odvjetničke komore i opća javnost.

Najvidljivija komponenta odnosa s javnošću tužiteljstva zasigurno su odnosi s medijima.

Da bi se regulirali interni odnosi s medijima, vrlo je važno imati politiku (strategiju) kontakata s medijima kojom je određeno tko i na koji način daje intervju, koordinacija i odobravanje svih novinarskih upita te organizacija intervjua.

- točnost i pravna preciznost u porukama na razumljivom jeziku
- etika, jednakost i nepristranost prema svim predstavnicima medija
- poštovanje profesionalizma predstavnika medija.

Medijske smjernice (Politika kontakata s medijima)

Da bi se regulirali interni odnosi s medijima, vrlo je važno imati politiku (strategiju) kontakata s medijima kojom je određeno tko i na koji način daje intervju, koordinacija i odobravanje svih novinarskih upita te organizacija intervjua. Iako može postojati radna grupa za izradu Strategije za odnose s javnošću i informiranje koja bi trebala sudjelovati u izradi politike za kontakte s novinarima, ipak glavni tužitelj donosi konačnu odluku, potpisuje ovu politiku te će se pobrinuti da svi zaposlenici tužiteljstva budu upoznati s njom.

Sve poruke koje izlaze iz tužiteljstva treba prezentirati javnosti, kao i interno, uz njihovo jednako tumačenje. Različite poruke o istoj temi ili njihovo različito tumačenje od predstavnika određene organizacije/institucije, u ovom slučaju tužiteljstva, vode do zaključka da je tužiteljstvo nesigurno kada se radi o njegovim aktivnostima i pozicijama. Zbog toga je politika za kontakte s medijima važna i trebala bi se strogo primjenjivati. Važno je da izjave za medije budu koordinirane i jednoobrazne, tj. da cijelo tužiteljstvo govori istim jezikom i prenosi istu poruku.

Konferencije za medije

Ovaj kanal komunikacije daje mogućnost direktnog kontakta između tužiteljstva i predstavnika medija. Konferencije za medije organizira službenik za odnose s javnošću nakon odobrenja glavnog tužitelja. Konferencija za medije može se organizirati zbog:

- prezentacija izvješća
- slučaja ili specifičnog pitanje od interesa za javnost i medije
- važne promjene kada je osoblje posrijedi
- važne promjene u legislativi koja utječe na rad tužiteljstva.

Konferencije za medije predstavljaju mogućnost za široku distribuciju informacija uz korištenje minimuma sredstava i vremena. Ovo je način za instituciju da predstavi i elaborira svoje profesionalno mišljenje. Prilikom organizacije konferencije za medije treba se voditi računa o sljedećem:

- pravodobna najava konferencije za medije – koja će dopustiti predstavnicima medija da se pripreme
- govornici na konferenciji za medije – kompetenti i dobro upoznati s temom konferencije
- vrijeme konferencije za medije – ako je moguće, pokušati izbjeći preklapanje s drugim važnim događajima
- mjesto održavanja konferencije za medije – planirati broj novinara, kao i mjesto za opremu
- paketi materijala za medije – važni su jer pomažu u daljnjem objašnjavanju mišljenja tužiteljstva o temi konferencije, daju prostor za iscrpne prezentacije, sadrže rezime osnovnih točki ili govora govornika, konkretne podatke i statistike, sheme, dijagrame, slike i sl.

Brifing novinara

Brifing novinara važni su zbog transparentnosti, a također su i korisno sredstvo za informiranje novinara o pitanjima i postupcima tužiteljstva. Istodobno tužiteljstvo će *educirati* grupu novinara o svom radu, što će rezultirati preciznijim izvješćivanjem medija o radu tužiteljstva.

- tema brifinga obično se ne najavljuje unaprijed pa nema potrebe da se šalju pozivnice medijima
- obično brifing održava samo jedan govornik (službenik za odnose s javnošću, glasnogovornik, osoba koja je kompetentna da govori o određenoj temi)

Konferencije za medije predstavljaju mogućnost za široku distribuciju informacija uz korištenje minimuma sredstava i vremena.

- osnovna karakteristika brifinga jest kratko vremensko trajanje
- prezentiraju se najnovije informacije o određenoj temi ili razvoj događaja od posljednjeg brifinga, informacije o specifičnom programu ili implementaciji akcijskog plana
- osoba koja održava brifing (ako to nije glavni tužitelj) može odgovoriti samo na pitanja na koja već interno ima autorizaciju da odgovori
- tužiteljstvo određuje frekvenciju brifinga, ali svakako preporuka je da se ovi brifinzi uvedu kao redovna praksa (npr. svaka dva mjeseca).

Individualni intervjui s novinarima

Intervjui s novinarom licem u lice omogućavaju otvorene razgovore o pitanjima koja zanimaju javnost. Radio i TV emisije mogu pridonijeti predstavljanju objektivne slike tužiteljstva. Sudjelovanje u medijskim događajima vodi jačanju javnog povjerenja u instituciju, a također pridonosi poboljšanju shvaćanja javnosti o radu tužiteljstva.

Glavni tužitelj treba imati organizirane medijske nastupe (u smislu davanja intervjua, sudjelovanja u TV i radio emisijama). Zahtjeve za intervjue treba koordinirati službenik za odnose s javnošću ili neka druga osoba koja je određena za to. Intervjui bi se mogli i proširiti na drugo rukovodeće osoblje tužiteljstva. Svi intervjui zahtijevaju proaktivno planiranje i pripremu. Ondje gdje je to moguće tužiteljstvo bi trebalo unaprijed tražiti pitanja od novinara. Naravno, u obzir se trebaju uzeti i ne smiju se ignorirati pravna ograničenja kada je posrijedi organiziranje ili sudjelovanje u ovim medijskim događajima.

Distribuiranje informacija o uslugama tužiteljstva

Još jedno vrlo uticajno sredstvo komuniciranja s javnošću jest distribuiranje informacija o uslugama tužiteljstva. U daljem se tekstu detaljnije govori o načinima distribuiranja informacija: 1. brošure i promotivni materijal, 2. web stranica, 3. oglasne ploče i 4. priopćenja za javnost.

Brošure i promotivni materijal

Brošure su osnovno sredstvo za informiranje javnosti o uslugama tužiteljstva. Brošure o različitim projektima i uslugama tužiteljstva služe kao edukativna i informativna sredstva za korisnike usluga tužiteljstva i širu javnost. Brošure mogu biti jednostavne, poput osnovnih informativnih letaka o radu i odjeljenjima tužiteljstva. Alternativno, brošure mogu sadržavati informacije o ključnim pravnim pitanjima, koja se tiču većine korisnika usluga tužiteljstva, ili opis novih promjena uvedenih u tužiteljstva, koje utiču na rad sa strankama. Obično službenik za odnose s javnošću koordinira pripremu brošura kako bi ih odobrio glavni tužitelj te organizira njihovo tiskanje i distribuciju.

Tužiteljstvo bi trebalo držati brošure na istaknutome mjestu u prostorijama za prijam stranaka, gdje se korisnici usluga tužiteljstva često okupljaju. Ove bi informacije trebale biti dostupne na više mjesta u tužiteljstvu.

Web stranica tužiteljstva

VSTV priprema organizira i portal www.pravosudje.ba preko kojeg će se moći pristupiti svim sudovima i tužilaštvima u Bosni i Hercegovini. Jednom kad portal postane aktivan, tužiteljstva će biti u poziciji da redovno objavljuju informacije o svom radu. Ako VSTV organizira portal tako da će sve pravosudne institucije imati pristup CMS-u (Content Management System) i na taj način biti odgovorne za ažuriranje svog dijela portala, onda će tužiteljstva, bez obzira imaju li službenika za odnose s javnošću ili ne, trebati osigurati osobu koja će biti odgovorna za postavljanje sadržaja na portal. Preporučuje se da minimalno tri osobe budu educirane u radu sa CMS-om tako da se portal uvijek može ažurirati. Cijeli materijal koji se postavlja na web portal treba odobriti glavni tužitelj prije postavljanja.

Intervjui s novinarom licem u lice omogućavaju otvorene razgovore o pitanjima koja zanimaju javnost.

Radio i TV emisije mogu pridonijeti predstavljanju objektivne slike tužiteljstva.

Brošure su osnovno sredstvo za informiranje javnosti o uslugama tužiteljstva.

VSTV priprema organizira i portal www.pravosudje.ba preko kojeg će se moći pristupiti svim sudovima i tužilaštvima u Bosni i Hercegovini.

Priopćenja za javnost način su da se u kratkom vremenskom roku komuniciraju službene informacija.

Oglasne ploče u zgradi tužiteljstva

Oglasna je ploča jednostavno sredstvo koje može smanjiti zabunu u zgradi tužiteljstva. Na oglasnim bi se pločama trebale nalaziti sve osnovne informacije koje bi mogle biti potrebne korisniku usluga (tj. opće obavijesti, rasporedi, propisi tužiteljstva, plakati, podatci o slobodnom pristupu informacijama itd.). Članci koje objavljuju tužitelj i drugo rukovodeće osoblje također bi trebalo postavljati na oglasne ploče u tužilaštvima.

Priopćenja za javnost

Priopćenja za javnost način su da se u kratkom vremenskom roku komuniciraju službene informacija. Ovaj komunikacijski kanal može i treba biti korišten za učinkovito prenošenje informacija o aktivnostima tužiteljstva kao cjeline, s naglaskom na činjenici da tužiteljstvo radi na transparentan način.

Priopćenja se pripremaju u raznim prilikama:

- u vezi sa slučajevima
- administrativnih ili organizacijskih promjena u tužilaštvu
- promjene u osoblju tužiteljstva
- statistike
- inicijative ili inovacije
- posebni projekti
- službeni posjeti i sastanci.

Praćenje i procjena strategije za odnose s javnošću i informiranje

Procjena Strategije za odnose s javnošću i informiranje, kao posljednja faza ovog procesa, kamen je temeljac za budući razvoj aktivnosti službenika za odnose s javnošću.

Tužiteljstvo bi trebalo imati pretplatu na najvažnije dnevne i tjedne novine u BiH. Osim toga službenik za odnose s javnošću mora imati pristup informacijama unutar tužiteljstva kako bi mogao osmisliti strategiju i pripremiti tužiteljstvo za odgovarajuću reakciju. To znači da službenik za odnose s javnošću treba biti nazočan na sastancima kolegija tužiteljstva te praviti zapisnik ovih sastanaka.

Dnevni pregled izvješća medija pomaže da se prati formiranje imidža tužiteljstva u javnosti. Službenik za odnose s javnošću treba napraviti arhiv svih medijskih objava (*press clipping*) koje se tiču pravosuđa, a posebno tužiteljstva. Ako tužiteljstvo uoči da mediji netočno izvješćuju o aktivnostima tužiteljstva, a ako se netočno izvješćivanje sastoji od: netačnog predstavljanja činjenica, neosnovane kritke koja stvara negativnu percepciju prema određenom tužitelju ili instituciji kao cjelini, potrebno je reagirati. Interes je tužiteljstva ispraviti pogrešne navode i tako izbjeći diskreditaciju.

Potrebno je precizno identificirati koji se navodi trebaju ispraviti. Ako se navodi tiču neosnovane kritke u smislu rada cijele institucije, odgovor je na vodstvu tužiteljstva.

Službenik za odnose s javnošću mora biti sposoban analizirati medijsko izvješće o aktivnostima tužiteljstva te povremeno provoditi ankete u široj javnosti.

Ta će procjena pokazati ispunjavaju li se zacrtani ciljevi iz strateškog plana te što je i kako potrebno unaprijediti.

Specifičnosti u prenošenju informacija

Postoje slučajevi koji su specifični kada se može odbiti davanje informacija:

- činjenice, okolnosti i podatci o slučajevima koji pripadaju mjerodavnosti službene tajne
- Ako bi prezentacija informacija negativno uticala na istragu
- da se ne bi otkrile pojedinosti privatnog života osoba, a koje bi mogle nanijeti štetu interesima i reputaciji tih osoba

Službenik za odnose s javnošću mora biti sposoban analizirati medijsko izvješće o aktivnostima tužiteljstva te povremeno provoditi ankete u široj javnosti.

- suzdržavanje od imenovanja građana i predstavljanje informacija koje bi mogle voditi njihovoj identifikaciji
- ako su uključeni maloljetnici, imena se ne objavljuju.

U nekim slučajevima treba postojati ograničenje u davanju informacija.

- Informacije samo o statusu istrage o eventualnom ishodu istrage ne nagađati.
- Izjave koje impliciraju političku pristranost trebaju se izbjegavati.

Informacije trebaju biti slobodno predstavljene u slučajevima:

- objašnjenje djela – kad, koje djelo, posljedice i žrtve
- materijalna šteta
- način na koje je djelo izvedeno (zbog eventualne zaštite od počinjenja sličnih djela)
- pretpostavljeno trajanje slučaja i kad se očekuje završetak.

Krizno komuniciranje

U slučajevima iznimno visokih očekivanja javnosti kada su posrijedi specifični slučajevi ili akcije tužiteljstva događa se da javni dijalog bude poremećen. Upravljanje krizama zahtijeva poštovanje određenih pravila:

- definicija početka, opsega i razloga krizne situacije
- kompenziranje nedostatka informacija tako što se imenuje pojedinac koji će prezentirati prisebne, jasne i pouzdane informacije
- širenje kruga primatelja informacije
- ulaganje napora da krizno razdoblje ne traje predugo
- identifikacija i komentiranje sličnih slučajeva
- timski rad, posebno s Ministarstvom unutarnjih poslova i nezavisnim stručnjacima koji uživaju povjerenje javnosti.

S. Tunović-Bećirović: *Strategija odnosa s javnošću u pravosuđu Bosne i Hercegovine*, diplomski rad, Mostar, 2012.

U slučajevima iznimno visokih očekivanja javnosti kada su posrijedi specifični slučajevi ili akcije tužiteljstva događa se da javni dijalog bude poremećen. Upravljanje krizama zahtijeva poštovanje određenih pravila:

Uloge glavnog tužitelja, tajnika tužiteljstva/službenika za odnose s javnošću u integriranoj strategiji za odnose s javnošću i informiranje

Glavni tužitelj, tajnik tužiteljstva i službenik za odnose s javnošću čine osnovni tim tužiteljstva za odnose s javnošću i informiranje koji može pridonijeti prepoznatljivosti tužiteljstva i stvoriti pozitivnu sliku tužiteljstva u lokalnoj zajednici i medijima. Svaka pozicija ima specifičnu ulogu u izradi integrirane strategije, što će biti detaljno obrađeno u nastavku.⁴⁵⁷

Potreba za integracijom ključnih zaposlenika u primjeni učinkovite strategije

Osim glavnog tužitelja, tajnika tužiteljstva i službenika za odnose s javnošću i drugi su tužitelji ključne osobe za stvaranje učinkovi-

te strategije tužiteljstva za odnose s javnošću i informiranje. Naime ova radna skupina za strategiju tužiteljstva za odnose s javnošću i informiranje predstavlja tim koji bi se trebao sastajati kako bi identificirao pitanja koja bi se trebala obraditi u strategiji tužiteljstva za odnose s javnošću i informiranje. Radna bi skupina trebala zajedno izraditi, evaluirati i modificirati strategiju. Međutim glavni tužitelj mora imati vodeću ulogu u ovim aktivnostima te delegirati zadatke po potrebi.

Predsjednik suda/glavni tužitelj

U skladu sa zakonima o sudovima/tužilaštvima⁴⁵⁸ glavni je tužitelj glavni glasnogovornik u ime tužiteljstva i treba se obratiti javnosti/medijima u vezi s predmetima ili bitnim pitanjima vezanim za tužiteljstvo. Glavni tužitelj glavni je strateg tužiteljstva

Glavni je tužitelj glavni glasnogovornik u ime tužiteljstva i treba se obratiti javnosti/medijima u vezi s predmetima ili bitnim pitanjima vezanim za tužiteljstvo.

Službenik za odnose s javnošću ponajprije je zadužen za učinkovito posredovanje u komunikaciji između tužiteljstva i javnosti.

i vrhovni autoritet za sva pitanja vezana za odnose s javnošću i informiranje u ime tužiteljstva. Sve što ide prema medijima, strankama i široj javnosti u ime tužiteljstva mora odobriti glavni tužitelj.

Tajnik suda/tužiteljstva

Primarna zadaća tajnika tužiteljstva vezana za odnose s javnošću i informiranje jest pružiti smjernice i pomoć službeniku za odnose s javnošću vezano za tehnička i logistička pitanja koja se mogu javiti u njegovu/njezinu poslu.

Službenik za odnose s javnošću

Službenik za odnose s javnošću ponajprije je zadužen za učinkovito posredovanje u komunikaciji između tužiteljstva i javnosti. Ovo je ključna funkcija kojom se osigurava adekvatna informiranost javnosti o uslugama tužiteljstva i mogućnost da javnost dobije dokumentaciju od tužiteljstva u skladu sa zakonom. Osim činjenice da postoji evidentna potreba za profesionalnom osobom koja će raditi dio poslova koji se tiču odnosa s javnošću, Zakon o slobodi pristupa informacijama (ZSPI)⁴⁵⁹ obvezuje svaku javnu instituciju da imenuje osobu na poziciju službenika za informiranje sa zadaćom da odgovara na upite javnosti.

Iako postoji potreba za službenikom za odnose s javnošću, nažalost postoje i ograničenja koja gotovo u potpunosti onemogućavaju tužiteljstva da u instituciji organiziraju odnose s javnošću:

- financijska ograničenja (dodatna sredstva za plaće i troškove za dodatnog zaposlenika)
- pravna ograničenja (VSTV je odredio točan broj nesudskog osoblja po jednom tužitelju)
- postojeći zaposlenici oklijevaju preuzeti dodatni teret bez financijske kompenzacije i odgovarajuće edukacije.

Također prisutna je i dvojba hoće li službenik za odnose s javnošću biti od koristi tužilaštvu ako nije pravnik po vokaciji s položenim pravosudnim ispitom. Važno je istaći da ova pozicija nije pozicija za zastu-

panje pravnih pitanja, već za komunikaciju. Stručnjaci za komunikacije znaju pripremiti i distribuirati informacije o različitim temama i sposobni su, vremenom, svladati specifična tematska područja, uključujući kompleksna pravna pitanja. Ako bude potrebno, pravnici u tužiteljstvu bit će na raspolaganju da odgovore na pitanja službenika za odnose s javnošću iz područja prava.

Uz to kvalitetna strategija za odnose s javnošću i informiranje sadrži kontrolu ovlasti i maksimizira suradnju. Primjerice službenik za odnose s javnošću ne bi trebao imati ovlasti davati izjavu za medije osim ako ju je odobrio najviši autoritet, u ovom slučaju glavni tužitelj ili imenovani zamjenik. Potreba za ovakvim službenikom u tužiteljstvima očita je. Osim odnosa s javnošću taj bi službenik mogao preuzeti i dio poslova koji se tiču rada na zahtijevima u skladu sa ZSPI. U skladu s tim službenik za odnose s javnošću bio bi zadužen za indeks registar koji tužiteljstva moraju voditi u skladu sa ZSPI. I, najvažnije, službenik za odnose s javnošću bit će zadužen za prenošenje informacija i poruka javnosti rabeći jednostavnije termine, za razliku od teško shvatljivog pravnog jezika koji često zbunjuje javnost kada je riječ o pravosudnim procesima.

Uloga službenika za informiranje nije samo prenositi poruke u ime tužiteljstva, nego i savjetovati i predlagati buduće strategije. Da bi se to moglo, službenik za informiranje mora biti u potpunosti informiran o svim strateškim odlukama. Prema tome službenik za informiranje treba nazočiti sastancima u upravi tužiteljstva.⁴⁶⁰

Odnosi s javnošću u zatvorskom sustavu

Rad u zatvoru jedan je od najzahtjevnijih poslova. Na prvom je mjestu zadaća zatvorskog osoblja organizirati zatvore tako da se društvo zaštiti od opasnih počinitelja kaznenih djela. Zatvorsko osoblje treba organizirati zatvore tako da budu sigurna mjesta kako za svakog zatvorenika, tako i za zaposlenike. Siguran zatvor ne znači samo zid i nadzor, nego i stručan rad, komunikaciju, pravednost i dosljednost pri postupanju.⁴⁶¹

Uloga službenika za informiranje nije samo prenositi poruke u ime tužiteljstva, nego i savjetovati i predlagati buduće strategije. Da bi se to moglo, službenik za informiranje mora biti u potpunosti informiran o svim strateškim odlukama.

Rad u zatvoru jedan je od najzahtjevnijih poslova.

U bilo kojem demokratskom društvu rad u zatvoru smatra se državnom službom. Zastvori su mjesta, kao i škole i bolnice, kojima bi trebala upravljati civilna vlast radi javnog dobra. Javnost bi trebalo češće podsjetiti da je zatvorski rad važna državna služba sa složenim mehanizmima upravljanja i organizacijskom strukturom.

U modernom društvu državne institucije doživljavaju se kao vrlo odgovoran dio društva vezan za politiku i interes javnosti koja ih percipira s ustavom i zakonitošću. U analizi uloge djelatnosti državnih institucija u društvu bitno je njihov razvoj povezati s općim gospodarskim, kulturnim i društvenim razvojem. Razvoj se povezuje s društvenogospodarskim i političkim razvojem kao njihova posljedica, kao važan čimbenik razvoja koji proizlazi iz same logike državnih institucija.

Uspjeh upravljanja državnim službama ovisi o vještinama i sposobnostima zaposlenika, poznavanju sustava državnog sektora i okoline. Sve se više govori o komunikacijskim procesima, upravljanju informacijama, organizacijskoj kulturi koja ohrabruje, kreiranju vizije i misije radi zadovoljavanja građana.

Na državnoj i lokalnoj razini postoji intenzivan javni interes za sve vezano za kriminal, kriminalce i zatvore. Mediji su prepoznali zanimanje javnosti za ovo područje i sami su iznimno zainteresirani za priče vezane za zatvore, a većinom ih prezentiraju s povećanom dozom senzacionalizma i kao *skandale*. To može uključivati pogrešne interpretacije događaja koje oni unutar zatvora doživljavaju kao normalne, a za krajnji cilj imaju diskreditaciju vlasti i uprave zatvora.⁴⁶²

Oni koji kreiraju medije i odnose s javnošću moraju uzeti u obzir niz čimbenika koji okružuju rad zatvorskog sustava. Rad u ovoj službi težak je, često uključuje balansiranje između suprotstavljenih prioriteta i ima u svojoj srži pomnu procjenu rizika i upravljanja rizikom. Zatvorski je sustav osmišljen kako bi se zaštitila javnost, držeći osuđenike sigurnima, pokušavajući smanjiti rizik od ponavljanja kaznenog djela.

Rad zatvorskog sustava nikada neće biti bez rizika, mnogo dobrog posla koji se

obavlja neće biti lako vidljivo jednostavno jer se sastoji od zaustavljanja pojava i događaja koji bi, kad bi se dogodili, bili objavljeni. Zbog svega navedenog način komunikacije s javnošću ili drugim službama mora biti politički odgovoran i voditi računa o brojnim čimbenicima. Razumijevanje rada zatvorskog osoblja i uravnoteženo i pošteno *press* pokrivanje ima blagotvoran učinak na moral osoblja. Također pruža sigurnost za širu javnost, uključujući prijatelje i rodbinu zatvorenika.

Uspješna javna komunikacijska strategija ne smije se jednostavno osloniti na medije, ali mora uključivati izravnu komunikaciju s ključnim kreatorima javnog mnijenja. Nacionalni mediji manje razvijaju odnose s pojedinačnim zatvorima i vjerojatno žele pokriti samo visoko profilirane događaje i priče i povezati ih s širim pravosudnim pitanjima.

Utjecaj javnosti na zatvorski sustav

Javnost je pretežno represivno orijentirana i postoji mišljenje da se zatvaranjem mogu riješiti ako ne svi, onda većina problema u vezi s kriminalitetom. Je li šira javnost uopće upoznata sa životom u zatvoru? Golem broj ljudi nije nikada bio u zatvoru, niti je imao priliku obići neki zatvor. Stavovi u javnosti iznose se preko medija, tako da je važno istaći njihovu odgovornost u tom procesu jer pogrešna medijska slika o zatvorima utječe i na percepciju života u njima. Zahvaljujući utjecaju medija, predodžbe građana o zatvorima, njihovim stanovnicima i životu u njima pune su stereotipa i pogrešnih shvaćanja.⁴⁶³

Dojam je da se o problemima u vezi s funkcioniranjem zatvorskog sustava u javnosti nerado govori. Većinu ljudi obično ne zanimaju problemi s kojima se zatvorenici suočavaju jer su po njima dobili ono što su zaslužili. S druge strane neka su istraživanja pokazala da građani u velikom broju smatraju da je život u zatvoru lak, što onda dovodi do pritiska javnosti na sudove i povećanog kažnjavanja kaznom zatvora jer ako je zatvorski život jednostavan, treba što češće izricati kaznu zatvora.

Međutim zatvorski je život daleko od jednostavnosti u većini zatvora u svijetu. Javnost

Sve se više govori o komunikacijskim procesima, upravljanju informacijama, organizacijskoj kulturi koja ohrabruje, kreiranju vizije i misije radi zadovoljavanja građana.

Uspješna javna komunikacijska strategija ne smije se jednostavno osloniti na medije, ali mora uključivati izravnu komunikaciju s ključnim kreatorima javnog mnijenja.

Većinu ljudi obično ne zanimaju problemi s kojima se zatvorenici suočavaju jer su po njima dobili ono što su zaslužili.

Stalni dijalog sa zatvorenima jedan je od učinkovitih načina smanjivanja razine nasilja i napetosti.

budno prati je li pritvor određen svakome kome je trebalo, je li izrečena bezuvjetna kazna zatvora uvijek kada je sud javnosti smatrao da to tako treba. Postaje manje važno jesu li stvarno ispunjeni uvjeti bilo za određivanje pritvora, bilo za kažnjavanje zatvorom. Ako se javnost zainteresira za neki slučaj, raste pritisak na sudove da se okonča na prihvatljiv način, što u praksi znači donošenje *kompromisnih presuda*, presuda koje nisu u potpunosti dokazno utemeljene i koje nerijetko podrazumijevaju i izricanje kazne zatvora.⁴⁶⁴

Komunikacija unutar strukture zatvorskog osoblja

Odnos između uprave zatvora i njihovog osoblja je od ključne važnosti. Teški uvjeti za rad mogu biti olakšani uspostavom učinkovitog i kontinuiranog dijaloga između zatvorske uprave i osoblja. Zajednički nastup zatvorskog osoblja od najveće je važnosti i smatra se da smanjuje sukobe i nasilne ispade između zatvorskog osoblja i zatvorenika, kao i između samih zatvorenika. Utvrđeno je da se podijeljenost uprave zatvora nega-

tivno odražava na odnos između osoblja i zatvorenika jer će autoritet određenog zatvorskog osoblja nedvojbeno biti umanjen.

Kanali komunikacije sa zatvorenima

Stalni dijalog sa zatvorenima jedan je od učinkovitih načina smanjivanja razine nasilja i napetosti. Također potreba za poduzimanjem stegovnih radnji vjerojatno će biti manja ako se uspostave učinkoviti kanali za komunikaciju koji će služiti preventivnom smirivanju mogućih problema.

Neke uprave zatvora omogućavaju da im se zatvorenici izravno obrate, dok drugi održavaju strogu hijerarhiju u komunikaciji. Strah od veće razine komunikacije strah je za autoritet osoblja jer omogućava zatvorenima da potpuno zaobiđu osoblje i izravno se žale upravama zatvora. Sustav učinkovitih kanala komunikacije pokazuje dosljednost i povezanost zatvorske uprave. On također omogućava zatvorenima, u iznimno žurnim slučajevima, da se obrate izravno upravi zatvora.

Neke uprave zatvora omogućavaju da im se zatvorenici izravno obrate, dok drugi održavaju strogu hijerarhiju u komunikaciji.

Studija slučaja 47. Zatvorski sustavi Bosne i Hercegovine i Republike Hrvatske

Bosna i Hercegovina

Postupak izvršenja kaznenih sankcija u Bosni i Hercegovini definiraju četiri zakona: Zakon Bosne i Hercegovine o izvršenju krivičnih sankcija, pritvora i drugih mjera (*Službeni glasnik BiH*, broj 12/10 – pročišćeni tekst); Zakon o izvršenju krivičnih sankcija Federacije Bosne i Hercegovine (44/98, 42/99, 12/09 i 42/11); Zakon o izvršenju krivičnih sankcija Republike Srpske (ZIKSRS, *Službeni glasnik Republike Srpske*, broj 12/10) i Zakon o izvršenju krivičnih sankcija Brčko Distrikta (ZIKSBD, *Službeni glasnik BD*, broj 8/00, 1/01 i 36/07).

U ovom trenutku zatvorski sustav na razini Bosne i Hercegovine normativno – pravno je reguliran s oko 1400 pravnih normi.

Zakon o izvršenju kaznenih sankcija Bosne i Hercegovine uređuje izvršenje kaznenih sankcija koje izrekne Sud Bosne i Hercegovine. Njime je regulirana i organizacija i rad odgovarajućih institucija koje propisuje. Njegove odredbe propisuju: pristupanje Vijeću Europe, ratifikacija Europske konvencije o ljudskim pravima i Europske konvencije o prevenciji mučenja i neljudskog ili degradirajućeg tretmana ili kažnjavanja, kao i nastavak procesa priključivanja Europskoj uniji, povećali su obveze domaćih institucija, ali i stupanj međunarodne kontrole u smislu stvaranja funkcionalnog sustava izvršenja kaznenih sankcija u Bosni i Hercegovini.

Zatvorski sustav u Bosni i Hercegovini danas karakterizira složenost kako u smislu organizacijske strukture, tako i u smislu zakonodavnog okvira koji ga regulira. Izvršenje kaznenopravnih sankcija raspoređeno je između tri razine vlasti u mjerodavnosti Ministarstva

pravde Bosne i Hercegovine i ministarstava pravde u entitetima, što znači da se sastoji od četiri segmenta: državna razina, razina Federacije Bosne i Hercegovine, razina Republike Srpske i Brčko Distrikta.⁴⁶⁵

Budući da Sud Bosne i Hercegovine nema svoj zatvorski zavod (posjeduje samo pritvorsku jedinicu sasvim ograničenog kapaciteta – 21 osoba), svoje osuđenike i pritvorenike upućuje u zavode koji su u mjerodavnosti Federacije Bosne i Hercegovine i Republike Srpske. Kako ni Brčko Distrikt nema zatvora (posjeduje pritvorsku jedinicu – kapaciteta 40 osoba), osuđenike također šalje u entitetske ustanove u skladu s Memorandumom o razumijevanju, potpisanom između ministarstava pravde entiteta i Brčko Distrikta.

Zatvorski sustav Bosne i Hercegovine podijeljen je na dva dijela. Ukupno funkcionira 13 zatvorskih ustanova – sedam u Federaciji Bosne i Hercegovine (Zenica, Sarajevo, Tuzla, Mostar, Busovača, Bihać i Orašje) i šest u Republici Srpskoj (Banja Luka, Foča, Istočno Sarajevo, Trebinje, Doboj i Bjeljina).

Službeno izvješće Ministarstva pravde Bosne i Hercegovine iz 2009. navodi da je zatvorski kapacitet u Federaciji BiH 1553, dok Republika Srpska ima kapacitet od ukupno 1085 zatvorskih mjesta.

Ukupan broj od 2.580 zatvorenika (trenutna procjena brojnosti) za državu koja broji oko 4 milijuna stanovnika znači da je stopa zatvorenika (64,5 na 100.000) niska u odnosu na europske standarde.⁴⁶⁶

Republika Hrvatska

Uprava za zatvorski sustav jedinstvena je upravna organizacija u sastavu Ministarstva pravosuđa, osnovana posebnim zakonom – Zakonom o izvršavanju kazne zatvora, koja obavlja upravne i stručne poslove u svezi s izvršavanjem kazne zatvora, provodi stručnu izobrazbu službenika zatvorskog sustava te obavlja unutarnji nadzor pravilnog, pravodobnog i zakonitog rada ustrojstvenih jedinica, službenika i namještenika Uprave. Rad Uprave za zatvorski sustav financira se iz sredstava Državnog proračuna.

Ustrojstvene jedinice čini četrnaest zatvora, sedam kaznionica, u sklopu kojih je i zatvorska bolnica te centar za izobrazbu. Odgojni zavodi nisu ustrojeni u sastavu Uprave za zatvorski sustav, već su to posebna tijela državne uprave pod neposrednim nadzorom Ministarstva pravosuđa u kojima se izvršava odgojna mjera upućivanja u odgojni zavod izrečena maloljetnima po čimbenicima kaznenih djela.

Središnji ured prati i nadzire zakonitost rada i postupanja u odgovarajućim ustrojstvenim jedinicama.

Centar za izobrazbu provodi stalnu edukaciju službenika zatvorskog sustava kroz tečajeve i seminare.

M. Bošnjak: *Odnosi s javnošću u zatvorskom sustavu Bosne i Hercegovine i Republike Hrvatske*, Diplomski rad, Mostar, 2012. Z. Oreb: *Odnosi s javnošću u zatvorskom sustavu Hrvatske – analiza negativne percepcije javnosti*, Završni rad, VPŠ Zagreb, Zagreb, 2009.

Službenici zatvorskog sustava

U najeksplozivnije poslove zatvorskog sustava pripada osiguranje koje obavljaju pravosudni policajci u Republici Hrvatskoj, a u Bosni i Hercegovini zatvorski policajci – stražari. Konačno, najviše vremena s osuđenim osobama provode upravo zaposlenici službe osiguranja. Oni prate i

nadziru ponašanje osoba na izvršavanju kazne zatvora tijekom rada, šetnje, odmora, slobodnih aktivnosti, kupanja, spavanja. U svakom trenutku moraju znati gdje se kreću i borave zatvorenici. U odnosima prema zatvorenima ne smiju se ponašati pristrano i obvezni su prijaviti svaku osobu koja narušava postavljene norme. Njihov

Središnji ured prati i nadzire zakonitost rada i postupanja u odgovarajućim ustrojstvenim jedinicama.

U najeksplozivnije poslove zatvorskog sustava pripada osiguranje koje obavljaju pravosudni policajci u Republici Hrvatskoj, a u Bosni i Hercegovini zatvorski policajci – stražari.

Druga kategorija najekspoziranijih poslova zatvorskog sustava jesu poslovi tretmana što ih obavljaju visokoobrazovani službenici društvenih ili humanističkih područja koji utvrđuju aktivnosti i postupke sa zatvorenima tijekom izdržavanja kazne, a radi ostvarivanja svrhe izvršavanja kazne.

rad traje 24 sata sedam dana u tjednu te je često povezan s rizičnim, emocionalno napetim i životno opasnim situacijama pa zbog težine i prirode posla imaju beneficirani radni staž.⁴⁶⁷

Poželjne osobine službenika osiguranja su dobra fizička pripremljenost, opća tjelesna snaga i izdržljivost, emocionalna stabilnost i zrelost, razboritost, strpljenje, osjetljivost za probleme drugih, spretnost u komunikaciji te poštivanje strogih etičkih načela.

Druga kategorija najekspoziranijih poslova zatvorskog sustava jesu poslovi tretmana što ih obavljaju visokoobrazovani službenici društvenih ili humanističkih područja koji utvrđuju aktivnosti i postupke sa zatvorenima tijekom izdržavanja kazne, a radi ostvarivanja svrhe izvršavanja kazne.

Zatvorski liječnici i ostali službenici medicinske struke pružaju zatvorenima zdravstvenu skrb. Moraju se *boriti* sa zatvorenima i za zatvorenike koji su zbog zatvorskih uvjeta posebno usmjereni na stanje svog zdravlja. Pri nastojanjima da se postignu što bolji rezultati glede poželjnih promjena ponašanja zatvorenika veliki doprinos mogu i trebaju davati i svi ostali službenici penalnog sustava.⁴⁶⁸

Tretman ponajprije podrazumijeva proces psihičkog i socijalnog osnaživanja, prilagodbe i promjene ponašanja zatvorenika kako bi stekao uporište i načine da pobudi i razvije vlastite potencijale za prevladavanje krize te iz stanja ugroženosti i nemoći postupnom izgradnjom dosegne psihički i socijalno punovrijedni način života bez štetnih posljedica za sebe i druge.⁴⁶⁹

Učinkovit rad stručnjaka zahtijeva širok dijapazon znanja i vještina te stalno produbljivanje znanja iz različitih znanstvenih područja i disciplina kako bi stekli onu razinu profesionalnog umijeća i etičnosti koja ih čini stručno i etički kompetentnim za taj rijetko zahtjevan splet profesionalno i ljudski složenih i delikatnih poslova. Nedostatak službenika dovodi zatvorski sustav u podređen položaj. Povećanje zatvorenika očita je činjenica, dok broj službenika stagnira. Porast broja zatvorenika povlači za sobom i povećanje opsega poslova službenika, što

otežava svakodnevno izvršavanje poslova i postupanje sa zatvorenima, reflektira se na međusobno razumijevanje i komunikaciju te rezultira negativnom klimom.⁴⁷⁰

Ono što je nepoznato široj javnosti osobe su koji čine taj sustav, motivirani ljudi posebnih osobina i sposobnosti. Korisnici njihovih usluga osobe su različitih karakteristika, različite zrelosti, svjetonazora, kulturnih navika, zdravstvenog stanja s često prisutnim poremećajima osobnosti i različitih sposobnosti i potreba. Da bi se takve osobe pripremio na život na slobodi, obrazovalo i naučilo na društvene norme, potrebno je uložiti mnogo vremena i truda.

Zato se ne treba čuditi tezi da je rad u zatvorskome sustavu način života. Ali taj način života ima i svoju negativnu stranu jer, prilagođavajući se njima, gubi se vlastita osobnost, percepcija dobrog i lošeg, kao i etičke norme. Psihološka manipulacija vrlo je česta i raširena pojava u zatvorskome sustavu. Nažalost, tijekom dugog radnog staža manipulacija postaje svakodnevica i gubi se osjećaj za razlikovanje realnog od irealnog. Svjesno ili nesvjesno službenici sami, ali i jedni prema drugima, stvaraju lošu klimu.

Pristup u radu sa zatvorenima (kako osuđenih tako i samih zaposlenika) smanjuje nepotrebne tenzije, frustracije, agresivnost i time se sprječavaju brojne krizne situacije na koje represivno orijentirani sustavi tada uglavnom reagiraju daljnjim pojačanjem represije na način da se radi prividne potrebe pojačanja sigurnosti afirmira važnost službi osiguranja, uz istodobno marginaliziranje rada stručnih timova koji nastoje *terapijski* raditi i pomagati osuđenim osobama.

Zatvorenici

Zatvorenici su baza, a službenici nositelji zatvorskog sustava. Da nema zatvorenika, ne bi bilo ni zatvorskog sustava. S tog gledišta i oni bi se mogli i trebali svrstati u internu javnost te bi i prema njima trebalo provoditi iste interne komunikacijske procese kao i sa službenicima. Problem je utoliko veći ukoliko su zatvorenici zapravo vanjska javnost – krajnji korisnici toga sustava koji taj sustav na posve suprotan način

Pristup u radu sa zatvorenima (kako osuđenih tako i samih zaposlenika) smanjuje nepotrebne tenzije, frustracije, agresivnost i time se sprječavaju brojne krizne situacije na koje represivno orijentirani sustavi tada uglavnom reagiraju daljnjim pojačanjem represije.

od službenika definiraju, objašnjavaju te na kraju i prikazuju. Izjavivši da zatvorski sustav nema sredinu, već samo dvije krajnosti, ne bismo pogriješili pa zato ni ne treba iznenađivati usporedba dobra i zla koja je u ovom sustavu više nego očita.⁴⁷¹

Svrha je izvršavanja zatvorske kazne, uz humano postupanje i poštivanje dostojanstva osobe (koje su one oduzele žrtvama svojih djela), njezino osposobljavanje za život na slobodi u skladu sa zakonom i društvenim pravilima.

Zatvorenici uživaju zaštitu temeljnih prava utvrđenih Ustavom i zakonima. Penalne ustanove (kaznionica, zatvor ili odgojni zavod) poduzimaju sve kako bi život zatvorenika tijekom izvršavanja kazne zatvora bio što sličniji postojećim općim životnim okolnostima te odgovarajućim programima izvršavanje kazne pomaže zatvoreniku da razvije osjećaj odgovornosti.⁴⁷²

Kako najjednostavnije definirati tu kategoriju javnosti, a ne začu u tuđi teritorij – struku, nemoguće je. Praktičari odnosa s javnošću koji se ipak odluče za rad u zatvorskom sustavu neminovno moraju prihvatiti zatvorenike na dva načina, kao internu javnost koja se *buni* zbog maćehinskog odnošenja zaposlenika prema njima ta kao vanjsku javnost koja se *buni* na sve ostale uvjete koje im pruža zatvorski sustav.

Nadzor nad izvršavanjem kazne zatvora

Nadzor nad izvršavanjem zatvorske kazne i mjere pritvora te nadzor nad postupanjem sa zatvorenicima u mjerodavnosti je Ministarstva pravosuđa. Uz navedeno tijelo nadzor obavlja i pučki pravobranitelj⁴⁷³ u Republici Hrvatskoj, a u Bosni i Hercegovini ombudsman za ljudska prava, a nadzor nad postupanjem sa zatvorenicima Europski odbor za sprječavanje mučenja, neljudskog ili ponižavajućeg postupanja ili kažnjavanja Vijeća Europe (CPT).⁴⁷⁴

Odjel za praćenje prava pritvorenika/zatvorenika institucije ombudsmena za ljudska prava Bosne i Hercegovine prima žalbe i po službenoj dužnosti pokreće istrage u slučajevima kada utvrdi kršenje i probleme u ostvarivanju prava proisteklih iz Europ-

skih zatvorskih pravila, Minimalnih pravila UN-a za postupanje sa osuđenim osobama, Europske konvencije o sprječavanju mučenja i nečovječnih ili ponižavajućih kazni ili postupaka, Europske konvencije o ljudskim pravima i slobodama.

Odjel za praćenje prava pritvorenika/zatvorenika provodi stalnu borbu za zaštitu osnovnih i svih ostalih prava i sloboda zatvorenika/pritvorenika, u okviru svojih mjerodavnosti i ovlasti poduzima mjere i aktivnosti kojima će ispitati opravdane prigovore osuđenih osoba koje se odnose na postupke eventualnoga kršenja ljudskih prava, ukazuje na pozitivne propise kojima je uređen položaj i status, odnosno prava i obveze osuđenih osoba, kao i način postupanja zaposlenih u mjerodavnim službama u kazneno-popravnim ustanovama te se zalaže za njihovu dosljednu primjenu, vrši analizu i ukazivanje na ključne uzroke nefunkcioniranja struktura vlasti koje se bave pitanjima vezanim za zatvorenike/pritvorenike, uklanja prepreke za dosljednu primjenu međunarodnih konvencija ratificiranih od strane Bosne i Hercegovine.

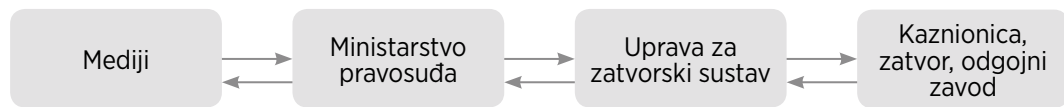
Međunarodna zajednica pravnim propisima određuje minimalne standarde postupanja sa zatvorenicima. To znači da pojedine zemlje mogu zatvorenicima priznati i šira prava od minimalno određenih, no ne mogu, što je vrlo važno, te standarde spustiti ispod onih određenih međunarodnim pravom. Takvo stajalište osigurava zatvorenicima tzv. minimalna prava zatvorenika.⁴⁷⁵

U te nadzore povremeno se uključuju i nevladine udruge koje se bave zaštitom ljudskih prava, a prisutnost takvih udruga samo povećava transparentnost zatvorskog sustava, kao i razinu zaštite ljudskih prava zatvorenika. Tu se radi o tzv. političkom nadzoru koji mogu obavljati različita saborska tijela i udruge građana. U pravilu ukazuju na opće probleme, ali ponekad imaju ovlasti izmijeniti i nezakonite odluke, ako nikako drukčije, onda utjecajem na javnost preko izjava koje daju u medije o stanju u zatvorskom sustavu i o postupanju prema zatvorenicima.

Odnosi s javnošću podrazumijevaju raznolik asortiman poslova vezan za javnosti i

Praktičari odnosa s javnošću koji se ipak odluče za rad u zatvorskom sustavu neminovno moraju prihvatiti zatvorenike na dva načina, kao internu javnost koja se *buni* zbog maćehinskog odnošenja zaposlenika prema njima ta kao vanjsku javnost koja se *buni* na sve ostale uvjete koje im pruža zatvorski sustav.

Odnosi s javnošću podrazumijevaju raznolik asortiman poslova vezan za javnosti i komunikacije. Jedan je od njih i izravna komunikacija s građanima, u ovom slučaju sa zatvorenicima i cijelim nizom nevladinih i građanskih udruga u vidu odgovora na upite, predstavke i žalbe, pisma, elektroničku poštu i sl., ali također mogu i prvi ukazati na probleme tim istim građanima, saborskim odborima i nevladinim udrugama.



Slika 81. Protok informacija od medija do kaznionica i natrag

Budući da su odnosi s javnošću mlada struka kod nas, još ne postoji svijest o potrebi da se osobe koje su zadužene za odnose s javnošću uključe u proces odlučivanja od početka, što stvara poprilične probleme.

komunikacije. Jedan je od njih i izravna komunikacija s građanima, u ovom slučaju sa zatvorenicima i cijelim nizom nevladinih i građanskih udruga u vidu odgovora na upite, predstavke i žalbe, pisma, elektroničku poštu i sl., ali također mogu i prvi ukazati na probleme tim istim građanima, saborskim odborima i nevladinim udrugama.⁴⁷⁶

Postojeće stanje i perspektive odnosa s javnošću u zatvorskim sustavima

Protok informacija

U državnoj upravi velik je problem protok informacija. Posljedica je toga da novinari ne mogu pravodobno dobiti informaciju. Državna uprava nije dostatno informatizirana, odnosno povezana s internetom. Rukovodeći kadar u ministarstvima nije adekvatno informiran, što znači da se onog trena kada se dobije upit novinara neke informacije mogu odmah dati. Međutim za većinu informacija osoba se mora obratiti određenim odjelima ministarstava pa se informaciju čeka dva do tri dana, što je prekasno za većinu medija ili za sve njih. U slučaju postojanja ureda za odnose s javnošću u svakoj od javnosti zanimljivih uprava taj se put skraćuje, odgovor je objektivniji i točniji te se skraćuje vrijeme dobivanja odgovora.⁴⁷⁷

Drugi problem vezan je za činjenicu da smo dužni istodobno i jednako pružati informacije svim medijima. Informacije cure na sve strane.⁴⁷⁸

Većina ljudi ili jedan dio ljudi zaposlen u birokraciji svoje ministarstvo doživljavaju kao utvrdu koju treba braniti od javnosti – od novinara i od građana. Dodatni je problem što mnogi od onih koji informacije daju nemaju za to ovlasti ili znanja. Jedna od

objektivnih teškoća jest i složenost novinarskih upita ili zahtjeva.

Budući da su odnosi s javnošću nova struka kod nas, još ne postoji svijest o potrebi da se osobe koje su zadužene za odnose s javnošću uključe u proces odlučivanja od početka, što stvara poprilične probleme.

Velikim se dijelom smatra da je samo bitno pošteno i odgovorno obaviti svoj posao, a kako će ga i hoće li ga prezentirati javnosti, dolazi uvijek negdje na kraju na dnevni red.

Problem prenapučenosti

Od 1980. godine na svjetskoj razini bilježi se stalni porast tzv. zatvorske populacije. Za razliku od država s drugih kontinenata, europske su se zemlje odlikovale relativno niskom stopom zatvaranja (izraženom odnosom broja zatvorenih osoba prema ukupnom broju građana određene države). Međutim posljednjih se godina i u Europi uočava trend povećanja te stope i porast zatvorske populacije, uz postupno ujednačenje stope zatvaranja među različitim zemljama Europe.⁴⁷⁹

Najnovije, osmo izdanje *Svjetske liste zatvorske populacije (World Prison Population List)*, koju periodično objavljuje Međunarodni centar za istraživanje zatvora (International Centre for Prison Studies), samo potvrđuje višegodišnji trend stalnog povećanja broja zatvorenika. Procjena je da se više od 9,8 milijuna ljudi širom svijeta nalazi u zatvorskim ustanovama, pri čemu su u najvećem broju u pitanju pritvorene osobe ili osuđeni zatvorenici, od tog broja oko dva milijuna ljudi lišeno je slobode u zatvorima, policijskim stanicama, institucijama za mentalno zdravlje ili drugim ustanovama za lišenje slobode u državama europskoga kontinenta.⁴⁸⁰

Neki autori smatraju da je uzrok porasta zatvaranja kombinacija nekoliko čimbenika koji uključuju sve veću naklonost javnosti prema kažnjavanju zatvaranjem.

Sjedinjene Američke Države imaju najveću kvotu zatvorske populacije na svijetu, 756 na 100.000 stanovnika. Prenapučenost zatvora prvorazredni je problem kad je riječ o zatvorskom sustavu SAD-a, bez obzira što se stalno grade novi zatvori.

Općenito gledano, do povećanog zatvaranja dolazi zbog toga što sudovi šalju više ljudi u zatvor. Neki autori smatraju da je uzrok porasta zatvaranja kombinacija nekoliko čimbenika koji uključuju: sve veću naklonost javnosti prema kažnjavanju zatvaranjem, strožiji zakoni kojima se propisuju kaznena djela, neke promjene u obrascima izvršenja određenih kaznenih djela, pa samim tim i percepcija tih promjena u onih koji odlučuju.

Stanje u Bosni i Hercegovini i Republici Hrvatskoj

U posljednjih desetak godina Uprava za zatvorski sustav Republike Hrvatske bilježi rast broja zatvorenika, ali ne i potrebnih smještajnih kapaciteta. Maksimalan smještajni kapacitet premašen je još 2003. godine. Takvo stanje može opasno ugroziti javni red i povećava stres službenika. Uz prenapučenost tijekom 2008. godine incidenata je bilo manje nego u prethodnim razdobljima. Sve to dovelo je do stava javnosti o korumpiranosti u zatvorskom sustavu, o nepotizmu, privilegijama i pogodnostima ljudi većeg imovinskog stanja. Prema posljednjim podacima stanje u Bosni i Hercegovini gotovo je identično.

Sažetak

Sudstvo

Sudstvo, kao treća razina vlasti, u brojnim zemljama različito je organizirano. Pravosuđe u demokratski uređenim zemljama ima veliko značenje. Znatno više od uprave, sudbena vlast simbolizira vlast prava, nepristranost i dobrobit cjelokupne zajednice. Sudstvo je neovisno tijelo vlasti, a svoju organizaciju i djelatnost ostvaruje na načelu financijske i političke samostalnosti.

Tri vrste scenarija sudskog procesa s obzirom na javnost

Tri su vrste scenarija sudskog procesa s obzirom na javnost, odnosno praćenje medija: politika tužbe, politika parnice, zakonska akcija na teme statusa rase i jednakog postupanja.

Rad s medijima

Velika se većina sudaca još uvijek sa skepsom, pa čak i povremenim neprijateljstvom, odnosi prema medijima i publicitetu. Najjasniji dokaz tog osjetljivog odnosa evidentan je u neprestanim brigama u vezi s učinkom na potencijalne suce koje ima medijsko izvješćivanje o kaznenom djelu. Kako vijesti o kriminalu potiču velik broj čitatelja i gledatelja, suprotstavljaju dva važna ustavna načela jedan protiv drugoga.

Pitanje medija i pravo na privatnost

Pitanje medijske uloge može se još više zakomplicirati kada je riječ o pravu na privatnost. Na primjer do koje mjere žrtve kriminalnog djela, posebice one koje su izrazito pogođene silovanjem ili incestom, imaju zaštitu od suda za tajnost njihova identiteta od očiju javnosti? S druge strane je li svjedocima pružena zaštita kada ih njihovo svjedočenje kompromitira?

Otvorenost prema sudskim procesima

Pristalice otvorenosti sudskih procesa slažu se s činjenicom da će sudstvo i društvo biti bolji u razmjeru uvida javnosti u sudske procese. S druge strane postoje i dugo će još postojati i oni koji će vjerovati i uvjeravati da suci moraju raditi u miru i bez pritiska medija i kamera. Sigurno je da će u budućnosti ovladati prvo stajalište, no da je situacija danas drukčija, potvrđuju brojni primjeri iz prakse.

Službena priopćenja Ustavnog suda RH

Poslovník u članku precizira službena priopćenja Ustavnog suda. Prema poslovniku predsjednik Ustavnog suda odlučuje o potrebi objave službenog priopćenja Ustavnog suda o pojedinoj odluci, rješenju i izvješću ili o tijeku ustavnosudskog postupka koji još nije okončan, odnosno o određenom događanju u Ustavnom sudu ili o pitanju vezanom za položaj Ustavnog suda ili sudaca Ustavnog suda od šireg značenja za javnost.

Komunikacija Vrhovnog suda RH s javnošću

Vrhovni sud Republike Hrvatske najčešće komunicira s javnošću priopćenjem za javnost koje izdaje Ured predsjednika. Ured predsjednika predstavlja predstojnik ureda. U uredu se obavljaju protokolarni poslovi koji se odnose na službene posjete predsjedniku i sucima Vrhovnog suda, kao i posjete predsjednika i sudaca Vrhovnog suda, poslovi javnog priopćavanja i dr.

Institut glasnogovornika u hrvatskim sudovima

Institut glasnogovornika u hrvatskim sudovima uveden je Zakonom o sudovima, a to područje reguliraju dva članka. U članku 31. stavak 3. ovog zakona navedeni su zakonski okviri za rad glasnogovornika („Glasnogovornik suda daje obavijesti o radu suda u skladu s ovim Zakonom, Sudskim poslovnikom i Zakonom o pravu na pristup informacijama“).

Smjernice za glasnogovornike/ice sudova

Kao što se vidjelo, Zakon o sudovima u Republici Hrvatskoj, uz mnoštvo novina vezanih za određivanje položaja sudbene vlasti, uveo je instituciju glasnogovornika u sudovima. Javnost ima pravo znati kako pravosuđe djeluje i kako se primjenjuje pravo. Zakonodavac je prepoznao potrebu da se pozicija sudova i njihova učinkovitost ojača, evidentno želeći rasteretiti suce drugih obveza osim usko sudačkih, a pritom istodobno omogućiti javnosti da bude obavještena o svim aspektima rada i funkcioniranja sudova. S tim u vezi je i obveza komunikacije s javnošću preko medija prenijeta na predsjednike sudova, odnosno na suce ili sudske savjetnike koji su godišnjim rasporedom određeni da obavljaju dužnost glasnogovornika.

Zakon o slobodi pristupa informacijama i odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću u pravosuđu su tradicionalno marginalizirani, čak ni međunarodni projekti, zakonske obveze i upute VSTV-a ne mogu preko noći promijeniti svijest sudaca i tužitelja u Bosni i Hercegovini na ovom području. Zakon o slobodi pristupa informacijama donesen 2000. godine donekle postavlja temelje otvaranja prema javnosti, ali s druge strane poslovi dužnosnika za informiranje i dužnosnika za odnose s javnošću poistovjećuju se.

Urede za odnose s javnošću u pravosudnim tijelima u BiH

Pravosudne institucije na državnoj razini (VSTV, Sud BiH i Tužiteljstvo BiH) imaju funkcionalne Urede za odnose s javnošću koji funkcioniraju i najvećim se dijelom bave odnosima s medijima. Na nižim razinama nema standarda zbog ograničenosti resursa ili Zakona o sudovima/tužiteljstvima (koji propisuje proporcionalan odnos sudaca/tužitelja naspram ostalog osoblja). Tajnik suda/tužiteljstva najčešće je pozicija kojoj dodjeljuju dodatni posao odnosa s javnošću. Od svih javnosti s kojima sudovi i tužiteljstva komuniciraju jedina javnost koja se svjesno prepoznaje jesu mediji. Ujedno, ovo je možda i najzahtjevnija javnost jer se mediji, naravno, percipiraju kao spona između institucije i javnosti.

Ciljevi strategija za odnose s javnošću i informiranje

Krajnji ciljevi strategije za odnose s javnošću i informiranje jesu: medijsko pokrivanje aktivnosti tužiteljstva radi unaprijeđenja i poboljšanja shvaćanja aktivnosti tužiteljstva kao institucije koja radi na provođenju i jačanju zakona; informiranje odvjetnika i drugih pripadnika profesionalne zajednice o radu tužiteljstva; informiranje novinara i javnosti uopće o radu tužiteljstva; pružanje relevantnih informacija korisnicima usluga; izazivanje pozitivnih reakcija i pogleda na promjene uvedene u tužiteljstva; uspostavljanje dobre komunikacije i bliske suradnja s VSTV-om; uspostavljanje osnovnih pravila i načina suradnje s medijima; poboljšanje interno i eksterno ugleda tužiteljstva.

Odnosi s javnošću u zatvorskom sustavu

U modernom društvu državne institucije doživljavaju se kao vrlo odgovoran dio društva vezan za politiku i interes javnosti koja ih percipira s ustavom i zakonitošću. U analizi uloge djelatnosti državnih institucija u društvu bitno je njihov razvoj povezati s općim gospodarskim, kulturnim i društvenim razvojem. Razvoj se povezuje s društvenogospodarskim i političkim razvojem kao njihova posljedica, kao važan čimbenik razvoja koji proizlazi iz same logike državnih institucija.

Utjecaj javnosti na zatvorski sustav

Javnost je pretežno represivno orijentirana i postoji mišljenje da se zatvaranjem mogu riješiti ako ne svi, onda većina problema u vezi s kriminalitetom. No je li šira javnost uopće upoznata sa životom u zatvoru? Velik broj ljudi nije nikada bio u zatvoru, niti je imao priliku obići neki zatvor. Stavovi u javnosti iznose se preko medija tako da je važno istaći njihovu

odgovornost u tom procesu jer pogrešna medijska slika o zatvorima utiče i na percepciju života u njima. Zahvaljujući utjecaju medija, predodžbe građana o zatvorima, njihovim stanovnicima i životu u njima pune su stereotipa i pogrešnih shvaćanja.

Komunikacija unutar strukture zatvorskog osoblja

Odnos između uprave zatvora i njihovog osoblja od ključne je važnosti. Teški uvjeti za rad mogu biti olakšani uspostavom učinkovitog i kontinuiranog dijaloga između zatvorske uprave i osoblja. Zajednički nastup zatvorskog osoblja od najveće je važnosti i smatra se da smanjuje sukobe i nasilne ispade između zatvorskog osoblja i zatvorenika, kao i između samih zatvorenika. Utvrđeno je da se podijeljenost uprave zatvora negativno odražava na odnos između osoblja i zatvorenika jer će autoritet određenog zatvorskog osoblja nedvojbeno biti umanjen.

Kanali komunikacije sa zatvorenicima

Stalni dijalog sa zatvorenicima jedan je od učinkovitih načina smanjivanja razine nasilja i napetosti. Također potreba za poduzimanjem stegovnih radnji vjerojatno će biti manja ako se uspostave učinkoviti kanali za komunikaciju koji će biti usmjereni na preventivno smirivanje mogućih problema.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što je sudstvo ili sudbena vlast?
2. Koje su tri vrste scenarija sudskog procesa s obzirom na javnost?
3. Zašto suci i sudstvo često imaju zatvoren pristup medijima?
4. Objasnite odnos medija i pravo na privatnost!
5. Otvoreni sudski proces ili rad sudaca *u miru*?
6. Tko odlučuje o potrebi objave službenog priopćenja u Ustavnom sudu RH?
7. Kako komunicira Vrhovni sud RH s javnošću?
8. Kada i zašto je uveden institut glasnogovornika u hrvatskim sudovima?
9. Navedite najvažnije odredbe smjernice za glasnogovornike/ice sudova?
10. Zakon o slobodi pristupa informacijama i odnosi s javnošću u BiH?
11. Ključne aktivnosti ureda za odnose s javnošću u pravosudnim tijelima u BiH?
12. Ciljevi Strategije za odnose s javnošću i informiranje u BiH?
13. Karakteristike odnosa s javnošću u zatvorskom sustavu?
14. Utjecaj javnosti na zatvorski sustav?
15. Komunikacija unutar strukture zatvorskog osoblja?
16. Kanali komunikacije s zatvorenicima?



Dodatna literatura

- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Coyle, A.: *A Human Rights Approach to Prison Management*, Kings College London, Foreign Commonwealth Office, London, 2002.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Denton, Jr., R. E., Woodward, G. C.: *Political Communication in America*, Prager, New York, 1990.
- Heinrich, H.-G. Welan, M.: *Pravo sudovanja, Upravni i Ustavni sud*, u: Politički sustav Austrije, A. Milardović, (prir.), Panliber, Osijek, Zagreb, Split, 1998.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- Mény, Y.: *Francuski politički sustav*, Panliber, Osijek, Zagreb, Split, 1998.
- Nova Europska zatvorska pravila prihvatio je Odbor ministara država članica Vijeća Europe preporukom Rec (2006.) 2 od 11. 1. 2006.
- Oreb, Z.: *Odnosi s javnošću u zatvorskom sustavu Hrvatske-analiza negativne percepcije javnosti*, Završni rad, VPŠ Zagreb, Zagreb, 2009.
- Strategija odnosa sa javnošću i informiranje tužilaštava BiH, Justice Sector Developed Project (JSDP), septembar 2010.
- Tunović-Bećirović, S.: *Strategija odnosa s javnošću u pravosuđu Bosne i Hercegovine*, diplomski rad, Mostar, 2012.
- Von Beyme, K.: *Politički sustav Savezne Republike Njemačke*, 1999.
- Vranj, V., Bisić, M.: *Primjena propisa o izvršenju krivičnih sankcija, pritvora i drugih mjera u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo, 2009.
- Zakon o slobodi pristupa informacijama u Bosni i Hercegovini (Službeni list BiH, godina IV, broj 28, 17. 11. 2000.)
- Zakonom o sudovima (NN, 150/05)
- Zakona o sudovima Federacije BiH ("Službene novine Federacije" br. 38/05).
- Zakona o sudovima RS ("Službeni glasnik RS" br. 111/04)
- http://www.kcl.ac.uk/depsta/law/research/icps/downloads/wppl-8th_41.pdf.
- <http://www.voa.gov>

Bilješke

- 430 A. Milardović, (prir.), *n. dj.*, 58.
- 431 www.nn.hr
- 432 K. von Beyme, *n. dj.*, 283.
- 433 www.voa.gov
- 434 www.iskon.hr
- 435 Y. Mény: *Francuski politički sustav*, Panliber, Osijek, Zagreb, Split, 1998., 125.
- 436 H.-G. Heinrich, M. Welan: *Pravo sudovanja, Upravni i Ustavni sud*, u: Politički sustav Austrije, A. Milardović, (prir.), 1998., 205.
- 437 Isto, 211.
- 438 R. E. Denton, Jr., G. C. Woodward, *n. dj.*, 263.-270.
- 439 Isto, 268.-269.
- 440 Isto, 270.
- 441 Isto.
- 442 Isto.
- 443 Isto.
- 444 Isto, 271.
- 445 Članak 47. stavak 3. u vezi s člankom 21. Ustavnog zakona
- 446 Zakonom o sudovima (NN, 150/05)
- 447 Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske-Akademija i HHO. Autori Smjernica su: Krešimir Devčić, Gordana Grbić i Dražen Tripalo.
- 448 Zakon od 1. lipnja 2004. godine
- 449 S. Tunović-Bećirović: *Strategija odnosa s javnošću u pravosuđu Bosne i Hercegovine*, Diplomski rad, Mostar, 2012., 23.
- 450 Isto.
- 451 Isto.
- 452 Zakon o slobodi pristupa informacijama u Bosni i Hercegovini (službeni list BiH, godina IV, broj 28., 17. 11. 2000.).

- 453 Odjeljak V., čl., 19.
- 454 S. Tunović-Bećirović, *n. dj.*, 24.
- 455 Isto, 25.
- 456 *Strategija odnosa sa javnošću i informiranje tužilaštava BiH*, Justice Sector Developed Project (JSDP), septembar 2010.
- 457 S. Tunović-Bećirović, *n. dj.*, 39.
- 458 Član 30. Zakona o sudovima RS ("Službeni glasnik RS" br. 111/04) i član 31. Zakona o sudovima Federacije BiH ("Službene novine Federacije" br. 38/05).
- 459 Član 19. ZSPI, Republika Srpska - maj 2001. ("Službeni glasnik RS", br. 20/01) i Član 19. ZSPI, Federacija BiH - juli 2001. ("Službene novine FBiH", br. 32/01).
- 460 S. Tunović-Bećirović, *n. dj.*, 40.
- 461 Vidi: A. Coyle: *A Human Rights Approach to Prison Management*, Kings College London, Foreign Commonwealth Office, London, 2002.
- 462 M. Bošnjak: *Odnosi s javnošću u zatvorskom sustavu Bosne i Hercegovine i Republike Hrvatske*, diplomski rad, Mostar, 2012., 4.
- 463 Isto, 6.
- 464 Isto.
- 465 U Brčko distriktu ne postoji zatvorski objekt za izvršenje kaznenih sankcija. Izrečene sankcije se izvršavaju u zatvorima u entitetima.
- 466 Brojku od četiri milijuna stanovnika u Bosni i Hercegovini koristi Vijeće Europe u svojoj Godišnjoj zatvorskoj statistici.
- 467 M. Bošnjak, *n. dj.*, 16.
- 468 Z. Oreb: *Odnosi s javnošću u zatvorskom sustavu Hrvatske-analiza negativne percepcije javnosti*, Završni rad, VPŠ Zagreb, Zagreb 2009., 20.
- 469 Isto, 21.
- 470 M. Bošnjak, *n. dj.*, 17.
- 471 Z. Oreb, *n. dj.*, 24.
- 472 Isto, 25.
- 473 Institucija pučkog pravobranitelja uvedena je Ustavom Republike Hrvatske 1990. godine, a Zakon o pučkom pravobranitelju donesen je 1992. godine.
- 474 Z. Oreb, *n. dj.*, 26.
- 475 Nova Europska zatvorska pravila prihvatio je Odbor ministara država članica Vijeća Europe preporukom Rec (2006.) 2., 11. siječnja 2006.
- 476 Z. Oreb, *n. dj.*, 27.
- 477 Isto, 29.
- 478 Isto.
- 479 http://www.kcl.ac.uk/depsta/law/research/icps/downloads/wppl-8th_41.pdf.
- 480 Vidi: V. Vranj, M. Bisić: *Primjena propisa o izvršenju krivičnih sankcija, pritvora i drugih mjera u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo, 2009.

43. ODNOSI S JAVNOŠĆU U VOJSCI

Odnosi s javnošću u vojsci nisu ništa drukčiji od ostalih odnosa s javnošću, drukčiji je jedino (naš) proizvod, napisao je bivši voditelj informativne službe američke mornarice, umirovljeni viceadmiral Kendell Pease. Ističe kako vojska i druga područja primjene odnosa s javnošću rabe iste metode, natječu se za isti medijski prostor i problemima u odnosima s javnošću pristupaju na isti način kao i djelatnici u privatnom sektoru. Osnovni je proces istraživanje, planiranje, provedba i procjena. „Tu se, također, valja suočiti sa složenom organizacijskom strukturom pa se pitanjima odnosa s javnošću obično bavi više ljudi. Naš rad često nadziru lokalni, nacionalni i međunarodni mediji. Rezultat svega toga je da su odnosi s javnošću u vojsci često zahtjevniji nego oni u privatnom sektoru.“⁴⁸¹

Opisujući odnose s javnošću u mornarici, K. Pease naglašava da okruženje u kojem vojska radi nalaže službenicima za odnose s javnošću da budu „visoko profesionalni, da imaju visoke etičke standarde i solidno obrazovanje“⁴⁸²; sve to zbog važne činjenice da vojska privlači više medijske pozornosti od drugih organizacija i institucija. To podrazumijeva da je sve više novinara koji pišu o vojsci, ali činjenica je da mnogi od njih vrlo malo znaju o vojnoj strategiji i operacijama.⁴⁸³

Vojni su odnosi (poslovi) s javnošću usmjereni na poboljšavanje javnog mišljenja (mnijenja) o oružanim snagama, održavanje ili poboljšavanje morala osoblja, pribavljanje financijske potpore za programe vojske i njegovanje javnog razumijevanja i potpore.⁴⁸⁴

Nastanak odnosa s javnošću u ratu

Rat i ratno izvješćivanje imaju dugu tradiciju. U antičko doba ratna su izvješća pisali uglavnom povjesničari. Herodot iz Halikarnasa u povijesne je zapise unosio vlastite simpatije i antipatije zbog čega ga nazivaju i glasnogovornikom Atene. I vojskovođe poput Julija Cezara ili Aleksandra Velikog pisali su o ratu. Aleksandar Veliki čak je osnovao prvu *postrojbu ratnih izvještitelja*. Njezina izvješća pisana su s određenim ciljem i slala su se na dvor u Makedoniju, ondje umnožavala i širila radi propagande. Car Maksimilijan I. prvi je iskoristio izum tiska tako što je pokušao instrumentalizirati tiskane medije u kontekstu ratnog izvješćivanja. Jedan od istaknutih propagandista bio je i car Rudolf I. koji je širio jaku propagandu protiv Turaka kako bi prikupio novac za postrojbe koje su se borile protiv njih.⁴⁸⁵

Poznato je koliko je Napoleon bio svjestan javnog mišljenja. Pored rata na bojišnicama vodio je i propagandni rat. U ratovima koje je vodio Napoleon prvi se put vojska požalila na izvješća novinara.

Prije pojave modernih elektroničkih medija vojne aktivnosti i sukobe pratili su uglavnom novinski dopisnici čija su izvješća s bojišnice kasnila tjednima, pa i mjesecima. No unatoč takvoj činjenici novinska izvješća imala su snažan utjecaj na javno mišljenje, a to je bio alarm i vladama da se pozabave tim fenomenom. Prvim *novinarskim ratom* smatra se Krimski rat (1853. – 1856.). Prvi novinar koji se može smatrati profesionalnim ratnim izvještiteljem bio je William Howard Russell koji je 1854. godine s Krima izvještavao za britanski *Times*.⁴⁸⁶

Odnosi s javnošću u vojsci nisu ništa drukčiji od ostalih odnosa s javnošću, drukčiji je jedino (naš) proizvod, napisao je bivši voditelj informativne službe američke mornarice, umirovljeni viceadmiral Kendell Pease.

Opisujući odnose s javnošću u mornarici, K. Pease naglašava da okruženje u kojem vojska radi nalaže službenicima za odnose s javnošću da budu „visoko profesionalni, da imaju visoke etičke standarde i solidno obrazovanje“.

Vojni su odnosi (poslovi) s javnošću usmjereni na poboljšavanje javnog mišljenja (mnijenja) o oružanim snagama.

Krajem 20. stoljeća bitno se povećala brzina i učinkovitost (međunarodnih) masovnih medija. Vremenski razmak između događaja i objave vijesti iznimno se smanjio.

Medijsko izvješćivanje o ratu u Perzijskom zaljevu 1991. godine predstavljalo je posve nov pristup i odnos medija prema sukobima.

Krajem 20. stoljeća bitno se povećala brzina i učinkovitost (međunarodnih) masovnih medija. Vremenski razmak između događaja i objave vijesti iznimno se smanjio. To je konačno utjecalo na činjenicu da je javno mišljenje postalo nezaobilazan čimbenik javne politike, što podrazumijeva da oni koji vode rat moraju uključiti utjecaj medijskog praćenja na javnost.

Ta činjenica utjecala je da se vojska znatno više priprema za odnose s medijima, neposredno i za vrijeme ratnih zbivanja. Medijsko izvješćivanje o ratu u Perzijskom zaljevu 1991. godine predstavljalo je posve nov pristup i odnos medija prema sukobima. H. J. Dalton, bivši brigadni general zrako-

plovstva, mjerodavan za odnose s javnošću u zrakoplovstvu SAD-a, kaže da „prvi put u povijesti svjedočimo televizijskom prijenosu rata“.⁴⁸⁷

Ratna propaganda

U knjizi *Politička propaganda i politički marketing* I. Šiber ukazuje na veliko značenje propagande u vrijeme rata i razdoblju koje ratu prethodi. S tim u vezi I. Šiber navodi dva osnovna cilja ratne propagande. To su:⁴⁸⁸

- 1) maksimaliziranje sudjelovanja ljudi u aktivnostima svoje skupine
- 2) minimaliziranje udjela neprijatelja u aktivnostima vlastite skupine.

Tablica 67. Načela ratne propagande

Mi ne želimo rat	Budući da ratovi nisu popularni, državnici prije stupanja u rat ističu kako su “miroljubiva nacija”.
Neprijatelj je isključivi krivac za rat	Potrebnost ratnih operacija pravda se “činjenicom” da ih druga, neprijateljska strana prisiljava na takve postupke.
Neprijatelj ima demonske osobine	Oblikovanje demonske slike o neprijatelju oduvijek je bio omiljen postupak stabiliziranja javnog mišljenja u doba rata, odnosno pripreme za rat.
Mi se borimo za dobru stvar, a ne za sebične ciljeve	Ciljevi koji doista stoje iza objave rata (ekonomski ili geopolitički) javnom se mišljenju otkrivaju samo u rijetkim prilikama. Umjesto toga u javnosti se navode motivi koji se nedvojbeno čine opravdanim.
Neprijatelj namjerno čini zlodjela. Kad mi pogriješimo, to je slučajnost	Zlodjela, uključujući i ona nad civilima, sastavni su dio svakog rata. Propaganda rado stvara sliku da takva zlodjela čini samo protivnička strana. Ako se ipak utvrdi da to čine vlastite postrojbe, one se tada pravdaju pogreškom ili slučajnošću, a nikako namjerom ili ciljem. Novi naziv za takva postupanja je “kolateralna šteta”.
Neprijatelj se koristi nedopuštenim oružjem/sredstvima	Taj argument služi stvaranju dojma da vlastita strana, za razliku od protivničke, poštuje “pravila igre”.
Naši gubici su neznatni, a protivnički golemi	Tijekom rata potpora javnog mišljenja može se zadržati samo ako se postižu “uspjesi”, u što spada umanjivanje vlastitih i uveličavanje protivničkih gubitaka.
Naš rat podupiru umjetnici i intelektualci	Svaka od strana želi imati potporu javnih osoba, umjetnika, zvijezda, intelektualaca. Oni jamče da se vodi pravedan i potreban rat. Sjetimo se samo “Pisma iz Amerike” u kojem je 58 američkih intelektualaca poduprlo “pravedni rat protiv islamskih terorista”.
Naša misija je sveta	Za opravdanje rata često se koriste i vjerski argumenti.
Izdajnik je onaj tko sumnja u naša izvješća	Onaj tko tijekom rata posumnja u propagandne poruke vlastite strane, brzo će se izložiti kritici da nije dobar domoljub.

Prvi put u povijesti svjedočimo televizijskom prijenosu rata.

Ratna se propaganda oduvijek služila određenim argumentima i načelima koja se u pomalo izmijenjenom obliku mogu naći u različitim ratovima. Te mehanizme sažeo je Arthur Ponsonby (1930.) u vezi s Prvim svjetskim ratom, a usustavila ih je Ane Morelli u knjizi *Die Prinzipien der Kriegspaganda* 2004. godine. Deset modela argumentacije citiraju M. Kunczik i A. Zipfel (Tablica 67.)⁴⁸⁹

Komuniciranje oružanih snaga s javnošću

Svaka vojna formacija ili oružane snage imaju poseban izazov komunicirati s javnošću. Zbog svoje osjetljivosti, koja je povezana s potrošnjom velikih sredstava iz proračuna zemlje, od obrambenih se snaga traži uspješna i otvorena komunikacija. Teoretičari idu i korak dalje smatrajući da mišljenje, potpora, zahtjevi i očekivanja javnosti imaju utjecaj na sustav nacionalne sigurnosti, a time i oružanih snaga. Zbog toga mogućnost oružanih snaga da sačuvaju dobre odnose s javnošću pitanja je stvaranja prihvatljivog ugleda u društvu.

Društvena potpora koju oružane snage nastoje steći i dobiti u zamjenu, kao odraz legitimnog položaja u društvu, omogućava i lakše pridobivanje glasova koje vojska zahtijeva (svake godine) za osiguranje svoje operativnosti. Zbog toga su odnosi s javnošću od vitalnog značenja za svaku vojsku.⁴⁹⁰

Klasičan odnos, piše dalje J. Vočkić Avdagić, koji nastaje između vojske, političkog sustava i civilnog okruženja ne opredjeljuje ulogu medija. Masovni mediji imaju ulogu posrednika interakcije različitih podsustava (političkog, ekonomskog, kulturnog, znanstvenog...) s javnošću koji stupa u interakciju kao samostalna, autonomna instancija u funkciji društvenoga kritičara. Interkomuniciranje protječe od podsustava prema informacijsko-komunikacijskom sustavu i od njega (preko međusobnih ili masovnih kanala) prema javnostima i brojnom građanstvu. Funkcionalni komunikacijski sustav ne smije odražavati samo pripćenja državnog političkog vrha, nego mora posredovati i javno mnijenje koje se oblikuje u interakciji s državnom informativnom struk-

turou. Uspostavljanje takva dvosmjernog, kružnog toka moguće je samo ako postoji relativno autonoman informacijsko-komunikacijski sustav.⁴⁹¹

J. Vočkić Avdagić smatra da su posebno zanimljivi odnosi između javnosti i oružanih snaga u mikrosferi, tj. svakodnevno komuniciranje, koje je moguće pratiti u medijima, i u makrosferi, koji se označavaju kao stabilniji odnos jer se ne odražava u tolikoj mjeri u medijima, koliko u istraživanjima javnog mišljenja kao i u obrambenim strategijama. Bit je da izvjestitelj usklađuje svoje vlastite predodžbe, ciljeve i želje s predodžbama i očekivanjima primatelja informacija.⁴⁹²

Upravljanje javnim mišljenjem

U središtu rata jest borbeni moral, a ne fizička snaga. Pobjeda se ne postiže uništavanjem protivnika, nego slamanjem protivničkog morala. S tim u vezi svaka bi teorija rata morala imati tri čimbenika:⁴⁹³

1. *vladu* koja određuje cilj rata
2. *vojsku* koja se za to bori
3. *narod* koji je treba podupirati.

Vojne se akcije provode u situacijama koje karakteriziraju opasnost, zbunjenost i jaka fizička napetost. U takvim uvjetima tajnost podataka vrlo je važna jer protivnik želi znati što se događa na drugoj strani. Zbog toga je velik dio informacija u ratu proturječan, a još veći dio netočan.⁴⁹⁴ Ili, kako kaže poznata činjenica, „da izbije rat, prva je žrtva istina“.

Jedno od pitanja koje se tiče oblikovanja javnog mišljenja jest i pitanje koliko informacija s ratišta treba objaviti. To nas pitanje vraća na argumente britanskog novinara Martina Bella. On smatra da postoji opasnost da će se, ako se pokaže previše, javnost ili distancirati ili postati neosjetljiva tijekom vremena na užase stvarnog rata. Postoji opasnost od *zamora suosjećanja*. Ako se pak prikaže nedovoljno, javnost možda neće shvatiti koliko je stanje ozbiljno, što će kao posljedicu imati gubitak javnog zanimanja za temu.⁴⁹⁵

Javno mišljenje važno je i na domaćoj i na međunarodnoj razini. „Da bi počeli veliku vojnu kampanju poput Pustinjske oluje ili napada na Afganistan početkom 2002.,

Ratna se propaganda oduvijek služila određenim argumentima i načelima koja se u pomalo izmijenjenom obliku mogu naći u različitim ratovima.

Svaka vojna formacija ili oružane snage imaju poseban izazov komunicirati s javnošću.

Masovni mediji imaju ulogu posrednika interakcije različitih podsustava (političkog, ekonomskog, kulturnog, znanstvenog...) s javnošću koji stupa u interakciju kao samostalna, autonomna instancija u funkciji društvenoga kritičara.

Javno mišljenje važno je i na domaćoj i na međunarodnoj razini.

SAD i njihovi saveznici trebali su ne samo potporu vlastitog stanovništva, nego i Ujedinjenih naroda u svojstvu kolektivnoga glasa svjetske zajednice.⁴⁹⁶

domaće javno mišljenje u obje zemlje pripremile za još jednu vojnu kampanju protiv iračkog diktatora. Kao i u prvom zaljevskom ratu, to je bio nužan preduvjet za vojnu akciju.⁴⁹⁷

Početak 1998. godine kada se činilo da režim Saddama Husseina odbija rezoluciju UN-a koja je zahtijevala inspekciju i uništenje navodnoga oružja za masovno uništenje, američka i britanska vlada organizirale su veliku akciju u odnosima s javnošću kako bi

U prilog tome M. Kunczik i A. Zipfel ističu da je predsjednik Sjedinjenih Američkih Država George W. Bush opisao Zaljevski rat kao sukob dobra i zla. Saddam Hussein obilježen je kao sotonski protivnik, kao vladar u carstvu zla.⁴⁹⁸

Studija slučaja 48. West Point sprječava krizu

Optužbe za seksualno uznemiravanje mogu ozbiljno narušiti ugled organizacije i umanjiti potporu javnosti. Vodstvu američkog West Pointa bilo je poznato da imaju posla s potencijalnom krizom kada je skupinu ženskih kadeta seksualno uznemiravala skupina nogometaša koji su imali trening.

Kada su se žene požalile upravi, nastao je skandal koji će imati posljedice. Akademija je bila pred krizom i jedini je izlaz bio provedba plana kriznoga komuniciranja.

Postavljena su tri cilja:

1. istraga Akademije bit će brza, pravedna i otvorena
2. incident je iznimka
3. West Point neće tolerirati seksualno uznemiravanje.

Voditelj Akademije, kao glasnogovornik, izvijestio je o incidentu novinare *New York Timesa*. Akademija je komunicirala i s kadetima, fakultetom, zaposlenima, bivšim studentima, obiteljima, administracijom, Pentagonom, članovima Kongresa.

Osoblje za odnose s javnošću koordiniralo je intervjue u medijima s kadetima i službenicima Akademije. Dva tjedna nakon incidenta Akademija je izdala priopćenje za javnost u kojemu je objavila konačne rezultate istrage i kazne koje su dobili kadeti.

Izvešća u medijima o ovom slučaju bila su nepodijeljeno pozitivna s obzirom na način na koji je West Point riješio ovaj slučaj.

Otvorenim, izravnim, iskrenim i uspješnim komuniciranjem svoje politike, po kojoj se seksualno uznemiravanje neće tolerirati, West Point je prenio svoje ključne poruke javnosti i iz incidenta je izišao ojačana kredibiliteta.

Zapravo, broj primljenih djevojaka na West Point povećao se za 50% u odnosu na prethodne godine.

D. L. Wilcox, G. T. Cameron, W. K. Ault, W. K. Agge: *Public Relations: Strategies and Tactics*, Study edition, Seventh edition, 2005.

Osoblje za odnose s javnošću koordiniralo je intervjue u medijima s kadetima i službenicima Akademije. Dva tjedna nakon incidenta Akademija je izdala priopćenje za javnost u kojemu je objavila konačne rezultate istrage i kazne koje su dobili kadeti.

Rat u stvarnom vremenu – nova medijska perspektiva

Postojanje osnovne obveze vojnog vodstva da surađuje s medijima pretpostavlja i moguć pristup operacijama ako je kom-

patibilan sa sigurnosnim aspektima. To je novi stav prema medijskom pokrivanju vojnih operacija. Pristup bojnopolju i vojnim postrojbama uvijek je bio od velike važnosti za medije iako postoji određeno

suglasje oko prihvatljivosti cenzure u izvanrednim situacijama (u mjeri u kojoj su upute unaprijed razrađene i razumljive, ali i i strogo poštovane od vojske i medija). Vojno je vodstvo spremno povesti novinare u neke predoperativne situacije... Postoji također volja odgovornih u medijima da u takvim okolnostima poštuju privremena ograničenja objavljivanja informacija sve dok o ograničenjima postoji međusobno suglasje.⁴⁹⁹

Kao što se vidi, globalni utjecaj medija učinio je da su građani širom *kugle* imali rat u svojim dnevnim boravcima ili spavaćim sobama. Izvješćivanje o krizama gotovo je izravno. Novinari sve više znaju o ratnim i vojnim tajnama, a s druge strane u svakoj vojnoj grani radi sve više profesionalaca, stručnjaka za odnose s javnošću. U međuvremenu, od Vijetnama do danas, vojska je naučila služiti se medijima. S jedne strane naučila je da nikada ne treba svjesno lagati novinaru jer se time ugrožava vjerodostojnost izvora. S druge strane vojska je naučila služiti se televizijom *uživo* kako bi se izravno obratila općoj javnosti zaobilazeći tradicionalnu posredničku ulogu novinara, i tako dominirati svjetskim javnim mišljenjem.⁵⁰⁰

Među brojnim službenicima za odnose s javnošću ili, kako kažu Amerikanci, službenicima za „javne poslove“, mnogi su prošli edukaciju i obuku u Školi za obrambeno informiranje, Fort George G. Meade (Maryland) ili na sveučilištima koja nude diplomski i poslijediplomski studij odnosa s javnošću.

Stalni obrazovni proces vojnih stručnjaka utjecao je na činjenicu da se vojni stručnjaci sve više pojavljuju u medijima. Taj odnos simbioze *javnih poslova* i medija utjecao je na sklapanje *sporazuma* između Pentagona i velikih medijskih kuća. Naime 1992. godine dvadeset novinarskih organizacija (Associated Press, Washington Post, CNN i dr.) predložilo je Pentagonu *set načela* za izvješćivanje o ratnim operacijama. „Prema ovim načelima, predstavnici za javne poslove trebali bi služiti kao posrednici, ali se ne bi smjeli miješati u način

izvješćivanja; novinari bi se smjeli voziti u oklopnim vozilima i zrakoplovima kad god je to moguće i trebali bi učiniti sve što je u njihovoj moći da borbene operacije prate iskusni reporteri.“⁵⁰¹ Prilikom razgovora o *setu načela* Pentagon je inzistirao na pravu da pregleda izvješća s ratišta prije nego što se objave ili stave na raspolaganje timu izabranih predstavnika medija.

Odnos vojske i medija stalna je top tema u krizama. Kao rezultat svađa vojske i medija nakon Granade nastala je Ekpa za mobilno izvještavanje zvana „baza“. Prvi put testirana tijekom američke invazije na Panamu 1989. „Baza“ je bila mala skupina reportera odabranih da gotovo bez ikakve najave prate postrojbe u borbi. Smjernice izvještavanja dogovorene su s urednicima i novinarima prije polaska, tako da bi novinari propisno razumijeli „o čemu se može, o čemu ne može“ izvještavati. Od skupina odabranih reportera iz „baze“ očekivalo se da primjerak svog izvješća daju kolegama, što se kosilo sa srži novinarskog nastojanja za pronalaženjem ekskluzivne ili uzbudljive „priče“, ali je bilo bolje od zabrane pristupa, izostavljanja novinara kao u Granadi. Odabrani novinari iz „baze“ neizbježno su se zblížili s vojnicima jer su zajedno s njima išli na ratište pa se tako moglo očekivati i pozitivno izvještavanje koje neprijatelju neće otkriti informacije o smještaju i snazi vojske.⁵⁰²

Ubacivanje novinara u ratne operacije u stvarnosti se svodi na dobivanje prednosti u odnosima s javnošću za vladu SAD-a, smatraju pojedini novinari. Drugi misle da ubacivanje novinara na ratišta kao rezultat ima izvješća koja su bitno oblikovana vladinim nastojanjem da promovira svoje poruke radi postizanja specifičnih ciljeva. C. Amanpour, novinarka CNN-a, smatra da je ubacivanje novinara na ratišta dovelo do

Globalni utjecaj medija učinio je da su građani širom kugle imali rat u svojim dnevnim boravcima ili spavaćim sobama.

Od Vijetnama do danas, vojska je naučila služiti se medijima. S jedne strane naučila je da nikada ne treba svjesno lagati novinaru jer se time ugrožava vjerodostojnost izvora.

Stalni obrazovni proces vojnih stručnjaka utjecao je na činjenicu da se vojni stručnjaci sve više pojavljuju u medijima.

Ubacivanje novinara u ratne operacije u stvarnosti se svodi na dobivanje prednosti u odnosima s javnošću za vladu SAD-a, smatraju pojedini novinari.

C. Amanpour, novinarka CNN-a, smatra da je ubacivanje novinara na ratišta dovelo do toga da su mediji nekritični prema državnoj administraciji.

toga da su mediji nekritični prema državnoj administraciji. „Mislim da su medijima bila začepljena usta i da su mediji sami sebi zatvorili usta. Žao mi je reći, ali se zasigurno televizija, a možda do neke mjere i moja postaja, plašila administracije i njenizinih marinaca, *vojnika* u Fox Newsu.“⁵⁰³

Imajući na umu različite pristupe oko sudjelovanja medija u ratnim operacijama, vojni su lideri postali svjesni činjenice da medijsko pokriće njihovih operacija može u stvarnosti postati dodatna snaga. S druge strane, kada je riječ o medijskoj perspektivi, ne postoji homogen medijski stav. Mediji su neujednačeni jer prevladava natjecanje umjesto zajedničkog interesa. No u svakom slučaju, ističu analitičari, i vojska i mediji (novinari) trebaju naučiti lekciju o uzajamnoj nužnosti, kao i o tome da i jedni i drugi služe istoj javnosti.⁵⁰⁴

Upravljanje kriznim komuniciranjem

Razlog za profesionalne odnose s javnošću u vojsci svakako nameću i brojni incidenti u vojnim postrojbama ili administraciji. Sve je više seksualnih, homoseksualnih i drugih prijestupa u vojsci što dodatno izaziva pozornost medija i javnosti. Brojni su primjeri koji ukazuju na ozbiljnost situacije. Jedan od najsvježijih globalnih skandala u vojsci jest mučenje i maltretiranje iračkih zatvorenika koje su provodili američki vojnici neposredno nakon *završetka* rata u Iraku 2004. godine.

Svjetski mediji prenijeli su svjedočenja i dokaze o zlostavljanju koje su u iračkom gradu Mosulu provodili američki vojnici. Agencija Reuters izvijestila je da su u zloglasnom zatvoru Abu Ghraib američki vojnici zatvorenici pokrivali glave, skidali ih do gola, premlaćivali, provodili kroz mlazove hladne vode i sl. Seanse mučenja, navodi Reuters, odvijale su se u prostoru prozvanom „diskač“ zbog preglasne glazbe zapadnog tipa kojoj su zatvorenici neprestalno bili izloženi. Zatvorenici su nadalje bili premlaćivani štapom i vojničkim čizmama, mučeni i lišavani sna. Svjedočilo se i o seksualnom zlostavljanju dječaka.

Washington je priznao da su zatvorenici bili zlostavljani u Abu Ghraibu i da su elitne jedinice američke vojske prekršile Ženevsku konvenciju. Takav čin američkih vojnika osudio je i predsjednik George W. Bush u govoru naciji, ministar obrane Donald Rumsfeld, državni tajnik Colin Powell i drugi.

Američki vojnici su urinirali po mrtvim tijelima Afganistanaca. O kome god da se radi i bez obzira na okolnosti koje se istražuju, to je nečuveno ponašanje i ono je neprihvatljivo za pripadnika vojske, poručili su iz Pentagona. Američka mornarička vojska je pokrenula službenu istragu nakon što je na internetu procurila snimka vojnika kako uriniraju po mrtvim tijelima civila u Afganistanu. Video od 40 sekundi prikazuje četvero vojnika kako stoje iznad tri tijela. Vojnici se podsmjehuju i šale, a u razgovoru su jedan drugom zaželjeli i ugodan dan, javlja Daily Mail. - Kao zlatni tuš - rekao je jedan od vojnika, što se može čuti i na snimci. Nije sigurno gdje je točno u Afganistanu video snimljen. - Ne možemo ništa sa sigurnošću još potvrditi jer nismo ustanovili je li video autentičan. Nakon istrage će se sve znati, a svi odgovorni će snositi posljedice - kazala je Kendra Hardesty, glasnogovornica Američke mornaričke vojske. Osim toga, na stranici LiveLeak.com neki su korisnici komentirali kako su „ponosni“ na svoje sunarodnjake, a među njima je bilo i onih koji su komentirali i kako su civilima „trebali odsjeći glave“.⁵⁰⁵

To je jedan od svježijih primjera koji upućuje na važnost *javnih poslova* u vojsci. Skandali, poput izvanbračnih veza (general američkog zrakoplovstva J. W. Ralston), preljubi (general bojnik J. Longhouse), neprijemno seksualno ponašanje (Mornarička konvencija 1991.), prisiljavanje na seksualni odnos (vojni polygon u Aberdenu 1997. go-

Imajući na umu različite pristupe oko sudjelovanja medija u ratnim operacijama, vojni su lideri postali svjesni činjenice da medijsko pokriće njihovih operacija može u stvarnosti postati dodatna snaga.

Razlog za profesionalne odnose s javnošću u vojsci svakako nameću i brojni incidenti u vojnim postrojbama ili administraciji.

dine), mogu narušiti moralni integritet vojnog vrha i vojske uopće.

Na slučaj vezan za poručnicu američkog zrakoplovstva Kelly Flinn ukazuju S. M. Cutilip i sur. „Američko zrakoplovstvo je 1995. godine promoviralo K. Flinn kao prvu ženu pilota u B-52. Godinu dana kasnije protiv nje je pokrenuta istraga radi navodnog preljuba, laganja nadređenima i ponašanja nedostojnog jednog časnika. Flinnova je htjela reći svoju stranu priče te je krenula u napad, angažirajući tvrtku za odnose s javnošću i nastupajući na nacionalnoj televiziji. K. Flinn naposljetku je dala ostavku, no način na koji je vojska tretirala taj slučaj zabrinuo je mnoge profesionalce za odnose s javnošću. J. Elsasser, glavni urednik lista *Public Relations Tactics* primijetio je: ‘Bilo je sigurno da će priča sa seksualnim predznakom poput ove izazvati senzaciju. Zrakoplovstvo je možda htjelo učiniti Flinnovu nekakvim primjerom, no pokušaj se izjalovio, a stereotip o vojsci kojom dominiraju muškarci samo je učvršćen. Bilo bi bolje da se o ovom slučaju raspravljalo interno, a ne u senzacionalističkom tisku.’⁵⁰⁶

Tijekom travnja 2007. godine svijet je potresao još jedan vojni incident. Mediji su priopćili: „Njemačko ministarstvo obrane uručilo je otkaz instruktoru koji je vojniku za vrijeme vježbe naredio da zamisli borbu protiv neprijateljski raspoloženih crnaca iz Bronxa i puca na njih.“⁵⁰⁷ Naime na njemačkoj televiziji prikazana je videosnimka vojnika koji su imali zadatak pretvarati se da su u Bronxu u New Yorku i da se bore protiv neprijateljski raspoloženih Afroamerikanaca. Snimka na kojoj instruktor izdaje naređenje vojnicima da psuju dok pucaju izazvao je buru negodovanja.

Čelnik američke udruge za ljudska prava Al Sharpton upozorio je kako je neshvatljivo da se crnci u vojnim vježbama koriste kao mete. Gradski dužnosnici New Yorka izjavili su kako ih je razalostila činjenica da se Bronx doživljava tako negativno.

„Ti ljudi ne znaju ništa o Afroamerikancima iz Bronxa“, rekao je gradski čelnik toga dijela New Yorka Adolfo Carrion i zatražio ispriku njemačke vojske zbog incidenta. Na snimci, koja je snimljena u lipnju 2006. u

šumi nedaleko od baze u Rendsburgu na sjeveru Njemačke, mogu se čuti riječi instruktora koji vojnicima daje upute: „Nalazite se u Bronxu, crni kombi zaustavlja se ispred vas i iz njega izlaze trojica Afroamerikanaca i počinju vam vrijeđati majku... Djelujte!“ Vojnik potom počinje pucati i psovati na engleskom, a instruktor ga hrabri da više još glasnije.⁵⁰⁸

Izraelski vojnik snimljen kako nogom udara devetogodišnjeg palestinskog dječaka. Na svjetlo dana je isplivala još jedna skandalozna snimka koja pokazuje brutalnost izraelske vojske pri ophođenju s Palestincima. Ovog puta se na piku „hrabrih“ vojnika našao ni manje ni više nego devetogodišnji dječak. Nema sumnje – velika prijetnja po sigurnost države Izrael. Snimku je iz svog doma napravio i objavio Raed Abu Rimle iz izraelske organizacije za ljudska prava B'Tselem. Na njoj se jasno vidi kako pripadnik izraelske vojne granične policije nogom udara dječaka, dok ga drugi vojnik drži i vuče po cesti. Incident se dogodio 29. lipnja u području H2 u gradu Hebronu na Zapadnoj obali. Dječak Abd a-Rahman Burqan sa svojom obitelji živi pokraj parkirališta kojeg za svoja vozila koristi izraelska vojska. Snimka pokazuje kako je vojnik doslovno vrebao iza ugla i zaskočio dječaka koji je tuda šetao. Uhvatio ga je za ruku i pitao: „Zašto praviš probleme?“. Zatim ga je počeo vući po podu dok je dječak vrištao od bola. Tada na scenu stupa i drugi vojnik koji nogom udara dječaka, nakon čega ga prvi vojnik pušta. Raed Abu Rimle, koji je snimio incident, poslije je za list „Yedioth Ahronoth“ kazao kako je čuo vrištanje te je vidio kako vojnik udara dječaka u trbuh. Kad su ga policajci pustili, otišao je do dječaka koji je bio „toliko uplašen da se pomokrio u gaće“.⁵⁰⁹

Flinnova je htjela reći svoju stranu priče te je krenula u napad, angažirajući tvrtku za odnose s javnošću i nastupajući na nacionalnoj televiziji. K. Flinn naposljetku je dala ostavku, no način na koji je vojska tretirala taj slučaj zabrinuo je mnoge profesionalce za odnose s javnošću.

Njemačko ministarstvo obrane uručilo je otkaz instruktoru koji je vojniku za vrijeme vježbe naredio da zamisli borbu protiv neprijateljski raspoloženih crnaca iz Bronxa i puca na njih.

Kada je riječ o vojnim/političkim interesima, vojni odnosi s javnošću često surađuju s raznim agencijama odnosa s javnošću.

Nisu to jedini, ali su svakako reprezentativni slučajevi koji privlače medije i na muke stavljaju osoblje u odnosima s javnošću. Analizirajući (samo) njih, evidentna je činjenica kako danas u vrijeme kad je globalna nesigurnost u porastu, uzrokovana i američkom ekspanzijom i mnoštvom terorističkih aktivnosti raznih organizacija i pojedinaca, pozornost medija nad svim aktivnostima vojske samo će rasti. Takav trend, kao što se vidi, neminovno dovodi do potrebe izobrazbe i oposobljavanja novih *kommunikacijskih ratnika* koji će znati odgovoriti i ići ususret medijima. Bit će pridruženi ministrima obrane, generalima i drugima koji planiraju i vode rat kako bi se pobrinuli da medijska slika sukoba bude takva da maksimalno utječe na stupanj podrške javnosti tom sukobu. Vojni odnosi s javnošću tako postaju važan sektor industrije upravljanja komunikacijama i javnim mišljenjem.⁵¹⁰

Kada je riječ o vojnim/političkim interesima, vojni odnosi s javnošću često surađuju s raznim agencijama odnosa s javnošću. O tome svjedoči M. Kunczik u knjizi *Odnosi s javnošću*.⁵¹¹ Prema M. Kuncziku, Edward L. Bernays zajedno je s CIA-om sudjelovao u rušenju demokratski izabrane vlade u Gvatemali nakon što je prethodno kroz odnose s javnošću izgradio neprijateljsku sliku o komunističkoj prijetnji. Ivy L. Lee, jedan od nautjecajnijih praktičara odnosa s javnošću u SAD-u, djelovao je u odnosima s javnošću za Hitlerove nacionalsocijaliste. Poznata svjetska agencija za odnose s javnošću Hill&Knowlton radila je na uvođenju SAD-a u rat s Irakom služeći se *ratnom huškačkom*

propagandom.⁵¹² Agencija za odnose s javnošću Ruder-Finn za vrijeme rata u Jugoslaviji bavila se propagandom za Hrvatsku te Bosnu i Hercegovinu.

U sklopu protusrpske propagande Ruder-Finn je nastojala pridobiti američke Židove za protusrpsku stvar, što zbog Tuđmanovih i Izetbegovićevih antisemitskih izjava nije bio lak zadatak. Kad su 5. kolovoza 1992. godine objavljena izvješća o srpskim logorima, uspostavljen je kontakt s trima velikim židovskim organizacijama i ukazano im je na sličnost između koncentracionih logora nacionalsocijalista i logora u Srbiji. Organizacijama je preporučeno da objave oglase u NYT i upriliče prosvjedne skupove ispred zgrade UN-a. Srbija se izjednačavala s nacističkom Njemačkom.⁵¹³

Tvrtke za odnose s javnošću imale su svoje prste i u ratu u Biafri, kao i u ratu između Hondurasa i Salvadora. Agencija Thoimas P. McCann organizirala je ratne odnose s javnošću za Honduras. Svjetski poznata agencija za odnose s javnošću Hamilton Wright radila je i za Južnoafričku Republiku za vrijeme aparthejda i za generala Chiang Kai-sheka.⁵¹⁴

Nažalost, i ti primjeri pokazuju da je, *kada izbije rat, prva žrtva istina*. Tu istinu dalje će potvrditi i studije slučaja iz Vijetnama, Iraka, s Falklanda itd.

Nažalost, i ti primjeri pokazuju da je, kada izbije rat, prva žrtva istina. Tu istinu dalje će potvrditi i studije slučaja iz Vijetnama, Iraka, s Falklanda itd.

Studija slučaja 49. Vijetnam: necenzurirani rat?

Vojni sukobi od najranijih dana izazivali su pozornost medija. Vratimo li se daleko u prošlost, još u vrijeme stare Grčke i Rima, vidjet ćemo da su se informacije prenosile usmenim putem. Aleksandar Veliki nazvan je tvorcem prve *jedinice ratnih izvjestitelja*, a njemački car Maksimilijan I. prvi je novine rabio kao sredstvo za manipulaciju izvješćivanjem o ratnim zbivanjima. Francuski general Napoleon Bonaparte bio je svjestan važnosti javnog mišljenja i ukazivao na to da medijska izvješća predstavljaju opasnost za postizanje vojnih ciljeva. Meksičko-američki rat, započet 1846. godine, bio je prvi vojni sukob o kojem je dnevni tisak redovito izvješćivao. Adolf Hitler u svojem djelu *Mein Kampf* zaključuje da je Njemačka izgubila Prvi svjetski rat zato što je izgubila bitku u propagandi. I drugi ratovi imali su određene karakteristike glede medijskog izvješćivanja. Zadržat ćemo se na Vijetnamskom ratu koji se spominje kao prvi rat u kojem se moglo slobodno izvješćivati o ratnim zbivanjima. Zbog toga ga neki autori nazivaju prvim *otvorenim* ili prvim *televizijskim ratom*.⁵¹⁵ O utjecaju televizije na Vijetnamski rat Henry Kissinger u knjizi *Diplomacija* kaže:⁵¹⁶

Redovite večernje vijesti privlače desetke milijuna gledatelja, mnogo veći broj ljudi no što su mogle doseći novine i časopisi. Prednost novog medija jest vizualnost te svakodnevni komentar uredništva. Televizijske vijesti pokazuju snažnu tendenciju k dramatizaciji, događajima pridaju velik publicitet te ne mogu uvijek biti ujednačeni ni uz najbolje namjere. Bilo je tehnički nemoguće pokazati sva zvjerstva koja je Vijetkong učinio na područjima pod svojom kontrolom. Izvjestitelji s mjesta događaja dobivaju važnost političkih figura jer je osim njih samo predsjednik mogao doprijeti do tolikog broja gledatelja, ali ne tako redovito kao oni.

U izvješćivanju o ratnim sukobima informacije iz Vijetnama nisu formalno podlijegale cenzuri. „Za izvješćivanje o Vijetnamskom ratu bila je ključna procjena vlade kako odnosi s javnošću u slučaju rata, odnosno sukoba, ne moraju obuhvaćati samo uvjeravanje javnosti, već mogu služiti i sprječavanju nepoželjnih diskusija. Američka je vlada svoju procjenu temeljila na pretpostavci kako postoji opći konsenzus između vlade i medija.“⁵¹⁷

Razlog za takav stav ležao je i u činjenici da je Vijetnamski rat počeo u tajnosti i bez odobrenja Kongresa. Kada su se u zemlju sve češće počeli vraćati ljesovi iz Vijetnama, Amerikanci su shvatili da se rat više ne može voditi u tajnosti. Vlada Lyndona B. Johnsona 1964. godine izmislila je incident u Tokinškom zaljevu, što je poslužilo za pojačanje američkih vojnih aktivnosti.

Incident u Tokinškom zaljevu zbio se kada su SAD pred sjevernovijetnamsku obalu poslale razarač USS Maddox da prikupi informacije o snazi i opremljenosti vijetnamskih vojnika. Sjevernovijetnamske snage pucale su na razarač, ali mu nisu nanijele štetu. Dva dana kasnije drugi je američki razarač na radaru zabilježio signale za koje se vjerovalo da su sjevernovijetnamski torpedni čamci te su oba razarača započela paljbu. Poslije je utvrđeno da u blizini nije bilo nikakvih torpednih čamaca. Bez obzira na prijevaru javnosti, Kongres je dao zeleno svjetlo (Senat je glasovao 88:2, a Predstavnički dom 416:0) Johnsonu za akcije u Vijetnamu.⁵¹⁸

Johnsonova administracija, nastojeći uvjeriti javnost u zemlji i inozemstvu u legitimnost američke politike prema Vijetnamu, uporabila je niz tehnika vojnih odnosa s javnošću. Ili, kako kažu D. Mercer i dr. (*The Fog of War*), „Vlada je poduzela napor da *proda rat* posredstvom uporne kampanje odnosa s javnošću“⁵¹⁹.

Istaknuto je kako je Vijetnamski rat prvi *otvoreni* rat i kako nije postojala formalna cenzura. Međutim, kako pišu M. Kunczik i A. Zipfel, nepostojanje cenzure „nije značilo kako

Aleksandar Veliki nazvan je tvorcem prve jedinice ratnih izvjestitelja, a njemački car Maksimilijan I. prvi je novine rabio kao sredstvo za manipulaciju izvješćivanjem o ratnim zbivanjima. Francuski general Napoleon Bonaparte bio je svjestan važnosti javnog mišljenja i ukazivao na to da medijska izvješća predstavljaju opasnost za postizanje vojnih ciljeva.

Za izvješćivanje o Vijetnamskom ratu bila je ključna procjena vlade kako odnosi s javnošću u slučaju rata, odnosno sukoba, ne moraju obuhvaćati samo uvjeravanje javnosti, već mogu služiti i sprječavanju nepoželjnih diskusija. Američka je vlada svoju procjenu temeljila na pretpostavci kako postoji opći konsenzus između vlade i medija.

Senator Fulbright primjerice tvrdi da su neka ratna zbivanja inscenirana kako bi televizijske postaje bile opskrbljene materijalom povoljnim za vladu.

Strane brojni medijski analitičari smatraju da su američki mediji „s entuzijazmom obavljali svoju domoljubnu dužnost u korist vladinih ratnih napora“. N. Chomsky ističe da „tijekom cijelog Vijetnamskog rata nije bilo članka ni u jednim novinama za koje znam koji je rekao da Amerika nije imala pravo napasti Južni Vijetnam“.

U ratu za britansko otočje u blizini argentinske obale nije bilo satelitskog prijenosa televizijskih snimaka, a i distribucija fotografija bila je ograničena.

američka vlada ne ulaže velike napore u manipuliranje izvješćivanjem“. Senator Fulbright primjerice tvrdi da su neka ratna zbivanja inscenirana kako bi televizijske postaje bile opskrbljene materijalom povoljnim za vladu. Prema Fulbrightovoj procjeni 2800 osoba radilo je za Pentagon Propaganda Machine, gdje su u ime ministarstva obrane bili zaduženi za odnose s javnošću. Državna administracija u Kennedyjevo doba uložila je znatne napore oko nadzora izvješća o ratu u Vijetnamu. Jedan od pokazatelja za to jest i čuveni *Cable 1006* koji je ministarstvo vanjskih poslova SAD-a poslalo svom Informativnom centru u Saigonu. Ministarstvo je upozoravalo zapovjednike da dopisnicima za vrijeme vojnih akcija ne omoguće potreban prijevoz ako postoji opasnost od negativnog izvješćivanja.⁵²⁰

Kao što se vidi, otvorenost rata bila je lažna. Iako je Američka informativna agencija (USIA) pozivala novinare da odu u Vijetnam na trošak američke administracije, Vlada je ipak na neposlušne novinare djelovala raznim pritiscima. Državna uprava bila je vrlo nezadovoljna izvješćima novinara *The New York Timesa* (Harrison Silasbury) zbog njegovih izvješća iz Hanoijske. Povijest bilježi da je i predsjednik J. F. Kennedy neuspješno intervenirao u glavnog urednika *The New York Timesa* zbog izvješća iz Južnog Vijetnama. N. Chomsky u knjizi *Mediji, propaganda i sistem* navodi da su *Globe* bile prve novine koje su objavile članak u kojem se traži povlačenje iz Vijetnama.⁵²¹

Pored tih novina H. Kissinger ukazuje na kritičnost i drugih medija. *Wall Street* se okrenuo protiv rata te „postavlja retoričko pitanje hoće li razvoj događaja upropastiti naše originalne, hvale vrijedne ciljeve? (...) Ako praktički ništa ne preostane od vlade i cijele nacije, što ćemo u Vijetnamu uopće spasiti?“ List iznosi stav da bi se Amerikanci trebali pomiriti s mogućnošću, ako to već nisu učinili, da je cjelokupan napor u Vijetnamu osuđen na propast. NBC 10. ožujka emitira specijalnu emisiju o Vijetnamu u kojoj izlaže teze koje će se uskoro pretvoriti u općepoznat i prihvatljiv refren. „Bez obzira na sve argumente, nastupio je trenutak kada moramo odlučiti ima li ikakvog smisla uništiti Vijetnam da bismo ga spasili.“ Magazin *Time* 15. ožujka prihvaća takvo gledište.⁵²²

Lyndon Baines Johnson u svojim *Memoarima 1963. – 1969.* ističe kako su 1967. godine Hanoi i drugi glavni gradovi komunističkih zemalja „držali stalnu propagandnu vatru protiv naših akcija u Vijetnamu. Zahtijevali su hitnu obustavu naše agresije i potpunu i bezuvjetnu obustavu bombardiranja Sjevera. Neki dobronamjerni ljudi u Sjedinjenim Državama i drugdje u svijetu također su zahtijevali obustavu bombardiranja ili barem stanku. Neki listovi postali su kritičniji zbog našeg sudjelovanja. U isto vrijeme, drugi pojedinci i grupe tražili su od nas da još više uradimo. Javili su se zahtjevi da *ili pobijedimo ili odemo*.“⁵²³

S druge strane brojni medijski analitičari smatraju da su američki mediji „s entuzijazmom obavljali svoju domoljubnu dužnost u korist vladinih ratnih napora“⁵²⁴. N. Chomsky ističe da „tijekom cijelog Vijetnamskog rata nije bilo članka ni u jednim novinama za koje znam koji je rekao da Amerika nije imala pravo napasti Južni Vijetnam“.⁵²⁵ Tomu u prilog govori i činjenica da je Johnsonova administracija 1967. godine pokrenula operaciju „Uspjeh“. Ona se temeljila na Skupini za informiranje o Vijetnamu s uputama da medije opskrbljuju dobrim vijestima. Dezinformacijama i propagandi nije bilo kraja.

Studija slučaja 50. Falklandi

Za razliku od *otvorenog i televizijskog rata* u Vijetnamu, u Falklandskom ratu koji je trajao od 2. travnja do 15. lipnja 1982. godine situacija oko medijskog izvješćivanja bila je posve suprotna. U ratu za britansko otočje u blizini argentinske obale nije bilo satelitskog prijenosa televizijskih snimaka, a i distribucija fotografija bila je ograničena. Rat 8000 milja daleko od Londona pratilo je ukupno 28 britanskih novinara.⁵²⁶ Zahvaljujući njima, britanska vlada uspjela je provesti kontrolu nad slikama rata u javnosti.

Vojnim odnosima s javnošću u Falklandskom ratu upravljala je britanska mornarica koja je u to vrijeme imala manje iskustva u odnosu na kopnene snage. Budući da su britanske trupe imale iskustva sa sukobima u Sjevernoj Irskoj, vojne operacije odnosa s javnošću kopnenih snaga bile su sofisticirane i (barem na površini) *otvorene* prema novinarskim zahtjevima. Za razliku od njih mornarici je nedostajala svijest o ulozi medija u ratu pa se često činilo kako zaboravlja na političku potrebu za stjecanjem potpore javnosti kod kuće i u inozemstvu.⁵²⁷ Štoviše, postupanje mornaričkih tajnika za odnose s javnošću prema novinarima, koji su pratili britanske ekspedicije, često je bilo obilježeno nepoštovanjem i nekooperativnošću „čak toliko da je nerijetko dolazilo u sukob s političkim potrebama vlade, što je onda rađalo sukobe suparničkih odjela za odnose s javnošću“.⁵²⁸

Pomirbu između tajnovitosti (bit uspješnog ratovanja) i *publiciteta* (bit uspješnog novinarstva) britansko Ministarstvo obrane pokušalo je ostvariti propuštanjem (dez)informacija za novinare. Mediji su rabljeni i za zbunjivanje i *dezinformiranje* neprijatelja. U *informacijskom ratu* s Argentinom nije bilo aktivno samo Ministarstvo obrane. „Britanski je veleposlanik u SAD-u dao 60 intervjuova od čega je više od 30 emitirano na televiziji i radiju. Defence Committee Donjeg doma parlamenta koji se bavio britanskom informacijskom politikom tijekom Falklandskog rata preporučio je vladi da se ubuduće ne pouzda u korektnost i objektivnost medija, već da više važnosti pridaje promidžbi.“⁵²⁹

Ovomu treba pridodati i činjenicu kako vojska nije trebala brinuti ni za izvješća britanskog žutog tiska. Žute novine u Velikoj Britaniji bile su do kraja domoljubne, uključujući famozni naslov u *Sunu* poput: *Jesam te (Gotcha!), Zabij si ga, Galtieri (Up yours, Galtieri)* ili *Klinac, Argentinac (Argie Bargie)*.⁵³⁰

Željan vrućih vijesti iz rata, BBC je zbog svoje tradicije javnog servisa koji izvješćuje o objema stranama optužen u britanskom Parlamentu za „neprihvatljivu nepristranost“ zbog uporabe fraza kao što su *britanske snage* umjesto *naši dečki* i prenošenja snimki s argentinske televizije.⁵³¹

Studija slučaja 51. Zaljevski rat 1991. godine

Vijetnamski je rat izgubljen na televiziji, bila je opća percepcija javnosti tijekom sedamdesetih godina proteklog stoljeća. Amerikanci su svakako naučili lekciju iz tog *televizijskog* rata. Kada su odlučile osloboditi Kuvajt nakon iračke agresije, američke političke i vojne snage imale su drukčije planove glede medija i javnosti. Od početka krize novinarski je pristup ključnim područjima bio ograničen, pri čemu su SAD i saveznici surađivali na uspostavi sustava pulova. *The New York Times* pisao je da je Zaljevski rat označio prvi veći sukob u dvadesetom stoljeću „u kojem je politika bila da se izvjestitelji ograniče na pulove s pratnjom koji su oštro ograničili kada i kako mogu razgovarati s vojnicima“.⁵³²

Za poslove odnosa s javnošću u Zaljevskom ratu imenovano je 150 američkih vojnih tajnika. Njihova je zadaća bila da novinare *National Media Poola* vode po željenim lokacijama i drže ih podalje od osjetljivih područja. Na bojištu novinari su okupljeni u *medijske izvjestiteljske timove* i bili su pod strogom paskom vojnih tajnika za odnose s javnošću. Na takav način novinari su bili ograničeni u slobodi kretanja i izvješćivanju.⁵³³ Tako *uklopljeni* novinari morali su se držati službene verzije ili su se suočavali s mogućnošću da ih se izbaci s konferencije za novinare.⁵³⁴

Da je američka vojska dobro nadzirala tijekom informacija, potvrđuje komentar *Frankfuter Allgemeine Zeitung* (21. siječnja 1991.) u kojem je stajalo „kako nikad prije nije toliko broj novinara s tako mnogo riječi i slika davao tako malo informacija o nekoj temi kao što je to slučaj sa Zaljevskim ratom“.⁵³⁵ Slike koje su s gledišta SAD-a mogle negativno utjecati na javnost nisu prikazivane. Zbog toga *glavna informacija koja se mogla čuti od televizijskih novinara bila je informacija kako nema informacije*.

Vojnim odnosima s javnošću u Falklandskom ratu upravljala je britanska mornarica koja je u to vrijeme imala manje iskustva u odnosu na kopnene snage.

Postupanje mornaričkih tajnika za odnose s javnošću prema novinarima, koji su pratili britanske ekspedicije, često je bilo obilježeno nepoštovanjem i nekooperativnošću „čak toliko da je nerijetko dolazilo u sukob s političkim potrebama vlade, što je onda rađalo sukobe suparničkih odjela za odnose s javnošću“.

Željan vrućih vijesti iz rata, BBC je zbog svoje tradicije javnog servisa koji izvješćuje o objema stranama optužen u britanskom Parlamentu za „neprihvatljivu nepristranost“ zbog uporabe fraza kao što su *britanske snage* umjesto *naši dečki* i prenošenja snimki s argentinske televizije“.

Kada je njemački list *Frankfurter Allgemeine Zeitung* načinio izvješće na temelju istraživanja u pet država o načinu na koji mediji prate kampanju protiv rata, došlo se do zaključka da je BBC prikazivao opće neslaganje s kampanjom. Također, BBC je pogriješio u čestoj uporabi neistinitih vojnih priča i stalnih prikaza pada Bagdada koji su sličili Vladinu tumačenju događaja.

Studija slučaja 52. Rat u Iraku 2003. godine

Nakon terorističkih napada u New Yorku 11. rujna 2001. SAD je u prvi plan svojih aktivnosti, kako na unutarnjem tako i na međunarodnom planu, stavio borbu protiv terorizma. Tragični događaji u kojima se broj stradalih mjerio tisućama potaknuli su u javnosti SAD-a snažan osjećaj nacionalnog jedinstva i osigurali aktualnoj administraciji podršku u svim aktivnostima usmjerenima na rat protiv terorizma. Svi oni koji su s terorizmom povezani ili bi se na bilo koji način mogli smatrati povezanim postali su legitimna meta i oličenje *neprijatelja*. U taj kontekst nije bilo teško smjestiti ni Irak, čiji je vladajući režim na čelu sa Saddamom Husseinom odbijao omogućiti neometan pristup inspektorima UN-a kako bi utvrdili ima li ta zemlja oružje za masovno uništenje.

Sigurnosni izvori iz SAD-a i Velike Britanije, koji su tvrdili da takvo oružje u Iraku postoji te da njime može biti ugrožena kolektivna sigurnost, koja je jedan od prioriteta definiranih u Strategiji nacionalne sigurnosti SAD-a, bili su odlučujući za oblikovanje stava američke administracije o nužnosti vojne intervencije protiv Iraka. Još u jesen 2002. godine američki je Kongres izglasao rezoluciju kojom je odobrena uporaba sile protiv Iraka. Iako nije osigurana potpora članica Vijeća sigurnosti za provođenje operacije pod okriljem UN-a, prvotno zbog protivljenja Francuske i Rusije, SAD donosi odluku o pokretanju vojne intervencije i bilateralnim pregovorima osniva neku vrstu koalicije u kojoj danas sudjeluje oko 30 zemalja. Najsnažniju potporu za tu operaciju SAD je dobio od Velike Britanije.

Pišući za britanski *Guardian*,⁵³⁶ D. Miller ukazao je na sklonost BBC-a da prati propagandu svoje britanske vlade u domaćim televizijskim i radijskim vijestima glede vojne invazije SAD-a i Velike Britanije na Irak. Takva su izvješća, vjeruje Miller, nanijela štetu reputaciji pouzdane i objektivne TV kuće BBC. Kada je njemački list *Frankfurter Allgemeine Zeitung* načinio izvješće na temelju istraživanja u pet država o načinu na koji mediji prate kampanju protiv rata, došlo se do zaključka da je BBC prikazivao opće neslaganje s kampanjom. Također, piše Miller, BBC je *pogriješio* u čestoj uporabi neistinitih vojnih priča i stalnih prikaza pada Bagdada koji su sličili Vladinu tumačenju događaja.⁵³⁷

Napad na Irak počeo je u ožujku 2003. i bio je praćen vrlo snažnom kampanjom američkih i koalicijskih službenika radi oslikvanja režima u Bagdadu oslika kao globalne prijetnje. Nakon ulaska koalicijskih trupa nastavljeno je službeno izvješćivanje o uspjesima savezničke vojne akcije, a posebno je naglašen uspjeh u pronalaženju i uhićenju nekadašnjeg iračkog predsjednika Saddama Husseina. Redovito izvješćivanje o događajima u Iraku nastavlja se pa se tako u Ministarstvu vanjskih poslova (Department of State) i Ministarstvu obrane SAD-a (Department of Defense) održavaju redoviti brifinzi s tom temom, a Department of State svakog tjedna izdaje službeno izvješće pod nazivom *Iraq Weekly Status Report*.

Međutim i pored jake kampanje, čiji je cilj uvjeriti međunarodna javnost i javnost SAD-a u opravdanost te akcije, velik je broj i onih koji joj oponiraju, posebno u redovima demokrata koji predsjednika Busha optužuju za manipulaciju i prikrivanje obavještajnih podataka uoči samog rata. Čak i neki demokratski senatori, koji su krajem 2002. zajedno s republikancima i sami glasanjem podržali vojnu akciju protiv Iraka, sada u javnosti istupaju oštro kritizirajući ponašanje predsjednika. Čini se da je u petoj godini njegova mandata podrška koju ima u javnosti najniža do sada.

Studija slučaja 53. Čečenija

I druge države rabe metode kontrole i upravljanja informacijama kako bi na odgovarajući način predstavile svoje aktivnosti domaćoj i međunarodnoj javnosti. Osim navedenih pri-

Napad na Irak počeo je u ožujku 2003. i bio je praćen vrlo snažnom kampanjom američkih i koalicijskih službenika radi oslikvanja režima u Bagdadu oslika kao globalne prijetnje.

mjera, koji se uglavnom odnose na politiku SAD-a i Velike Britanije, zanimljiv je i kratak osvrt na politiku Vlade Ruske Federacije i kontrolu informacija koje se odnose na protuterorističke operacije na području sjevernoga Kavkaza.

Naime službena web stranica Ministarstva vanjskih poslova nudi dokument pod nazivom *Pravila i procedure* koji treba poštovati osoblje masovnih medija koje želi raditi u zoni protuterorističkih operacija na području sjevernoga Kavkaza. Taj dokument predviđa da akreditaciju stranih novinara vrši Ministarstvo vanjskih poslova Ruske Federacije, uz dostavljanje potrebne dokumentacije. Međutim ono što je posebno zanimljivo s aspekta upravljanja informacijama jest činjenica da ta pravila predviđaju da osoblje stranih medija može primiti službene materijale od predstavnika vlasti Ruske Federacije, kao i obavljati snimanja i uzimati izjave predstavnika čečenskih tijela i stanovništva na mjestima koja odredi prateće osoblje i u njihovoj nazočnosti.

Također osoblju stranih medija nije dopušteno samostalno kretanje na teritoriju Čečenije, kao ni intervjuiranje vojnog i policijskog osoblja bez dozvole predstavnika službenih organa. Kršenje tih pravila i procedura povlači sankcije, ponajprije oduzimanje akreditacije, odnosno nemogućnost daljnjeg angažmana na tom području. To praktično znači da su predstavnici medija prisiljeni prihvatiti strogo kontroliran pristup i prikupljanje informacija ili da im u suprotnom bude uskraćena mogućnost izvješćivanja s tog područja.

Studija slučaja 54. Granada

Kada su američke postrojbe upale u Granadu 1983. godine, Reaganova administracija odlučila je potpuno isključiti medije tvrdeći da su se događaji zbili tolikom brzinom da nije bilo vremena organizirati siguran prijevoz novinarskoga korpusa. Nastala medijska pomrčina omogućila je vojsci SAD-a da provede svoje operacije bez znatijelnih očiju, dok je kod kuće, u Washingtonu, informacijski vakuum pokrenuo lavinu glasina i nagađanja. Taj su vakuum mogla ispuniti samo službena izvješća, uključujući službene snimke ratnih snimatelja, a one su se puštale kada je to odgovaralo Washingtonu – što je, kao i obično, značilo mnogo vremena nakon događaja. Do trenutka do kada su uporni medijski prosvjedi ublaženi dopuštanjem pristupa u ratno područje nekim novinarima, borbe su bile gotove, a vojna misija ostvarena. Bila je to najniža točka suradnje američke vojske i medija u poslijeratnom razdoblju.⁵³⁸

Također osoblju stranih medija nije dopušteno samostalno kretanje na teritoriju Čečenije, kao ni intervjuiranje vojnog i policijskog osoblja bez dozvole predstavnika službenih organa.

Kada su američke postrojbe upale u Granadu 1983. godine, Reaganova administracija odlučila je potpuno isključiti medije tvrdeći da su se događaji zbili tolikom brzinom da nije bilo vremena organizirati siguran prijevoz novinarskoga korpusa.

Sažetak

Odnosi s javnošću u vojsci

Odnosi s javnošću u vojsci nisu ništa drukčiji od ostalih odnosa s javnošću, drukčiji je jedino (naš) proizvod. On ističe kako vojska i druga područja primjene odnosa s javnošću rabe iste metode, natječu se za isti medijski prostor i problemima u odnosima s javnošću pristupaju na isti način kao i djelatnici u privatnom sektoru. Osnovni proces jest istraživanje, planiranje, provedba i procjena.

Ratna propaganda

Dva osnovna cilja ratne propagande su: 1. maksimaliziranje sudjelovanja ljudi u aktivnostima svoje skupine i 2. minimaliziranje udjela neprijatelja u aktivnostima vlastite skupine.

Komuniciranje oružanih snaga s javnošću

Svaka vojna formacija ili oružane snage imaju poseban izazov komunicirati s javnošću. Zbog svoje osjetljivosti koja je povezana s potrošnjom golemih sredstava iz proračuna zemlje, od obrambenih se snaga traži uspješna i otvorena komunikacija. Teoretičari idu i korak dalje smatrajući da mišljenje, potpora, zahtjevi i očekivanja javnosti imaju utjecaj na sustav nacionalne sigurnosti, a time i oružanih snaga. Zbog toga je mogućnost oružanih snaga da sačuvaju dobre odnose s javnošću pitanje stvaranja prihvatljivog ugleda u društvu.

Teorija rata

Tri su čimbenika koje bi svaka teorija rata morala imati: 1. *vladu* koja određuje cilj rata, 2. *vojsku* koja se za to bori, 3. *narod* koji je treba podupirati.

Rat u spavaćoj sobi

Kao što se vidi, globalni utjecaj medija učinio je da su građani širom svijeta imali rat u svojim dnevnim boravcima ili spavaćim sobama. Izvješćivanje o krizama gotovo je izravno. Novinari sve više znaju o ratnim i vojnim tajnama, a s druge strane u svakoj vojnoj grani radi sve više profesionalaca, stručnjaka za odnose s javnošću. U međuvremenu, od Vijetnama do danas, vojska je naučila služiti se medijima.

Sporazum između Pentagona i velikih medijskih kuća

Godine 1992. dvadeset novinarskih organizacija (Associated Press, Washington Post, CNN i dr.) predložilo je Pentagonu *set načela* za izvješćivanje o ratnim operacijama. „Prema ovim načelima, predstavnici za javne poslove trebali bi služiti kao posrednici, ali se ne bi smjeli miješati u način izvješćivanja; novinari bi se smjeli voziti u oklopnim vozilima i zrakoplovima kad god je to moguće i trebali bi učiniti sve što je u njihovoj moći da borbene operacije prate iskusni reporteri.“ Prilikom razgovora o *setu načela* Pentagon je inzistirao na pravu da pregleda izvješća s ratišta prije nego što se objave ili stave na raspolaganje timu izabranih predstavnika medija.

Upravljanje kriznim komuniciranjem

Razlog za profesionalne odnose s javnošću u vojsci svakako nameću i brojni incidenti u vojnim postrojbama ili administraciji. Sve je više seksualnih, homoseksualnih i drugih prijestupa u vojsci, što dodatno izaziva pozornost medija i javnosti. Brojni su primjeri koji ukazuju na ozbiljnost situacije.

Rat na Falklandima

Pomirbu između *tajnovitosti* (bit uspješnog ratovanja) i *publiciteta* (bit uspješnog novinarstva) britansko Ministarstvo obrane pokušalo je ostvariti propuštanjem (dez)informacija za novinare. Mediji su rabljeni i za zbunjivanje i *dezinformiranje* neprijatelja. U *informacijskom ratu* s Argentinom nije bilo aktivno samo Ministarstvo obrane. Britanski je veleposlanik u SAD-u dao 60 intervjuua, od čega je više od 30 emitirano na televiziji i radiju.

Medijska pomrčina

Kada su američke postrojbe upale u Granadu 1983. godine, Reaganova administracija odlučila je potpuno isključiti medije tvrdeći da su se događaji zbili tolikom brzinom da nije bilo vremena organizirati siguran prijevoz novinarskoga korpusa. Nastala medijska pomrčina omogućila je vojsci SAD-a da provede svoje operacije bez znatiželjnih očiju, dok je kod kuće, u Washingtonu, informacijski vakuum pokrenuo lavinu glasina i nagađanja.

Pitanja za provjeru znanja

1. Dva osnovna cilja ratne propagande?
2. Koji ulogu masovni mediji imaju u ratnim operacijama?
3. Prema teoriji rata koja su to tri čimbenika koje bi svaka teorija rata morala imati?
4. Što možemo naučiti iz slučaja West Point?
5. Objasnite tezu *rat u stvarnom vremenu!*
6. Objasnite smisao sporazuma između Pentagona i velikih medijskih kuća?
7. Promotrite ubacivanje novinara u ratne operacije s negativnog aspekta za medije!
8. Kako krize djeluju na reputaciju vojnih snaga?
9. Za koji rat se kaže da je *prvi televizijski rat*?
10. Zašto Vijetnamski rat nazivamo *necenzurirani rat*?
11. Utjecaju televizije na Vijetnamski rat prema Henryu Kissingeru?
12. Incident u Tokinškom zaljevu?
13. Objasnite *pomirbu* između *tajnovitosti* (bit uspješnog ratovanja) i *publiciteta* (bit uspješnog novinarstva) na primjeru rata na Falklandima!
14. Odnosi s javnošću u Zaljevskom ratu?
15. Upravljanje informacijama u ratu u Čečeniji?
16. Što je *medijska pomrčina* rata na Granadi?



Dodatna literatura

- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Chomsky, N.: *Mediji, propaganda i sistem*, "Što čitaš", Zagreb, 2002.
- Cottle, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, A.: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London, 2003.
- Johnson, L. B.: *Memoari 1963. – 1969.*, Globus, Zagreb, 1974.
- Kissinger, H.: *Dipomacija*, Golden marketing, Zagreb, 2000.
- Kunczik, M.: *Odnosi s javnošću*, FPZ, Zagreb, 2006.
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- McNair, B.: *Uvod u političku komunikaciju*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Šiber, I.: *Politička propaganda i politički marketing*, Alinea, Zagreb, 1992.
- Taylor, P. M.: *Journalism under Fire: The Reporting of War and International Crises*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2003.
- Vočkić Avdagić, J.: *Mediji i sigurnost*, u: *Informativni menadžment za zaštitu i spašavanje-Hrestomatija*, N. Čurak (ur.), Sarajevo, 2009.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

Bilješke

- 481 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 511.
- 482 Isto.
- 483 Isto.
- 484 G. M. Broom, *n. dj.*, 429.
- 485 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 258.
- 486 Vidi: P. M. Taylor, *n. dj.* 65.
- 487 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 509.
- 488 I. Šiber (a), *n. dj.*, 123.
- 489 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 265.-267.
- 490 J. Vočkić Avdagić: *Mediji i sigurnost*, u: *Informativni menadžment za zaštitu i spašavanje-Hrestomatija*, N. Čurak (ur.), FPN, Sarajevo, 2009., 121.-122.
- 491 Isto, 122.
- 492 Isto, 123.
- 493 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 263.
- 494 Isto.
- 495 P. M. Taylor, *n. dj.*, 77.
- 496 B. McNair, *n. dj.*, 188.
- 497 Isto.
- 498 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 224.
- 499 J. Vočkić Avdagić, *n. dj.*, 129.
- 500 P. M. Taylor, *n. dj.* 75.
- 501 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 510.
- 502 P. M. Taylor, *n. dj.*, 77.
- 503 G. M. Broom, *n. dj.*, 427.
- 504 J. Vočkić Avdagić, *n. dj.*, 129.-130.
- 505 <http://www.24sata.hr>, 12. 1. 2012.
- 506 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 508.
- 507 www.tportal.hr, 17. 4. 2007.
- 508 Isto.
- 509 <http://www.index.hr>, 4. 7. 2012.
- 510 B. McNair, *n. dj.*, 189.
- 511 M. Kunczik *n. dj.*, 14.
- 512 Isto.
- 513 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 269.
- 514 Isto, 15.
- 515 V. P. M. Taylor, *n. dj.*, 72.
- 516 H. Kissinger: *Diplomacija*, Golden marketing, Zagreb, 2000., 616.
- 517 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 225.

- 518 Više o Tonkinškom incidentu, L. B. Johnson: *Memoarima 1963.-1969.*, Globus, Zagreb, 1974., 82.-87.; i H. Kissinger, *n. dj.*, 606.
- 519 Cit. pr. B. McNair, *n. dj.*, 190.
- 520 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 226.-227.
- 521 N. Chomsky, *n. dj.*, 101.
- 522 H. Kissinger, *n. dj.*, 620.
- 523 L. B. Johnson, *n. dj.*, 209.
- 524 B. McNair, *n. dj.*, 191.
- 525 N. Chomsky, *n. dj.*, 49.
- 526 U nekim radovima spominje se i broj 29. novinara. Vidi: P. M. Taylor, *n. dj.*, 73.
- 527 B. McNair, *n. dj.*, 194.
- 528 Isto.
- 529 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 228.
- 530 P. M. Taylor, *n. dj.*, 74.
- 531 Isto.
- 532 B. McNair, *n. dj.*, 199.
- 533 Isto, 199.-200.
- 534 A. Theaker (c), *n. dj.*, 174.
- 535 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 228.
- 536 22. travnja 2003.
- 537 A. Davis, *n. dj.*, 50.
- 538 P. M. Taylor: *Journalism under Fire: The Reporting of War and International Crises*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle, (ed.), Sage Pub., London, 2003., 74.-75.

44. ODNOSI S JAVNOŠĆU U POLICIJI

U ranijim poglavljima definirali smo pojam odnosa s javnošću. Zbog potpunijeg razumijevanja specifičnosti odnosa s javnošću u policiji korisno je, kako kaže Sokrat, definirati i drugi pojam „prije nego se počne uporabljivati“. Većina zakonodavstava razumije i definira policiju kao javnu službu ministarstva unutarnjih poslova koja obavlja određene poslove propisane zakonom. U okviru svojih mjerodavnosti policija građanima pruža zaštitu njihovih temeljnih ustavnih prava i sloboda te zaštitu drugih ustavom zaštićenih vrijednosti u skladu sa zakonima i drugim propisima.

U mnoštvu svojih kompetencija u policijske poslove danas uglavnom ubrajamo zaštitu života, prava, sigurnosti i nepovredivosti osobe; zaštitu imovine; sprječavanje i otkrivanje kaznenih djela, prijestupa i prekršaja; traganje za počiniteljima kaznenih djela, prijestupa i prekršaja i njihovo dovođenje mjerodavnim tijelima; nadzor i upravljanje cestovnim prometom; poslove sa strancima na temelju zakona; nadzor i osiguranje državne granice te druge poslove određene zakonom.

Jedna od temeljnih karakteristika djelovanja policije u državama s demokratskom tradicijom jest *javnost rada*. Posebno je to izraženo u društvu gdje dominira participativan tip političke kulture i gdje građani aktivno sudjeluju u društvenom procesu. To znači da građanin želi biti informiran o svim političkim i društvenim kretanjima i događajima u društvu. U tom kontekstu građani žele imati informacije koje su u djelokrugu policijskih poslova. Ministarstvo unutarnjih poslova u svojim zakonima

(npr. Zakon o policiji) regulira pitanja javnosti, a drugi zakoni, npr. Zakon o javnom priopćavanju ili Zakon o medijima, ovisno kako se u pojedinim zemlja nazivaju, reguliraju obveze u pristupu javnim informacijama.

Tako na primjer Zakon o policiji Republike Hrvatske u članku 8. propisuje:

Policija na zahtjev građana, izravno ili putem sredstava javnog priopćavanja, informira o događajima i pojavama iz svog djelokruga, koja su od interesa za građane te mjerama koje se tim povodom poduzimaju.

Policija izravno informira građane i pravne osobe o pitanjima iz svog djelokruga za rješavanje kojih postoji njihov utemeljen interes. Izvješća i informacije daje ministar unutarnjih poslova ili osoba koju on za to ovlasti.

Davanje informacija uskratit će se ili odgoditi kada se radi o državnoj, vojnoj, službenoj ili poslovnoj tajni.

Javnost rada regulira i Zakon o unutarnjim poslovima Federacije BiH. „Radi ostvarivanja javnosti rada, Ministarstvo izvješćuje javnost o pitanjima iz svog djelokruga, koja su od značaja za građane, poduzeća i druge pravne osobe, kao i mjerama za njihovo rješavanje. Davanja izvješća i podataka može se uskratiti ako se radi o državnoj, vojnoj ili službenoj tajni.“⁵³⁹

Većina zakonodavstava razumije i definira policiju kao javnu službu ministarstva unutarnjih poslova koja obavlja određene poslove propisane zakonom.

Jedna od temeljnih karakteristika djelovanja policije u državama s demokratskom tradicijom jest *javnost rada*.

Građanin želi biti informiran o svim političkim i društvenim kretanjima i događajima u društvu.

Policija u svom segmentu rada mora biti dodatno svjesna uloge i značenja medija i potrebe za suvremenim odnosima s javnošću.

Zakon o policiji – Informiranje javnosti

- 1) Da bi osigurala povjerenje javnosti, policija redovno informira javnost o svojim aktivnostima i pitanjima koja su od opće važnosti, od važnosti za poduzeća i druge pravne osobe i o mjerama koje policija namjerava primijeniti pri rješavanju ovih pitanja.
- 2) Radi osiguranja transparentnosti rada policije i u interesu javne sigurnosti, šef Policije izvještava fizičke i pravne osobe o svim informacijama od interesa za zaštitu tih osoba.
- 3) Završni izvještaji o kriminalu i aktivnostima policije redovno se objavljuju i dostupni su javnosti.
- 4) Policija obavlja svoje zadatke u skladu sa zakonom, na način koji omogućava uvid javnosti i sredstava javnog informiranja.
- 5) Policija ne smije izravno ni neizravno otkrivati bilo kakve informacije o istražnim radnjama ili namjerama da vrši istražne radnje bez odobrenja nadležnog tužiteljstva.⁵⁴⁰

S druge strane *Zakon o medijima* Republike Hrvatske u članku 6. obvezuje:

U cilju objave informacija putem medija tijela izvršne, zakonodavne i sudbene vlasti, kao i ostale pravne i fizičke osobe koje obavljaju javnu službu i/ili dužnost, dužni su davati točne, potpune i pravovremene informacije o pitanjima iz svog djelokruga.

Informacije u posjedu osoba dostupne su novinarima pod jednakim uvjetima. Čelnik tijela ili pravne osobe dužan je sukladno zakonu urediti način davanja informacija za javnost te odrediti osobu koja osigurava dostupnost javnim informacijama sukladno ovom i posebnom zakonu.

Čelnik tijela ili osobe dužan je u primjerenom roku dati novinarima zatražene informacije te odgovara za točnost danih informacija.

Za Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske i policiju može se reći da imaju najrazgranatiju mrežu djelatnika u odnosima s javnošću u državnoj upravi.

Osoba može uskratiti davanje informacije:

- kada su tražene informacije radi zaštite javnog interesa na propisan način određene kao državna ili vojna tajna
- kada bi objavljivanje predstavljalo povredu tajnosti osobnih podataka sukladno zakonu, osim ako se njihovom objavom može spriječiti izvršenje teže kaznenog djela ili spriječiti neposredna opasnost za život ljudi i njihovu imovinu
- kada je u tijeku predistražni, istražni ili sudski postupak.

U slučaju uskraćivanja informacije odgovorna osoba mora pisano obrazložiti razloge uskrate informacije u roku od tri radna dana od dana pisanog traženja informacije.

U slučaju uskraćivanja javne informacije novinar ima pravo podnijeti tužbu Upravnom sudu. O tužbi Upravni sud odlučuje po hitnom postupku.

Bio je to primjer okvira u kojem se kreću prava i obveze Ministarstava unutarnjih poslova i policije kada je riječ o javnosti rada. U kontekstu ne samo ovog zakonskog okvira policija u svom segmentu rada mora biti dodatno svjesna uloge i značenja medija i potrebe za suvremenim odnosima s javnošću.

Organizacija odnosa s javnošću u policiji

Za Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske i policiju može se reći da imaju najrazgranatiju mrežu djelatnika u odnosima s javnošću u državnoj upravi. Pregledamo li internetske stranice Ministarstva unutarnjih poslova i policijskih uprava, naići ćemo na odjel za odnose s javnošću. Općenito, ovaj odjel odnosa s javnošću preko glasnogovornika organizira, usklađuje i obavlja poslove sustavnog informiranja javnosti (medija) o događajima i pojavama iz djelokruga rada Ministarstva. Također odjel daje potporu odgovarajućim službama po-

licijskih uprava u sustavnom informiranju javnosti o događajima za koje postoji zanimanje javnosti i medija. Organizira ispitivanje javnog mišljenja o radu tijela unutarnjih poslova i izrađuje informacijsko-dokumentacijski arhiv iz područja odnosa s javnošću. U suradnji s drugim ustrojbenim jedinicama Ministarstva predlaže programe, metode i modele unaprjeđivanja odnosa s javnošću. Odjelom najčešće rukovodi glasnogovornik. Većina odjela dostupna je javnosti e-mailom, telefonom ili faksom.

Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske⁵⁴¹

Javnost rada policije, ali i drugih službi ministarstva unutarnjih poslova, u svim modernim, demokratskim državama jedno je od temeljnih načela. Policija koja primjenjuje moderan način djelovanja treba biti javni servis građana kojemu je zaštitna uloga pretpostavljena nadzornoj, a proaktivan pristup važniji od reaktivnog. Da bi uistinu kročila tim smjerom, policija se, sukladno najboljim praksama zemalja Europske unije, treba razvijati zahvaljujući raspodjeli moći, odnosno suradnji s cijelom društvenom zajednicom/cjelokupnom javnošću, što se postiže kvalitetnim odnosima s javnošću. Ključne komponente takve policijske organizacije jesu: komunikacija → interakcija → povjerenje → partnerstvo.

Kako bi svi aspekti djelovanja policije, ali i drugih službi ministarstva bili uvijek ispravno i točno interpretirani, bez obzira radi li se o dobrom ili lošem, zakonitom ili čak nezakonitom primjeru, nužno je djelovanju ministarstva pridodati kvalitetnu komunikaciju jer samo odgovoran, otvoren i (pro)aktivan pristup cjelokupnoj javnosti vodi napretku i odobravanju te iste javnosti. Kraće, ali općenitije rečeno, kada je komunikacija uistinu usklađena s djelovanjem, postaje kvalitetna i čini glavno načelo uspješnosti neke organizacije. Takva jednadžba rezultira odobravanjem javnosti s jedne, dok s druge strane jača svijest o vlastitoj odgovornosti ministarstva unutarnjih poslova. U kontekstu odnosa s javnošću ministarstvo uvijek treba biti usmjereno na

dobrobit društvene zajednice i pokazivati odgovornost pri provođenju javnih politika iz svog djelokruga rada (npr. politika prevencije i borbe protiv kriminala, politika sprječavanja narušavanja javnog reda i mira, politika zaštite žrtava kaznenih djela, politika sprječavanja zloporabe droga, politika zaštite djece i maloljetnika i sprječavanja dječje pornografije i seksualnog iskorištavanja djece itd.). Pokazujući odgovornost, kako je već navedeno čak i u slučaju negativnih i nezakonitih vlastitih primjera, policija i druge službe ministarstva od javnosti mogu očekivati razumijevanje za ono s čime se svakodnevno suočavaju i za ono što svakodnevno čine. Posredstvom razumijevanja takva je odgovornost povjerenju i temelj suradnje, što vodi većem stupnju angažiranosti građana u svim pitanjima od zajedničkog interesa građana i policije. U konačnici, povjerenje javnosti u ministarstvo, odnosno policiju, ovisit će o percepciji građana u kojoj mjeri policija svojim djelovanjem štiti upravo njihove interese.

Uz profesionalizaciju glasnogovornika Ministarstva unutarnjih poslova na državnoj razini 2001. godine, kada načelnik Odjela za odnose s javnošću MUP-a ujedno postaje i glasnogovornikom policije/ministarstva, 2007. godine započeta je službena decentralizacija ustrojavanjem radnih mjesta glasnogovornika na regionalnoj razini, odnosno u svih 20 policijskih uprava. S reformom se nastavilo pa je 2010. godine stvorena snažna mreža službi za odnose s javnošću u svim policijskim upravama, kojom s razine ministarstva koordinira Odjel za odnose s javnošću MUP-a. Danas je u ovoj službi u policiji zaposleno 69 službenika za odnose s javnošću, što je čini najvećom, fleksibilnom i decentraliziranom službom za odnose s javnošću u državnom/javnom sektoru u Hrvatskoj.

Javnost rada policije, ali i drugih službi ministarstva unutarnjih poslova, u svim modernim, demokratskim državama jedno je od temeljnih načela.

Ključne komponente policijske organizacije jesu: komunikacija → interakcija → povjerenje → partnerstvo.

U kontekstu odnosa s javnošću ministarstvo uvijek treba biti usmjereno na dobrobit društvene zajednice i pokazivati odgovornost pri provođenju javnih politika iz svog djelokruga rada.

Cilj je odgovornim, proaktivnim i transparentnim pristupom stjecati razumijevanje, graditi povjerenje i otvarati vrata suradnji s javnošću, odnosno pridonositi razvoju pozitivnog subjektivnog osjećaja sigurnosti.

Osnovni i pojedinačni ciljevi strategije

Ciljevi su strategije: sustavni razvoj odgovorne, profesionalne i interaktivne komunikacije s unutarnjim i vanjskim javnostima te proaktivnog i transparentnog pristupa kojim će se demistificirati policijski poslovi i cijeli sustav, stjecati razumijevanje, graditi povjerenje i otvarati vrata suradnji s javnošću i time unaprjeđivati identitet, imidž i ugled ministarstva i policije. Konačni je cilj odgovornim, proaktivnim i transparentnim pristupom stjecati razumijevanje, graditi povjerenje i otvarati vrata suradnji s javnošću, odnosno pridonositi razvoju pozitivnog subjektivnog osjećaja sigurnosti:

- *razvoj proaktivne, fleksibilne i decentralizirane službe odnosa s javnošću* od lokalne/regionalne do nacionalne razine, uz fleksibilan hijerarhijski nadzor → koordinaciju, a koja će pravodobno, točno, transparentno, odgovorno i profesionalno informirati javnost o stanju sigurnosti, kriminalitetu i djelovanju/aktivnostima policije i ostalih službi ministarstva
- *sustavan razvoj transparentnosti u radu i objektivnosti pri izvještavanju* jer se samo na temelju vlastitog odgovornog pristupa može očekivati razumijevanje javnosti za ono što policija i druge službe ministarstva čine te ostvarenje pretpostavki za povjerenje građana u policiju i suradnju s njom
- *unaprjeđivanje informiranosti svih zaposlenika* o svim bitnim pitanjima iz života i rada ministarstva, odnosno policije razvijanjem interne komunikacije, uz aktivan doprinos svih u razvoju i korištenju internih komunikacijskih alata
- *podizanje razine individualne odgovornosti* svih zaposlenika kada je riječ o kvaliteti komunikacije s ciljnom javnošću, uz osvješćivanje važnosti, odgovornosti i utjecaja njihova postupanja na sigurnost cijele društvene zajednice
- *optimizacija uporabe potencijala medija pri odašiljanju poruka* o policijskim mjerama, aktivnostima i uspjesima cjelokupnoj javnosti atraktivnom, kvalitetnom i upečatljivom obradom informacije te

njezinim komuniciranjem u pravom trenutku kako bi se povećao doseg poruke do ciljnih javnosti

- *stalan doprinos vidljivosti djelovanja ministarstva*, ponajprije na području prevencije i zaštitne uloge policije, a posebno najranjivijih skupina stanovništva: djece, mladih, žena, osoba starije životne dobi, osoba s invaliditetom, manjina, osoba LGTB orijentacije i drugih
- *proaktivna uporaba i promoviranje vlastitih stručnih i znanstvenih potencijala* u kreiranju mišljenja javnosti o svim aspektima sigurnosti
- *provodjenje pravodobne, profesionalne i konkretne zaštite ministarstva i policije*, pojedinih policijskih i državnih službenika ili rukovoditelja od neargumentiranih, zlonamjernih i tendencioznih napada medija/javnosti u vezi sa svakodnevnim postupcima policije i drugih službi ministarstva
- *izbjegavanje tzv. estradizacije policije*, s obzirom da se njome dovodi u pitanje poštivanje temeljnih ljudskih prava, prvotno onih osoba prema kojima policija postupa te se stvara nerealna slika o djelovanju i radu policije i ministarstva.

Temeljne unutarnje vrijednosti

Temeljne unutarnje vrijednosti jesu odgovornost, transparentnost, proaktivnost, objektivnost, dosljednost, profesionalnost, etičnost i kreativnost.

Odgovornost – svojim reakcijama policija i druge službe ministarstva trebaju cjelokupnoj javnosti potvrđivati da uvijek preuzimaju odgovornost za svoje aktivnosti, poduzete mjere i postupke policijskih i državnih službenika, bilo da je riječ o preventivnim ili represivnim, pozitivnim ili negativnim, zakonitim ili čak nezakonitim primjerima.

Transparentnost – s obzirom na veliku društvenu odgovornost, policija i druge službe ministarstva u komunikaciji uvijek trebaju biti lako razumljive, jasne i konkretne kako javnost odašlane poruke ne bi pogrešno shvatila ili krivo interpretirala.

Proaktivnost – kako bi javnost razvijala osjećaj povjerenja u svoju policiju, mini-

Temeljne unutarnje vrijednosti jesu odgovornost, transparentnost, proaktivnost, objektivnost, dosljednost, profesionalnost, etičnost i kreativnost.

starstvo treba djelovati proaktivno, odnosno preuzimati inicijativu i odgovornost te inicirati aktivnosti kako bi spriječila moguće problematične i opasne situacije.

Objektivnost – kako bi javnost razumjela postupke policije i drugih službi ministarstva i razvijala osjećaj povjerenja, ministarstvo uvijek, bez obzira na situaciju, mora iznositi cjelovite, istinite i točne informacije poštujući pritom zakonska ograničenja s jedne, a pravičnost s druge strane.

Dosljednost – kako bi javnost razvijala osjećaj povjerenja u svoju policiju, komunikacija treba uvijek biti koordinirana, točna, istinita i temeljita, primjenjujući jasne i nedvosmislene kriterije u svim situacijama.

Profesionalnost – u komunikaciji s javnošću, a pogotovo u neposrednim kontaktima s građanima, svaki policijski i državni službenik ministarstva mora uvijek, bez obzira na moguće tenzije, biti profesionalan i dosljedan te štiti prava i interese građana i takvim dobrim običajima razvijati povjerenje, čuvati vlastiti ugled te ugled ministarstva i policije.

Etičnost – i kroz komunikaciju s javnošću treba poštovati temeljna prava čovjeka, ljudske i građanske slobode, djelovati povjerljivo, tolerantno, objektivno, odlučno, obazrivo i pravično, ne praveći razlike među ljudima ni po kojoj osnovi.

Kreativnost – komunikaciji s javnošću treba pristupati kreativno → uočljivim, privlačnim, pamtljivim i svima razumljivim sadržajima.

Aktivnosti u odnosima s javnošću

Odnosi s javnošću podrazumijevaju velik broj različitih aktivnosti:

- *interna komunikacija* – komuniciranje sa svim zaposlenicima sustava unutarnjih poslova – policijskim i državnim službenicima
- *organizacijski odnosi s javnošću* – komuniciranje u korist cijelog ministarstva
- *odnosi s medijima* – komuniciranje s predstavnicima lokalnih, regionalnih, nacionalnih, međunarodnih i stručnih medija svih vrsta (tisak, radio, TV, internet)

- *partnerski odnosi* – komuniciranje s ostalim tijelima državne uprave i policijama, odnosno svim lokalnim, regionalnim, nacionalnim i međunarodnim partnerskim službama i institucijama
- *poslovi od javnog značenja* – komuniciranje s političkom javnošću, lokalnim/regionalnim ili nacionalnim predstavničkim tijelima, saborskim odborima
- *odnosi s društvenom zajednicom/društvena odgovornost ministarstva i policije* – komuniciranje s lokalnom/regionalnom zajednicom, institucijama i izabranim zastupnicima, s policijskim upravama i policijskim postajama
- *strateška komunikacija* – identificiranje i analiziranje situacije te rješavanje problema u skladu s dogovorenim strategijama, programima i ciljevima ministarstva i policije
- *rješavanje krize* – komuniciranje jasnim porukama, odnosno u skladu s definiranim strategijom kriznoga komuniciranja ministarstva i policije
- *pisanje tekstova* raznih vrsta za različitu publiku, uz visok stupanj pismenosti, na razini ministarstva i policijskih uprava, i to preko portala MUP-a i web stranica svih 20 policijskih uprava, internog časopisa i internoga glasnika
- *upravljanje komunikacijskim alatima* – posredno komuniciranje s cjelokupnom vanjskom i unutarnjom javnošću uređivanjem/administriranjem svih javnosti odaslanih dokumenata i objavljenih sadržaja na portalu MUP-a, na web stranicama PU, u internom časopisu i u internom glasniku
- *upiti građana* – neposredno komuniciranje s građanima preko elektroničke pošte
- *provođenje javnih kampanja* – posredno komuniciranje s cjelokupnom javnošću kako bi se unaprijedila sigurnost cijele zajednice; npr. akcije „Manje oružja–manje tragedija“, „Živim život bez nasilja“ (Udruga hrvatskih menadžera sigurnosti MUP-u je 2011. godine za kampanju dodijelila tzv. Hrvatsku veliku nagradu sigurnosti zbog medijske

Odnosi s javnošću podrazumijevaju velik broj različitih aktivnosti:

- interna komunikacija
- organizacijski odnosi s javnošću
- odnosi s medijima
- partnerski odnosi
- odnosi s društvenom zajednicom/društvena odgovornost ministarstva i policije i dr.

Mediji su najvažnija ciljna javnost za stvaranje dobrog imidža i boljeg ugleda ministarstva i policije u javnosti.

promocije sigurnosti), „Poštujte naše znakove“ i „NENO – nacionalna evidencija nestalih osoba“

- *organiziranje događaja i izložbi* kojima se obilježavaju važni datumi iz povijesti države i policije ili međunarodni dani.

Mediji, tehnike i alati

Mediji su najvažnija posredna ciljna javnost za stvaranje dobrog imidža i boljeg ugleda ministarstva i policije u javnosti. Javnost policiju i druge službe ministarstva, osim pomoću neposrednih kontakata s policijskim i državnim službenicima, percipira upravo preko slike koju o njoj stvaraju mediji (istraživanja pokazuju da su glavni izvori informacija o policiji građanima upravo televizija, novine i časopisi). Stoga, u interesu javnosti, ministarstvo s medijima treba razvijati kvalitetnu komunikaciju za što su izravno odgovorni i zaduženi službenici odnosa s javnošću te čelnici ministarstva, odnosno policije.

Kako bi se u javnosti rad policije demistificirao, cilj ministarstva u odnosima s medijima jest transparentnost rada i objektivnost pri izvješćivanju, uz poštivanje zakonskih propisa i temeljnih ljudskih prava i sloboda žrtava, osumnjičenika i počinitelja kaznenih djela, čime se izbjegava tzv. estradizacija policije. U kojoj će mjeri tako planiran pristup mediji prepoznati, ovisi i o kompetentnosti, pravodobnoj dostupnosti, poštivanju medijskih rokova i profesionalnoj otvorenosti prema javnosti službenika odnosa s javnošću.

U skladu s navedenim, a kako bi u interesu javnosti razvijao profesionalni partnerski odnos s medijima, Ministarstvo unutarnjih poslova izdaje *Smjernice u odnosima s medijima*.

U odnosima s javnošću potrebno je rabiti raznovrsne komunikacijske alate ovisno o ciljnoj javnosti kojoj se obraćamo, ali i o željenom doseg poruke: neposredan kontakt; telefon; SMS; elektronička pošta; izjava za javnost; konferencija za medije; intervju; izjave; priopćenja; obavijesti; reagiranja; ispravci; izvješća o radu (mjesečna, tromjesečna, polugodišnja, godišnja); portal;

web stranice; društvene mreže (za vanjske i unutarnje ciljne javnosti); interno glasilo i interni glasnik (s vremenom ove alate treba usmjeriti i prema vanjskim ciljnim javnostima); prezentacije; promotivni materijali; mediji – mediji su glavni posrednici policije i drugih službi ministarstva u komunikaciji/ odnosu s vanjskim ciljnim javnostima.

Policija i mediji

Pri razmatranju složenih odnosa policije i medija treba podsjetiti na činjenicu da masovni mediji u žestokome *medijskom ratu* nastoje pobijediti svoju konkurenciju informacijama i novostima. Tako dobivaju i održavaju pozornost javnosti, povećavaju gledanost, slušanost ili čitanost, a time i prihode. S druge strane policija je ponaprije zainteresirana za zaštitu života, provođenje zakona i hvatanje onih koji su počinili zločine i njihovo izvođenje pred lice pravde. Jedan od osnovnih ciljeva policije treba biti stvaranje modela djelovanja u odnosima s javnošću. Taj model omogućit će znatno promicanje suradnje i stvaranje partnerskih odnosa između policije i medija. Međutim često to nije tako. P. Wilkinson u knjizi *Terrorizam protiv demokracije*⁵⁴² ukazuje na primjere u kojima su nastojanja policije bila izravno ugrožena ponašanjem dijela medija. Jedan takav primjer opsada je iranskog veleposlanstva u Londonu 1980. godine.

Metropolitanska policija jako je pazila da se za SAS-ovu operaciju spašavanja osigura potpuna tajnost i iznenađenje. Međutim, jedna je televizijska ekipa ITN-a zanemarila policijske instrukcije i uspjela je snimiti spasitelje kad su se spuštali niz zidove veleposlanstva. Da su te slike prikazane na televiziji u izravnom prijenosu, mogle su ugroziti čitavu akciju spašavanja i prouzročiti velike posljedice.

Još jedan primjer medijskog bezobzirnog prikupljanja informacija govori o složenosti i osjetljivosti odnosa policije i medija.

U odnosima s javnošću potrebno je rabiti raznovrsne komunikacijske alate ovisno o ciljnoj javnosti kojoj se obraćamo, ali i o željenom doseg poruke.

Pri razmatranju složenih odnosa policije i medija treba podsjetiti na činjenicu da masovni mediji u žestokome medijskom ratu nastoje pobijediti svoju konkurenciju informacijama i novostima.

Godine 1988. kuvajtski zrakoplov oteli su pripadnici terorističke skupine Hezbollah. Dok je zrakoplov bio prizemljen u Larnaki, na Cipru, bilo je planirano da jedna elitna skupina komandosa poduzme operaciju spašavanja talaca. Međutim, glavna je prepreka takvoj operaciji bila neumoljiva nasrtljivost međunarodnih medija koji su okružili zrakoplov koristeći infracrvenu opremu, tako da je i u mraku bilo nemoguće poduzeti akciju spašavanja bez odavanja njezina početka.

Ti i drugi primjeri ukazuju da policija i policijski stručnjaci za odnose s medijima moraju poznavati *medije* koji se natječu za veći udio u gledanosti i za veći prihod od reklama. Slikovit je primjer talačka kriza u Teheranu iz 1979. godine. Naime vodeće su američke televizijske mreže stalnim prikazima sudbine talaca postigle 18 postotno povećanje gledanosti. Mreže su, te 1979. godine, uspjele osigurati godišnji prihod od 30 milijuna funti za svaki postotak povećanja gledanosti.

Kada promotrimo autoritet navedenih primjera i materijalne koristi medija, postavlja se pitanje je li naivna već postavljena teza da osnovni cilj policije treba biti promicanje suradnje i stvaranje *partnerskih odnosa* između policije i medija. Treba reći da je u otvorenim i demokratskim društvima, u kojima vlada sloboda medija, nemoguće zajamčiti da će policijske operacije biti sigurne od kompromitacije ili prekidanja zbog neodgovornog ponašanja medija. Međutim može se mnogo postići ako se osigura da ekspertna veza s medijima i planiranje objavljenih vijesti bude nužan dio policijske reakcije na bilo koju terorističku kampanju, kao i proces planiranja i vođenja kriza.⁵⁴³ Dakle stalna, dobra i učinkovita politika javnog izvješćivanja može pridonijeti da policija i mediji budu na *istom zadatku*, a u funkciji čovjeka, odnosno gledatelja, slušatelja ili čitatelja. Samo konstantnim, proaktivnim pristupom *sedmoj sili* može se ogra-

ničiti ili staviti u opću funkciju velika moć masovnih medija. To znači da policija neće kontaktirati medije samo kada im mediji trebaju, neće skrivati od medija informacije koje su od općeg interesa javnosti. I to na kraju upućuje na praksu stalne dvosmjerne komunikacije policije i medija u kojoj će i jedna i druga strana poznavati i poštovati pravila struke. To su pravi policijski odnosi s javnošću.

Smjernice za rad s medijima

Kako bi se postigao takav poželjan suodnos policije i medija, djelatnici u odnosima s javnošću moraju se pridržavati pravila i smjernica koje su propisale mjerodavne institucije.

Smjernice u odnosima s medijima Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske

Transparentnost i javnost rada temeljna je značajka svih policija u demokratskim i razvijenim društvima. Cilj je transparentan rad, demistifikacija rada policije te objektivno izvješćivanje o radu, uz poštivanje važećih pravnih popisa u Republici Hrvatskoj. Ove su *Smjernice* samo dio ukupne Strategije Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske u odnosima s javnošću. Kreirane su sukladno odredbama Zakona o medijima, Zakona o pravu na pristup informacijama, Zakona o kaznenom postupku, Zakona o policijskim poslovima i ovlastima, Zakona o Uredu za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminaliteta, Zakonu o sudovima za mladež i Zakona o tajnosti podataka.

Ministarstvo unutarnjih poslova u kolovozu 2011. dopunilo je *Smjernice*. Najvažnije promjene koje sadrže ove izmijenjene odnose se na razlikovanje slučajeva (kaznenih djela i kriminalističkih istraživanja) u kojima policija može javnost izvješćivati samostalno, odnosno slučajeva u kojima je za izvješćivanje potrebna prethodna suglasnost i odobrenje Državnog odvjetništva. Radi se o promjenama zbog stupanja na snagu novog Zakona o kaznenom postupku, koji je u potpunoj primjeni od 1. rujna 2011. Policija, kao i do sada, samostalno

Policija i policijski stručnjaci za odnose s medijima moraju poznavati medije koji se natječu za veći udio u gledanosti i za veći prihod od reklama.

Stalna, dobra i učinkovita politika javnog izvješćivanja može pridonijeti da policija i mediji budu na istom zadatku, a u funkciji čovjeka, odnosno gledatelja, slušatelja ili čitatelja.

Policija neće kontaktirati medije samo kada im mediji trebaju, neće skrivati od medija informacije koje su od općeg interesa javnosti.

Sukladno obvezama policije, svaka policijska uprava mora osigurati stalnu dostupnost temeljnih informacija o događajima od interesa za građane te mjerama i radnjama koje se tim povodom poduzimaju.

Svaka policijska uprava održava redovite i izvanredne konferencije za novinare o događajima iz svog djelokruga rada.

Glasnogovornik je dužan temeljnu informaciju dati u realno najkraćem roku.

izvješćuje medije o počinjenju kaznenog djela te o drugim događajima od interesa za javnost. O tijeku ili rezultatima kriminalističkog istraživanja za tzv. lakša kaznena djela (za koje je propisana kazna zatvora do 5 godina, policija može samostalno izvještiti. Izvješćivanje o tzv. teškim kaznenim djelima (za koje je propisana kazna zatvora duža od 5 godina) te o tzv. složenim i važnim predmetima provodi se isključivo uz suglasnost i odobrenje državnog odvjetnika. I nadalje ostaje na snazi sustav tzv. promptnog izvješćivanja SMS-om s obzirom da se radi o izvješćivanju samo o činjenici da je počinjeno kazneno djelo ili da se dogodio neki drugi sigurnosno važan događaj.

1. Sukladno obvezama policije, koje proizlaze iz članka 9. Zakona o policijskim poslovima i ovlastima i članka 6. Zakona o medijima, svaka policijska uprava mora osigurati stalnu dostupnost temeljnih informacija o događajima od interesa za građane te mjerama i radnjama koje se tim povodom poduzimaju, a važne su za same građane (zbog ograničenog kretanja, izazvane uznemirenosti ili straha građana i dr.). Informacija mora biti točna, potpuna i pravodobna te dostupna svima pod jednakim uvjetima.
2. Ovisno o kategoriji, svaka policijska uprava održava redovite i izvanredne konferencije za novinare o događajima iz svog djelokruga rada, izdaje priopćenja, materijale za novinare i druge materijale, odgovara na upite građana i novinara što je moguće žurnije, a najkasnije u roku od 15, odnosno 30 dana, sukladno čl. 12. Zakona o pravu na pristup informacijama. Načelnik policijske uprave, glasnogovornik i ostali rukovoditelji gostuju u radijskim i TV emisijama radi što boljeg informiranja javnosti te promicanja ugleda policijske organizacije i pri tome se rukovode Smjernicama u odnosima s medijima i drugim važećim pravnim propisima Republike Hrvatske.

3. Težište rada u području odnosa s javnošću mora biti prezentiranje policije i drugih službi Ministarstva unutarnjih poslova kao službi koje služe građanima te brinu o njihovoj sigurnosti.
4. Policijski službenik ili druga ovlaštena osoba na mjestu događaja ili na mjestu počinjenoga kaznenog djela dužna je građanima i predstavnicima medija, ako postoji njihov interes, priopćiti podatak da je počinjeno kazneno djelo ili neki drugi događaj od sigurnosnog značaja, primjerice: *U tijeku je očevid prometne nesreće u kojoj je jedna osoba ozlijeđena. Za sada raspoložemo informacijom da je prije 20-ak minuta osobno vozilo naletjelo na starijeg muškarca. Muškarac je prevezen u KBC Rebro. O okolnostima nesreće znat ćemo više nakon očevida.* Za sve daljnje informacije uputit će na glasnogovornika ili drugu osobu ovlaštenu za davanje izjave (mjerodavni rukovoditelj policije ili mjerodavni državni odvjetnik). Ovlaštenu osobu u ime policije za davanje izjava na mjestu događaja određuje načelnik policijske uprave.
5. Glasnogovornik je dužan temeljnu informaciju dati u realno najkraćem roku.
6. Nakon očevida glasnogovornik će u primjerenom roku dati opširniju informaciju o događaju, odnosno počinjenom kaznenom djelu, pazeći da ne ugrozi daljnji tijek kriminalističke istrage te tu informaciju objaviti na službenim stranicama svoje policijske uprave. Ako je riječ o složenijim kriminalističkim istragama, o svemu će izvijestiti Odjel za odnose s javnošću Kabineta ministra kako bi vijest prenijeli i na web stranicu MUP-a www.mup.hr.
7. Izvan radnog vremena osnovnu informaciju o počinjenju kaznenog djela ili o drugom događaju od interesa za javnost, na upit novinara, može potvrditi i voditelj OKC-a određene policijske uprave, a opširniju informaciju može

dati nakon dogovora s načelnikom policijske uprave ili glasnogovornicom/glasnogovornikom policijske uprave.

8. Novinari se o događajima od interesa za javnost obavještavaju SMS-om preko tzv. sustava promptnog izvješćivanja. Preko sustava promptnog izvješćivanja šalju se obavijesti primjerice o: prometnim nesrećama sa smrtno stradalim osobama, prometnim nesrećama s vozilima javnog prijevoza, većim zastojima ili preusmjeravanju prometa, tehničko-tehnološkim nesrećama, eksplozijama, požarima i havarijama većih razmjera, ekološkim nesrećama, kad postoji opasnost za život i zdravlje ljudi, kaznenim djelima s elementima nasilja – ubojstva, pokušaju ubojstva na javnome mjestu, specifičnim razbojništvima, teškim krađama s vrlo velikim štetama i o narušavanju javnog reda i mira u većem opsegu. SMS, nakon izvješćivanja i dogovora s glasnogovornikom policijske uprave, šalje OKC istodobno svim akreditiranim medijskim kućama.
SMS sadrži podatak o mjestu i vrsti događaja. Ako je riječ o kaznenom djelu, SMS se šalje tek nakon što je mjesto događaja u potpunosti osigurano te nakon dolaska ekipe za očevide.
9. Ako u događaju o kojem se izvješćuje ima poginulih, njihov će se identitet i starost priopćiti nakon što se o tome izvijeste obitelji poginulih.
10. Ako u događaju ima lakše i teže ozlijeđenih, priopćit će se njihovi inicijali (ime i prvo slovo prezimena), godina rođenja te šire područje na kojemu stanuju.
11. Kada se radi o kaznenim djelima na štetu djece i maloljetnika te o kaznenim djelima u kojima su djeca ili maloljetnici počinitelji, postupat će se sukladno čl. 60. Zakona o sudovima za mladež.
Izvodi kaznenih djela i postupak prema maloljetniku, pa tako i izvodi za kaznena djela na štetu djece i maloljetnika, tajni su te se bez odobrenja

mjerodavnog suda za mladež ili državnog odvjetnika za mladež ne može objaviti sadržaj i tijek postupka prema maloljetniku, kao niti odluka donesena u tom postupku. Objaviti se može samo onaj dio postupka za koji postoji odobrenje suda za mladež ili državnog odvjetnika za mladež, ali se niti tada ne smije navesti ime maloljetnika i ostali podatci na temelju kojih bi se moglo zaključiti o kojem je maloljetniku riječ.

12. Informacije o materijalnoj šteti daju se ovisno o događaju i interesu obrade.
13. O provedenim kriminalističkim istraživanjima neće se iznositi podatci čija bi objava mogla dovesti do počinjenja kaznenih djela na isti ili sličan način, predstavljati pouku za počinitelje ili ako bi iznošenje informacija u javnost imalo štetnih utjecaja na daljnji tijek izvida kaznenih djela.
14. Na izravan upit novinara može se izvijestiti o samoubojstvu i silovanju, pri tome treba voditi brigu o zaštiti digniteta osobe i obitelji. Ovo je dobra prilika da novinare podsjetite na njihove obveze iz Zakona o medijima. Daje se samo osnovna informacija štiteći prava žrtve, oštećenika i prava osumnjičene osobe sukladno Ustavu RH, međunarodnim ugovorima, Zakonu o kaznenom postupku i drugim zakonima i propisima donesenim na temelju zakona.
15. Podatci o završenom kriminalističkom istraživanju priopćit će se na primjeren način bez senzacionalizma (bez obzira je li osumnjičeni doveden pritvorskom nadzorniku ili ne), sukladno Protokolu o zajedničkom radu policije i državnog odvjetništva tijekom prethodnog i kaznenog postupka.
16. Sukladno Protokolu o zajedničkom radu policije i državnog odvjetništva određene su kategorije kaznenih djela, odnosno kriminalističkih istraživanja pa se razlikuju lakša i teška kaznena djela, odnosno kriminalističke istrage te složeni/važniji predmeti, odnosno kriminalističke istrage.

Ako u događaju o kojem se izvješćuje ima poginulih, njihov će se identitet i starost priopćiti nakon što se o tome izvijeste obitelji poginulih.

Na izravan upit novinara može se izvijestiti o samoubojstvu i silovanju, pri tome treba voditi brigu o zaštiti digniteta osobe i obitelji.

Prije izvješćivanja javnosti o kriminalističkim istragama za teška kaznena djela o svemu će se izvijestiti mjerodavni državni odvjetnik radi dogovora.

17. Policija samostalno izvješćuje o kaznenim djelima i rezultatima kriminalističkih istraga u svim slučajevima, osim kada se radi o kriminalističkim istragama i policijskim izvidima tzv. teških kaznenih djela (za koja je propisana kazna zatvora od 5 godina ili duža ili su se načelnik policijske uprave i državni odvjetnik dogovorili da se radi o teškom predmetu) ili kada se radi o izvješćivanju o kriminalističkim istragama i policijskim izvidima tzv. složenih/ značajnih kaznenih djela (ona kaznena djela koja, s obzirom na način počinjenja i posljedice, izazivaju veliku pozornost javnosti, predmeti u kojima su kaznena djela počinjena od više osoba ili su počinitelji povezani s inozemstvom ili je počinjeno više kaznenih djela koja su međusobno povezana ili načelnik policijske uprave i državni odvjetnik zajednički donose odluku da se radi o složenom, odnosno značajnijem kaznenom djelu). Odluku o karakteru predmeta (teško kazneno djelo, značajni/složeni predmeti) sporazumno donose mjerodavni državni odvjetnik ili viši državni odvjetnik i rukovoditelj mjerodavne policijske jedinice. Kod složenih i značajnijih kriminalističkih istraga prije izvješćivanja javnosti potrebno je ostvariti dogovor s mjerodavnim državnim odvjetnikom oko davanja izjave, a potom izvijestiti glasnogovornika Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske, odnosno Odjel za odnose s javnošću Ministarstva u sjedištu.
18. Prije izvješćivanja javnosti o kriminalističkim istragama za teška kaznena djela te za značajnija kaznena djela, odnosno prilikom izvješćivanja o izvidima u tim djelima, o svemu će se izvijestiti mjerodavni državni odvjetnik (voditelj predmeta) radi dogovora. Ako državni odvjetnik smatra da se informacija u cijelosti ili djelomično ne može javno priopćiti, postupit će se u skladu s mišljenjem državnog odvjetnika. Ako se nakon dogovora s državnim odvjet-

nikom priopćenje daje usmeno, državnog će se odvjetnika izvijestiti o mjestu i vremenu davanja usmenog priopćenja te dogovoriti eventualno sudjelovanje državnog odvjetnika ili druge osobe koju ovlasti u priopćavanju.

19. Odgovorne osobe za kontakt s državnim odvjetništvom jesu: glavni ravnatelj policije, zamjenici glavnog ravnatelja policije, načelnici ustrojstvenih jedinica u ravnateljstvu policije, načelnici policijskih uprava, rukovoditelji kriminalističke policije, policije i granične policije u policijskim upravama te načelnici policijskih postaja. Oni mogu odrediti policijske službenike zadužene za izvješćivanje državnog odvjetnika i zajednički rad s državnim odvjetništvom.
20. Na identičan način kao iz točke 18. postupat će se prilikom izvješćivanja javnosti o kaznenim djelima i izvidima djela iz kataloga tzv. uskočkih kaznenih djela.
21. Kad se kriminalističko istraživanje provodi u suradnji s drugim tijelima (Carina, Porezna uprava i drugi), može se dogovoriti zajedničko izvješćivanje i sukladno tome objava informacija, ovisno o kojoj se vrsti kaznenih djela odnosno istraživanja radi. I u ovim slučajevima vrijede pravila o koordinaciji izvješćivanja s državnim odvjetništvom, kada se radi o teškim kaznenim djelima ili složenim kaznenim djelima, odnosno kriminalističkim istraživanjima.
22. Prilikom priopćavanja podataka o provedenom kriminalističkom istraživanju mogu se dati podatci o:
- pravnoj kvalifikaciji i načinu činenja kaznenog djela (opis)
 - vremenu i mjestu činenja kaznenog djela te posljedicama
 - podatak jesu li osumnjičeni uhićeni i dovedeni pritvorskom nadzorniku uz kaznenu prijavu, odnosno jesu li u bijegu
 - kako bi se osigurala primjena odredbi iz Zakona o kaznenom postupku, koje se odnose na gla-

Kad se kriminalističko istraživanje provodi u suradnji s drugim tijelima, može se dogovoriti zajedničko izvješćivanje i sukladno tome objava informacija.

vu XVI. (Kaznena prijava i Istraga), o osobi nad kojom se provodi istraga ili protiv koje je podnijeta kaznena prijava neće se pripočiti podatci ili postupci koji su tajni; objavljivanje takvih podataka kazneno je djelo

- kada je to bitno za informiranje javnosti, mogu se dati i šira objašnjenja
 - u svim istupima u javnosti potrebno je voditi brigu o potpunoj zaštiti podataka o djeci i maloljetnicima koji su žrtve kaznenih djela, kao i o zaštiti podataka o punoljetnim žrtvama ako bi time bio narušen njihov osjećaj sigurnosti, ugled u sredini u kojoj žive ili bi se proizveo efekt sekundarne viktimizacije.
23. Kad je riječ o značajnim i složenim kriminalističkim istragama ili je kriminalistička istraga u koordinaciji s Upravom kriminalističke policije, a provodi se na području više policijskih uprava, izvješćivanje javnosti u dogovoru s Upravom kriminalističke policije preuzima Odjel za odnose s javnošću Ministarstva u sjedištu, ako nije drukčije dogovoreno. Tom se prilikom postupa na način koji je propisan za pojedinu kategoriju kaznenih djela, odnosno kriminalističkih istraga.
24. Prilikom davanja informacija o pomorskim nesrećama i ozbiljnim nezgodama zrakoplova obavljaju se konzultacije s glasnogovornikom Ministarstva mora, prometa i infrastrukture jer je za postupanje u navedenim događajima mjerodavno navedeno Ministarstvo, odnosno, Lučka kapetanija i Odjel za istraživanje ugrožavanja sigurnosti zrakoplova, nesreća i ozbiljnih nezgoda zrakoplova.
25. Odredba iz članka 14. Zakona o policijskim poslovima i ovlastima prema kojoj je policijski službenik u primjeni policijskih ovlasti dužan postupati čovječno i poštivati dostojanstvo, ugled i čast svake osobe te druga temeljna prava i slobode čovjeka, mora se primje-

njaviti i prilikom izvješćivanja javnosti o pojedinim događajima i njegovim sudionicima. U tom smislu, u skladu s mogućnostima, potrebno je osigurati da se primjena policijskih ovlasti (uhićenja osoba, privođenje osoba u prostorije policije ili pred mjerodavne sudove, pretrage i dr.) obavi bez nazočnosti medija ili na taj način da mediji snimanjem ili fotografiranjem ne otkrivaju identitet osobe prema kojoj policija primjenjuje policijske ovlasti. Napominjemo kako se ova smjernica ne odnosi na zabranu rada novinarima na prostoru na kojem policija postupa, već na obvezu da se policijske aktivnosti organiziraju na način da se javnosti, odnosno novinarima ne izlaže identitet osobe prema kojoj policija postupa.

26. Kod pripreme velikih sigurnosnih događaja poput javnih okupljanja i prosvjeda, sportskih priredbi, međunarodnih sastanaka na visokim političkim razinama i slično, potrebno je pravodobno obavijestiti javnost o svim aktivnostima koje će utjecati na svakodnevne životne tijekove (kao što je posebna regulacija prometa, zabrana pristupa na određenom prostoru, javno snimanje pojedinih događaja i sl).
27. Krize su često nepredvidive situacije koje u velikoj mjeri uznemiruju javnost i privlače veliku pozornost medija, kao što su npr. teška kaznena djela s elementima nasilja, velike nesreće i havarije, pojave koje izazivaju strah među velikim brojem građana (širenje zaraznih bolesti, strah od trovanja) i dr.

U prvim trenucima krize potrebno je odrediti medijsku strategiju:

- Kod događaja od posebnog interesa javnosti najvažnija je *proaktivnost*. To znači da je potrebno uvijek prvi dati informaciju. Time ne ostavljamo prostor za glasine i špekulacije. Kontrola je u našim rukama (praksa pokazuje da je novinarima u početku krize dovoljna informacija koja odgovara na pitanja: tko, što, gdje, kada).

Prilikom davanja informacija o pomorskim nesrećama i ozbiljnim nezgodama zrakoplova obavljaju se konzultacije s glasnogovornikom Ministarstva mora.

Kod događaja od posebnog interesa javnosti najvažnija je proaktivnost. To znači da je potrebno uvijek prvi dati informaciju. Time ne ostavljamo prostor za glasine i špekulacije.

Potrebno je definirati alate za komunikaciju.

- Na početku uvijek dajte pripremljenu izjavu i ne odgovarajte na pitanja koja se bave pojedinostima. Uputite novinare u *pravila igre*: naglasite im kad će dobiti više informacija i tko će im dati informaciju.
- Potrebno je definirati alate za komunikaciju. U tom smislu najvažniji su: pravilno sastavljeno priopćenje za javnost (u početku krize potrebno je možda čak i nekoliko konferencija za novinare dnevno) te krizna telefonska info linija i sl.
- Također je potrebno imenovati službenika/glasnogovornika koji će u koordinaciji s ovlaštenim rukovoditeljem medijima u pravilnim vremenskim razmacima prenositi informacije na dinamičan način i jezikom razumljivim ciljnim javnostima.
- Medijima je potrebno osigurati prostor za djelovanje. Taj prostor treba definirati osoba koja rukovodi postupanjem u događajima od posebnog interesa javnosti vodeći računa da zadovoljava potrebe novinara i da, ponajprije, ne ometa normalno obavljanje planiranih policijskih zadaća.

Medijima je potrebno osigurati prostor za djelovanje.

Radio je brz medij. Brojne radijske stanice nude vijesti 24 sata dnevno pa su njihovi rokovi specifičniji od drugih medija.

Dobar je postupak kada glasnogovornik izađe na mjesto događaja i, u suradnji s osobom koja rukovodi postupanjem u prigodi događaja od posebnog interesa javnosti, omogućiti pravodobno davanje informacija novinarima na mjestu događaja. Tako sprječavamo špekulacije i kritike upućene na policijsko postupanje.

U događajima od posebnog interesa javnosti u kojima je počinjeno kazneno djelo iznimno je važna koordinacija između glasnogovornika i osobe zadužene za rukovođenje događajem te mjerodavnog državnog odvjetnika. Te će osobe glasnogovorniku osigurati dovoljnu količinu informacija koje se mogu objaviti. Također je bitno da se jasno naglasi koje informacije nisu za objavu, a koje jesu te da se o novim informacijama ili spoznajama izvijesti glasnogovornik kako bi se moglo kontinuirano izvješćivati novinare. Na taj način policija

Televizija je vizualni medij. To podrazumijeva da osim tona televizija ima i sliku.

kontrolira situaciju – što je najvažnije. Ako se neki podatak ne može objaviti, potrebno je jasno naglasiti razlog.

Smjernice Kalifornijske zaklade za obrazovno istraživanje i uvježbavanje čuvara javnog reda

Kalifornijska zaklada za obrazovno istraživanje i uvježbavanje čuvara javnog reda⁵⁴⁴ ukazuje na *zahtjeve medija* (tisak, radio, televizija i internet), a time nudi i smjernice djelatnicima odnosa s javnošću za komunikaciju sa sredstvima javnog priopćavanja.

Tisak je medij sklon prikupljanju i objavljivanju pojedinosti. Izvješća su gotovo uvijek detaljnija i opsežnija od televizijskih ili radio vijesti. Novine imaju različite rokove kroz različita izdanja. Treba biti spreman dostaviti više činjenica tisku.

Radio je brz medij. Brojne radijske stanice nude vijesti 24 sata dnevno pa su njihovi rokovi specifičniji od drugih medija. Kada biste željeli provjeriti krajnje rokove informativnih radioemisija, urednici bi vam rekli da je zadnji rok *upravo sada*. Radio je razvio i omogućio tehnike snimanja telefonskih izjava i intervjua u bilo koje doba dana. Djelatnici u odnosima s javnošću moraju biti svjesni načina na koji radio funkcionira i biti spremni dati tražene odgovore. S druge strane takve tehničke osobine radija omogućavaju djelatnicima u odnosima s javnošću trenutačnu distribuciju hitnih informacija o izvanrednim događajima kada je to potrebno.

Televizija je vizualni medij. To podrazumijeva da osim tona televizija ima i sliku. Kako snimanje traži tehničke pripreme i vrijeme snimanja, televizija treba dobiti obavijest o događaju što je moguće prije. Međutim televizija ima svoje mobilne ekipe koje su stalno pripravne kako bi prikupile vijesti o događajima dok se zbivaju. Prisjetimo se samo poznatog filma *Umri muški 2*. Televizije često snimaju svoje priloge koje naknadno emitiraju. Međutim sve je prisutnija kamera uživo koja ne pruža mogućnost za ponavljanje ili naknadnu montažu. Glasnogovornici ministarstva ili policije moraju biti spremni izravno iznijeti informacije.

Često su u situaciji da odgovore na brojna pitanja novinara dajući intervju za televiziju. Upravo je intervju jedan od najtežih zadataka za djelatnike odnosa s javnošću policije i njemu se mora posvetiti posebna pozornost. Razlog više za ozbiljnost jest to što se u intervjuu nenamjerno mogu otkriti pojedinosti koje bi mogle ugroziti istragu u pojedinom slučaju.

Internet je novi medij koji i u radu policijskih struktura može biti od velike pomoći. Već smo vidjeli da djelatnici odnosa s javnošću u policiji rabe internetsku mrežu kako bi bili na usluzi svojim građanima bržim interaktivnijim pristupom. Internet također služi policiji da samostalno kreira i objavljuje informacije kako za medije, tako i izravno za građane *zaobilazeći* tradicionalne masovne medije tisk, radio i televiziju.

U *Smjernicama* djelatnicima odnosa s javnošću ukazuje se na važnost šest nužnih načela u radu s medijima.

Točnost i temeljitost – Informacija je danas roba u masovnim medijima. Dakle mediji istražuju i rabe činjenice. Stoga u komunikaciji sa sredstvima javnog priopćavanja policijski dužnosnici trebaju voditi računa o činjenicama kao što su točna imena, mjesta, vrijeme i sve druge pojedinosti.

Medijski rokovi (deadlines) – Medijski rokovi za novinare iznimno su važni. Poznavanje zaključnih rokova različitih medija iznimno je bitno za plasiranje aktualnih informacija. Djelatnici u odnosima s javnošću do detalja trebaju razraditi krajnje rokove medija koje rabe, posebno kada pokušavaju stvoriti publicitet svojoj instituciji za konkretne događaje.

Odgovor na pitanja – Djelatnici odnosa s javnošću u policiji trebali bi odgovoriti na postavljena pitanja novinara. Iako im se neka pitanja čine nepotrebna i općepoznata, treba i na njih dati odgovor. Djelatnik odnosa s javnošću ne mora svaki put znati razloge zašto su ta pitanja postavljena. Novinarima treba dati konkretan i izravan odgovor što je prije moguće. Stručnjaci preporučuju jednostavno pravilo: *doznajte odgovor brzo, doznajte ispravan odgovor, dostavite odgovor novinaru koji je pitanje postavio.*

Tajne informacije – To su informacije koje se ne mogu dati medijima jer se odnose na povjerljive informacije. Svakako novinarima treba reći da neki odgovori nisu za javnost zbog određenih razloga. Te istinite razloge treba novinaru priopćiti kako bi se uvjerio da se informacija ne prikriva. Savjet je djelatnicima za odnose s javnošću da tajne informacije ne govore novinarima ni *off the record*.

Nepoznate informacije – Ne mora se informacija novinarima uvijek dati odmah. Ako se ne može dati brz odgovor, treba pitati za krajnji rok do kada se treba poslati informacija. Važno je odgovoriti novinarima kvalitetno, a ne nužno brzo.

Ekskluzivne informacije – Ponekad novinari, radeći samo na svojoj, ekskluzivnoj *priči*, traže određene informacije od policijskih djelatnika u odnosima s javnošću. Glasnogovornici bi trebali poštovati ta pravila komunikacije i ne bi smjeli samoinicijativno te informacije davati i drugim medijima. U slučaju da neki drugi medij radi na istoj ili sličnoj *priči*, djelatnici odnosa s javnošću trebaju dati odgovore, ali dobro je novinaru izvijestiti da su te ili slične informacije već dane drugom novinaru i da se ne mogu smatrati ekskluzivnim. Potom je korektno i prvog novinara izvijestiti o okolnostima drugog istraživanja.

Novinari o policiji

Kao što djelatnici u odnosima s javnošću policije imaju svoje upute i smjernice kako surađivati s medijima, tako ih imaju i novinari. Pogledajmo nekoliko uputa koje s druge strane *nišana* novinarima savjetuju znanstvenici s područja novinarstva. Bruce D. Itule i Douglas A. Anderson napisali su izvrsnu knjigu *News Writing and Reporting for Today's Media*. Autori budućim novinarima koji će pratiti rad policije daju više savjeta, od toga kako izgraditi mrežu izvora, svladati organizacijsku strukturu, pisati tekst o silovanju, krajnjim rokovima itd.

Ističu da nema nepogrješive formule za kompetentno izvješćivanje iz sektora policije, ali uvijek mogu pomoći sljedeće sugestije:⁵⁴⁵

Internet je novi medij koji i u radu policijskih struktura može biti od velike pomoći.

Informacija je danas roba u masovnim medijima. Dakle mediji istražuju i rabe činjenice. Stoga u komunikaciji sa sredstvima javnog priopćavanja policijski dužnosnici trebaju voditi računa o činjenicama kao što su točna imena, mjesta, vrijeme i sve druge pojedinosti.

Ne mora se informacija novinarima uvijek dati odmah. Ako se ne može dati brz odgovor, treba pitati za krajnji rok do kada se treba poslati informacija. Važno je odgovoriti novinarima kvalitetno, a ne nužno brzo.

Tablica 68. Sugestije za izvješćivanje iz sektora policije

Stvarajte i njegujte veze s izvorima	Upoznajte ih kao ljude ne samo kao izvore. Ne možete održavati veze s izvorima sjedeći samo u redakciji.
Naučite kako postupati s odbojnim (nezgodnim) izvorima	Zaobidite ih, tražite informaciju od njihovih šefova.
Saznajte za što su izvori nadležni, odgovorni	Titule mogu zavarati. Tražite djelatnike PR-a.
Ako dođete do važne priče – one koja službu prikazuje u lošem svjetlu – radite na njoj bez uzmicanja	U takvoj situaciji možete izgubiti neke izvore. Ako je priča važnija od tih izvora treba nastaviti.
Upoznajte teritorij koji pokrivete	Upoznajte grad, ulice, kvartove, objekte. Element koji u pisanju ima važnu ulogu.
Naučite ili zapišite imena ulica	Neke ulice spomenute u izvješćima mogu se približiti recipijentu kroz neki poznat objekt.
Naučite policijsku terminologiju	Naučite terminologiju, ali pišite jezikom običnih čitatelja.
Nakon čitanja policijskih izvješća o povrijeđenima nazovite bolnicu kako biste dopunili i provjerili informaciju	Budite sigurni u informacije.
Budite oprezni kod izvješća o privođenju	XY je uhapšen u vezi s provalom u ulici; XY je uhapšen zbog provale u ulici...
Nemojte miješati privođenja s podizanjem optužbe	Brojne privedene osobe nikada ne dožive podizanje optužbe jer im se krivnja ne može dokazati.
Pazite se klevete i uvrede u tekstu	Novinari moraju izvješćivati korektno, točno i objektivno.
Saznajte o pravilima policije kad su u pitanju maloljetnici, silovani...	Upoznajte se s tim pitanjima jer vam mogu donijeti niz neugodnosti kod pisanja.

Za policijski rad karakteristične su krizne situacije koje najčešće hrane medije. Da bi se u takvim okolnostima profesionalno ponašale, brojne policijske uprave imaju svoje prijedloge i smjernice za izvješćivanje u krizama.

Policija i mediji u kriznim situacijama

Za policijski rad karakteristične su krizne situacije koje najčešće hrane medije. Da bi se u takvim okolnostima profesionalno ponašale, brojne policijske uprave imaju svoje prijedloge i smjernice za izvješćivanje u krizama. Načelnik policije Washington D. C. Maurice Cullinane još je 1977. godine definirao prijedlog suradnje s medijima za vrijeme terorističkih napada. U prijedlogu od šest točaka stoji:

1. policija će uspostaviti „područje emitiranja“ i zaseban „zapovjedni centar za sredstva javnog priopćavanja“ u blizini mjesta terorističkog napada, ali „izvan redovite policijske crte“
2. informacije za medije dobit će se od „stvarnog policijskog pregovarača“ o situaciji „ako to okolnosti dopuste“
3. treba uspostaviti dogovor s novinarima da ne telefoniraju s teroristima, kao i

žurno izvješćivanje policije u slučaju telefonskih poziva terorista ili otmičara

4. policija zabranjuje objavljivanje takvih razgovora „bez prethodnih konzultacija s policijskim pregovaračima“
5. u situacijama terorističkih napada policija će ograničiti emitiranje uživo i to „bez krupnog plana na mjestima gdje se može pozicionirati policija“
6. prijedlog definira da mediji ne smiju identificirati skupine koje su preuzele odgovornost za postavljanje bombe, a otmičari ili teroristi ne smiju se opisivati kao heroji.

Za vrijeme kriznih situacija policija u radu s medijima treba biti svjesna i sljedećih okolnosti:

- policija kontrolira situaciju; kontrola je u njezinim rukama; može informirati o onome što i kada želi
- u kriznim situacijama policija treba iskreno iskazati svoju zabrinutost za dobrobit svih sudionika.

U kriznim situacijama policija treba iskreno iskazati svoju zabrinutost za dobrobit svih sudionika.

Mjere koje policija može poduzeti u kriznoj situaciji:

- uspostaviti prostor za medije
- prva informacija treba biti pripremljena i kratka; u vrijeme početka krize nije uputno odgovarati na novinarska pitanja
- izvijestiti novinare kada će biti ponovni susret s njima, s novim informacijama
- održati kontinuitet pružanja informacija novinarima
- ako ima potrebe za bacanjem suzavca, treba prije izvijestiti novinare
- osobe koje komuniciraju s medijima trebaju biti oprezne u vezi s pitanjem kao što je: koje ćete mjere poduzeti?

Osim ovih okolnosti postoji i velik broj drugih pravila ponašanja medija i policije u kriznim situacijama. Neka od njih vidjet ćemo i u poglavlju ove knjige *Teroristički odnosi s javnošću*.

Krize i krizno komuniciranje – Strategija odnosa s javnošću MUP-a RH

Kriza je neplanirana i neželjena okolnost u kojoj dolazi do poremećaja normalnog funkcioniranja policije i ministarstva, a većina kriza nastupa jer se ne posvećuje dovoljno pozornosti događajima, pa oni *odjednom* izmaknu kontroli i poluče brzo širenje neočekivano lošeg publiciteta u vrlo kratkom vremenu.⁵⁴⁶

Krize su i incidenti (kriza malih razmjera ili početni stadij potencijalne krize) i katastrofe (kriza velikih razmjera). Krize se mogu dijeliti i s obzirom na okolinu u kojoj nastaju (krize fizičke naravi, krize javnog mnijenja, krize zbog pogrešaka u upravljanju i krize političke okoline), s obzirom na znakove upozorenja koji su joj prethodili (iznenadne ili prikrivene) i s obzirom na doživljaj krize (neobične ili percepcijske).

Također krize predstavljaju posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvaća predviđanje potencijalnih kriznih događaja i situacija, pripremu za njih, rješavanje kriza i komuniciranje s oštećenima, medijima i drugim bitnim javnostima te analizu i ocjenjivanje postupanja nakon završetka kriznog stanja.

Kriznu situaciju obvezno prati osjećaj nesigurnosti zbog neizvjesnosti ishoda i kratkih rokova djelovanja i odlučivanja, što stvara pritisak. Stoga je vrlo bitno za što kvalitetnije rješavanje kriznih situacija na samom početku jasno definirati krizni komunikacijski tim koji će koordinirati, voditi i provoditi sve aktivnosti vezane za krizu prema javnostima. Komunikacijski je tim najvažniji za suradnju s medijima i ciljnim javnostima za vrijeme krize jer zahvaljujući dobroj suradnji naša poruka kvalitetno dopire do cjelokupne javnosti.

Zato, kako bismo umirili javnost u kriznoj situaciji i ulijevali joj povjerenje svojom strategijom njezina rješavanja, trebamo pravodobno inicirati te odgovorno, jasno i sažeto, smireno, obazrivo, biranim, ali lako razumljivim rječnikom komunicirati s medijima, ali i s ciljnim javnostima preko uspostavljenih izravnih komunikacijskih kanala.

Bez obzira što su krize često nepredvidiva kategorija i što ne postoji jedinstven recept za njihovo rješavanje s obzirom na različitost uzroka, neizostavno unose nemir među ljude i pobuđuju veliko zanimanje medija pa uvijek treba imati pripremljen i okvirno definiran plan postupanja u kriznim situacijama koji sadrži: opće upute za postupanje u krizi, elemente bitne za kvalitetno određivanje medijske strategije i upute kojima se jasno definira uloga glasnogovornika.

Opće upute za postupanje u krizi

- upoznati se s krizom obuhvaćenim i za nju zainteresiranim javnostima jer će njihovi pogledi imati važan utjecaj na stav javnog mnijenja o postupcima, sposobnostima i snalažljivosti ministarstva, odnosno policije
- doznati koje je mišljenje tih javnosti o ministarstvu i policiji
- identificirati stavke policijskog postupanja, najvažnije tim javnostima
- definirati što ministarstvo treba učiniti glede tih stavki postupanja
- objasniti tim javnostima situaciju s točke njihova interesnoga gledišta
- uključiti te javnosti u rad pomoću interaktivne komunikacije, osobnim kontaktima i sl.

Prva informacija treba biti pripremljena i kratka; u vrijeme početka krize nije uputno odgovarati na novinarska pitanja.

Osobe koje komuniciraju s medijima trebaju biti oprezne u vezi s pitanjem kao što je: koje ćete mjere poduzeti?

Krize predstavljaju posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvaća predviđanje potencijalnih kriznih događaja i situacija, pripremu za njih, rješavanje kriza i komuniciranje s oštećenima, medijima i drugim bitnim javnostima te analizu i ocjenjivanje postupanja nakon završetka kriznog stanja.

Proaktivnost je najvažnija značajka dobrog postupanja u kriznoj situaciji – ponuditi informaciju, a ne čekati da je mediji zatraže jer se na taj način preuzima kontrola nad situacijom i ne ostavlja mjesta špekulacijama.

U prvih 5 do 10 minuta od nastupanja krize jasno definirati komunikaciju s medijima/javnošću u prvih 60 minuta; u prvih 12 sati; u prva 24 sata itd.

U vremenu krize glasnogovornik treba izaći na mjesto događaja gdje će, sukladno definiranoj medijskoj strategiji, omogućiti novinarima pravodobno davanje informacija.

- istražiti kakav učinak novopoduzete inicijative imaju na promjenu mišljenja tih javnosti o njima.

Određivanje medijske strategije

Kako bi se kriza što kvalitetnije prevladala, važno je jasno definirati strategiju kriznoga komuniciranja ministarstva i komunicirati jasnim i transparentnim porukama. Najvažnije je preuzeti kontrolu nad situacijom kako se ne bi počela širiti panika među stanovništvom, kako bi se spriječio nastanak i širenje glasina i kako bi se zadobilo povjerenje javnosti.

Proaktivnost je najvažnija značajka dobrog postupanja u kriznoj situaciji – ponuditi informaciju, a ne čekati da je mediji zatraže jer se na taj način preuzima kontrola nad situacijom i ne ostavlja mjesta špekulacijama (praksa pokazuje da je medijima u početku krize dovoljna osnovna informacija o događaju – što, tko, kada i gdje).

U prvih 5 do 10 minuta od nastupanja krize jasno definirati komunikaciju s medijima/javnošću u prvih 60 minuta; u prvih 12 sati; u prva 24 sata itd.

Definirati komunikacijske alate koji će se rabiti (neposredni kontakti, web, telefon, SMS, elektronička pošta, priopćenja za javnost, izjave za javnost, konferencije za medije, izjave s mjesta događaja, krizna telefonska info linija, intervjui s rukovodstvom ministarstva/policije, sastanci s građanima koji su pogođeni krizom).

Definirati vremenske razmake u kojima će se komunikacijski alati rabiti (priopćenje jednom dnevno, ovisi o razvoju situacije i sl.).

U početku uvijek dati osnovnu, unaprijed pripremljenu informaciju i ne odgovarati na pitanja koja se bave pojedinostima.

U početku uputiti medije u „pravila igre“, naglasiti kad će dobiti više informacija i tko će im ih dati.

Imenovati službenika/glasnogovornika koji će, u koordinaciji s ovlaštenim rukovoditeljem postupanja u krizi, medijima u definiranim vremenskim razmacima i komunikacijskim alatima prenositi informacije.

Medijima osigurati prostor za djelovanje, koji određuje rukovoditelj postupanja u krizi vodeći pritom računa o zadovoljavanju

specifičnih potreba medija, ali i o neometanju normalnog obavljanja planiranih policijskih zadaća za rješavanje krize.

Glasnogovornik

Za što uspješnije prevladavanje krize ključna je uloga glasnogovornika koji u kriznoj situaciji nije nužno policijski glasnogovornik, već osoba koja je najkompetentnija za komunikaciju s javnošću, vezano za vrstu i posljedice konkretne krize.

Uz nužnu stručnu kompetenciju, odabrana osoba treba imati odlične komunikacijske vještine, izražavati se jasno i sažeto, a ne rabiti poslovni jezik, tehničke i komplicirane termine; biti smirena, opuštena, strpljiva i ne gubiti živce u kontaktima s medijima te time ulijevati povjerenje građanima i sprječavati nastanak panike, iracionalnog straha i kaosa. U vremenu krize glasnogovornik treba izaći na mjesto događaja gdje će, sukladno definiranoj medijskoj strategiji, omogućiti novinarima pravodobno davanje informacija; unaprijed pripremiti najvažnije obavijesti i prenijeti ih odmah na početku izjave te šutjeti o detaljima za koje ne želi da ih mediji objave. U odnosima s medijima glasnogovornik uvijek treba izbjegavati frazu *bez komentara*; prenositi samo činjenice, a ne nagađati; govoriti istinu čak i kada nije ugodna pa u tom smislu otvoreno reći kada nešto ne zna, ali se i potruditi u što kraćem roku naći i poslati odgovor. Glasnogovornik se prije javnih istupa, bez obzira na sigurnost u poznavanje teme, uvijek treba kvalitetno i detaljno pripremiti; dobro proučiti opće upute za postupanje u krizi i doznati rezultate preliminarnih istraživanja. Rukovoditelj postupanja u krizi jest osoba koja glasnogovorniku osigurava dovoljnu količinu informacija koje se mogu javno priopćiti pa glasnogovornik s njim treba ostvariti dobru koordinaciju – dogovoriti da ga odmah izvijesti o svim novim spoznajama; da mu jasno naglasi koje informacije jesu, odnosno nisu za objavu i zašto, a kako bi mogao kontinuirano obavještavati medije o razvoju situacije i znao im jasno protumačiti razloge zbog kojih se neki podatak ne može objaviti.

Sažetak

Policija

Većina zakonodavstava razumije i definira *policiju kao javnu službu ministarstva unutarnjih poslova koja obavlja određene poslove propisane zakonom*. U okviru svojih mjerodavnosti policija građanima pruža zaštitu njihovih temeljnih ustavnih prava i sloboda te zaštitu drugih ustavom zaštićenih vrijednosti u skladu sa zakonima i drugim propisima.

Javnost rada

Jedna od temeljnih karakteristika djelovanja policije u državama s demokratskom tradicijom jest *javnost rada*. Posebno je to izraženo u društvu gdje dominira participativan tip političke kulture i gdje građani aktivno sudjeluju u društvenom procesu. To znači da građani žele biti informirani o svim političkim i društvenim kretanjima i događajima u društvu.

Organizacija odnosa s javnošću u policiji

Za Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske i policiju može se reći da imaju najrazgranatiju mrežu djelatnika u odnosima s javnošću u državnoj upravi. Pregledamo li internetske stranice Ministarstva unutarnjih poslova i policijskih uprava, naići ćemo na odjel za odnose s javnošću. Općenito ovaj odjel odnosa s javnošću preko glasnogovornika organizira usklađuje i obavlja poslove sustavnog informiranja javnosti (medija) o događajima i pojavama iz djelokruga rada Ministarstva.

Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske

Da bi uistinu kročila tim smjerom, policija se, sukladno najboljim praksama zemalja Europske unije, treba razvijati kroz raspodjelu moći, odnosno suradnju sa cijelom društvenom zajednicom/cjelokupnom javnošću, što se postiže kvalitetnim odnosima s javnošću. Ključne komponente takve policijske organizacije jesu: komunikacija → interakcija → povjerenje → partnerstvo.

Osnovni cilj Strategije MUP-a RH

Sustavni razvoj odgovorne, profesionalne i interaktivne komunikacije s unutarnjim i vanjskim javnostima te proaktivnog i transparentnog pristupa kojim će se demistificirati policijski poslovi i cijeli sustav, stjecati razumijevanje, graditi povjerenje i otvarati vrata suradnji s javnošću i time unaprjeđivati identitet, imidž i ugled ministarstva i policije.

Pojedinačni ciljevi Strategije MUP-a RH

Razvoj proaktivne, fleksibilne i decentralizirane službe odnosa s javnošću od lokalne/regionalne do nacionalne razine; sustavan razvoj transparentnosti u radu i objektivnosti pri izvješćivanju; unaprjeđivanje informiranosti svih zaposlenika o svim bitnim pitanjima iz života i rada ministarstva, odnosno policije; optimizacija uporabe potencijala medija pri odašiljanju poruka o policijskim mjerama i aktivnostima; stalni doprinos vidljivosti djelovanja ministarstva; proaktivno korištenje i promoviranje vlastitih stručnih i znanstvenih potencijala u kreiranju mišljenja javnosti o svim aspektima sigurnosti; provođenje pravodobne, profesionalne i konkretne zaštite ministarstva i policije; izbjegavanje tzv. estradizacije policije.

Temeljne unutarnje vrijednosti

Odgovornost, transparentnost, proaktivnost, objektivnost, dosljednost, profesionalnost, etičnost, kreativnost.

Aktivnosti u odnosima s javnošću

Interna komunikacija, organizacijski odnosi s javnošću, odnosi s medijima, partnerski odnosi, poslovi od javnog značaja, odnosi s društvenom zajednicom/društvena odgovornost ministarstva i policije, strateška komunikacija, rješavanje krize, pisanje tekstova, upravljanje komunikacijskim alatima, upiti građana, provođenje javnih kampanja, organiziranje događaja i izložbi.

Mediji, tehnike i alati

U odnosima s javnošću potrebno je rabiti raznovrsne komunikacijske alate, ovisno o ciljnoj javnosti kojoj se obraćamo, ali i o željenom doseg poruke: neposredan kontakt; telefon; SMS; elektronička pošta; izjava za javnost; konferencija za medije; intervjui, izjave; priopćenja, obavijesti, reagiranja, ispravci; izvješća o radu (mjesečna, tromjesečna, polugodišnja, godišnja); portal, web stranice, društvene mreže (za vanjske i unutarnje ciljne javnosti); interno glasilo i interni glasnik (s vremenom ove alate treba usmjeriti i ka vanjskim ciljnim javnostima); prezentacije; promotivni materijali; mediji, koji su glavni posrednici policije i drugih službi ministarstva u komunikaciji/odnosu s vanjskim ciljnim javnostima.

Smjernice za rad s medijima Ministarstva unutarašnjih poslova Republike Hrvatske

Transparentnost i javnost rada temeljna je značajka svih policija u demokratskim i razvijenim društvima. Upravo stoga nadamo se da su i ove *Smjernice* pozitivan pomak u kvaliteti i stilu komunikacije između policije i medija. Cilj je transparentan rad, demistifikacija rada policije te objektivno izvješćivanje o radu.

Krize i krizno komuniciranje

Kriza je neplanirana i neželjena okolnost u kojoj dolazi do poremećaja u normalnom funkcioniranju policije i ministarstva, a većina kriza nastupa jer se ne posvećuje dovoljno pozornosti događajima, pa oni *odjednom* izmaknu kontroli i poluče brzo širenje neočekivano lošeg publiciteta u vrlo kratkom vremenu. Krize su i incidenti (kriza malih razmjera ili početni stadij potencijalne krize) i katastrofe (kriza velikih razmjera). Krize se mogu dijeliti i s obzirom na okolinu u kojoj nastaju (krize fizičke naravi, krize javnog mnijenja, krize zbog pogrešaka u upravljanju i krize političke okoline), s obzirom na znakove upozorenja koji su joj prethodili (iznenadne ili prikrivene) i s obzirom na doživljaj krize (neobične ili percepcijske).

Glasnogovornik u kriznoj situaciji

Za što uspješnije prevladavanje krize ključna je uloga glasnogovornika koji u kriznoj situaciji nije nužno policijski glasnogovornik, već ona osoba koja je najkompetentnija za komunikaciju s javnošću, vezano za vrstu i posljedice konkretne krize.

Pitanja za provjeru znanja

1. Policija – kako se definira?
2. Javnost rada?
3. Organizacija odnosa s javnošću u policiji?
4. Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske?
5. Osnovni cilj Strategije MUP-a RH?
6. Pojedinačni ciljevi Strategije MUP-a RH?
7. Temeljne unutarnje vrijednosti MUP-a RH?
8. Aktivnosti u donosima s javnošću Strategije MUP-a RH?
9. Važnost poznavanja medija?
10. Mediji, tehnike i alati *Strategije* MUP-a RH?
11. Smjernice za rad s medijima Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske?
12. Smjernice Kalifornijske zaklade za obrazovno istraživanje i uvježbavanje čuvara javnog reda?
13. Novinari o policiji?
14. Šest točaka suradnje policije i medija u kriznim situacijama?
15. Mjere koje policija može poduzeti u kriznoj situaciji?
16. Krize i krizno komuniciranje?
17. Opće upute za postupanje u krizi?
18. Zašto je proaktivnost najvažnija značajka dobrog postupanja u kriznoj situaciji?
19. Glasnogovornik u kriznoj situaciji?



Dodatna literatura

- Borovac, K.: *Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske*, A. Odak (prir. i ured.), <http://www.mup.hr>
- California Peace Officers' Educational Research and Training Foundation.
- Itule, B. D., Anderson, D. A.: *Pisanje vesti i izveštavanje za današnje medije (News Writing and Reporting for Today's Media)*, MCB, Beograd, 2001.
- Wilkinson, P.: *Terorizam protiv demokracije*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- Zakon o policiji <http://www.mup.rh>
- Zakon o policiji Federacije BiH

Bilješke

539 Članak 15. Zakona.

540 Zakon o policiji Brčko distrikta Bosne i Hercegovine, <http://www.skupstinabd.ba>

541 K. Borovac: *Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske*, A. Odak (prir. i ured.), <http://www.mup.hr>

542 P. Wilkinson: *Terorizam protiv demokracije*, Golden marketing, Zagreb, 2002., 193.-194.

543 Isto, 194.

544 *California Peace Officers' Educational Research and Training Foundation.*

545 B. D. Itule, D. A. Anderson: *Pisanje vesti i izveštavanje za današnje medije (News Writing and Reporting for Today's Media)*, MCB, Beograd, 2001., 283.-284.

546 K. Borovac: *Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske*, A. Odak (prir. i ured.), <http://www.mup.hr>

45. TERORISTIČKI ODNOSI S JAVNOŠĆU

Terrorizam je danas opća, globalna opasnost za slobodan i demokratski svijet. Rabeći izvanustavne metode djelovanja, teroristi izazivaju strah, užas, primjenjuju nasilje sve do fizičkog uništenja ne samo protivničkih političkih ciljeva nego i civila i materijalnih društvenih dobara. Osim nasilnih metoda teroristi i terorističke organizacije razvili su moderne sustave upravljanja medijima i počeli su rabiti većinu tehnika koje primjenjuju i stručnjaci za odnose s javnošću.

Da bi ostvarili svoje ciljeve, teroristi moraju steći pristup medijima. U tome im bitno pomaže činjenica da njihove aktivnosti izazivaju pozornost i zanimanje šire javnosti. To znači da terorizam ima vrijednost vijesti i kao takav može se uporabiti kao sredstvo privlačenja medijske, a time i opće javnosti.

Teroristi rabe gotovo sve kanale komuniciranja, od elektroničkih medija, tiska do interneta. Globalna mreža danas je najvažniji komunikacijski kanal terorističkih organizacija. Internet je toliko važan u komunikaciji terorista da danas možemo reći kako je na sceni tzv. virtualni rat. Terorističke organizacije rabe globalnu mrežu ne samo za vođenje psihološkog rata ili širenja propagande nego i za novačenje novih članova, prikupljanje financijskih sredstava, istraživanje, koordiniranje akcija i dr. Na internetskim stranicama, primjerice Al Qaide, mogu se naći i upute za otmice, upute za izradu svih vrsta eksploziva, upute za improvizirane autobombe, otrove, pogubljenja i drugo.

U djelovanju terorista mogu se otkriti i razne sofisticirane tehnike komuniciranja. Služe se anonimnim pozivima na televiziji, anonimnim telefonskim dojavama i prijet-

njama, e-mailom, porukama preko faksa, satelitskim telefonima, videosnimkama prikazanim na televiziji i na internetu, pismima, zvučnicima (postavljenim u izbjeglički logor), izjavama u medijima itd. Organizacijom komuniciranja s medijima bave se glasnogovornici terorističkih skupina, informativni centri, pojedinci i dr.

Terorizam

Razmatranje pojma teroristički odnosi s javnošću započet ćemo definiranjem pojmov: teror, terorizam i teroristi. Treba istaknuti da u suvremenoj literaturi postoji više definicija ovih pojmova. Prema *Rječniku stranih riječi* Bratoljuba Klaića⁵⁴⁷ teror je izazivanje straha, trepeta, užasa, strave, jeze; primjena nasilja sve do fizičkog uništenja protivnika. Terorizam je vršenje terora, vladanje zastrašivanjem, tiranija, uništenje protivnika najokrutnijim sredstvima (progoni, ugnjetavanje, ubijanja). Prema *Općoj enciklopediji JLZ-a*⁵⁴⁸ terorizam je način borbe pojedinaca, političkih skupina i organizacija protiv postojećih društveno-političkih poredaka i političkih sustava zasnovan na primjeni organiziranog nasilja: atentati, ubijanje predsjednika državnih političkih sustava, vladajućih klasa, napadi na društvena dobra, sabotaze i dr. *Oxford English Dictionary* definira terorizam kao vladavinu zastrašivanjem, kakvo je provodila stranka na vlasti u Francuskoj za vrijeme revolucije od 1789. do 1794. godine. Riječ je o politici čiji je cilj terorom uništiti one protiv kojih se primjenjuje; to je uporaba metoda zastrašivanja, činjenica primjene terora ili stanje podvrgnutosti teroru. Terorist je politički termin: primjenjuje se za jakobince i njihove predstavnike i stranačke pripadni-

Da bi ostvarili svoje ciljeve, teroristi moraju steći pristup medijima. U tome im bitno pomaže činjenica da njihove aktivnosti izazivaju pozornost i zanimanje šire javnosti.

Teroristi rabe gotovo sve kanale komuniciranja, od elektroničkih medija, tiska do interneta. Globalna mreža danas je najvažniji komunikacijski kanal terorističkih organizacija.

U djelovanju terorista mogu se otkriti i razne sofisticirane tehnike komuniciranja.

Teroristi i terorističke organizacije razvili su moderne sustave upravljanja medijima i počeli su rabiti većinu tehnika koje primjenjuju i stručnjaci za odnose s javnošću.

Radi publiciteta, stvara se povezan, simbiotičan odnos između terorista i medija iako neki autori negiraju tezu o postojanju simbiotskog odnosa između medija i terorizma.

Sve dok postoje terorističke aktivnosti i nasilje, masovni će se mediji boriti za njihovo pokrivanje kako bi održali gledanost ili čitanost te zadovoljili potrebe javnosti za novim informacijama.

ke u Francuskoj revoluciji, posebno za one koji su povezani sa sudovima za vladavine terora; svatko tko pokušava nametnuti svoje stavove sustavom zastrašivanja.⁵⁴⁹

Paul Wilkinson⁵⁵⁰ definira *terorizam* kao sustavnu uporabu zastrašivanja radi prisile. Koristi se da bi se stvorila i iskoristila atmosfera straha u većoj ciljnoj javnosti od samih žrtava nasilja, da se promovira kao načelo, kao i da se meta natjera na pristanak na zahtjev terorista.

U knjizi *Unutar terorizma* B. Hofmann navodi činjenicu kako američki State Department u poglavlju 22. Kodeksa SAD-a definira terorizam kao „politički motivirano nasilje s predumišljajem koje se vrši protiv neborbenih ciljeva od strane podnacionalnih skupina ili tajnih agenata, obično s namjerom da se utječe na javno mišljenje“.⁵⁵¹

Zakon o imigraciji i nacionalnosti SAD-a određuje terorističku djelatnost kao svaku djelatnost koja je protuzakonita prema zakonima države gdje je počinjena (ili koja bi, da je počinjena u Sjedinjenim Državama, bila protuzakonita prema zakonima Sjedinjenih Država ili neke države) i koja uključuje: otmice ili sabotazu prijevoznog sredstva; otmice ili zadržavanje, prijetnju smrću povredom ili daljnjim zadržavanjem drugog pojedinca radi prisiljavanja treće osobe da nešto učini ili se suzdrži od činjenja kao izravan ili neizravan uvjet puštanja ili zadržavanja pojedinca; nasilan napad na međunarodno zaštićenu osobu ili na slobodu takve osobe; ubojstvo; uporabu biološkog i kemijskog agensa ili nuklearnog oružja ili eksploziva. Američki FBI definira terorizam kao „nezakonitu uporabu sile ili nasilja protiv osoba ili imovine radi zastrašivanja neke vlade, civilnog stanovništva ili nekih drugih segmenata, a radi promoviranja političkih ili društvenih ciljeva“.⁵⁵²

Terorizam i mediji

Teroristi i terorističke organizacije razvili su moderne sustave upravljanja medijima i počeli su rabiti većinu tehnika koje primjenjuju i stručnjaci za odnose s javnošću. Kako bi postigli minimum svojih ciljeva, teroristi moraju steći pristup medijima. S druge stra-

ne i medijima *trebaju* terorističke aktivnosti jer im one daju nove (jake) informacije, *privlačne* slike, senzacije, a sve to povećava gledanost ili čitanost medija.⁵⁵³

Glavne američke televizijske mreže žestoko se natječu za veći udio u gledanosti i za veći prihod od reklama koji mogu povećati korištenjem jakog interesa za pokrivanje većih terorističkih događaja. Na primjer u prva tri tjedna teheranske talačke krize 1979. godine glavne su američke televizijske mreže postigle 18 postotno povećanje gledanosti. Mreže su, te 1979. godine, uspjele osigurati godišnji prihod od 30 milijuna funti za svaki postotni bod povećanja gledanosti.

Radi *publiciteta*, smatraju stručnjaci za terorizam, stvara se povezan, *simbiotičan* odnos između terorista i medija iako neki autori (francuski sociolog Michel Wieviorka u knjizi *The Making of Terrorism*, Chicago, 1993.) negiraju tezu o postojanju simbiotskog odnosa između medija i terorizma. No evidentno je da će teroristi sve dok postoje masovni mediji tražiti pristup tim medijima. Sve dok postoje terorističke aktivnosti i nasilje, masovni će se mediji boriti za njihovo pokrivanje kako bi održali gledanost ili čitanost te zadovoljili potrebe javnosti za novim informacijama. Stoga se nerijetko u demokratskom društvu, kada se kaže *terorizam*, odmah pomisli na *medije*.

Uporabom masovnih medija teroristi, prema P. Wilkinsonu, žele ostvariti četiri glavna cilja:⁵⁵⁴

1. promicati djelo i stvoriti ekstremno snažan strah u ciljnim skupinama
2. mobilizirati širu potporu za svoj cilj među stanovništvom i u međunarodnom javnom mišljenju naglašavajući teme poput pravednosti svog cilja i neizbježnosti pobjede
3. frustrirati i omesti reakciju vlasti i snaga sigurnosti (npr. izjavljivanjem da su sve njihove praktične protuterorističke mjere po sebi tiranske i kontraproduktivne)
4. mobilizirati, potaknuti i povećati tijelo svojih stvarnih i potencijalnih pristaša i time povećati novačenje, prikupiti nova sredstva i potaknuti daljnje napade.

Dakle da bi ostvarili svoje osnovne ciljeve, teroristima je potreban medij masovne komunikacije. S druge strane za B. McNaira nedvojbeno je da gramatika televizijskih vijesti znači da teroristi imaju vrijednost vijesti i da se može uporabiti kao sredstvo privlačenja medijske, a time i pozornosti javnosti na neku političku ideju.⁵⁵⁵ I ta nas konstatacija ponovno vodi na tezu o simbiozi. Međutim u stvaranju evidentnog ozračja potrebe i upućenosti jednih na druge bilo bi pogrešno misliti da se mediji i teroristi nalaze i u odnosu *prijateljstva*.

Teroristi često medijske organizacije, novinare, snimatelje i druge medijske djelatnike vide kao neprijatelje koje treba kazniti ili uništiti. „Oni koji rade u medijima često su bili ciljevi terorističkog nasilja u područjima teških sukoba, poput Italije i Turske u sedamdesetima i Libanona u sedamdesetima i osamdesetima. Neki se novinari i urednici napadaju zbog toga što su na neki način uvrijedili teroristički pokret. Drugima se prijeti i napada ih se u pokušaju sprječavanja u obavljanju nekog detalja terorističkih aktivnosti koji žele prikazati.“⁵⁵⁶ Brojni su i drugi primjeri neprijateljskih odnosa terorista i medija.

No koliko god teroristi žele uništiti te medije, oni, čini nam se, više žele manipulirati i eksploatirati slobodne medije radi vlastitih ciljeva. Neosporo je da se tako teroristi žele pojaviti u najgledanijim emisijama kako bi dobili masovan, možda i svjetski publicitet.

Empirijske studije medijskog pokrivanja otmice zrakoplova TWA na letu Kairo – Rim pokazuju da je NBC posvetila dvije trećine svog ukupnog vremena vijesti krizi američkih talaca odvedenih u Beirut tijekom sedamnaest dana koliko je otmica trajala. U tom programu taoci su dobili deset puta više pozornosti od terorista u ukupnoj pokrivenosti. Naknadna istraživanja javnog mišljenja pokazala su da 89% američke javnosti odobrava medijsko pokrivanje takvih događaja.

Pitanje terorističkog manipuliranja medijima pojavljuje se kao ozbiljno društveno pitanje. Stručnjaci za masovne medije, zabrinuti odnosom i *potrebama* terorizma i masovnih medija, ukazuju na važnost kreiranja strategije medijske borbe protiv terorizma. Također se postavlja i pitanje: Što bi mediji mogli pozitivno učiniti kako bi pomogli u borbi protiv terorizma? P. Wilkinson⁵⁵⁷ odgovara da postoje brojni praktični oblici pomoći koju mediji mogu pružiti u toj borbi:

1. odgovorno i točno izvješćivanje o incidentima može povećati budnost u javnosti, npr. prema neobičnim paketima, sumnjivim osobama ili ponašanju
2. mediji mogu prenijeti policijska upozorenja, kao i upute za ponašanje u nekom hitnom slučaju
3. mediji na međunarodnoj razini često mogu pružiti vrijedne podatke kada je riječ o inozemnim pokretima, vezama između raznih osoba, terorista i raznih terorističkih organizacija, novim vrstama oružja i mogućim budućim prijetnjama, poput planiranja međunarodnog terorističkog *spektakla* ili znakova koji upozoravaju na novu prijetnju
4. mediji predstavljaju i prijeko potreban forum za kvalitetne diskusije o društvenim i političkim implikacijama terorizma i razvitku odgovarajućih postupaka i protumjera
5. mediji koji visoko cijene demokratske slobode neprestano će, pravilno i potrebno, podsjećati vlasti na njihove šire dužnosti kako bi osigurale da odgovor terorizmu bude u skladu s vladavinom zakona, poštovanjem temeljnih prava i zahtjevima socijalne pravde.

Dakle, iako su masovni mediji u demokratskom društvu podložni terorističkoj manipulaciji, isto tako mogu dati neprocjenjiv doprinos u borbi protiv terorizma potvrđujući time tvrdnju da ne moraju postati instrument terorista. P. Wilkinson (2002.) bavi se političkim opcijama u demokratskom društvu s obzirom na medijske reakcije na terorizam. Prema njemu one mogu biti:⁵⁵⁸

Teroristi često medijske organizacije, novinare, snimatelje i druge medijske djelatnike vide kao neprijatelje koje treba kazniti ili uništiti.

Pitanje terorističkog manipuliranja medijima pojavljuje se kao ozbiljno društveno pitanje. Stručnjaci za masovne medije, zabrinuti odnosom i potrebama terorizma i masovnih medija, ukazuju na važnost kreiranja strategije medijske borbe protiv terorizma.

Iako su masovni mediji u demokratskom društvu podložni terorističkoj manipulaciji, isto tako mogu dati neprocjenjiv doprinos u borbi protiv terorizma potvrđujući time tvrdnju da ne moraju postati instrument terorista.

Neke demokratske zemlje nastoje teroristima uskratiti publicitet u medijima.

1. Politika *laissez-faire*. Podrazumijeva nepoduzimanje nikakvih specifičnih mjera s obzirom na medijsko pokrivanje terorizma, koliko god prekršaj ili opasnost od prekršaja bili ozbiljni. Opasnosti takvog pristupa očite su: terorističke organizacije svjesne vrijednosti medija iskoristit će njihovu veliku moć kako bi povećale vlastitu sposobnost stvaranja atmosfere straha i smutnje, kako bi pojačale propagandu i objavile svoje ideje ili natjerale vlasti, kompanije ili bogate pojedince na ustupke ili isplatu otkupnine. U najmanju ruku pristup *laissez-faire* vjerojatno će potaknuti napade koji život dovode u opasnost i predstavljaju rizik za imovinu.
2. Moguća politička opcija za medijsku reakciju na terorizam neki je oblik *cenzure medija ili zakonske regulacije*.

Indonezijski je parlament krajem rujna 2004. godine usvojio sporni zakon koji oružanim snagama daje veću ulogu u borbi protiv terorizma. Izrada nacrtu zakona, koji bi trebao definirati moćne vojne funkcije nakon pada režima bivšeg indonezijskog predsjednika Suharta 1998. godine, trajala je godinama zbog kritika skupina za zaštitu prava čovjeka i političara. Kako prenosi agencija Reuters, vojska bi trebala biti uključena u borbu protiv terorizma, čime su se do sada bavile uglavnom policija i civilne obavještajne službe. Zakon ne precizira kakvu će točno ulogu vojska imati, ali daje naslutiti da će vojska imati posebne, vrlo široke antiterorističke ovlasti.

U tom smislu neke demokratske zemlje nastoje teroristima uskratiti publicitet u medijima. Takav je zahtjev svojevremeno iznijela britanska premijerka Margaret Thatcher. Australaska je vlada 1996. godine najavila nove upute za cenzuriranje filmova i videa. Španjolske su vlasti 1984. godine uvele zakon prema kojem su potpora i hvaljenje aktivnosti terorista kazne-

no djelo. U smislu provođenja tog zakona španjolski su suci u određenom trenutku dobili ovlasti da zatvore radiostanice koje se ne pridržavaju zakona. Američko ministarstvo domovinske sigurnosti kupuje fantomski grad u državi Novi Meksiko kako bi tamo organizirao centar za vježbu u borbi protiv terorizma, piše *The New York Times*.

Playas, koji je u pustinji sjeverno od meksičke granice sedamdesetih godina sagradila jedna rudarska tvrtka, imao je do tisuću stanovnika, ali danas ih je, nakon zatvaranja rudnika bakra, preostalo tek pedesetak. Gradić će kupiti centar specijaliziran za borbu protiv učinaka terorizma New Mexico Tech za 5 milijuna eura, precizira list. Drugi centar, Texas A and M, vodi Disaster City, mjesto izgrađeno u Teksasu gdje se u simuliranim terorističkim napadima mogu rušiti zgrade, piše *New York Times*.

3. *Dobrovoljno uzdržavanje*. Neke medijske kuće usvojile su *smjernice* za svoje zaposlenike kako bi im pomogle izbjeći zamke pri praćenju terorističkih događaja. Predlaže se i dodatna edukacija novinara kako bi mogli provesti smjernice medijskih organizacija.

Smjernice CBS-a obvezuju promišljenu, svjesnu pozornost i uzdržanost pri pokrivanju terorizma, izbjegavanje pružanja platforme teroristu/otmičaru, izbjegavanje ometanja komunikacija vlasti, uporabu stručnih savjetnika u talačkim situacijama kako bi se izbjeglo postavljanje pitanja ili izvješćivanje koje bi moglo pogoršati situaciju, poštovanje svih policijskih zapovijedi, pokušaj postizanja uravnotežene duljine izvješća tako da vijest (o teroristima) ne utječe na objavljivanje drugih važnih vijesti dana.

Osim CBS-a još su neke televizijske postaje i agencije razvile svoje smjernice. Smjernice NBC-a sadrže određene preporuke:

Smjernice CBS-a obvezuju promišljenu, svjesnu pozornost i uzdržanost pri pokrivanju terorizma, izbjegavanje pružanja platforme teroristu/otmičaru, izbjegavanje ometanja komunikacija vlasti,...

Treba početi od pretpostavke da teroristi znaju sve što se emitira na radiju ili televiziji; treba procijeniti svoje informacije; zadržati glasine sve dok ih ne provjerite; pritisak konkurencije ne smije istisnuti profesionalnu novinarsku prosudbu; izvjestiteljima treba dati vremena da se odmore, umorni ljudi griješe.

Nacionalni savjetodavni odbor Američke novinske agencije iz Washingtona UPI izdao je sljedeće smjernice:

1. svaka stanica treba imati etablirane procedure za izvješćivanje o takvim događajima, a to uključuje promptno izvješće mjerodavnih
2. svaki događaj treba se samostalno procijeniti, a ako je vijest o tom događaju zanimljiva za objavljivanje, onda je potrebno izvješćivati
3. izvješćivanje treba biti promišljeno, savjesno i suzdržano; isto tako treba se provoditi uz punu svijest o potencijalnim opasnostima za život i zdravlje ljudi
4. zahtjevi koji se postavljaju, a koji predstavljaju bitnu točku u događaju, trebaju biti predmet izvješćivanja, ali za te se zahtjeve ne smije osigurati pretjeran prostor
5. izvjestitelji trebaju izbjegavati namjerno ubacivanje svoje osobe u vijest o događaju u svojstvu posrednika ili pregovarača
6. ako se nije spominjao nikakav zadnji rok za izvješće, nitko ne smije pitati teroriste/otmičare o tome postoji li rok
7. ponajprije je potrebno primjenjivati pravila zdravog razuma.

Kanali i tehnike komuniciranja

Suvremeni odnosi s javnošću rabe brojne komunikacijske kanale kako bi ostvarili svoje ciljeve. To su ponajprije elektronički mediji (televizija i radio), tiskani mediji, osobni kontakti, a posebno internet.

Odnosi s javnošću služe se različitim tehnikama komuniciranja kako bi njihova poruka dospjela do ciljane, unutarnje (interne) ili vanjske (eksterne) javnosti. Komunikacija

s vanjskom javnošću najčešće obavlja ju stručnjaci za komunikaciju s medijima. U svakodnevnim zadaćama ti se stručnjaci služe priopćenjima za javnost, najavama za medije, konferencijama za novinare, osobnim kontaktima, razgovorima, audiozapisima i videozapisima, pismima, komentarima, e-mailovima posjetima, oglasima, intervjuima i drugim tehnikama.

Terorističkim organizacijama, zbog njihovih protuustavnih aktivnosti, ne stoje na raspolaganju svi komunikacijski kanali koje rabe drugi akteri političke komunikacije ili odnosa s javnošću. Njihova tajnost djelovanja prisiljava ih na izradu sofisticiranih tehnika komuniciranja preko više komunikacijskih kanala. Najvažniji kanal komuniciranja za današnje teroriste jest internet. Uz njega terorističke organizacije rabe televiziju kao elektronički medij, agencije, novine i druge kanale. Analizu uporabe medija započeo ćemo najčešće rabljenim kanalom, internetom.

Internet – Do početka 90-ih godina prošloga stoljeća posljedice informacijske i komunikacijske tehnologije na međunarodne poslove nisu bile uključene kao aspekt politike rata i sukoba, nego su se promatrale kao oblik interakcije s malo učinka na sadržaj državnih odnosa. No od početka devedesetih *rađaju* se neki novi oblici ratovanja koji olakšavaju informacijske i komunikacijske tehnologije. Nove oblike informacijskog ratovanja, kako ističe Catherine M. Alexander u radu *Pitanja nacionalne sigurnosti u umreženom svijetu*, podupire internet.⁵⁵⁹ Globalna mreža danas je najvažniji komunikacijski kanal terorističkih organizacija. Internet je toliko važan u komunikaciji terorista te danas možemo reći kako je na sceni tzv. virtualni rat ili info terorizam. Stručnjaci procjenjuju da danas ima oko 4000 stranica na internetu preko kojih se odvijaju *cyber ratovi* i planiraju stvarni napadi.

Pred istražnim pododborom američkog Senata u proljeće 1996. godine održano je svjedočenje prema kojem više od 120 država razvija „tehnike informacijskog

Terorističkim organizacijama, zbog njihovih protuustavnih aktivnosti, ne stoje na raspolaganju svi komunikacijski kanali koje rabe drugi akteri političke komunikacije ili odnosa s javnošću.

Globalna mreža danas je najvažniji komunikacijski kanal terorističkih organizacija. Internet je toliko važan u komunikaciji terorista te danas možemo reći kako je na sceni tzv. virtualni rat ili info terorizam.

Terorističke organizacije rabe globalnu mrežu ne samo za vođenje psihološkog rata ili širenja propagande nego i za prikupljanje financijskih sredstava, istraživanja, koordiniranje akcija te za novačenje novih članova i dr.

ratovanja“ koje mogu „omogućiti našim neprijateljima da ostvare kontrolu nad javnim mrežama na koje se u komunikacijama oslanja američko Ministarstvo obrane“ te izvijestilo kako su „računalni sustavi obrane posebno izloženi napadu putem povezanosti s internetom, koje Ministarstvo obrane koristi kako bi osnažilo komunikacije i razmjenu informacija“.⁵⁶⁰

Terorističke organizacije rabe globalnu mrežu ne samo za vođenje psihološkog rata ili širenja propagande nego i za prikupljanje financijskih sredstava, istraživanja, koordiniranje akcija te za novačenje novih članova i dr.

Sredinom prosinca 1999. godine jordanska tajna služba pripremila je izručenje Jordanca palestinskog podrijetla Halila Al-Dika iz Pakistana. U Sjedinjenim Državama za Al-Dikom raspisana je potjernica zbog njegovih veza s Al Qaidom. Kao računalni stručnjak bio je odgovoran za prebacivanje velikog broja Al Qaidinih spisa, uključujući i Al Qaidinu doktrinu i Enciklopediju džihada, u računalni oblik. Mnoge od tih spisa postavio je na internet kao sredstvo novačenja mudžahedina. Na temelju obavještajnih izvješća američki dužnosnici vjerovali su da je ključan za financiranje Al Qaidinih napada planiranih u vrijeme proslave novog tisućljeća.

Na internetskim stranicama, primjerice Al Qaide, mogu se naći i upute za otmice, upute za izradu svih vrsta eksploziva, upute za improvizirane autobombe, otrove, pogubljenja i drugo. Komunikacija unutar organizacija i pojedinaca uglavnom nije otvorena, nego najčešće kodirana. Teroristi kodiraju podatke u okviru grafičkih ili zvučnih fileova ne narušavajući njihovu strukturu pa čak ni ne mijenjajući njihovu dužinu.

Na internetskim stranicama, mogu se naći i upute za otmice, upute za izradu svih vrsta eksploziva, upute za improvizirane autobombe, otrove, pogubljenja i drugo. Komunikacija unutar organizacija i pojedinaca uglavnom nije otvorena, nego najčešće kodirana. Teroristi kodiraju podatke u okviru grafičkih ili zvučnih fileova ne narušavajući njihovu strukturu pa čak ni ne mijenjajući njihovu dužinu.

Tako kodirane informacije može pročitati samo onaj tko zna da takav *file* nosi informaciju te posjeduje odgovarajući ključ. Primjer šifrirane komunikacije može se vidjeti iz pisma koje jedan terorist šalje Aymanu Al-Zawahiriju 13. svibnja 1999. Pismo je pronađeno u prijenosnom računalu Al Qaide koje je afganistanski dopisnik američkog *Wall Street Journala* Alan Cullison kupio na tržnici u Kabulu. Poslije je ustanovljeno da je prijenosno računalo bilo rabljeno u središnjem uredu Al Qaide u Kabulu.

U pismu stoji:

Četrdeset prijatelja našeg ugovarača iznenada je oboljelo od malarije (uhapšeni) prije nekoliko dana nakon telegrama koji su poslali. Većina njih je ovdje (u Jemenu), a dvojica su iz zemlje ugovarača (Saudijske Arabije). (...) Čuli smo da je Al-Asmar iznenada obolio i otišao u bolnicu (zatvor). Imat će sastanak s doktorom (odvjetnikom) narednog mjeseca i vidjeti može li biti zadržan ovdje ili će biti tretiran u njegovoj zemlji (vjerojatno u Egiptu, gdje su pripadnici Al Qaide redovito bili mučeni i vješani). (...) Osman je zvao prije nekoliko dana. Kaže da je dobro, ali je na intenzivnoj njezi (pod pratnjom policije), kad se stanje poboljša, on će nazvati nas. (...)

U knjizi *Lovac na teroriste* autorica (Židovka iz Iraka, nije potpisana imenom i prezimenom, u knjizi je Bezimena) opisuje aktivnosti muslimanskih zaklada, udruga i poduzeća u SAD-u. Bezimena istražuje i razotkriva kako pojedine zaklade financiraju terorističke organizacije i kako u komunikaciji rabe kodirani jezik. Opisujući pretres obiteljske kuće Al-Hadža, osobnog tajnika Bin Ladena u Sudanu od 1992. godine, autorica piše da je jedno od pisama u Al-Hadžovoj kući bilo obilježeno sa *strogo povjerljivo*. Navodno se radilo o izvješću poslanom *administrativnom osoblju*, odnosno vođama Al Qaide.⁵⁶¹

Prva natuknica tog izvješća bila je naslovljena „Abdel-Sabur iznosi na svjetlo dana novu politiku“, a govorila je o položaju mladića i Hadža te kako su bili u redu i kako mu je dao svoje povjerenje. Nova je politika pripremiti 300 aktivista u Somaliji. Gosti: mjesna vlada i FBI. (Za FBI Al Qaida je koristila termin The Food and Beverage Industry – Industrija hrane i pića).

Prilikom pretresa kuće osobnog tajnika Bin Ladena iz Sudana, piše dalje Bezimena, FBI je našao još materijala.⁵⁶²

Na tvrdom disku Al-Hadžova računala FBI je pronašao elektroničku poruku u kojoj se spominjala Bin Ladenova objava rata Americi. Elektronička je poruka govorila o „agenciji“ (Al Qaidi) koja se reorganizira zbog budućnosti, što je zapravo značilo da je dovodila u vojnu spremnost svoju afričku ćeliju. To je bila glavna poruka koju je Al-Hadž donio sa sobom nakon sastanka u Afganistanu s „direktorom“, Osamom bin Ladenom.

Bila je to još jedna šifrirana poruka u komunikaciji Al Qaidine infrastrukture. U jednoj drugoj komunikaciji, prilikom suđenja za napad na Svjetski trgovinski centar, FBI je preslušavanjem snimljenih telefonskih razgovora došao do šifrirane komunikacije.

Osumnjičeni za napad koristili su kuharske izraze i nazive različitih vrsta povrća kao šifre prilikom planiranja napada. Izvješća su nadalje govorila o inženjerima (stručnjacima za rušenje), komunikaciji (eksplozivima), „najboljim načinima da se putuje u regije podno Džube, južno od Kenije“, što je zapravo govorilo o mogućim smjerovima ulaska u Dar es Salam iz Kenije ili Somalije.

Nadalje govorilo se o detaljima u vezi s nabavom povrća (eksploziva) za planirane bombaške napade.

Kodirane poruke bitno otežavaju rad obavještajnim službama na otkrivanju terorističkih planova. Britanska služba sigurnosti MI5 stoga je otvorila novo središte za nadzor kriminala koji se planira i dogovara internetom. Iz tog središta hvataju se i dekodiraju poruke na internetu te čitaju kodirani e-mailovi. MI5 tako, osim što može prisluškivati telefone, može izravno skidati sumnjive materijale. Dužnosnici britanskog Ministarstva za unutarnje poslove ističu potrebu takvog središta jer se teroristi i kriminalci sve više služe mobitelima i internetom za međunarodnu komunikaciju.

Balilu Bazalu (34) građaninu Sydneyja sudi se pred australijskim sudom zbog optužbi za pozivanje na terorizam internetom. Bazal, bivši nosač u australskoj zračnoj kompaniji Qantas, bio je sudionik i bombaškog napada na restoran McDonald's u Libanonu.

Svjesne snage medija, terorističke organizacije često vode i medijske kampanje. Važnost medijske kampanje za teroriste može se iščitati iz pisma Osame bin Ladena upućenog Mula Omaru 3. listopada 2001. U očekivanju američkog napada na Afganistan Bin Laden piše „poštovanom vođi vjernih, Mudžahidu“:

(...) Napad na Afganistan proizvest će dugoročna ekonomska opterećenja (SAD), dovesti do daljnjeg ekonomskog urušavanja, što će Ameriku natjerati da, ako Bog da, pribjegne jedinoj opciji koja je ostala Sovjetskom Savezu – da se povuče iz Afganistana. Naš plan trebao bi se fokusirati na sljedeće: Povesti medijsku kampanju, koja će se koncentrirati na sljedeće točke: pokušati

Kodirane poruke bitno otežavaju rad obavještajnim službama na otkrivanju terorističkih planova.

Dužnosnici britanskog Ministarstva za unutarnje poslove ističu potrebu takvog središta jer se teroristi i kriminalci sve više služe mobitelima i internetom za međunarodnu komunikaciju.

Svjesne snage medija, terorističke organizacije često vode i medijske kampanje.

Internet služi ne samo za internu komunikaciju između terorističkih skupina i pojedinaca nego i za komunikaciju sa suprotstavljenim stranama.

proizvesti jaz između američkog naroda i njihove vlade; uvjeriti javnost da će ih vlada povesti u daljnji gubitak novca i života; da vlada žrtvuje interese naroda da bi služili interesima bogatih, osobito Židova; da ih ova vlada vodi u rat da bi zaštitila Izrael i njegovu sigurnost i da se Amerika treba povući iz borbe između muslimana i Židova.

Internet služi ne samo za internu komunikaciju između terorističkih skupina i pojedinaca nego i za komunikaciju sa suprotstavljenim stranama. Mnoštvo je primjera u kojima teroristi na svojim web stranicama upozoravaju strane (neprijateljske) vlade, informiraju o svojim (zlo)djelima, preuzimaju odgovornost, prijete im, predlažu itd. Otvorimo li danas bilo koje novine, internetske stranice, stranice teleteksta ili neki drugi kanal komuniciranja, pročitat ćemo neke od sljedećih aktivnosti terorističkih organizacija:

Dosad nepoznata skupina koja se naziva Jammāt Anasār al-Jihad al-Islamiya objavila je na internetskoj stranici da je (u nedjelju) izazvala požar u židovskom društvenom centru u Parizu; Skupina koju predvodi Abu Musab al-Zarquawi, koja je povezana s Al Qaidom, preuzela je odgovornost za val napada u kojem je (danas) diljem Iraka poginulo 75 ljudi, kaže se u priopćenju na arapskom jeziku postavljenom na jednoj islamističkoj web stranici; Militantna islamistička skupina Brigade Islambouli preuzela je odgovornost za rušenje dva ruska zrakoplova oglasivši se na stranicama interneta koje koriste muslimanski militanti; Radikalni čečenski vođa Šamil Basajev preuzeo je odgovornost za otmicu u sjevernoosetskoj školi u Beslanu, stoji u pismu koje je objavljeno na internetskoj stranici kavkazcenter.com; Islamska skupina Islamski džihad u Uzbekistanu preuzela je odgovornost

za bombaške napade izvedene na veleposlanstva SAD-a i Izraela u Uzbekistanu, objavljeno je na jednoj islamističkoj stranici.

Osim ovih, moguće je navesti još velik broj primjera koji ukazuju na važnost interneta u komunikacijskoj strategiji i praksi terorističkih organizacija.

Televizija – Televizija je također postala važan komunikacijski kanal terorista. Zbog njezina učinka slike i tona teroristi različitim kanalima sve više dostavljaju materijale televizijskim stanicama u uvjerenju da će se njihova poruka prenijeti domaćoj i međunarodnoj javnosti. Za globalni terorizam posebno značenje imaju satelitske televizijske stanice i programi.

U ožujku 1997. godine u razgovoru za CNN Osama bin Laden upozorio je vlasti u SAD-u da „prestanu provocirati muslimane“ ako „žele da eksplozije po Americi prestanu“.

Većina islamističkih skupina na Bliskom istoku, uključujući i Al Qaidu, služi se dostupnim kanalima katarske televizije Al Jazeera.

Jedan od najvećih događaja koji je izazvao svjetsku pozornost veže se za katarsku satelitsku televizijsku mrežu sa sjedištem u Dohi. Naime, vođa Al Qaide, Osama bin Laden, pojavio se na videosnimci emitiranoj preko Al Jazeera samo dan prije američkih predsjedničkih izbora, 2. studenog 2004. godine. Bin Laden se obratio Amerikancima s porukom u kojoj je govorio o razlozima i rezultatima napada od 11. rujna 2001. godine. Vođa terorističke organizacije Al Qaide, Osama bin Laden, ponovno se obratio javnosti videoporukom kako bi obilježio šestu godišnjicu terorističkih napada na SAD i kako bi prenio posljednju želju pilota samoubojice koji je oteo putnički avion i uletio u sjeverni toranj World Trade Centra, prenosi CNN.⁵⁶³

Televizija je također postala važan komunikacijski kanal terorista. Zbog njezina učinka slike i tona teroristi različitim kanalima sve više dostavljaju materijale televizijskim stanicama u uvjerenju da će se njihova poruka prenijeti domaćoj i međunarodnoj javnosti.

Ta relativno mlada televizijska stanica, nastala 1996. godine, bila je neko vrijeme predmet rasprava u cijelom svijetu. Amerikanci su je ubrajali u *državne neprijatelje* jer je izvješćivala o događajima koje su američki mediji izbjegavali, ubijenim i ranjenim američkim vojnicima, ubijenim civilima u Iraku, bombardiranju civilnih objekata, prenosili su poruke Osame bin Ladena suprotne porukama iz Washingtona itd. S jedne strane smatrana je neprijateljskim „neukroćenim“ medijem, a s druge strane doživljavana je TV stanica s naglašenim istraživačkim novinarstvom.

O odnosu američke administracije prema toj televiziji piše i Noam Chomsky u knjizi *11. 9. (2001.)*. Emir iz Katara, piše Chomsky, potvrdio je kako je „Washington tražio od Katara da obuzda utjecajnu i urednički nezavisnu arapsku televizijsku stanicu Al Jazeera“. „Emir, koji je i predsjedavajući Islamske konferencije, koja se sastoji od 56 država, obavijestio je medije u Washingtonu da je državni tajnik Powell vršio na njega pritisak da obuzda stanicu Al Jazeera: *da uvjeri urednike stanice Al Jazeera da budu manje oštri*, prenosi Al Jazeera. Na pitanje o navodnom cenzuriranju Emir je odgovorio: *To je istina. To je tražila Vlada SAD-a, kao i prethodna Vlada SAD-a.*“⁵⁶⁴

Za razliku od Amerike u arapskim zemljama smatraju da je Al Jazeera na čelu medijske revolucije, začetnik modernog arapskog novinarstva koje se temelji na nepristranom pristupu informacijama. Treba reći da je u nekim arapskim zemljama Al Jazeera zabranjena, a novinarima te televizije zabranjen je ulazak u Saudijsku Arabiju, čak i da bi obavili hadž.

Druga važna televizijska stanica na tom dijelu svijeta jest Al-Arabia sa sjedištem u Dubaiju. Američki ministar obrane Donald Ramsfeld izjavio je da su Al Jazeera i Al-Arabia najpopularnije televizijske stanice u Iraku i žestoko se protive koalicijskim snagama. Da bi neutralizirao utjecaj televizija koje su redovito objavljivale poruke Saddama Husseina i Osame bin Ladena, američki ministar obrane najavio je početak emitiranja američkog satelitskog programa u Iraku.

No bile te televizijske stanice *terorističke* (kako bi neki željeli ih prikazati) ili objektivne, evidentno je da njihov signal sofisticirano rabe i Al Qaida i druge terorističke organizacije. To nikako ne znači da Al Jazeera podupire terorizam, nego da je riječ o televiziji s naglašenim istraživačkim novinarstvom i pristupom „neka se čuju sve strane“.

Arapska televizijska stanica Al Jazeera izvijestila je da je Islamska vojska u Iraku otela francuske novinare Georges Malbrunota i Christiana Chesnota i zatražila da Francuska povuče svoju zabranu nošenja muslimanskih pokrivala za glavu u državnim školama u roku od 48 sati. Al Jazeera je prikazala dvije kratke videosnimke na kojima se vide dvojica novinara koji izjavljuju da su taoci skupine Islamska vojska u Iraku; Kandahar je pod punom kontrolom talibana i mi se ni po koju cijenu nećemo povući iz grada. Naprotiv, borit ćemo se do smrti da ga zadržimo i održimo šerijat, televizija Al Jazeera prenijela je poruku mule Omara; Vođa terorističke organizacije Al Qaide Osama bin Laden uputio je (u nedjelju) pred godišnjicu vojne intervencije u Afganistanu novu prijetnju da će napasti američke ekonomske interese. Nezavisna katarska satelitska televizija Al Jazeera emitirala je dvominutnu audiosnimku za koju tvrdi da predstavlja poruku Osame bin Ladena američkom narodu. Al Jazeera je priopćila da nije jasno kad je snimak napravljen te da ga je emitirala zato što snimljen glas „zvuči kao Bin Ladenov“. Kazeta je dostavljena jednom od ureda te televizije, ali nije objavljeno gdje, ni kada.

Nakon terorističkog akta u Bosni i Hercegovini, napada Melvida Jašarevića na Veľeposlanstvo SAD-a, i na domaćoj se televizijskoj sceni dogodila ekskluzivna objava videoporuke terorista.

Državni tajnik Powell vršio na njega pritisak da obuzda stanicu *Al Jazeera*: da uvjeri urednike stanice *Al Jazeera* da budu manje oštri, prenosi *Al Jazeera*.

To nikako ne znači da *Al Jazeera* podupire terorizam, nego da je riječ o televiziji s naglašenim istraživačkim novinarstvom i pristupom „neka se čuju sve strane“.

Zbog svoje tehničke organizacije i načina rada novinske agencije također su postale dobar kanal distribucije informacija terorističkih organizacija.

Federalna televizija (FTV) emitirala specijalno izdanje svog političkog magazina *60 minuta* u kojem je objavljena videooporučka koju je Mevlid Jašarević načinio prije nego što je izveo teroristički napad na Veleposlanstvo SAD-a u Sarajevu. „Mislim da nikome ne trebam objašnjavati zašto ja, inšallah, napadam Amerikance“ – rekao je Jašarević u video poruci.⁵⁶⁵

Agencije – Zbog svoje tehničke organizacije i načina rada novinske agencije također su postale dobar kanal distribucije informacija terorističkih organizacija. Posebno su teroristima zanimljive velike svjetske agencije koje servisiraju sve važnije globalne i nacionalne medijske kuće. Među njima najzanimljiviji su AP, Reuter, AFP i neke druge. Kako sofisticirano dostaviti agencijama materijal, pravo je umijeće s jedne strane, a odluka o autentičnosti tih pisama prava je briga druge strane (agencije). No analizom svjetskih medija može se vidjeti što sve agencije objavljuju s potpisom terorističkih skupina:

Terorističke skupine uspješno razvijaju sustav upravljanja medijima i postupno počinju rabiti sofisticirane tehnike komuniciranja.

Najmanje troje ljudi je poginulo, a još troje je ranjeno u eksploziji koja se dogodila prilikom izlaska bivšeg libanonskog ministra iz njegove kuće u Beirutu. Odgovornost za napad preuzela je protusirijska skupina Libanonci za slobodan i nezavisan Libanon, navodi se u priopćenju koje je faksirano dopisništvu Reutersa na Cipru; Dva službenika koja su radila na pripremi afganistanskih izbora ubijena su. Predstavivši se kao glasnogovornik talibana Abdul latif Hakimi obratio se agenciji AFP preuzevši odgovornost za napad.

Nesumnjivo je da se terorističke organizacije služe i drugim kanalima komuniciranja. Ponajprije ne smije se zanemariti važnost komunikacije licem u lice u uvjetima tajnosti djelovanja.

Tisak – Terorističke skupine uspješno razvijaju sustav upravljanja medijima i postupno počinju rabiti sofisticirane tehnike komuniciranja. U komunikacijske kanale kojima se teroristi služe svakako pripadaju i tiskovine, posebno dnevne novine. Poznato je da je Irska republikanska armija (IRA) tiskala i svoje novine *An Phoblacht*. Osim pre-

ko tih novina teroristi često upućuju poruke i preko londonskog ureda arapskog lista *Al-Quds* i londonskih listova na arapskom jeziku *Ashhark al-Awsat* i *Al-Hayat*. Pored njih postoji i niz drugih listova koji raznim kanalima primaju informacije i priopćenja o aktivnostima terorističkih organizacija. Evo nekih primjera:

U četvrtak kasno navečer u londonski list *Al Quds* stiglo je pismo kojim *Al Qaida* preuzima odgovornost za madridski napad; U izjavi koja se pripisuje skupini povezanoj s *Al Qaidom* upozorava se da tromjesečna stanka u napadima na Europu uskoro istječe, objavio je londonski list *Asharq al-Awset*; Lokalne indonezijske novine *Straits Times* objavile su da je odgovornost za napad automobilom ispred hotela *Marriot* u *Jakarti* preuzela islamistička organizacija *Jemaah Islamiyah*. List se poziva na anonimnu dojavu jednog militanta.

Osim navedenih tiskovina, *Bezimena* u knjizi *Lovac na teroriste* ukazuje na mnoštvo časopisa koji izlaze u *SAD-u*, čiji tekstovi služe raznim islamističkim zakladama i organizacijama za organiziranje, novačenje i financiranje terorističkih organizacija i njihovih aktivnosti. Prema njoj to su: *Al-Jihada*, *Ila-Falastina*, *Al-Zaytun*, *Inquiry*, *Maslina*, *Al-Talija*, *Al-Islamia* (London), *Al-Nur* (Izrael) i dr.

Drugi kanali – Nesumnjivo je da se terorističke organizacije služe i drugim kanalima komuniciranja. Ponajprije ne smije se zanemariti važnost komunikacije licem u lice u uvjetima tajnosti djelovanja. Da bi osigurali međusobnu komunikaciju, teroristi izrađuju i upute za komuniciranja. *Al Qaida* je u strahu od presretanja elektroničkih poruka izdala upute komuniciranja i preko kurira.

Osama bin Laden satelitskim telefonom zapovjedio je dizanje u zrak veleposlanstava *SAD-a* u *Keniji* i *Tanzaniji*. Do satelitskog telefona, prema knjizi *Lovac na teroriste*, *Osama bin Laden* došao je uz pomoć veli-

ke američke televizijske kuće ABC. Naime ABC News, nastojeći (1998.) snimiti intervju s Osamom bin Ladenom, na razne načine i preko velikog broja igrača poslao je u Afganistan satelitski telefon. Nažalost, piše Bezimena, taj je telefon poslužio za velik zločin „uz vještu pomoć ABC Newsa“. Osim satelitom, komunikacija se odvija i fiksnim telefonom. Militanti često rabe telefon za prijetnje, obavijesti o podmetanju bombi i eksploziva, preuzimanju odgovornosti i druge aktivnosti.

Informacija preko zvučnika također se rabi za širenje informacija. Tako jedna agencijska informacija kaže da su nakon napada na židovsko naselje Netzarim na sjeveru Gaze odgovornost za napad preko zvučnika postavljenih u izbjegličkom logoru u Jabaliyi, preuzeli Hamas i Islamski džihad.

Analizom uporabe komunikacijskih kanala mogu se otkriti i druge sofisticirane tehnike komuniciranja terorističkih skupina. Analiza upućuje da se teroristi služe anonimnim pozivima na televiziji, anonimnim telefonskim dojavama i prijetnjama, e-mailom; usmenim pozivima i obraćanjima (agencijama, televiziji, novinama), videosnimkama prikazanim na televiziji i na internetu, pismima, zvučnicima (postavljenim u izbjeglički logor), izjavama u medijima, faks-porukama itd.

Prilikom jednog pretresa u Tampi na Floridi specijalna jedinica za borbu protiv terorizma Vlade SAD-a između ostalog pronašla je priopćenja Palestinskog islamskog džihada – PIDŽ-a (PIDŽ je američka Vlada 1995. godine proglasila terorističkom organizacijom), u kojima je skupina preuzimala odgovornost za terorističke napade u Izraelu. Bili su to faksovi koji su zaplijenjeni u uredima Islamskog odbora za Palestinu i Poduzeća za istraživanje svijeta i islama.

Nastojeći prikriti svoje aktivnosti, teroristi se često skrivaju pod raznim pseudoni-

mima, a nije rijedak slučaj da sklapaju *fiktivan brak* kako bi ušli u društvo koje će ih kasnije štiti. Jedan je od takvih primjera i već spomenuti računalni stručnjak Al Qaide Halil Al-Dik.

Istražujući aktivnosti Al-Dika, došlo se do zanimljivih podataka. Koristio je pseudonim Joseph J. Adams. Zatim, dobio je američko državljanstvo nakon fiktivnog braka sklopljenog u Teksasu s jednom ženom koja je pokrenula biznis uzastopno se udajući za muslimane kako bi im pribavila američko državljanstvo.

Pokušavajući se infiltrirati u društvo, terorističke skupine ili njihovi suradnici služe se i drugim metodama djelovanja. Širom svijeta islamističke skupine osnivaju banke. Godine 1976. osnovana je banka u Lichtensteinu pod imenom Nada International (ime je dobila po direktoru koji se zvao Jusuf M. Nada). Nada je postao direktor dviju banaka osnovanih na Bahamima: banke Al-Takva i banke Akida. Jednu od njih, Al-Takvu, američka je Vlada prepoznala kao pristašu Al Qaide. Al-Takva, čija je imovina zamrznuta, prema ministarstvu financija ne samo da je financirala Al Qaidu nego je također kupovala i oružje za njih. Hamas je 1990. godine osnovao banku pod imenom Al-Aksa. Da bi osigurala legalno prebacivanje novca za terorističke aktivnosti, banka je potpisala ugovor s američkom bankom Citibank koja je imala podružnicu u Tel Avivu. Na taj način osigurano je da se novac u SAD-u položen u banku Al-Aksa može podići u poslovnicu Citibank u Tel Avivu. „Jednostavan i vrlo inteligentan način da se zaobiđu Izraelci“, piše Bezimena.

Izvrstan primjer infiltriranja terorističke *infrastrukture* u američki politički život tiče se, ni manje ni više, bivšeg američkog predsjednika Georgea W. Busha i bivše prve dame SAD-a Hillary Clinton. Naime Bijela je kuća Američko muslimansko vijeće i njihova čelnika Abdurahmana Al-Mudija

Osim satelitom, komunikacija se odvija i fiksnim telefonom. Militanti često rabe telefon za prijetnje, obavijesti o podmetanju bombi i eksploziva, preuzimanju odgovornosti i druge aktivnosti.

Analiza upućuje da se teroristi služe anonimnim pozivima na televiziji, anonimnim telefonskim dojavama i prijetnjama, e-mailom; usmenim pozivima i obraćanjima (agencijama, televiziji, novinama), videosnimkama prikazanim na televiziji i na internetu, pismima, zvučnicima (postavljenim u izbjeglički logor), izjavama u medijima, faks-porukama itd.

smatrala umjerenim. *Umjerenjak* Al-Mudi u kampanji za američki senat na razne je načine pomogao Hillary Clinton s 50.000, a Georgeu W. Bushu s 1000 dolara. Nakon što su *službe* snimile *vatreni* govor Al-Mudija u kojem je veličao i podržavao Hamas i Hezbolah, a koji su objavili *New York Daily News* i TV Fox, predsjednik Bush i gospođa Clinton bili su primorani vratiti novac. Hillary je nakon velikog političkog skandala promijenila svoje poglede glede palestinskog pitanja za 180 stupnjeva. Ne treba

naglasiti kako su politički protukandidati u kampanji jako koristili taj događaj.

Vratimo li se za kraj načinima i organizaciji komuniciranja s medijima, treba istaknuti da se time bave glasnogovornici terorističkih skupina (talibanski glasnogovornik Abdul latif Hakimi, glasnogovornik Al Qaide (Sulejman abu Gait), informativni centri (Mudžahedinski informativni centar demantirao je da stoji iza napada na dva službenika u Kabulu), pojedinci i dr.

Možda je najlakši dio rata protiv terorizma bilo zbacivanje talibanskog režima u Afganistanu i poremećaj terorističke mreže Osame bin Ladena. Međutim mnogi se stručnjaci slažu da će najteži dio biti dobivanje rata za javno mišljenje.

Studija slučaja 55. Rat protiv terorizma zahtijeva proaktivne odnose s javnošću

Možda je najlakši dio rata protiv terorizma bilo zbacivanje talibanskog režima u Afganistanu i poremećaj terorističke mreže Osame bin Ladena. Međutim mnogi se stručnjaci slažu da će najteži dio biti dobivanje rata za javno mišljenje.

Američka Vlada Georga W. Busha bila je pred izazovom dobivanja rata ideja. Kako piše *Economist*: „Vlada treba uvjeriti Ameriku, svoje saveznike i muslimane širom svijeta da se bori protiv terorizma, a ne protiv islama.“

Mnogi stručnjaci nisu bili optimistični glede pobjede u ovom dijelu rata. Jedan arapski stručnjak rekao je za *Associated Press*: „Američki pogled na stvari nije nepoznat Arapima, oni ga samo ne prihvaćaju.“

Ipak, SAD je lansirao jedan od najopširnijih programa javne diplomacije još od kraja Hladnoga rata. Bio je to krajnje usuglašen pokušaj Pentagona, Bijele kuće i State Departmenta da pošalju poruku kako je SAD, kako kaže Georg W. Bush, „zemlja koja voli slobodu, suosjećajna zemlja, zemlja koja razumije vrijednost života“.

Jedan neposredan pokušaj, odmah nakon bombardiranja Afganistana, bilo je bacanje 400.000 letaka civilima s namjerom da ih uvjere kako civili nisu meta američke vojne akcije. Na jednom je letku bio prikazan jedan američki vojnik, u ratnoj uniformi i s kacigom na glavi, kako se rukuje s čovjekom u tradicionalnoj afganistanskoj odjeći. U tekstu je pisalo: „Partnerstvo nacije ovdje je od pomoći.“ Ovaj letak tiskan je na jezicima Dari i Pašto koji su najzastupljeniji u zemlji.

Jedan drugi letak prikazao je radiotoranj koji šalje svoje signale s listom vremena emitiranja i frekvencija radioemisija koje su na teritoriju Afganistana slala dva zrakoplova EC-130, koji su zemlju svakodnevno nadlijetali emitirajući emisije pet sati uzastopno. U emisije je bila uključena lokalna glazba, informacije o terorističkim napadima na WTC i Pentagon 11. rujna 2001. i poruke u kojima je opetovano naglašavano da američko bombardiranje nije „protiv muslimana i Afganistanskog naroda (...) nego je cilj uništavanje terorističkih prijetnji i onih koji pomažu teroristima“.

Također Glas Amerike pojačao je emitiranje svog programa u Afganistanu i drugim zemljama na Srednjem istoku. Pored udvostručavanja svojih usluga u Afganistanu na dva sata dnevno, Glas Amerike je također povećao svoj program na Urdu jeziku kojim se govori u Pakistanu, na Farsiju kojim se govori u Iranu i na arapskom jeziku kojim se govori u drugim zemljama Srednjeg istoka.

Odjel za javnu diplomaciju američkog State Departmenta također je objavio velik broj priopćenja za javnost o ratu protiv terorizma. Jedan je program organiziran da iskoristi

Odjel za javnu diplomaciju američkog State Departmenta također je objavio velik broj priopćenja za javnost o ratu protiv terorizma.

internet za prevođenje i distribuciju izjava lokalnim novinarima u kojima se ističe potpora muslimanskih vođa danih američkim veleposlanicima širom svijeta. Bushova administracija također je poslala velik broj službenika da gostuju na međunarodnim TV emisijama, poglavito na široko gledanoj arapskoj TV Al-Jazeera. Takav intervju iskoristila je među ostalim Condoleezza Rice.

Pentagon je također angažirao dobro poznatu washingtonsku agenciju za odnose s javnošću Rendon group⁵⁶⁶ da nadzire vijesti u 79 zemalja, vodi fokusne skupine, kreira web stranice protiv terorizma koje će davati informacije o terorističkim skupinama i američkoj kampanji protiv terorizma i da preporuči načine da se američka vojska suprotstavi dezinformacijama i poboljša svoju komunikaciju s javnošću.

Na vodećim mjestima u javnoj diplomaciji američke vlade, koju također nazivaju propagandom, bile su četiri žene koje su radile zajedno da formuliraju dosljednu poruku. To su bile: Karen Hughes, specijalna savjetnica Georga W. Busha, Charlotte Beers, pomoćnica državnog tajnika za javnu diplomaciju, Mary Matalin, glavna politička savjetnica dopredsjednika Dicka Chaneya, i Victoria Clark, glavna glasnogovornica Pentagona.

Prema izvjestitelju *The New York Timesa* Peteru Marxu „u ratnoj mašineriji u kojoj dominiraju muškarci, prava je rijetkost, čak i u ovo moderno vrijeme, naći tako mnogo žena na važnim pozicijama i odgovornim zadaćama, koje pokušavaju utjecati na javno mišljenje u vezi s vojnim operacijama i drugim aspektima jednoga konflikta“.

Također treba spomenuti da je američka vlada, kao rezultat rata protiv terorizma, stavila posve novi naglasak na javnu diplomaciju i napore vezane za međunarodno komuniciranje. Ti su napori bili znatno smanjeni 90-ih godina nakon završetka Hladnog rata. Kongres je umanjio proračun, a čak je ukinuta i Američka informativna agencija. Broj zaposlenih u Glasu Amerike također je smanjen i emisije za Srednji istok znatno su skraćene.

D. L. Wilcox, G. T. Cameron, W. K. Ault, W. K. Agge: *Public Relations: Strategies and Tactics*, Study edition, Seventh edition, 2005.

Pentagon je također angažirao dobro poznatu washingtonsku agenciju za odnose s javnošću Rendon group da nadzire vijesti u 79 zemalja, vodi fokusne skupine, kreira web stranice protiv terorizma koje će davati informacije o terorističkim skupinama i američkoj kampanji protiv terorizma i da preporuči načine da se američka vojska suprotstavi dezinformacijama i poboljša svoju komunikaciju s javnošću.

Sažetak

Terorizam

Terorizam je danas opća, globalna opasnost za slobodan i demokratski svijet. Rabeći izvannustavne metode djelovanja, teroristi izazivaju strah, užas, stravu, primjenjuju nasilje sve do fizičkog uništenja ne samo protivničkih političkih ciljeva nego i civila i materijalnih društvenih dobara. Prema *Rječniku stranih riječi* teror je izazivanje straha, trepeta, užasa, strave, jeze; to je primjena nasilja sve do fizičkog uništenja protivnika. Terorizam je vršenje terora, vladanje zastrašivanjem, tiranija, uništenje protivnika najokrutnijim sredstvima (progoni, ugnjetavanje, ubijanja).

Terorizam i mediji

Teroristi i terorističke organizacije razvili su modrene sustave upravljanja medijima i počeli su rabiti većinu tehnika koje primjenjuju i stručnjaci za odnose s javnošću. Kako bi postigli minimum svojih ciljeva, teroristi moraju steći pristup medijima. S druge strane i medijima *trebaju* terorističke aktivnosti jer im one daju nove (jake) informacije, *privlačne* slike, senzacije, a sve to povećava gledanost ili čitanost medija.

Četiri glavna cilja koje teroristi žele ostvariti uporabom masovnih medija

Promicati djelo i stvoriti ekstremno snažan strah u ciljnim skupinama; mobilizirati širu potporu za svoj cilj među stanovništvom i u međunarodnom javnom mišljenju; frustrirati i omesti reakciju vlasti i snaga sigurnosti; mobilizirati, potaknuti i povećati tijelo svojih stvarnih i potencijalnih pristaša.

Praktični oblici pomoći koju mediji mogu pružiti u borbi protiv terorizma

Odgovorno i točno izvješćivanje o incidentima može povećati budnost u javnosti; mediji mogu prenijeti policijska upozorenja; mediji na međunarodnoj razini često mogu pružiti vrijedne podatke kada je riječ o inozemnim pokretima; mediji predstavljaju i prijeko potreban forum za kvalitetne diskusije o društvenim i političkim implikacijama terorizma; mediji koji visoko cijene demokratske slobode neprestano će, pravilno i potrebno, podsjećati vlasti na njihove šire dužnosti kako bi osigurale da odgovor na terorizam bude u skladu s vladavinom zakona.

Političke opcije u demokratskom društvu s obzirom na medijske reakcije na terorizam

Politika *laissez-faire*, cenzura medija ili zakonska regulacija, dobrovoljno uzdržavanje.

Kanali i tehnike komuniciranja

Suvremeni odnosi s javnošću rabe brojne komunikacijske kanale kako bi ostvarili svoje ciljeve. Ponajprije to su elektronički mediji (televizija i radio), tiskani mediji, osobni kontakti, a posebno internet.

Internet

Terorističke organizacije rabe globalnu mrežu ne samo za vođenje psihološkog rata ili širenja propagande nego i za prikupljanje financijskih sredstava, istraživanja, koordiniranje akcija te za novačenje novih članova i dr. Na internetskim stranicama, primjerice Al Qaide, mogu se naći i upute za otmice, upute za izradu svih vrsta eksploziva, upute za improvizirane autobombe, otrove, pogubljenja i drugo. Internet služi ne samo za internu komunikaciju između terorističkih skupina i pojedinaca nego i za komunikaciju sa suprotstavljenim stranama.

Televizija

Televizija je također postala važan komunikacijski kanal terorista. Zbog njezina učinka slike i tona teroristi različitim kanalima sve više dostavljaju materijale televizijskim stanicama u uvjerenju da će se njihova poruka prenijeti domaćoj i međunarodnoj javnosti. Za globalni terorizam posebno značenje imaju satelitske televizijske stanice i programi.

Tisak

Terorističke skupine uspješno razvijaju sustav upravljanja medijima i postupno počinju rabiti sofisticirane tehnike komuniciranja. U komunikacijske kanale kojima se teroristi služe svakako pripadaju i tiskovine, posebno dnevne novine. Poznato je da je Irska republikanska armija (IRA) tiskala i svoje novine *An Phoblacht*.

Drugi kanali

Nesumnjivo je da se terorističke organizacije služe i drugim kanalima komuniciranja. Ponajprije se ne smije zanemariti važnost komunikacije licem u lice u uvjetima tajnosti djelovanja. Nastojeći osigurati međusobnu komunikaciju, teroristi čak izdaju i posebne upute za komuniciranje. U strahu od prestretanja e-maila Al Qaida je izdala upute komuniciranja i preko kurira. Osama bin Laden *satelitskim telefonom* zapovjedio je dizanje u zrak veleposlanstava SAD-a u Keniji i Tanzaniji.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što je terorizam?
2. Objasnite odnos terorizma i medija?
3. Četiri glavna cilja koje teroristi žele ostvariti uporabom masovnih medija?
4. Praktični oblici pomoći koju mediji mogu pružiti u borbi protiv terorizma?
5. Političke opcije u demokratskom društvu s obzirom na medijske reakcije na terorizam?
6. Što je politika *laissez-faire*?
7. Kanali i tehnike komuniciranja terorističkih organizacija?
8. Utjecaj i značenje interneta?
9. Televizija kao kanal komunikacije terorističkih organizacija?
10. Tisak kao kanal komunikacije terorističkih organizacija?
11. Drugi kanali kao kanali komunikacije terorističkih organizacija?



Dodatna literatura

- Chomsky, N.: *Mediji, propaganda i sustav*, Zagreb, 2002.
- Denton, Jr, R. E., Woodward, G. C.: *Political communication in America*, Parger, New York, 1990.
- Edelman, M.: *Konstrukcija političkog spektakla*, Politička kultura, Zagreb, 2003.
- Hofmann, B.: *Unutar terorizma*, Narodna knjig, Beograd, 2000.
- Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, NZ Matice hrvatske, Zagreb, 1988.
- Klotz, R.: *Internet Politics: A Survey of Practices*, in: *Communication in U. S. Elections*-New Agendas, R. P. Hart, D. R. Shaw (eds.), Rowman, Lanham, 2001.
- Lučić, I.: *Bosna i Hercegovina i terorizam*, Gaudeamus, Br. 5-6, Mostar, 2002.
- McNair, B.: *Uvod u političku komunikaciju*, Politička misao, Zagreb, 2003.
- Opća enciklopedija, br. 8., Š-Žva, JLZ, Zagreb, 1982.
- Sapunar, M.: *Novi mediji i novi sustav komuniciranja*, u: *Zbornik radova-Novi mediji, FPZ i HINA*, Zagreb, 1998.
- Slavujević, Z.: *Politički marketing*, Fakultet političkih nauka, Beograd, 1999.
- Smith, C. A, Smith, K.: *The White House Speaks: Presidential Leadership as Persuasion*, Praeger Publishers, 1994.
- Sullivan, H. M.: *Djelotvoran ured za tisak – pogled iznutra*, Državno tajništvo SAD, Veleposlanstvo SAD u RH, Zagreb, 2002.
- Šiber I.: *Politički marketing*, Politička kultura, Zagreb, 2003.
- Tomić, Z., Musa I., Primorac M.: *Terorističke organizacije kao akteri političke komunikacije*, Medianali, Sveučilište u Dubrovniku, Vol. 6 No. 11, 2012.
- Wiewiorka, M.: *The Making of Terrorism*, University of Chicago Press, Chicago, 1993.
- Wilkinson, P.: *Terorizam protiv demokracije*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- www.terrorism.com
- www.iskon.hr
- www.indeks.hr
- www.htnet.hr
- www.hina.hr

Bilješke

- 547 B. Klaić: *Rječniku stranih riječi*, Zagreb, 1988., 1345.
- 548 *Općoj enciklopediji JLZ-a* br. 8., Š-Žva, 191.
- 549 Z. Tomić, I. Musa, M. Primorac: *Terorističke organizacije kao akteri političke komunikacije*, Medianali, Sveučilište u Dubrovniku, Vol. 6 No. 11., 2012., 34.
- 550 P. Wilkinson: *Terorizam protiv demokracije*, Golden marketing, Zagreb, 2002., 29.
- 551 B. Hofmann: *Unutar terorizma*, Narodna knjiga, Beograd, 2000., 32.
- 552 www.terrorism.com
- 553 Z. Tomić (e): *Teroristički odnosi s javnošću*, "Motrišta", MH Mostar, br. 33., Mostar, 2005., 75.
- 554 P. Wilkinsonu, *n. dj.*, 192.
- 555 B. McNaira, *n. dj.*, 170.
- 556 P. Wilkinson, *n. dj.*, 188.
- 557 Isto, 195.
- 558 Isto, 195.-198.
- 559 C. M. Alexander: *Pitanja nacionalne sigurnosti u umreženom svijetu*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split, 2001., 69.
- 560 Isto, 71.
- 561 Bezimena: *Lovac na teroriste*, Profil, Zagreb, 2004., 249.
- 562 Isto, 250.
- 563 T-Portal/Hina, 11. 9. 2007.
- 564 BBC, 4. listopada, pozivajući se na Reuters.
- 565 FTV 19. 3. 2012.
- 566 <http://www.therendongroup.com/>

IX.

PRAVO, ETIKA, LJUDSKA PRAVA

46. PRAVNA PITANJA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Djelatnici za odnose s javnošću moraju biti svjesni utjecaja zakona i propisa na komunikacijske aktivnosti. Pravna pitanja često normiraju i ograničavaju praksu suvremenih odnosa s javnošću. Zbog toga je važno ukazati na slobodu govora i međunarodnu pravnu standardizaciju, zakonska područja i dr. Budući da su praktičari svakodnevno izloženi javnosti, razmatranje pravnih pitanja korisno je započeti o govoru mržnje.

Govor mržnje

Govorom mržnje smatra se napadački govor kojim se širi mržnja, nesnošljivost i poziva na nasilje protiv skupine ljudi koja se može identificirati po rasi, nacionalnom ili etničkom podrijetlu, boji kože, vjeroispovijesti, spolu ili nekim drugim značajkama.

To je definicija koja je najprihvaćenija. No nema precizne i općeprihvaćene međunarodne definicije govora mržnje. Vijeće ministara Vijeće Europe u *Preporuci br. 20* o govoru mržnje iz 1997. godine usaglasilo se da se pod terminom *govor mržnje* podrazumjevaju svi oblici izražavanja koji šire, potiču, promoviraju ili opravdavaju mržnju među rasama, ksenofobiju, antisemitizam ili druge oblike mržnje zasnovane na netoleranciji uključujući: netoleranciju izraženu kroz agresivni nacionalizam, etnocentričnost, diskriminaciju ili neprijateljstvo prema manjinama, imigrantima i ljudima imigrantskog porekla.¹

Ustav Republike Hrvatske utvrđuje da hrvatski građani imaju sva prava i slobode, neovisno o svojoj rasi, boji kože, spolu, jeziku, vjeri političkom i drugom uvjerenju, nacionalnom ili socijalnom podrijetlu, imovini, rođenju, naobrazbi, društvenom položaju

ili drugim osobinama.² U članku 39. Ustav zabranjuje svako pozivanje ili poticanje na nacionalnu, rasnu ili vjersku mržnju ili bilo koji oblik nesnošljivosti.

U Ustavu BiH, članak II. – *Ljudska prava i osnovne slobode*, točka 4. *Nediskriminacija* utvrđuje se da je uživanje prava i sloboda, predviđenih u ovom članu ili u međunarodnim sporazumima navedenim u Aneksu I. ovog Ustava, osigurano svim osobama u Bosni i Hercegovini bez diskriminacije po bilo kojoj osnovi kao što su spol, rasa, boja, jezik, vjera, političko i drugo mišljenje, nacionalno ili socijalno podrijetlo, povezanost s nacionalnom manjinom, imovina, rođenje ili drugi status.

Kazneni zakon Republike Hrvatske predviđa kažnjavanje zbog povrede ravnopravnosti građana. „Tko na temelju razlike u rasi, boji kože, spolu, jeziku, vjeri, političkom ili drugom uvjerenju, nacionalnom ili socijalnom podrijetlu, imovini, rođenju, naobrazbi, društvenom položaju ili drugim osobinama ili zbog pripadnosti etničkoj i nacionalnoj zajednici ili manjini u Republici Hrvatskoj uskrati ili ograniči slobodu ili pravo čovjeka i građanina utvrđeno ustavom, zakonom ili drugim propisom ili koji na temelju te razlike ili pripadnosti daje građanima povlastice ili pogodnosti, kaznit će se kaznom zatvora od šest mjeseci do pet godina.“³

Sloboda izražavanja i međunarodna pravna standardizacija

Međunarodna pravna standardizacija

Opća deklaracija Ujedinjenih naroda o pravima čovjeka (1948.) prvi je međunarodno-pravni instrument koji definira slobodu izražavanja. *Sloboda govora* priznata je za

Djelatnici za odnose s javnošću moraju biti svjesni utjecaja zakona i propisa na komunikacijske aktivnosti.

Govorom mržnje smatra se napadački govor kojim se širi mržnja, nesnošljivost i poziva na nasilje protiv skupine ljudi koja se može identificirati po rasi, nacionalnom ili etničkom podrijetlu, boji kože, vjeroispovijesti, spolu ili nekim drugim značajkama.

Ljudska bića moraju uživati slobodu govora i opredjeljenja i ne smiju trpjeti strah i siromaštvo.

jednu od temeljnih demokratskih vrijednosti nužnih za miran suživot naroda. Sloboda govora dobila je najviši status u Općoj deklaraciji UN-a time što je uključena u preambuli kao jedna od četiri temeljne slobode: „Ljudska bića moraju uživati slobodu govora i opredjeljenja i ne smiju trpjeti strah i siromaštvo.“ To je izraženo i u članku 19. Deklaracije koji kaže: „Svatko ima pravo na slobodu mišljenja i izražavanja; ovo pravo uključuje zadržavanje mišljenja bez uznemiravanja, kao i pravo traženja, primanja i širenja informacija i ideja, bilo kojim sredstvima i bez obzira na granice.“⁴ Taj članak sadrži nekoliko međusobno povezanih prava, odnosno sloboda:

- neuznemiravanja radi vlastitog mišljenja
- traganja za informacijom
- primanja informacija i ideja
- širenja informacija i ideja.

Drugi je važan međunarodni dokument s kojim se trebaju upoznati djelatnici odnosa s javnošću *Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima* (1966.). Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima smatra da je priznanje dostojanstva i jednakih i neotuđivih prava svih članova ljudske obitelji temelj slobode, pravde i mira u svijetu. On priznaje da ta prava proizlaze iz prirođenog dostojanstva čovjekove osobe i da se ideal ljudskih bića može postići samo ako su stvoreni uvjeti za uživanje građanskih i političkih prava. Pakt, dalje, smatra da je dužnost države unaprijediti poštovanje prava i sloboda čovjeka uzimajući u obzir da je pojedinac dužan unaprijediti i poštovati prava iz Pakta, a počinje s priznavanjem prava na samoodređenje svim narodima (članak 1.). Članak 19. Pakta jamči slobodu mišljenja i izražavanja:

Nitko ne može biti uznemiravan zbog svoga mišljenja. Svatko ima pravo na slobodu izražavanja; to pravo podrazumijeva slobodu traženja, primanja i širenja informacija i ideja svake vrste, bez obzira na granice i način priopćavanja, bilo usmeno,

pismeno, tiskom ili u formi umjetničkog djela ili bilo kojim drugim sredstvom, po vlastitom izboru.

Europsku konvenciju za zaštitu prava čovjeka i temeljnih sloboda potpisale su članice Europskog vijeća u Rimu 4. studenoga 1950., a stupila je na snagu 3. rujna 1953. godine. Riječ je o najstarijem i najkonzistentnijem međunarodnom ugovoru iz područja ljudskih prava koji ima provjeren, iako spor, mehanizam zaštite ljudskih sloboda i prava, zbog čega je došlo do bitne izmjene ovog dokumenta usvajanjem 11. protokola. Članak 10. Europske konvencije o ljudskim pravima posvećen je slobodi izražavanja:

1. Svatko ima pravo na slobodu izražavanja. Ovo pravo uključuje slobodu mišljenja, primanja i širenja informacija i ideja, bez ometanja od strane vlasti i bez obzira na granice. Ovaj članak ne sprječava države prava da traže dozvole za rad radio, TV i filmskih poduzeća.
2. Kako uživanje ovih sloboda povlači dužnosti i odgovornosti, to može biti predmet uvjetovanja, ograničenja ili kazni, ako je to propisano zakonom i neophodno u demokratskom društvu ili u interesu nacionalne sigurnosti, teritorijalnog integriteta ili javne sigurnosti, radi sprječavanja nereda ili zločina, radi zaštite zdravlja ili morala, zaštite ugleda ili prava drugih, radi sprječavanja odavanja povjerljivih informacija ili radi očuvanja autoriteta i nepristranosti sudstva.

Ustavne odredbe

Osim najvažnijih međunarodnih dokumenata koji su temelj i domaćem zakonodavstvu za reguliranje područja javnog komuniciranja, djelatnici odnosa s javnošću trebaju se upoznati i s domaćim pravnim normama. Najviši pravni akt jedne zemlje jest ustav. Kako se komunikacija (intrapersonalna,

Osim najvažnijih međunarodnih dokumenata koji su temelj i domaćem zakonodavstvu za reguliranje područja javnog komuniciranja, djelatnici odnosa s javnošću trebaju se upoznati i s domaćim pravnim normama.

interpersonalna, skupna i masovna) temelji na slobodama mišljenja i izražavanja, a u duhu međunarodnog prava i Ustav Republike Hrvatske odredbom članka 38. jamči slobodu mišljenja i izražavanja misli. U sadržaj slobode izražavanja misli navodi se primjere i sloboda tiska i drugih sredstava priopćavanja, sloboda govora i javnog nastupa te slobodno osnivanje svih ustanova javnog priopćavanja. Zabranjuje se cenzura, a novinari imaju pravo na slobodu izvještavanja i pristupa informaciji. Ustav jamči pravo na ispravak svakomu komu je javnom viješću povrijeđeno Ustavom utvrđeno pravo.

U Ustavu BiH, članak II. – *Ljudska prava i osnovne slobode*, točka 3. *Katalog prava* ističe se da sve osobe na teritoriju Bosne i Hercegovine uživaju ljudska prava i slobode što uključuje: (...) h. slobodu izražavanja.

Zakonska regulacija

Prema hijerarhiji pravne norme nakon ustava slijedi regulacija na razini zakona. U Republici Hrvatskoj za djelatnike odnosa s javnošću važno je poznavanje Zakona o medijima.

Zakon o medijima

Zakonom o medijima u Republici Hrvatskoj jamči se sloboda izražavanja i sloboda medija. Sloboda medija obuhvaća: slobodu izražavanja mišljenja, neovisnost medija, slobodu prikupljanja, istraživanja, objavljivanja i širenja informacija u cilju informiranja javnosti.

Na potrebu poznavanja Zakona o medijima ukazuje članak 6. koji propisuje da su informacije u posjedu tijela vlasti dostupne novinarima pod jednakim uvjetima. Radi objave informacija preko medija tijela izvršne, zakonodavne i sudbene vlasti, kao i ostale pravne i fizičke osobe koje obavljaju javnu službu i/ili dužnost, dužni su davati točne, potpune i pravodobne informacije o pitanjima iz svog djelokruga. Nadalje, djelatnici odnosa s javnošću koji rade na *javnim poslovima* trebaju znati da su informacije u posjedu osoba dostupne novinarima pod jednakim uvjetima. Zakon obvezuje čelnika tijela ili pravne osobe da urede način davanja informacija za javnost te odrede osobu

koja osigurava dostupnost javnim informacijama sukladno ovom i posebnom zakonu.

Glasnogovornici i drugi djelatnici odnosa s javnošću u javnoj upravi dužni su u *primjerenom roku* dati novinarima zatražene informacije te odgovaraju za točnost danih informacija. Međutim zakon precizira da se može uskratiti davanje informacije kada su tražene informacije radi zaštite javnog interesa na propisan način određene kao državna ili vojna tajna, kada bi objavljivanje predstavljalo povredu tajnosti osobnih podataka i ako je u tijeku predistražni, istražni ili sudski postupak.

U slučaju uskraćivanja informacija po zakonu odgovorna osoba mora pisano obrazložiti razloge uskrate informacije u roku od tri radna dana od dana pisanog traženja informacije. U slučaju uskraćivanja javne informacije novinar ima pravo podnijeti tužbu Upravnom sudu. Članak 57. precizira da će se novčanom kaznom do 50.000,00 kuna kazniti za prekršaj ovlaštena osoba u tijelu ili osobi koja novinaru uskrati informaciju iz djelokruga toga tijela.

Sloboda pristupa informacijama

Zakon o pravu na pristup informacijama u Republici Hrvatskoj također je zakon koji je važan za rad odnosa s javnošću. U Bosni i Hercegovini 2000. godine također je donesen *Zakon o slobodi pristupa informacija*. Ovim zakonima uređuje se pristup informacijama koje posjeduju, njima raspolazu ili nadziru tijela javne vlasti, propisuju načela prava na pristup informacijama, iznimke od prava na pristup informacijama i postupak za ostvarivanje i zaštitu prava na pristup informacijama. Cilj Zakona o pravu na pristup informacijama u Republici Hrvatskoj jest omogućiti i osigurati ostvarivanje prava na pristup informacijama fizičkim i pravnim osobama zahvaljujući otvorenosti i javnosti djelovanja tijela javne vlasti, sukladno ovom i drugim zakonima.

Pravo na pristup informacijama obuhvaća pravo ovlaštenika na traženje i dobivanje informacije, kao i obvezu tijela javne vlasti da omogućiti pristup zatraženoj informaciji, odnosno da objavljuje informacije kada za to i

Zabranjuje se cenzura, a novinari imaju pravo na slobodu izvještavanja i pristupa informaciji.

Sloboda medija obuhvaća: slobodu izražavanja mišljenja, neovisnost medija, slobodu prikupljanja, istraživanja, objavljivanja i širenja informacija u cilju informiranja javnosti.

Glasnogovornici i drugi djelatnici odnosa s javnošću u javnoj upravi dužni su u primjerenom roku dati novinarima zatražene informacije te odgovaraju za točnost danih informacija.

Informacija koju tijela javne vlasti daju, odnosno objavljuju mora biti potpuna i točna.

ne postoji poseban zahtjev nego takvo objavljivanje predstavlja njihovu obvezu određenu zakonom ili drugim općim propisom.

Prema zakonu sve informacije koje posjeduju, raspoložu ili nadziru tijela javne vlasti moraju biti dostupne zainteresiranim ovlaštenicima prava na informaciju. Ovlaštenik ima pravo doznati od tijela javne vlasti posjeduje li, raspoložu li ili nadzire traženu informaciju. U slučaju ograničenja prava na pristup određenoj informaciji tijelo javne vlasti obvezno je u posebnoj rješenju navesti o kojoj se kategoriji iznimke radi, odnosno o razlozima zbog kojih je odlučio uskratiti informacije. Iznimno, pravo na pristup informacijama može se ograničiti u slučajevima i na način propisan zakonom.

Informacija koju tijela javne vlasti daju, odnosno objavljuju mora biti potpuna i točna. Zakon obvezuje tijelo javne vlasti da radi osiguravanja pristupa informacijama donese odluku kojom će odrediti posebnu službenu osobu mjerodavnu za rješavanje ostvarivanja prava na pristup informacijama. S tim u vezi tijelo javne vlasti obvezno je upoznati javnost sa službenim podacima o službeniku za informiranje, kao i o načinu njegova rada.

Na temelju usmenog ili pisanog zahtjeva tijelo javne vlasti obvezno je omogućiti podnositelju zahtjeva pristup informaciji najkasnije u roku od 15 dana od dana podnošenja zahtjeva. U slučaju nepotpunog ili nerazumljivog zahtjeva tijelo javne vlasti pozvat će podnositelja zahtjeva da ga ispravi u roku od tri dana. Ako podnositelj zahtjeva ne ispravi zahtjev na odgovarajući način, tijelo javne vlasti odbacit će rješenjem zahtjev kao nerazumljiv ili nepotpun.⁵

Rokovi za ostvarivanje prava na pristup informaciji utvrđeni ovim Zakonom mogu se produžiti do 30 dana ako se:

1. informacija mora tražiti izvan sjedišta tijela javne vlasti
2. jednim zahtjevom traži veći broj različitih informacija.

O produženju rokova tijelo javne vlasti bez odgode će, a najkasnije u roku od 8 dana, obavijestiti podnositelja zahtjeva i navesti razloge zbog kojih je taj rok produžen.⁶

Radi bolje provedbe Zakon predviđa i kaznene mjere. Pravna osoba s javnim ovlastima koja suprotno odredbama ovoga Zakona onemogućući ili ograničujući ostvarivanje prava na pristup informacijama kaznit će se za prekršaj novčanom kaznom od 20.000,00 do 100.000,00 kuna. Za prekršaje kaznit će se i odgovorna osoba u tijelima javne vlasti novčanom kaznom od 5.000,00 do 10.000,00 kuna. Zakon precizira da će se novčanom kaznom od 1.000,00 do 8.000,00 kuna kazniti za prekršaj fizička osoba koja ošteti, uništi, sakrije ili na drugi način učini nedostupnim dokument koji sadrži informaciju u namjeri da onemogućući ostvarivanje prava na pristup informacijama. Za prekršaj kaznit će se odgovorna osoba u tijelu javne vlasti novčanom kaznom od 5.000,00 do 10.000,00 kuna ili kaznom zatvora do šezdeset dana.

Obveze informiranja i publiciranja poduzeća

Zakon o tržištu kapitala⁷ obvezuje tvrtke na „vođenje evidencija, izvještavanje Agencije (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga) i objavu podataka o trgovanju“⁸. U skladu s ovim odredbama obvezuju se tvrtke/poduzeća na izvještavanje Agencije o izvršenim transakcijama.⁹ Investicijsko društvo koje izvrši transakciju s financijskim instrumentom uvrštenim na uređeno tržište dužno je Agenciji najkasnije do kraja sljedećeg radnog dana dostaviti izvještaj s podacima o predmetnoj transakciji. Također zakon obvezuje poduzeća na objavu podataka o trgovanju.¹⁰ Investicijsko društvo koje trgujući za vlastiti račun ili za račun klijenata izvan uređenog tržišta ili multilateralna trgovinska platforma (MTP) izvrši transakciju s dionicom uvrštenom na uređeno tržište dužno je objaviti volumen i cijenu predmetne transakcije te vrijeme kada je ista izvršena. Podatke je investicijsko društvo dužno objaviti što bliže stvarnom vremenu izvršenja, pod razumnim komercijalnim uvjetima i na način lako dostupan drugim sudionicima na tržištu.

Zakon u poglavlju 5. uređuje vođenje poslovnih knjiga i financijskih izvješća.¹¹ Investicijsko društvo dužno je voditi poslovne knjige, sastavljati i objavljevati godišnje finan-

Tijelo javne vlasti obvezno je upoznati javnost sa službenim podacima o službeniku za informiranje, kao i o načinu njegova rada.

Radi bolje provedbe Zakon predviđa i kaznene mjere.

cijske izvještaje i godišnje izvješće u skladu s ovim Zakonom i propisima kojima se uređuje računovodstvo poduzetnika i primjena standarda financijskog izvješćivanja. Investicijsko društvo dužno je voditi poslovne knjige i sastavljati godišnja financijska izvješća na način koji omogućuje provjeru poslovnih događaja, financijskog položaja i uspješnost poslovanja investicijskog društva.

Zakon obvezuje tvrtke i na objavu podataka o izvršenim transakcijama.¹² Operater MTP-a dužan je za dionice koje su uvrštene na uređenom tržištu, a za transakcije s kojima su izvršene preko sustava kojim upravlja, objaviti cijenu, volumen i vrijeme izvršenja navedenih transakcija. Podatke operater MTP-a dužan je objaviti što je bliže stvarnom vremenu izvršenja i pod razumnim komercijalnim uvjetima.

Zakon propisuje da je Investicijsko društvo dužno objavljivati opće informacije o područjima iz svog poslovanja, i to o: 1. ciljevima i politikama upravljanja rizicima, 2. subjektima na koje se odnose objavljene informacije, kao i druge informacije u vezi s tim subjektima, 3. kapitalu, 4. ispunjavanju kapitalnih zahtjeva i procjeni adekvatnosti internog kapitala, 5. izloženosti riziku druge ugovorne strane, 6. izloženosti kreditnom riziku, 7. standardiziranom pristupu mjerenja kreditnog rizika, 8. mjerenju kreditnog rizika pristupom temeljenom na internim rejting sustavima, 9. kapitalnim zahtjevima za tržišne rizike, 10. internim modelima za izračun kapitalnih zahtjeva za tržišne rizike, 11. pristupima te načinima i opsegu primjene pristupa za izračun kapitalnih zahtjeva za operativne rizike, 12. vlasničkim financijskim instrumentima u knjizi pozicija kojima se ne trguje, 13. drugim područjima koje propiše Agencija.

Agencija može naložiti pojedinom investicijskom društvu jednu ili više dodatnih objava koje nisu navedene. Investicijsko društvo dužno je donijeti politiku za udovoljavanje zahtjevima objavljivanja i politike za procjenu prikladnosti objavljenih informacija te provjeru njihove valjanosti i učestalosti objavljivanja. Investicijsko društvo dužno je objaviti podatak da je Agencija

dala, odnosno oduzela odobrenje za korištenje pojedinog pristupa ili modela.

Zakon je precizirao način i rokove objavljivanja. Investicijsko društvo dužno je najmanje jednom godišnje objaviti informacije koje su predmetom redovite unutarnje revizije investicijskog društva. Investicijsko društvo dužno je, s obzirom na opseg poslovanja, vrste usluga i aktivnosti, prisutnost u drugim državama, uključenost u druge financijske sektore i sudjelovanje na međunarodnim financijskim tržištima te sustavima plaćanja procijeniti je li pojedine informacije potrebno objavljivati češće od rokova objave koje je Agencija propisala za te informacije. Ova obveza posebno se odnosi na objavljivanje informacija o kapitalu, kapitalnim zahtjevima za tržišne rizike, kreditni rizik i operativni rizik, kao i informacija o izloženosti rizicima i o ostalim stavkama podložnima brzom promjeni. Agencija će pravilnikom propisati sadržaj, način i rokove objave informacija.

Državna i vojna tajna

Kazneni zakon Republike Hrvatske definira državnu i vojnu tajnu.¹³ Prema njemu *državna tajna* jest podatak koji je zakonom, drugim propisom ili općim aktom mjerodavnog tijela donesenim na temelju zakona određen državnom tajnom te otkrivanjem kojega bi nastupile štetne posljedice za nacionalnu sigurnost ili nacionalni interes Republike Hrvatske. Vojna tajna podatak je koji je zakonom, drugim propisom, općim aktom ili aktom mjerodavnog tijela donesenim na temelju zakona proglašen vojnom tajnom.

Kazneni zakon zabranjuje dostupnost i odavanje državnih i vojnih tajni. Prema njemu tko državnu tajnu koja mu je povjerena učini dostupnom neovlaštenoj osobi, kaznit će se kaznom zatvora od jedne do pet godina. Tko drugoj neovlaštenoj osobi učini dostupnom tajnu za koju zna da je državna, a do koje je došao slučajno ili na protupravni način, kaznit će se kaznom zatvora od šest mjeseci do tri godine. Tko državnu tajnu koja mu je povjerena ili do koje je došao slučajno ili na protupravni način učini dostupnom neovlaštenoj osobi u vrijeme

Državna tajna jest podatak koji je zakonom, drugim propisom ili općim aktom mjerodavnog tijela donesenim na temelju zakona određen državnom tajnom te otkrivanjem kojega bi nastupile štetne posljedice za nacionalnu sigurnost ili nacionalni interes Republike Hrvatske.

Vojna tajna podatak je koji je zakonom, drugim propisom, općim aktom ili aktom mjerodavnog tijela donesenim na temelju zakona proglašen vojnom tajnom.

Tko objavi sadržaj ili dio sadržaja podatka ili isprave za koju zna da predstavlja državnu ili vojnu tajnu, kaznit će se novčanom kaznom ili kaznom zatvora do tri godine.

Pravo na privatnost zajamčeno je i zakonskom zaštitom. Zakon o medijima (RH) predviđa da svaka osoba ima pravo na zaštitu privatnosti, dostojanstva, ugleda i časti.

Djelatnici u odnosima s javnošću trebaju biti u potpunosti upoznati s konceptima pisane i usmene klevete.

Klasična definicija klevete glasi: To je lažna izjava o činjenici koja bi mogla negativno utjecati na ugled određene osobe, ureda, profesije, zanimanja, profesionalnosti ili posla.

rata ili oružanog sukoba, u kojem sudjeluje Republika Hrvatska ili se radi o tajni koja se odnosi na obranu ili sigurnost Republike Hrvatske, kaznit će se kaznom zatvora od jedne do deset godina.

Zakon definira objavljivanje sadržaja državne ili vojne tajne.¹⁴ „Tko objavi sadržaj ili dio sadržaja podatka ili isprave za koju zna da predstavlja državnu ili vojnu tajnu, kaznit će se novčanom kaznom ili kaznom zatvora do tri godine. Ako je kazneno djelo počinjeno za vrijeme ratnog stanja ili izravne ugroženosti neovisnosti i jedinstva Republike Hrvatske ili je dovelo do ugrožavanja sigurnosti, gospodarske ili vojne moći Republike Hrvatske, počinitelj će se kazniti kaznom zatvora do pet godina.“

Pravo na privatnost

Većina ustava u svijetu jamči pravo na privatnost. Ustav Republike Hrvatske člankom 35. jamči građanima poštovanje i pravnu zaštitu osobnog i obiteljskog života, dakle privatnost. U sukobu sa slobodom izražavanja privatnost se štiti u većem opsegu nego ugled i čast pojedinca. U Ustavu BiH, članak II. *Ljudska prava i osnovne slobode*, točka 3. *Katalog prava* ističe se da sve osobe na teritoriju Bosne i Hercegovine uživaju ljudska prava i slobode što uključuje: (...) f. Pravo na privatni i obiteljski život, dom i prepisku.

Pravo na privatnost zajamčeno je i zakonskom zaštitom. Zakon o medijima (RH) predviđa da svaka osoba ima pravo na zaštitu privatnosti, dostojanstva, ugleda i časti. Osoba koja obavlja javnu službu ili dužnost ima pravo na zaštitu privatnosti, osim u slučajevima koji su u vezi s javnom službom ili dužnosti koju osoba obavlja. Zakon se bavi osobama koje svojim izjavama, ponašanjem i drugim djelima u vezi s njezinim osobnim ili obiteljskim životom same privlači pozornost javnosti. Prema zakonu takve osobe ne mogu zahtijevati istu razinu zaštite privatnosti kao drugi građani.

Povreda ugleda i časti

Djelatnici odnosa s javnošću zaduženi za pisanje priopćenja, govora, korporacijskih izvješća, biltena, stranačkih novina i drugih

komunikacijskih materijala stalno moraju biti na oprezu kada je riječ o izjavama koje mogu ugroziti privatnost ili nekoga uvrijediti ili klevetati. Načelo je da svatko tko *pre-nese* klevetničku izjavu može biti i optužen za klevetu.

Kleveta

Djelatnici u odnosima s javnošću trebaju biti u potpunosti upoznati s konceptima pisane i usmene klevete. Takvo znanje je presudno ako se unutarinja i vanjska komunikacija jedne organizacije treba ukolopiti u pravne standarde s minimumom pravnih komplikacija.¹⁵

Klasična definicija klevete glasi: To je lažna izjava o činjenici koja bi mogla negativno utjecati na ugled određene osobe, ureda, profesije, zanimanja, profesionalnosti ili posla.¹⁶ Nekada je u engleskom jeziku postojala razlika između termina *libel* koji je označavao neistinu u medijima (tisku) i *slander* koji je označavao usmenu netočnu izjavu. U novije vrijeme pravna distinkcija između pisane i usmene klevete izdefinierala se tako što se kleveta počinjena u sredstvima javnoga komuniciranja karakterizira kao pisana kleveta i rabi se termin *defamation*. Međutim u pojedinim zakonodavstvima kleveta se još uvijek tradicionalno sastoji od usmene i pisane klevete. Usmena je kleveta prekršaj u govoru, dok je pismena kleveta prekršaj u pisanom aktu.

Ustav Republike Hrvatske člankom 35. jamči svakom građaninu poštovanje i pravnu zaštitu njegova dostojanstva, ugleda i časti. Ugled i čast građana štiti se i zakonom. Povreda tih osobnih dobara smatra se kaznenim djelom i građansko-pravnim deliktom pa povrijeđena osoba može odgovarajuću zaštitu dobiti podnošenjem (kaznene) privatne tužbe radi naknade štete.

U entitetu Federacije Bosne i Hercegovine postoji Zakon o zaštiti od klevete. U ovom zakonu kleveta se definira kao „radnja nanošenja štete ugledu fizičke ili pravne osobe iznošenjem ili prenošenjem izražavanja neistinitih činjenica identificiranjem te fizičke ili pravne osobe trećem licu“.

U pravnom postupku povodom klevete

svrha je obešteti nekoga čiji je ugled u zajednici nezakonito povrijeđen, što je zapravo definicija narušavanja ugleda. Kao što se vidi, narušavanje ugleda središnji je element postupka zbog klevete, a definira se kao namjerno pogrešno priopćenje koje šteti ugledu drugoga ili njegovom dobrom imenu.¹⁷

Objavljivanje klevetničkog priopćenja znači da postoji svjedok tog čina. Kada se radi o medijskom tuženiku (npr. djelatnik za odnose s javnošću), potrebna je samo jedna osoba, osim tužitelja i tuženika, koja je vidjela ili čula klevetničko priopćenje. Kada se radi o medijskom tuženiku (npr. novinama, radio ili TV postaji), vrijedi pretpostavka da je teret dokaza o objavljivanju zadovoljen. U postupku povodom klevete zahtijeva se identifikacija tužitelja u klevetničkom priopćenju. Tužitelj mora dokazati da se klevetnički jezik odnosi na njega ili tiče njega i da je barem jedan čitatelj, slušatelj, gledatelj mogao njega identificirati. Krivnja je najsloženiji element tužiteljevog tereta dokaza u propisima o kleveti. *Krivnja* se definira kao „nemar, pogreška ili mana prosudbe ili postupanja, svako odstupanje od razboritosti, dužnosti ili moralne ispravnosti, svaki manjak ili zanemarivanje ili djelovanje zbog odsustva pozornosti, zbog nesposobnosti ili izopačenosti (...) Stupanj krivnje koji se mora dokazati ovisi o tome tko tuži i koga se tuži, kao i o sadržaju navedene klevete.“¹⁸

U tom kontekstu potrebno je razlikovati nekoliko pojmova.¹⁹

Javni dužnosnik – državni zaposlenici koji imaju ili javnosti izgleda da imaju bitnu odgovornost ili kontrolu odlučivanja u državnim poslovima. Nisu svi zaposlenici ujedno i javni dužnosnici, nego samo oni na položajima koji izazivaju pozornije motrenje javnosti.

Javna osoba – osobe koje privlače pozornost i komentiraju pa se pri tome dobrovoljno izlažu povećanom riziku javnog propitivanja i mogućih lažnih tvrdnji koje napadaju njihov ugled.

Privatne osobe. Privatne su osobe ranjivije na povrede i stoga šteta nanosena njihovom ugledu može biti u većoj mjeri nepopravljiva. Mjerilo dokaza što ga se zahtijeva da bi po-

stupak mogao teći postavljeno je tako da za javne dužnosnike i javne osobe treba vrijetiti više mjerilo nego za privatne osobe.

Pravo na ispravak i odgovor

Ustav Republike Hrvatske člankom 38. stavka 3. jamči pravo na ispravak svakom kome je javnom viješću povrijeđeno neko Ustavom utvrđeno pravo.

Zakon o medijima (RH) utvrđujući pravo na ispravak informacije, propisuje obvezu novina i drugih povremenih izdanja te radijskih i televizijskih stanica da objave ispravak. Pravo na ispravak imaju i pravne osobe te druge organizacije i tijela ako su informacijom bila povrijeđena njihova prava i interesi. Svrha ispravaka ispravljanje je netočne ili nepotpune informacije.

Objava ispravka može se zahtijevati u roku od 30 dana od objave informacije. Svaka osoba imenovana u medijima povodom pokretanja istražnog ili kaznenog postupka ima pravo na objavu ispravka u roku od tri mjeseca od donošenja pravomoćnog rješenja o obustavi postupka ili pravomoćne oslobađajuće presude. Zahtjev za ispravak podnosi se glavnom uredniku u pisanom obliku. Zahtjev mora biti obrazložen i potpisan od podnositelja te sadržavati sve potrebne podatke o podnositelju i njegovoj adresi. Pod pojmom ispravak ne misli se samo na ispravak u užem smislu, odnosno ispravljanje pogrešnih tvrdnji ili netočnih navoda u objavljenoj informaciji, nego i na iznošenje činjenica i okolnosti kojima povrijeđeni pobija ili s namjerom pobijanja bitno dopunjuje navode u objavljenom tekstu.

Ispravak se mora objaviti bez promjena i dopuna na istom ili istovrijednom mjestu programskog prostora i na isti ili istovrijedan način na koji je bila objavljena informacija na koju se ispravak odnosi. Ispravak ne smije biti nerazmjerno dulji od informacije, odnosno od dijela informacije na koji se odnosi. Ispravak se može objaviti u izmijenjenom obliku samo ako na to pristane podnositelj zahtjeva. Ispravak se mora objaviti tako da je iz naslova vidljivo kako je riječ o ispravku. Ispravak se bez suglasnosti podnositelja zahtjeva ne smije objaviti među

Krivnja se definira kao „nemar, pogreška ili mana prosudbe ili postupanja, svako odstupanje od razboritosti, dužnosti ili moralne ispravnosti, svaki manjak ili zanemarivanje ili djelovanje zbog odsustva pozornosti, zbog nesposobnosti ili izopačenosti“.

Pravo na ispravak imaju i pravne osobe te druge organizacije i tijela ako su informacijom bila povrijeđena njihova prava i interesi. Svrha ispravaka ispravljanje je netočne ili nepotpune informacije.

Ispravak se mora objaviti tako da je iz naslova vidljivo kako je riječ o ispravku.

Tko zahtijeva objavu ispravka, mora jasno navesti informaciju, odnosno podatak na koji se ispravak odnosi i nadnevak njegove objave.

reagiranjima ili pismima čitatelja, odnosno gledatelja ili slušatelja.²⁰

U programima radija i televizije ispravak se daje u pisanom obliku te se objavljuje čitanjem u istom programu i terminu u kojem je objavljena informacija na koju se ispravak odnosi ili u istoj vrsti programa istovjetne gledanosti. Vijeće za elektroničke medije propisat će pravila za ostvarivanje prava na ispravak u programima radija i televizije na način koji odgovara prirodi tih medija, ali tako da se u najvećoj mogućoj mjeri poštuju odredbe o pravu na ispravak i odgovor propisane zakonom.

Tko zahtijeva objavu ispravka, mora jasno navesti informaciju, odnosno podatak na koji se ispravak odnosi i nadnevak njegove objave. Ispravak mora biti objavljen u prvom, a, ako stigne prekasno, u drugom izdanju, odnosno programskom sadržaju medija nakon primitka ispravka. U vrijeme izborne promidžbe ispravak mora biti objavljen u prvom izdanju, odnosno programskom sadržaju medija nakon primitka ispravka. U istom izdanju, odnosno programskom sadržaju medija ne može se zajedno s ispravkom objaviti i komentar tog ispravka ili odgovor na ispravak. Na komentar ispravka ili odgovora na ispravak primjenjuju se odredbe zakona.

Glavni urednik dužan je objaviti ispravak osim ako:

- se traženi ispravak ne odnosi na informaciju na koju se poziva zainteresirana osoba
- u traženom ispravku nisu navedene činjenice ni okolnosti u vezi s navodima o informaciji
- bi objava ispravka bila u suprotnosti sa zakonom i dobrim običajima
- zahtjev za objavu ispravka nije potpisao podnositelj zahtjeva, odnosno ovlaštena osoba državnog tijela ili pravne osobe
- je traženi ispravak nerazmjerno duži od informacije u kojoj su navodi radi kojih se ispravak traži, odnosno od dijela informacije na koji se neposredno odnosi, osim ako se ispravak odnosi na klevetničke ili uvredljive navode
- bi objavljivanje ispravka prouzročilo odgovornost nakladnika za štetu

- je ispravak napisan na jeziku koji nije istovjetan jeziku na kojem je objavljena osporavana informacija
- je zahtjev za ispravak informacije podnesen nakon isteka roka
- se radi o znanstvenoj ili umjetničkoj kritici, izuzev ispravaka netočnih podataka ili uvredljivih navoda
- i nadalje smatra da je sporna informacija točna
- postoji koja od pretpostavki za oslobađanje nakladnika od odgovornosti za štetu
- je druga ovlaštena osoba na istu informaciju ranije podnijela ispravak istoga sadržaja
- je zahtjev za objavu ispravka istoga sadržaja kao i zahtjev za ispravak povodom kojega se vodi spor pred sudom zbog odbijanja ili neodgovarajućeg načina objave ispravka.

Glavni urednik dužan je pisano obavijestiti tražitelja o razlozima neobjavljivanja ispravka, a u roku propisanom za objavu ispravka. Ako glavni urednik ne objavi ispravak u roku i na način određen zakonom, podnositelj zahtjeva za ispravak ima pravo podnijeti tužbu protiv glavnog urednika kod općinskog suda na čijem se području nalazi sjedište, odnosno stalno prebivalište nakladnika medija preko kojega je bila objavljena informacija na koju se ispravak odnosi. Tužba se može podnijeti najkasnije u roku od 30 dana od proteka roka za objavu ispravka, odnosno od dana kada je ispravak bio objavljen na način koji nije bio sukladan Zakonu. Sudski sporovi o objavi ispravka rješavaju se po hitnom postupku.²¹

Ako glavni urednik ne objavi ispravak u roku i na način određen zakonom, podnositelj zahtjeva za ispravak ima pravo podnijeti tužbu protiv glavnog urednika kod općinskog suda na čijem se području nalazi sjedište, odnosno stalno prebivalište nakladnika medija preko kojega je bila objavljena informacija na koju se ispravak odnosi.

(...) prema Zakonu o medijima svatko ima pravo od glavnog urednika zahtijevati objavu ispravka objavljene informacije. Osnovna je svrha ispravka ispravljanje netočne ili nepotpune informacije, a važno je znati da svaki zahtjev za istupljanjem „mora biti obrazložen i potpisan od strane podnositelja te sadržavati sve potrebne podatke o podnositeljima i njegovoj

adresi“. Ipak, glavni urednik ne mora uvijek ispravak i objaviti, a Zakon kaže kada, pa primjerice, u slučaju da u ispravku „nisu navedene činjenice niti okolnosti u vezi s navodima u informaciji“ ili ako bi ispravak „prouzročio odgovorost nakladnika za štetu“.²²

Profesionalna tajna

I praktičari odnosa s javnošću, slično kao i novinari, svakodnevno prikupljaju informacije. Za potrebe organizacija odnosi s javnošću prikupljaju informacije kako bi mogli savjetovati svoj menadžment, a menadžment uskladiti svoje odluke u interesu organizacije, ali i javnosti. Prirodno je da na putu *izgradnje odnosa*, unutar i vani, komunikacijsko osoblje zadržava informacije koji su dobivene u *povjerenju* i koje su tretirane kao *profesionalna tajna*.

Za praktičare odnosa s javnošću važan je pogled na ovaj institut s novinarske strane jer su svakodnevno u komunikaciji s medijima. Prikupljanje informacija od određenih osoba novinaru služi za dobivanje podataka u neposrednom razgovoru s tim osobama. Objavljivanjem tako dobivenih informacija novinar, u pravilu, objavljuje i ime izvora informacija, kao i ostale podatke koji pridonose punoj identifikaciji i autentičnosti. Pravilo je da informacija sadrži identificiran izvor, no to pravilo posjeduje rijetke, ali važne iznimke jer ponekad izvor informacija ima razloga ostati anonimna.

Novinar najčešću pokušava uvjeriti, odnosno dobiti suglasnost izvora informacije za javnu identifikaciju. Ako izvor informacije i dalje inzistira ostati anonimnim, novinar će respektirajući taj stav objaviti podatak bez naznaka izvora, a to će načelo poštivati i nakon objavljivanja. Takav odnos između novinara i izvora informacija naziva se *profesionalna tajna novinara*.

Član 9. Zakona o zaštiti od klevete
Federacije Bosne i Hercegovine

1) Novinar i drugo fizičko lice koje je redovno ili profesionalno uključeno u

novinarsku djelatnost traženja, primanja ili saopćavanja informacija javnosti, koje je dobilo informaciju iz povjerljivog izvora ima pravo da ne otkrije identitet tog izvora. Ovo pravo uključuje i pravo da ne otkrije bilo koji dokument ili činjenicu koji bi mogli razotkriti identitet izvora, a naročito usmeni, pismeni, audio, vizuelni ili elektronski materijal. Pravo na neotkrivanje identiteta povjerljivog izvora nije ni pod kakvim okolnostima ograničeno u postupku koji se vodi u smislu ovog zakona.

2) Pravo na neotkrivanje identiteta povjerljivog izvora ima i svako drugo fizičko lice koje sudjeluje u postupku u smislu ovog zakona, a koje kao rezultat svog profesionalnog odnosa s novinarom ili drugim licem u smislu stava 1. ovog člana sazna identitet povjerljivog izvora informacija.

Profesionalna tajna novinara podrazumijeva da će novinari štiti anonimni identitet izvora.²³ Njemački znanstvenik S. Ruß-Mohl smatra da nije lako zadržati distancu prema izvorima informacija s kojima novinari svakodnevno kontaktiraju. Novinari koji njeguju prijateljske odnose s izvorima informacija radić će na štetu javnosti ako prešute neke važne informacije ili izbjegnu postaviti neko važno pitanje. Moguća novinarska uzdržanost i osobne simpatije prema izvorima informacija mogu dovesti i do korupcije. S druge strane izvori informacija, najčešće praktičari odnosa s javnošću, mogu raznim darovima i uslugama, jasnim i nedvosmislenim ponudama utjecati na informiranje.²⁴

Profesionalnu tajnu novinara priznaje mali broj nacionalnih zakonodavstava. Primjetna je razlika između profesionalne tajne novinara i profesionalne tajne ostalih poziva. Profesionalna tajna novinara može se promatrati s više pozicija kao npr. sociološke, etičke, pravne, političke..., no to je pitanje prilično široko pa u daljnjoj razradi ove teme polazimo s pravne po-

Novinar najčešću pokušava uvjeriti, odnosno dobiti suglasnost izvora informacije za javnu identifikaciju. Ako izvor informacije i dalje inzistira ostati anonimnim, novinar će respektirajući taj stav objaviti podatak bez naznaka izvora, a to će načelo poštivati i nakon objavljivanja. Takav odnos između novinara i izvora informacija naziva se profesionalna tajna novinara.

Profesionalna tajna novinara podrazumijeva da će novinari štiti anonimni identitet izvora.

Institucija profesionalne tajne novinara javlja se kao stanje objektivne potrebe za zaustavljanjem svih pokušaja zadržavanja i regeneracije tajnosti javnog života, što se istodobno pokazuje kao jedno od učinkovitih sredstava osiguravanja načela javnosti.

Zakon o autorskom pravu definira predmet autorskog djela kao originalnu intelektualnu tvorevinu iz književnosti, znanstvenog i umjetničkog područja koja ima individualni karakter, bez obzira na način i oblik izražavanja, vrstu, vrijednost ili namjenu.

Kako bi osoba zatražila formalno autorsko pravo, mora obilježiti svoje djelo i registrirati se kod agencije za autorska prava.

zicije te se krećemo u okvirima srži ove institucije, odnosno u granicama pitanja posjeduje li novinar pravo sačuvati anonimnost izvora informacija u slučajevima kada od njega suprotno iziskuju tijela kaznenoga gonjenja.

U razvijenom se društvu novinar bori za svoj opstanak nastojeći ostvariti pravo na profesionalnu tajnu jer u protivnom gubi na učinkovitosti. Institucija profesionalne tajne novinara javlja se kao stanje objektivne potrebe za zaustavljanjem svih pokušaja zadržavanja i regeneracije tajnosti javnog života, što se istodobno pokazuje kao jedno od učinkovitih sredstava osiguravanja načela javnosti. Načelno gledajući, novinar ima pravo na profesionalnu tajnu, a institucija profesionalne tajne novinara u okviru pravnog sustava određene države treba dobiti dimenzije koje odgovaraju zahtjevima tog društva.

Autorsko pravo

Djelatnici odnosa s javnošću u svom svakodnevnom radu, izloženi brzim reakcijama i prilagodbi dinamičnom organizacijskom i komunikacijskom okruženju, služe se tuđim riječima, slikama, brošurama, izvješćima, priopćenjima i drugim komunikacijskim materijalima. Katkada se isti ti djelatnici služe ulomcima tuđih djela. Sve to upućuje na potrebu poznavanja autorskih prava koje reguliraju zakoni.

Autorsko pravo pripada, po svojoj naravi, fizičkoj osobi koja stvori autorsko djelo. Zakon o autorskom pravu definira predmet autorskog djela kao originalnu intelektualnu tvorevinu iz književnosti, znanstvenog i umjetničkog područja koja ima individualni karakter, bez obzira na način i oblik izražavanja, vrstu, vrijednost ili namjenu. Prema zakonu *autor djela* fizička je osoba koja je autorsko djelo stvorila. *Koautor djela* su osobe koje su zajedničkim radom stvorile autorsko djelo.

Kako bi osoba zatražila formalno autorsko pravo, mora obilježiti svoje djelo i registrirati se kod agencije za autorska prava.

va. Djelo se obilježava riječju: *Copyright*, kraticom *Copr.* ili simbolom ©; zatim godinom prve publikacije i imenom vlasnika autorskog prava. Zakon o autorskom pravu (RH) definira i trajanje autorskog prava. Autorsko pravo traje za života i sedamdeset godina nakon smrti. Prava organizacija za radiodifuziju traju pedeset godina računajući od prvog emitiranja.²⁵

Narušavanje autorskih prava postoji kada se krši jedno ili više zaštićenih prava vlasnika. Pravno gledano, vlasnik autorskog prava mora pokazati dokaz tri elementa: originalnost djela, vjerojatne dostupnosti djela narušitelju i bitnu sličnost neovlaštenog djela originalu.²⁶

Internet

Iako se trenutno vodi više procesa o autorskom pravu na internetu, većina ih se bavi internetskim materijalima, prije nego materijalima u kojima su korišteni internetski izvori. Nekoliko pravnih škola tvrdi da se autorsko pravo ne odnosi na materijale skinute s interneta. Međutim teoretičari su definirali nekoliko problema koji forsiranje prava na internetske materijale čini nemogućima. Problemi koje su identificirali uključivali su ekonomske probleme, tehnološke probleme i sociološke fenomene.

Ekonomske posljedice protiv onih koji su ilegalno kopirali materijale s interneta općenito se limitiraju na financijski gubitak profita onih koji imaju autorsko pravo na te materijale. Postoje tvrdnje da je marginalna cijena svake kopije vrlo niska i da je malen, ako i ikakav profit koji se povezuje sa svakom uporabom. Mali profit i male cijene ostavljaju vlasnike autorskih prava sa slabom motivacijom da tuže onoga koji je to djelo počinio. Ti mali profiti i cijene reflektiraju se na opću praksu među onima koji legalno plasiraju informacije i skidaju podatke s interneta. Mnogo informacijskih sustava nudi zaštićene materijale u nadi da će takav *dar* dovesti do kupnje materijala, dok drugi nude opciju isprobavanja programa prije same kupnje.

Studija slučaja 56. Vedrana Rudan zbog govora mržnje dobila otkaz na Novoj TV²⁷

„Prestanite biti Židovi i budite ljudi“, samo je jedna od izjava književnice, kolumnistice i aktivistice za ženska prava Vedrane Rudan, izrečena na Novoj TV, a koja je bila povod za optužbu da je riječ o govoru mržnje.

Rudan je u ponedjeljak u svom televizijskom nastupu iskoristila rečenicu koju je u svome dnevniku tijekom zarobljeništva u Drugom svjetskom ratu napisala Ana Frank.

„Prestanite biti Židovi i budite ljudi“, napisala je Ana Frank, a ta je rečenica nakon što je izašla iz usta Vedrane Rudan – na Dan sjećanja na žrtve holokausta – žestoko uzburkala strasti u židovskoj zajednici u Hrvatskoj.

Židovska općina Zagreb zgrožena je izjavom, predsjednik Savjeta za nacionalne manjine Aleksandar Tolnauer prozvao je Vedranu Rudan zbog govora mržnje, a Nova TV nekoliko sati nakon tih reakcija odlučila je raskinuti suradnju s Rudan i duboko se ispričala židovskoj zajednici zbog njezina komentara emitiranog na toj televiziji.

Rudan se nakon svega opravdala tvrdnjom da se nije služila govorom mržnje te da je ostala neshvaćena.

Ranije je često gostovala na televiziji na kojoj nije štedjela nikoga i zbog toga nikada nije *nastradala*, a jednako tako je prošla i nakon što je prošle godine u travnju gostovala na HTV-u u emisiji Nedjeljom u 2 Aleksandra Stankovića. Tom prilikom je govorila o promociji svoje knjige u Rusiji te rekla da su „Rusi sila koja dolazi, uz žute, kosooke...“ aludirajući na Kineze. Također je prokomentirala svoje viđenje procesa kojim je Kosovo dobilo neovisnost rekavši da se „ne slaže da se dio jedne zemlje makne i otme samo zato jer se ljudi u tom dijelu zemlje tucaju češće i žešće i množe brže“.

„Po toj logici mi imamo Istru u kojoj ima mnogo Talijana i kada bi se istarski Talijani počeli tucati poput Kosovara na Kosovu, bi li Hrvatska na njihov zahtjev poklonila Istru Italiji? Ja bih bila protiv toga“, rekla je tada Rudan.

Bez dlake na jeziku

Vedrana Rudan je poznata po izrazito osebujnom javnom nastupu i jedna je od rijetkih javnih osoba koja se o pojavama i javnim osobama u društvu usudila govoriti bez dlake na jeziku često ne važući koju će riječ upotrijebiti u kojoj prilici.

Čast razgovora s Vedranom Rudan imao je i tadašnji parlamentarac Darko Milinović kojeg je 2006. godine jednom prilikom upitala zašto je između ginekologije i HDZ-a odabrao HDZ, a nakon toga ga je upitala je li to zato što je oboje „vezano uz pizdarije“.

Na promociji svoje knjige *Kad je žena kurva, a muškaraca peder* rekla je da je: „Žena kurva i kada rodi i kada ne rodi, kad se smije i kad se ne smije, kad plače i kad jeca, kad je živa je kurva, kad umre onda je mrtva kurva. Ukratko, sve smo mi kurvetine.“

„Mislim da je Sanader veliki igrač, on je apsolutno najveći političar i veći je od Tuđmana i mnogi su se na njemu prevarili. On je mnogima nešto dao. Na primjer, Glavašu je dao zatvor, Hajduku lovu, Srbima kruha preko pogače, strancima Hrvatsku. I da parafraziram pokojnog Tuđmana, nemamo Hrvatsku, ali imamo Sanadera“, iznijela je svoje mišljenje o premijeru Sanaderu.

„Glavaš nije u zatvoru zato što je pobio nekakve Srbe ili zato što je neki Srbin pio kiselinu po njegovom nalogu, nego zato što se posvađao sa Sanaderom... Osječani daju podršku svome junaku i u ratu su znali reći da Osijek nikada neće biti Osek. Oni su se obranili od Srba, ali se od Sanadera neće obraniti jer Sanader je opak igrač. I Osijek nikada neće biti Osek, nego će biti Ivograd“, rekla je Rudan.

„Prestanite biti Židovi i budite ljudi“, samo je jedna od izjava književnice, kolumnistice i aktivistice za ženska prava Vedrane Rudan, izrečena na Novoj TV, a koja je bila povod za optužbu da je riječ o govoru mržnje.

Vedrana Rudan je poznata po izrazito osebujnom javnom nastupu i jedna je od rijetkih javnih osoba koja se o pojavama i javnim osobama u društvu usudila govoriti bez dlake na jeziku često ne važući koju će riječ upotrijebiti u kojoj prilici.

Nikako se ne mogu složiti da je bila riječ o govoru mržnje jer ja sam govorila o ljubavi među svim ljudima dobre volje, a nikako mržnje.

Rudan je vrijeđala Židove

Predsjednik Savjeta za nacionalne manjine Aleksandar Tolnauer danas je na sjednici saborskog Odbora za ljudska prava i prava nacionalnih manjina javno prozvao Rudan zbog govora mržnje tvrdeći da je na televiziji vrijeđala Židove.

„Njene riječi bile su strašnije i od antisemitizma“, kazao je Tolnauer dodajući kako je uvredljivo govorila o Ani Frank te da je nedopustivo uspoređivati rat u Pojasu Gaze s holokaustom. O komentaru Vedrane Rudan moglo bi se govoriti i na Svjetskom židovskom kongresu jer je Tolnauer tu organizaciju obavijestio o njezinu govoru mržnje.

Židovska općina Zagreb zgrožena

Osim Tolnauera reagirala je i Židovska općina Zagreb koja je zgrožena komentarom Vedrane Rudan koji je došao u vrijeme kada cijela Europa obilježava Dan sjećanja na holokaust.

„Ocjenjujemo ga antisemitskim pamfletom i najgorim govorom mržnje objavljenim do sada na televiziji u Hrvatskoj“, stoji u priopćenju koji potpisuje predsjednik Židovske općine Zagreb Ognjen Kraus.

To je bio govor ljubavi

„Nikako se ne mogu složiti da je bila riječ o govoru mržnje jer ja sam govorila o ljubavi među svim ljudima dobre volje, a nikako mržnje. Ostavljam mogućnost da me je dotični gospodin krivo shvatio, no predložila bih mu da još jednom vidi što sam to točno rekla“, kazala je Rudan u kratkoj izjavi za Index dodajući kako su joj novinari prenijeli dio optužbi Tolnauera, no da još uvijek ne zna što je točno rekao i što joj točno zamjera predsjednik Savjeta za nacionalne manjine.

Izbačena

Kasno poslijepodne Nova TV izdala je i posebno priopćenje u kojemu se ogradila od izjava Vedrane Rudan te najavila jednostrani prekid suradnje.

„Vedrana Rudan je u svojim izjavama o židovskom narodu govorila rječnikom koji nikako nije u skladu s etičkim i novinarskim normama. Ističemo da je Vedrana Rudan iznijela isključivo svoj osobni stav i nikako i ni u kojem slučaju stav Nove TV. Nova TV najoštrije osuđuje bilo kakvu vjersku, nacionalnu ili drugu netrpeljivost i govor mržnje kojemu nema mjesta u našem programu“, stoji u priopćenju Nove TV koje potpisuje Vedran Cvetko, PR manager, dodajući kako Nova TV više neće prikazivati rubriku Vedrane Rudan u IN magazinu.

Vedrana Rudan je u svojim izjavama o židovskom narodu govorila rječnikom koji nikako nije u skladu s etičkim i novinarskim normama.

Fotografija

Pitanje uporabe fotografije u internoj i eksternoj komunikaciji pitanje je i pravnih i etičkih odredbi. Djelatnici u odnosima s javnošću trebali bi poznavati zakon o autorskom pravu, tj. one odredbe koje se odnose na uporabu fotografije. Gledano kroz praksu uobičajeno je da djelatnici u odnosima s javnošću ne moraju imati potpisano dopuštenje za objavljivanje fotografije ako osoba da pristanak koji se podrazumijeva time što se slika i ako joj se kaže da će fotografija biti rabljena. Međutim odjel za odnose s javnošću treba poduzeti mjere opreza tako što

će: 1. čuvati fotografije u registru, 2. staviti datum ispod slike, 3. staviti ih u određeni kontekst. Ovo isključuje uporabu starih fotografija zbog kojih bi osobama moglo biti neugodno ili bi ih mogli izložiti ismijavanju. U internim odnosima s javnošću isključuje se uporaba fotografije u internim medijima ako osobe više ne rade u organizaciji ili su umrle.²⁸

S druge strane ako ured za odnose s javnošću rabi fotografije zaposlenih ili klijenata u svrhu publiciteta, u prodajnim brošurama ili za oglašavanje, standardna je praksa da se dobije potpisana suglasnost za objavljivanje.

Djelatnici u odnosima s javnošću trebali bi poznavati zakon o autorskom pravu, tj. one odredbe koje se odnose na uporabu fotografije.

Ugovori

Ugovor je pravni akt suglasnosti dvije ili više osoba ili dviju strana o uspostavljanju međusobnih odnosa i uređivanju postanka, prestanka i promjena tih odnosa. Zbog svoje formalno-pravne važnosti stvaranje čvrstog ugovora može biti najvažnije pravno znanje za jednog stručnjaka za odnose s javnošću. Ugovore s medijima uglavnom izvršavaju pravnici uz suradnju sa stručnjakom za odnose s javnošću. Ugovor je *obećanje* ili niz *obećanja*. Ako se prekrše, najčešće imaju zakonske posljedice.

Zakon o ugovorima uglavnom se ignorira kad se govori o pravu, kao i o odnosima s javnošću. Ipak se čini da stvaranje čvrstog ugovora može biti najvažnije pravno znanje za jednog stručnjaka odnosa s javnošću. Ugovor može priječiti tužbe i invazije na privatnost te kao takav treba pružati zaštitu. Ugovore sa zaposlenicima, klijentima i medijima uglavnom izvršavaju stručnjaci odnosa s javnošću. Ugovor je „obećanje ili niz obećanja koji ako se prekrše, kao posljedice imaju zakonske posljedice“. Svi mogu obećavati, ali kod ugovora obećanje se po za-

konu mora i provesti. Klasični je zahtjev da postoje dvije strane jer se ne možemo legalno povezati sa samim sobom, stoga su potrebne barem dvije strane. Te strane mogu biti privatne osobe, kao i korporacije, odrasle osobe koje razumiju što rade. Iako je nemoguće zamisliti da bi netko sklopio ugovor s mentalnom zaostalom osobom, znalo se dogoditi da se napravi ugovor s maloljetnom osobom. Kod takvog slučaja maloljetna se osoba može predomisliti i ugovor više neće biti valjan. Najbolji način za stvaranje ugovora s maloljetnom osobom jest preko zakonskog skrbnika, koji često nije roditelj tog maloljetnika.

Ugovori koji uključuju internetske usluge nisu ništa drukčiji od ugovora s ostalim medijima. Radi uporabe e-maila danas je moguće napraviti ugovor preko interneta, što može prouzročiti određene probleme. Ipak, ugovor distribuiran preko bilo kojega komunikacijskog sredstva ima iste zahtjeve koji moraju biti ispunjeni. Danas je moguće postići pravni dogovor preko interneta, isto kao i ugovor na sastanku između dviju osoba.

Ured za odnose s javnošću rabi fotografije zaposlenih ili klijenata u svrhu publiciteta, u prodajnim brošurama ili za oglašavanje, standardna je praksa da se dobije potpisana suglasnost za objavljivanje.

Zbog svoje formalno-pravne važnosti stvaranje čvrstog ugovora može biti najvažnije pravno znanje za jednog stručnjaka za odnose s javnošću. Ugovore s medijima uglavnom izvršavaju pravnici uz suradnju sa stručnjakom za odnose s javnošću.

Sažetak

Govor mržnje

Govorom mržnje smatra se napadački govor kojim se širi mržnja, nesnošljivost i poziva na nasilje protiv skupine ljudi koja se može identificirati po rasi, nacionalnom ili etničkom podrijetlu, boji kože vjeroispovijesti, spolu ili nekim drugim značajkama.

Sloboda mišljenja i izražavanja

Nitko ne može biti uznemiravan zbog svoga mišljenja. Svatko ima pravo na slobodu izražavanja; to pravo podrazumijeva slobodu traženja, primanja i širenja informacija i ideja svake vrste, bez obzira na granice i način priopćavanja, bilo usmeno, pismeno, tisko, u obliku umjetničkog djela ili bilo kojim drugim sredstvom, po vlastitom izboru.

Zakon o medijima i sloboda izražavanja

Zakonom o medijima u Republici Hrvatskoj jamči se sloboda izražavanja i sloboda medija. Sloboda medija obuhvaća osobito: slobodu izražavanja mišljenja, neovisnost medija, slobodu prikupljanja, istraživanja, objavljivanja i rasturanja informacija u cilju informiranja javnosti.

Sloboda pristupa informacijama

Zakonom o pravu na pristup informacijama uređuje se pristup informacijama koje posjeduju, njima raspolažu ili nadziru tijela javne vlasti, propisuju načela prava na pristup informacijama, iznimke od prava na pristup informacijama i postupak za ostvarivanje i zaštitu prava na pristup informacijama. Cilj je zakona omogućiti i osigurati ostvarivanje prava na pristup informacijama fizičkim i pravnim osobama zahvaljujući otvorenosti i javnosti djelovanja tijela javne vlasti, sukladno ovom i drugim zakonima.

Zahtjev za informacijama

Na temelju usmenog ili pisanog zahtjeva tijelo javne vlasti obvezno je omogućiti podnositelju zahtjeva pristup informaciji najkasnije u roku od 15 dana od dana podnošenja zahtjeva. U slučaju nepotpunog ili nerazumljivog zahtjeva tijelo javne vlasti pozvat će podnositelja zahtjeva da ga ispravi u roku od tri dana.

Produžetak roka za informacijom

Rokovi za ostvarivanje prava na pristup informaciji utvrđeni ovim Zakonom mogu se produžiti do 30 dana ukoliko se: 1. informacija mora tražiti izvan sjedišta tijela javne vlasti, 2. jednim zahtjevom traži veći broj različitih informacija.

Obveze informiranja i publiciranja poduzeća

Zakon o tržištu kapitala obvezuje tvrtke na „vođenje evidencija, izvještavanje Agencije (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga) i objavu podataka o trgovanju“. U skladu s ovim odredbama obvezuju se tvrtke/poduzeća na „izvještavanje Agencije o izvršenim transakcijama“. Investicijsko društvo koje izvrši transakciju s financijskim instrumentom uvrštenim na uređeno tržište dužno je Agenciji najkasnije do kraja sljedećeg radnog dana dostaviti izvještaj s podacima o predmetnoj transakciji.

Državna i vojna tajna

Kazneni zakon Republike Hrvatske definira državnu i vojnu tajnu. Prema njemu državna je tajna podatak koji je zakonom, drugim propisom ili općim aktom mjerodavnog tijela donesenim na temelju zakona određen državnom tajnom te otkrivanjem kojega bi nastupile štetne posljedice za nacionalnu sigurnost ili nacionalni interes Republike Hrvatske. Vojna

tajna podatak je koji je zakonom, drugim propisom, općim aktom ili aktom mjerodavnog tijela donesenim na temelju zakona proglašen vojnom tajnom. Kazneni zakon zabranjuje dostupnost i odavanje državnih i vojnih tajni.

Pravo na privatnost

Pravo na privatnost zajamčeno je i zakonskom zaštitom. Zakon predviđa da svaka osoba ima pravo na zaštitu privatnosti, dostojanstva, ugleda i časti. Osoba koja obavlja javnu službu ili dužnost ima pravo na zaštitu privatnosti, osim u slučajevima koji su u vezi s javnom službom ili dužnosti koju osoba obavlja.

Povreda ugleda i časti

Djelatnici odnosa s javnošću zaduženi za pisanje priopćenja, govora, korporacijskih izvješća, biltena, stranačkih novina i drugih komunikacijskih materijala stalno moraju biti na oprezu kada je riječ o izjavama koje mogu ugroziti privatnost ili nekoga uvrijediti ili klevetati. Načelo je da svatko tko *prenese* klevetničku izjavu može biti i optužen za klevetu.

Pravo na ispravak i odgovor

Zakon o medijima (RH) utvrđujući pravo na ispravak informacije, propisuje obvezu novinara i drugih povremenih izdanja te radijskih i televizijskih stanica da objave ispravak. Pravo na ispravak imaju i pravne osobe i druge organizacije i tijela ako su informacijom bila povrijeđena njihova prava i interesi. Svrha ispravaka ispravljanje je netočne ili nepotpune informacije.

Kleveta

Klasična definicija klevete glasi: To je lažna izjava o činjenici koja bi mogla negativno utjecati na ugled određene osobe, ureda, profesije, zanimanja, profesionalnosti ili posla.

Pravo na ispravak i odgovor

Zakon o medijima (RH) utvrđujući pravo na ispravak informacije, propisuje obvezu novinara i drugih povremenih izdanja te radijskih i televizijskih stanica da objave ispravak. Pravo na ispravak imaju i pravne osobe i druge organizacije i tijela ako su informacijom bila povrijeđena njihova prava i interesi. Svrha ispravaka ispravljanje je netočne ili nepotpune informacije.

Objava ispravka

Ispravak se mora objaviti bez promjena i dopuna na istom ili istovrijednom mjestu programskog prostora i na isti ili istovrijedan način na koji je bila objavljena informacija na koju se ispravak odnosi. Ispravak ne smije biti nerazmjerno dulji od informacije, odnosno od dijela informacije na koji se odnosi. Ispravak se može objaviti u izmijenjenom obliku samo ako na to pristane podnositelj zahtjeva. Ispravak se mora objaviti na način da je iz naslova vidljivo da se radi o ispravku.

Zahtjev za objavu ispravka

Zahtjev za objavu ispravka mora jasno navesti informaciju, odnosno podatak na koji se ispravak odnosi i nadnevak njegove objave. Ispravak mora biti objavljen u prvom, a ako stigne prekasno, u drugom izdanju, odnosno programskom sadržaju medija nakon primitka ispravka.

Profesionalna tajna

Novinar najčešće pokušava uvjeriti, odnosno dobiti suglasnost izvora informacije za javnu identifikaciju. Ako izvor informacije i dalje inzistira ostati anonimnim, novinar će res-

pektirajući taj stav objaviti podatak bez naznaka izvora, a to će načelo poštivati i nakon objavljivanja. Takav odnos između novinara i izvora informacija naziva se profesionalna tajna novinara. Profesionalna tajna novinara podrazumijeva da će novinari štititi anonimni identitet izvora.

Autorsko i koautorsko djelo

Zakon o autorskom pravu definira predmet autorskog djela kao originalnu intelektualnu tvorevinu iz književnosti, znanstvenog i umjetničkog područja koja ima individualni karakter, bez obzira na način i oblik izražavanja, vrstu, vrijednost ili namjenu. Prema zakonu autor djela fizička je osoba koja je autorsko djelo stvorila. Koautor djela su osobe koje su zajedničkim radom stvorile autorsko djelo.

Ugovori

Ugovor je pravni akt suglasnosti dvije ili više osoba ili dviju strana o uspostavljanju međusobnih odnosa i uređivanju postanka, prestanka i promjena tih odnosa. Zbog svoje formalno-pravne važnosti stvaranje čvrstog ugovora može biti najvažnije pravno znanje za jednog stručnjaka za odnose s javnošću.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što je govor mržnje?
2. Sloboda mišljenja i izražavanja?
3. Kako zakon o medijima regulira slobodu izražavanja?
4. Što uređuje Zakon o pravu na pristup informacijama?
5. Kako se podnosi zahtjev za informacijama prema Zakonu o pravu na pristup informacijama?
6. Rok za dostavu informacija tijela javne vlasti prema Zakonu o pravu na pristupa informacijama?
7. Kada se može produžiti rok za ostvarivanje prava na pristup informaciji prema Zakonu o pravu na pristup informacijama?
8. Obveze informiranja i publiciranja poduzeća prema Zakonu o tržištu kapitala?
9. Što je državna tajna?
10. Što je vojna tajna?
11. Mogu li se objavljivati državna i vojna tajna?
12. Sankcije u slučaju objave državne i vojne tajne?
13. Što podrazumijeva pravo na privatnost i kako se štiti?
14. Kako se definira kleveta?
15. Kakva je razlika između usmene i pismene klevete?
16. Pravo na ispravak i odgovor?
17. Objava ispravka prema Zakonu o medijima?
18. Kada glavni urednik nije dužan objaviti ispravak?
19. Što je profesionalna tajna?
20. Što je autorsko i koautorsko djelo?



Dodatna literatura

- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Cigler, R.: *Drugačiji stav nije ispravak*, Večernji list, Zagreb, 2007.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Heath R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Ruß-Mohl, S.: *Novinarstvo*, Clio, Beograd, 2005.
- Tomić, Z., Sapunar, M., Jurilj, M. Juka, S.: *Javno komuniciranje - pravo i etika*, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2002.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- <http://www.index.hr>
- <http://www.media.ba>

Bilješke

- 1 <http://www.media.ba/mcsonline/bs/tekst/mediji-i-govor-mrznje-medunarodni-pravni-okvir>
- 2 Članak 14.
- 3 Članak 106.
- 4 Z. Tomić, M. Sapunar, M. Jurilj, S. Juka: *Javno komuniciranje-pravo i etika*, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2002., 24.
- 5 Članak 12.
- 6 Članak 14.
- 7 NN 88/08, 146/08., 74/09.
- 8 Glava I., Poglavlje 4.
- 9 Članak 113.
- 10 Članak 114.
- 11 Članak 115.
- 12 Članak 133.
- 13 Članak 89.
- 14 Članak 145.
- 15 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 301.
- 16 Z. Tomić, M. Sapunar, M. Jurilj, S. Juka, *n. dj.*, 98.
- 17 G. M. Broom, *n. dj.*, 160.
- 18 Isto, 161.
- 19 Isto.
- 20 Članak 38.
- 21 Članak 44.
- 22 R. Cigler: *Drugačiji stav nije ispravak*, Večernji list, Zagreb, www.vecernji.hr
- 23 B. Itule, D. Anderson, *n. dj.*, 373.
- 24 S. Ruß-Mohl, *n. dj.*, 289.
- 25 Doktrina *poštene upotrebe* dopušta da se ograničeni djelovi originalnog rada koriste ili kopiraju prije nego što rad dospije u javnu domenu.
- 26 G. M. Broom, *n. dj.*, 159.
- 27 <http://www.index.hr/vijesti/clanak/vedrana-rudan-zbog-govora-mrznje-dobila-otkaz-prestanite-bit-i-zidovi-i-budite-ljudi/418948.aspx>, 27. 1. 2009.
- 28 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 305.

47. ETIKA I PROFESIONALIZAM U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Pitanje etike u odnosima s javnošću samo je djelić znatno šireg pitanja koje obuhvaća poslovnu i osobnu etiku i etičko ponašanje u suvremenom svijetu. Ono je i najvažnije pitanje u radu svih profesionalaca koji se bave odnosima s javnošću. Mnogi se djelatnici ozbiljno nastoje potvrditi u etičkom smislu. Drugi pak vide etička načela i kodekse kao prodavanje magle i hrpu šupljih fraza. U tom kontekstu posebno su glasni oni koji nisu *zaboravili* početke kada su odnosi s javnošću nastajali s tiskovnom agenturom, a tiskovni su agenti, u svom nastojanju privlačenja pozornosti, osiguravali publicitet onima koji ih plaćaju. Pri tome su često bili skloni zaobići istinu, napuhati stvari, iskrivljavati ljestvice vrijednosti, a sve samo zato što se to pokazalo vrlo unosnim poslom. Nedostajalo je objektivnosti u izvješćima tiskovnih agenata, a sami čitatelji nisu mogli razlikovati radi li se o *podvali* ili o istinitom novinarskom uratku.

Postoje brojni razlozi zašto bi etika i profesionalizam trebali obilježavati praksu odnosa s javnošću. Jedan je razlog *povjerenje* jer je smisao odnosa s javnošću izgradnja i održavanje odnosa. Poznato je da je za uspješne odnose s javnošću od ključnog značenja povjerenje. Drugi je razlog rasprava o ulozi praktičara odnosa s javnošću kao *čuvara etike* organizacije (etički čuvar). Sljedeći je razlog *društvena odgovornost*.²⁹ Smatra se da organizacije imaju šire odgovornosti prema javnosti, dionicima, okolišu pa i cjelokupnom društvu. S idejom društvene odgovornosti povezan je i pojam *izgradnje zajednice i rješavanje sukoba*. Na kraju važnost etike i profesionalizma u odnosima s javnošću važna je i zbog *moći i obveza*.³⁰ Odnosi s javnošću često su i moćni i utjecajni. S moći

i utjecajem mora doći i odgovornost. Odgovornost je biti profesionalan, a provedbu načela profesionalne etike poznamo kao *primijenjenu etiku*.

Upravo zbog toga odnosi s javnošću trebaju biti *inter alia*, savjest jedne organizacije i ponašati se ispravno. S. M. Cutlip i sur.³¹ pod ispravnim vladanjem misle na postupke koji su sukladni s moralnim vrijednostima što su ih neko društvo ili kultura općenito prihvatili kao norme.³²

Václav Havel, koji je postao predsjednik Čehoslovačke okončanjem mirne revolucije u studenom 1989., dao je intervju za tjednik (Time) u kolovozu 1992. godine, kada je podnio ostavku postupajući po odluci da se Čehoslovačka podjeli na dvije države. Havel je istaknuo važnost svih onih vrijednosti koje se ne sreću često u politici – dobar ukus, inteligencija, pristojnost i, iznad svega, odgovornost. A upravo su to iste one vrijednosti koje svoje mjesto nalaze i u odnosima s javnošću.

Etika i moral

Prije nego što se razmotre osobna, poslovna i druga etička načela važno je ukazati na značenje pojmova etika i moral.

Grčka riječ *ēthos* znači boravište, zatim: obično mišljenje ili postupak, navada, običaj, zavičaj, ćud, osjećaj, načela. S. Juka piše kako bismo iz same etimologije mogli razumjeti da je etika znanost o ljudskom djelovanju za koje se čovjek osobno opredjeljuje.³³

Pitanje etike u odnosima s javnošću samo je djelić znatno šireg pitanja koje obuhvaća poslovnu i osobnu etiku i etičko ponašanje u suvremenom svijetu.

Postoje brojni razlozi zašto bi etika i profesionalizam trebali obilježavati praksu odnosa s javnošću. Jedan je razlog povjerenje jer je smisao odnosa s javnošću izgradnja i održavanje odnosa.

Odnosi s javnošću trebaju biti *inter alia*, savjest jedne organizacije i ponašati se ispravno.

Moral (od lat. *mos* = običaj, *mores* = vladanje, *moralis* = čudoredan), postupak, vladanje, običaj, navika, oblikovana volja, popis, zakon, pravilo, način mišljenja.

Moral je konkretan oblik ljudskog djelovanja koji proističe iz ljudske slobode, a normiran je određenim, pisanim ili nepisanim, kodeksima.

Praktičari u odnosima s javnošću svakodnevno su pred brojnim kako zakonskim, tako i etičkim izazovima.

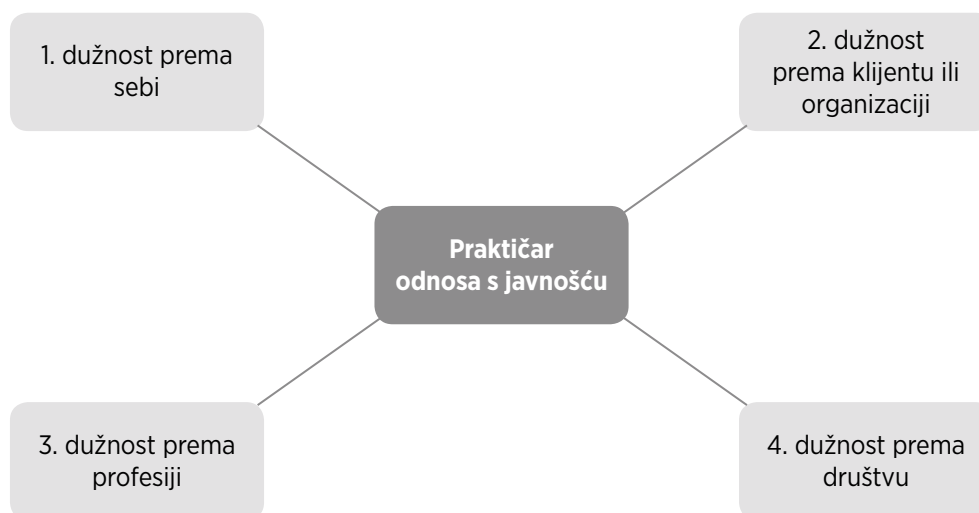
Moral (od lat. *mos* = običaj, *mores* = vladanje, *moralis* = čudoredan), postupak, vladanje, običaj, navika, oblikovana volja, popis, zakon, pravilo, način mišljenja. U tom smislu moral sadrži određene običaje, popise, ideale, norme kao nepisane regulative koji vrijede za pojedince ili čitave društvene zajednice. Moralno se djelovanje karakterizira svojevrsnim unutarnjim stavom u kojemu, uz svjestan izbor vrijednosno određenih postupaka, djeluje i emotivni, voljni čimbenik te odgojne zasade. Po svojoj biti moral označava određeno ljudsko ili društveno opredjeljenje u odnosu na drugog čovjeka, na zajednički život pojedinaca ili grupa i na sebe sama, što rezultira specifičnim sviješnim htijenjem, djelovanjem, odnošenjem, postupcima, stavovima, vrjednovanjem i prosuđivanjem. Moralno opredjeljenje sadrži u sebi, osim svojih pozitivnih propisa i pravila kojima se moral oblikuje, utvrđuje i izgrađuje, ponajprije ono „da bi i kako bi nešto trebalo biti“, čime se na svojevrsan način suprostavlja onome „što i kakvo već jest“. Moral je konkretan oblik ljudskog djelovanja koji proističe iz ljudske slobode, a normiran je određenim, pisanim ili nepisanim, kodeksima.³⁴

Pišući o etici i profesionalizmu u odnosima s javnošću (*Etics and Professionalism in Public Relations*), A. Gregory smatra da se pojmovi moral i etika često rabe jedan umjesto drugog. Prema Gregoryju moral se jednostavno opisuje kao naše vlastite vrijednosti i načela. Zbog toga govorimo da neki ljudi imaju vlastiti moralni kodeks koji se može razlikovati od našeg. Etika, s druge strane, označava formalno izučavanje i kodifikaciju moralnih načela u sustavne okvire tako da se odluke o tome što je ispravno i pogrešno mogu donositi na racionalan i strukturiran način.³⁵

Kao što je istaknuto riječ *ēthos* znači boravište, zatim: obično mišljenje ili postupak, navada, običaj, zavičaj, čud, osjećaj, načela.³⁶

Etičke dužnosti

Praktičari u odnosima s javnošću svakodnevno su pred brojnim kako zakonskim, tako i etičkim izazovima. Jedna od najtežih stvari praktičara jest balansiranje između katkad suprostavljenih lojalnosti i dužnosti koje imaju. Teoretičari s tim u vezi identificiraju četiri kategorije dužnosti:³⁷ dužnost prema sebi, dužnost prema klijentima ili or-



Slika 82. Lojalnost i dužnosti prakse, P. Seib, K. Fitzpatric, 1995., cit. pr. A. Gregory, 2006.

organizaciji, dužnost prema profesiji, dužnost premadruštvu.

Dužnost prema sebi

Osobni etički kodeks određuje mogu li raditi za određenu organizaciju ili poduzeći određene vrste aktivnosti. U konačnici profesionalni odabiri i otkazi zasnovani su na činjenici da praktičari ozbiljno shvaćaju svoju dužnost pridržavati se vlastitih etičkih standarda.³⁸

Dužnost prema klijentu ili organizaciji

Mnogi praktičari u odnosima s javnošću misle da je, nakon što su odlučili prihvatiti određenu financijsku nagradu, primarna dužnost koju imaju ona prema svojim klijentima ili organizaciji. Unatoč tome što imaju vlastite osobne kodekse vjeruju da je njihova profesionalna dužnost predstavljati svoju organizaciju najbolje što mogu. Poznato je da velike organizacije imaju velike resurse, u pravilu su moćnije i katkad nastoje suzbiti glasove koji im se suprotstavljaju. Često praktičari brane postupke organizacije i s njima su izravno povezani zato što su najčešće zaposlenici u toj organizaciji. S druge strane neki praktičari smatraju da je njihova dužnost u javnoj raspravi iznijeti sve činjenice, čak i ako se nalaze pod pritiskom da to ne učine. Iako može biti profesionalnih neslaganja oko toga treba li predstavljati neku tvrtku, odobravanje aktivnosti koje predstavljaju rizik za druge nije prihvatljivo. Praktičari koji svjesno podržavaju štetne aktivnosti krše svoju širu dužnost prema društvu, a ta viša dužnost mora imati prednost.³⁹

Dužnost prema profesiji

Može se pretpostaviti da praktičar odnosa s javnošću ima dužnost podržavati svoju profesiju i svoje profesionalne kolege. Na taj način mogu se dogovoriti zajednički standardi ponašanja i uspostaviti granice prihvatljive prakse. Tu su od iznimne važnosti profesionalni kodeksi ponašanja. Oni utjelovljuju načela etičke prakse i osiguravaju osnovne standarde kojih se praktičari trebaju pridržavati. Iako organizacije često žele da

njihovi praktičari odnosa s javnošću budu članovi strukovne udruge, neke organizacije zahtijevaju od praktičara odnosa s javnošću, koji s njima stupaju u kontakt u ime drugih, da se pridržavaju određenog kodeksa ponašanja.⁴⁰

Dužnost prema društvu

Na početku većine kodeksa ponašanja odnosa s javnošću nalazi se izjava da je osnovna odgovornost praktičara prema društvu ili javnom interesu. Teoretičari (Grunig, Hunt, Bivins) smatraju da su simetrični odnosi s javnošću, odnosno istinski dijalog, u središtu javnog interesa.⁴¹

Da bi etičke dužnosti postale i trajne vriednosti djelatnika odnosa s javnošću, razmatranje o etičkom aspektu profesije nastavit ćemo s izlaganjem o osobnoj etici.

Osobna etika

Osobna etika djelatnika u odnosima s javnošću ogleda se u njihovim visokim osobnim standardima etike koje onda prenose u posao. Iako će kolege i etički kodeksi uvijek nametati nekakvu disciplinu, etičke će odluke i dalje najviše ovisiti o pojedinačnim djelatnicima koji su se specijalizirali za odnose s javnošću.

Američki teoretičar i istraživač na području odnosa s javnošću J. E. Grunig tvrdi da djelatnik mora imati dva osnovna etička načela kojima će se rukovoditi:

1. mora imati volju biti etičan, pošten i istinoljubiv pazeći da ne povrijedi druge
2. mora uložiti trud da izbjegne radnje koje bi mogle imati loše posljedice za druge.

U raspravama o etici u praksi odnosa s javnošću pojavljuju se neke posve konkretne nedoumice. Primjerice hoće li djelatnici lagati za klijenta ili poslodavca, pomoći im prikriti ilegalne radnje, plasirati informaciju koja otkriva samo dio istine, ponuditi nešto (dar, putovanje ili informaciju) novinarima, što može kompromitirati njihovo izvještavanje ili pak plasirati istinite, ali zavaravajuće informacije u intervjuu ili na konferenciji za novinare koje će prikriti neke neugodne činjenice? Odgovor nalazimo jedino u pri-

Na početku većine kodeksa ponašanja odnosa s javnošću nalazi se izjava da je osnovna odgovornost praktičara prema društvu ili javnom interesu.

Osobna etika djelatnika u odnosima s javnošću ogleda se u njihovim visokim osobnim standardima etike koje onda prenose u posao.

Poslovna etika jest primjena općih etičkih načela i standarda u poslovnome ponašanju. Poslovna etika ne obuhvaća specijalni skup etičkih standarda koji su primjenjivi samo u poslovnim situacijama.

Etična je komunikacija ispravna, a neetična može biti i štetna.

Udruge za odnose s javnošću i mediji posvećuju sve veću pozornost etičkim vrijednostima.

državanju etičkih standarda kao ključ odnosa povjerenja između odnosa s javnošću i javnosti. U praksi odnosa s javnošću to će značiti nametanje sankcija pojedincima koji krše te standarde.⁴²

A ako se sankcioniranje želi izbjeći, T. Bivins smatra i preporučuje da se pojedinac vodi prema pet moralnih obveza:

1. prema sebi
2. prema klijentima
3. prema organizaciji ili poslodavcu
4. prema profesiji i kolegama
5. prema društvu.

Svoju filozofiju s obzirom na etičnost odnosa s javnošću C. Burger gradi kroz četiri lekcije:⁴³

1. važnost vjerovanja komunikatora u zdrav razum javnosti
2. činjenica da ljudi općenito malo znaju i brinu o pitanjima koja se njih tiču
3. nipošto ne dopustiti kompromitiranje vlastitih etičkih standarda radi nekog ili nečega
4. izbor između ispravnog i pogrešnog postupka vrlo je rijetko odabir između crnog ili bijelog.⁴⁴

Poslovna etika

„Etiku jedne organizacije određuje sve što čini, a ne sve što govori. Potrebno je da posluje na način koji služi, a i jasno se vidi da služi, općem dobru. Etičke i moralne vrijednosti nisu apsolutni pojmovi i njihova artikulacija u bilo kojoj organizaciji mora biti povezana s kulturom te organizacije, a ne s njezinom strateškom ili taktičkom politikom.“⁴⁵

S tim u vezi „poslovna etika jest primjena općih etičkih načela i standarda u poslovnome ponašanju. Poslovna etika ne obuhvaća specijalni skup etičkih standarda koji su primjenjivi samo u poslovnim situacijama.“ Etička načela u poslovanju se fizički ne razlikuju od općih etičkih načela, zato što djelatnosti moraju svoja poimanja „dobrog“, odnosno „lošeg“, crpiti iz istih izvora kao i svi ostali.⁴⁶

Etika mora imati ključnu ulogu u poslovanju, kao i u komunikaciji. Etična je komunikacija ispravna, a neetična može biti i štetna.

Tvrtka Beech-Nut oglašavala je da je njezin jabučni sok 100% prirodan. Kada je glavni izvršni direktor otkrio da tvrtka u sok stavlja aditive, naredio je da buduća proizvodnja zaista treba odgovarati natpisu, no u međuvremenu je pokušao zataškati činjenice. Beech-Nut nastavio je prodavati stare zalihe nadajući se da će ih prodati prije no što itko sazna za lažno oglašavanje. Naravno, istina je otkrivena, a tvrtka je bila prisiljena platiti odštetu od nekoliko milijuna dolara. Uništen je ugled tvrtke, a glavni izvršni direktor završio je u zatvoru.⁴⁷

Čitav niz skandala koji su dobili velik publicitet dogodio se u financijskim krugovima SAD-a, Velike Britanije i Japana. Skandali su doveli u sumnju njihovo poslovno poštenje, ali većina korporacija vrlo ljubomorno čuva svoj ugled i brine se da ga zaštiti od kritike bilo koje vrste.

The Vauxhall Motor Company, naprimjer, pridržava se politike General Motorsa i zabranjuje svim svojim zaposlenicima da prime poklon vrijedniji od 25 USD. I brojne druge kompanije imaju sličnu poslovnu politiku.

Udruge za odnose s javnošću i mediji posvećuju sve veću pozornost etičkim vrijednostima. *Međunarodno udruženje za odnose s javnošću (IPRA)* utemeljeno u Londonu 1905. godine promiče profesionalizam, visoke standarde i etiku među djelatnicima koji se bave međunarodnim odnosima s javnošću. IPRA, koja danas ima članstvo u 77 zemalja svijeta, objavila je 1991. monografiju o *Etičkim dilemama u odnosima s javnošću – pragmatička studija* u kojoj se raspravlja o nekim etičkim pitanjima koja su se pojavila u posljednje vrijeme, kao i o tamnim stranama koje zadaju velike probleme.⁴⁸

I najveća američka profesionalna organizacija za odnose s javnošću (*PRSA – Public*

Relations Society of America) u svojim publikacijama promiče profesionalizam, etičko ponašanje i visoke radne standarde. Jednu od svojih godišnjih konferencija PRSA je posvetila analizi etičkih načela nazvavši je: „Što je ono pravo?”. U svome *Kodeksu profesionalne etike* u 17 članaka promiče etičko vladanje. Član PRSA-e, prema kodeksu, svoj profesionalni život treba usklađivati s javnim interesom. On će pokazati i visok stupanj poštenja i karakternosti, pravedno se odnositi prema javnosti, bivšim i sadašnjim klijentima, držat će se najviših normi točnosti i istinitosti, neće svjesno širiti lažne i obmanjujuće informacije, neće prihvatiti honorar, proviziju ili bilo kakvu drugu nagradu, neće svjesno narušavati profesionalni ugled drugog djelatnika itd.⁴⁹

Jesu li djelatnici u odnosima s javnošću uvijek etični i je li njihova dužnost govoriti istinu? „Posao PR-ovca nije dati činjenice, nego njihovu interpretaciju. To neki shvaćaju kao manipulaciju, međutim, to nije pravedno jer je to posve legitimno budući da se i novinarstvo koje se poziva na objektivno izvještavanje o činjenicama daje samo novinarevu interpretaciju činjenica. Napori da se razvijaju i usvoje etički kodeksi na europskoj razini svjedoče da su i sami profesionalci svjesni ovog problema te da žele razviti ‘etički čist’ PR koji nalaže govorenje istine, ali i odanost poslodavcu, poštivanje ljudskih prava i drugoga, što će pridonijeti ugledu profesije“, odgovara dr. M. Kunczik na tribini „Etika u odnosima s javnošću“ u Zagrebu, 14. prosinca 2006.

Za provedbu tih i drugih načela PRSA je razvila svoj proces provedbe. Mogu ga pokrenuti članovi udruge, zatim članovi Odbora za etiku i profesionalne norme, pripadnik javnosti ili novinar. Odbor za etiku i profesionalne norme razmatra i istražuje etički sporne slučajeve. Odbor može zatvoriti slučaj, podnijeti tužbu disciplinskoj komisiji ili

Upravnom odboru. Ako se predmet uputi disciplinskoj komisiji, ona saslušava pritužbe Odbora za etičnost i o tome podnosi izvješće Upravnom odboru koji na temelju preporuka odlučuje o potrebnoj kazni koja se može izreći u obliku upozorenja, opomene i ukora.

Pored navedenih udruga i druga društva razvijaju svoja etička načela. S. M. Cutlip i sur.⁵⁰ navode načela Društva Arthur W. Page koje je utemeljeno 1983. godine. *Šest načela* glasi:

Reci istinu – upoznaj javnost s aktualnim zbivanjima te joj pruži točnu sliku karaktera, ideala i prakse poduzeća.

Dokaži se djelom – 90% javnog poimanja organizacije ovisi o djelima, a 10% o riječima.

Slušaj potrošača – kako bi dobro služio kompaniji, shvati što javnost želi i treba. Stalno informiraj najvišu upravu i ostale zaposlenike o reakcijama javnosti na proizvode, politiku i postupke poduzeća.

Djeluj unaprijed – predvidi reakcije javnosti i odbaci način djelovanja koji donosi poteškoće. Stvaraj pozitivno ozračje.

Vodi odnose s javnošću kao da čitavo poduzeće ovisi o njima – poduzetnički su odnosi funkcija upravljanja. Nijedna poduzetnička strategija ne smije se provoditi prije nego što se razmotri njezin učinak na javnost. Profesionalac za odnose s javnošću kreator je politike koji je u stanju obavljati širok spektar aktivnosti u okviru poduzetničkoga komuniciranja.

Ostani miran, strpljiv i dobro raspoložen – staloženošću, mirom i razboritošću u odnosu na informacije postići ćeš da se u odnosima s javnošću dogode čuda. Kada nastupi kriza, ne zaboravi da se najbolje komunicira hladnom glavom.

U *Odnosima s javnošću* S. Black⁵¹ citira profesora F. Wylieja s Državnog sveučilišta u Kaliforniji, koji slično PRSA-i smatra da poslovna etika obuhvaća dva čimbenika:

1. odgovornost za obavljanje poslova u skladu s etičkim načelima
2. odgovornost za obavljanje poslova u skladu sa sposobnostima.

F. Wylie napominje da takva kombinacija neće jamčiti visoku razinu, nego minimal-

I najveća američka profesionalna organizacija za odnose s javnošću u svojim publikacijama promiče profesionalizam, etičko ponašanje i visoke radne standarde.

Načela Društva Arthur W. Page koje je utemeljeno 1983. godine:

- Reci istinu
- Dokaži se djelom
- Slušaj potrošača
- Djeluj unaprijed
- Vodi odnose s javnošću kao da čitavo poduzeće ovisi o njima
- Ostani miran, strpljiv i dobro raspoložen.

Osigurajte pošten sustav komunikacije u organizaciji – tako da komunikacija stekne kredibilitet.

no prihvatljivu razinu izvršenja. Nagovještava da postoje vrlo velike sličnosti u ponašanju *moralnog čovjeka* i pragmatičara. Dok postupke jednog moralnog čovjeka vodi njegovo povjerenje u etično ponašanje, iskusan pragmatičar usvaja bihevioristički model jer mu je iskustvo pokazalo da je to najbolji ili najmanje opasan smjer. I zato, bez obzira na to prihvaća li se moralno ili pragmatično gledište, ponašanje je često potpuno isto.

Promišljajući o etici odnosa s javnošću, korisno je ukazati i na prijedlog etičnih ciljeva profesora M. Sharpea sa Sveučilišta Ball, u Munciei u Indijani:

- *Osigurajte pošten sustav komunikacije u organizaciji* – tako da komunikacija stekne kredibilitet.
- *Osigurajte da organizacija u svim svojim postupcima bude otvorena i dosljedna* – tako da stekne povjerenje javnosti.
- *Osigurajte da organizacija vrjednuje pravičnost svojih aktivnosti* – da bi i ona dobila korektan tretman.
- *Osigurajte da se u organizaciji provodi neprekidna komunikacija* – što će dovesti do uzajamnog razumijevanja i poštovanja.
- *Osigurajte da organizacija stalno istražuje društveno okruženje* – tako da može uspješnije spoznati svoju poziciju i mijenjati aktivnosti ako one prestanu služiti javnom interesu.⁵²

Kao što se može prepoznati iz ovih i drugih preporuka o etičkim načelima, odnosi s javnošću pokušavaju nametnuti pitanje etike kao *conditio sine qua non*. Gotovo prije jednog stoljeća mala skupina ljudi založila se za ono što danas nazivamo odnosima s javnošću. Ako ugled odnosa s javnošću narušavaju još uvijek živi tiskovni agenti, koji se *prodaju* kao savjetnici za odnose s javnošću, na profesiji je da odgovori na takve izazove i da sačuva godinama stjecanu reputaciju. Ako se u tome uspije, budućnost je, čini se, obećavajuća.

Modeli etičkog odlučivanja

Jedno od pitanja koje zaokuplja profesiju odnosa s javnošću jest pitanje kako praktičari

mogu donositi etičke odluke koje su racionalno zasnovane i podložne preispitivanju? Odgovor na ovo pitanje ili dvojbu može se tražiti kroz tri aspekta procesa odlučivanja: pojedinca, vanjske odrednice i sami proces odlučivanja (model etičkog odlučivanja).⁵³

Pojedinac

U etičkom rasuđivanju svaki pojedinac treba početi od samog sebe. U tom smislu osobe prolaze kroz više faza moralnog razvoja.⁵⁴

Faza 1. Poštivanje pravila i izbjegavanje kazne

Faza 2. Zadovoljavanje vlastitih potreba, sklapanje poštenog dogovora

Faza 3. Lojalnost/dobrota prema drugima i pozitivno poštivanje pravila

Faza 4. Izvršavanje dužnosti prema društvu

Faza 5. Podupiranje osnovnih pravila, vrijednosti i ugovora društva

Faza 6. Djelovanje u skladu s općim etičkim načelima

L. Kohlberg, autor navedenih faza, navodi da kao djeca činimo stvari da bismo izbjegli kaznu i zadovoljili vlastite potrebe. Kako rastemo i sazrijevamo, počinjemo u obzir uzimati druge ljude i djelovati tako da ograničavamo ili čak žrtvujemo same sebe zato što vjerujemo da je to nešto što treba učiniti.⁵⁵

Vanjske odrednice

Osobni skup vrijednosti dobro je polazište. Točka od koje treba krenuti jest *zakon*. Pravno obvezujući regulatorni propisi, poput kaznenog zakona, zakona o pravnim i financijskim propisima određuju što se smatra prihvatljivim, odnosno etičkim ponašanjem u društvu općenito. No zakoni imaju svoja ograničenja. Ono što je zakonski prihvatljivo, nije uvijek i društveno prihvatljivo. Programi korporativne društvene odgovornosti obično idu dalje od onoga što traže zakoni. Druga vanjska referentna točka jest *kodeks djelovanja tvrtke i/ili struke*. Većina organizacija ili kompanija ima interne kodekse ponašanja koji pokrivaju situacije poput sukoba interesa, primanja darova i sl. Postoje i *strukovni i poslovni kodeksi ponašanja*.⁵⁶

Osigurajte da se u organizaciji provodi neprekidna komunikacija – što će dovesti do uzajamnog razumijevanja i poštovanja.

U etičkom rasuđivanju svaki pojedinac treba početi od samog sebe.

Model etičkog odlučivanja

Pet stupova nose teret etičkog odlučivanja u odnosima s javnošću, smatra P. Persons (*Etics in Public Relations*, 2004.):⁵⁷

1. *istinoljubivost* (reći istinu)
2. *neprotuzakornost* (ne činiti štetu)
3. *dobronamjernost* (činiti dobro)
4. *povjerljivost* (poštovati privatnost)
5. *poštenje* (biti pošten i društveno odgovoran).

Postoji nekoliko okvira za etično odlučivanje koji se mogu koristiti, ali neki od njih su posebno primjenjivi na odnose s javnošću. Ovaj okvir poznat je kao *Potterov okvir* jer ga je razvio R. Potter s Harvard Divinity Schoola. Okvir čine:⁵⁸

1. *definirati situaciju*: prikupiti sve relevantne činjenice
2. *identificirati vrijednosti*: koje se osobne vrijednosti primjenjuju
3. *odabrati načela*: odabrati okvir za odlučivanje kojeg se držite Vi i vaša tvrtka
4. *izabrati lojalnosti*: dati prioritet ciljnoj javnosti koja traži vašu lojalnost. Različite situacije natjerat će Vas da izaberete lojalnost koja je najviša.

Zviždanje/Zviždači

Zviždač (*eng. whistleblower*) jest netko tko zaobilazi utvrđenu hijerarhiju da bi upozorio upravu ili vanjske izvore o nepravilnostima u radu organizacije. Zviždač je osoba koja javno iznosi činjenice o neetičnom i neodgovornom ponašanju svoje organizacije.⁵⁹ Primjeri uključuju zaposlenike koji u javnosti progovore o financijskim malverzacijama ili krađi unutar organizacije ili pak zaposlenike u državnoj upravi koji daju dokaze o nepravilnostima. Osobe koje se bave odnosima s javnošću često znaju najintimnije pojedinosti o organizaciji. Stoga je stalna etička dvojba što učiniti – zaštititi organizaciju ili djelovati u javnom interesu? U Velikoj Britaniji postoji organizacija pod nazivom Public Concern at Work (www.pcaaw.co.uk) koja pruža savjete svima koji misle da su otkrili neetičnu praksu i ne znaju što dalje uraditi. U nekim zemljama zakon pruža i određenu zaštitu

tako da zaposlenici ne stradaju zbog brige za javni interes.⁶⁰

Etika i zakoni

Etička i pravna pitanja često se razvijaju iz sličnih okolnosti, ali profesionalac u odnosima s javnošću mora razumjeti razliku. Pridržavanje zakona ne jamči etične postupke zato što je zakon napisan tako da pokrije samo osnovne slučajeve i kao takav još je uvijek općenit. Brojni neetični zahtjevi i radnje ostaju unutar legalnih granica, nisu suprotni zakonu iako njihova namjera može biti prevara ili obmana. Dakle, iako je shvaćanje zakona važno, profesionalac u odnosima s javnošću mora se osloniti na više standarde za donošenje odluka nego što je to samo slovo zakona.⁶¹

Primjerice kada je riječ o odnosima s financijskom javnošću, djelatnici imaju i etičku i pravnu obvezu brzo puštati vijesti o dividendama, zaradama, novim proizvodima, fuzijama te ostalim novostima koje bi mogle utjecati na vrijednost dionica iako bi odgađanje takvih vijesti pružilo insajderima mogućnost da se materijalno okoriste na nepošten način.

Ovdje možemo reći da zakon prati moralne standarde jer imamo primjere gdje je korporacijama zabranjeno služiti se tehnikama odnosa s javnošću u vezi s prodajom dionica.⁶²

Etička suradnja s medijima

Najpraktičniji problem s kojima se suočava stručnjak za odnose s javnošću u suradnji s medijima glasi da će sve osim potpunog poštenja uništiti kredibilitet, a s njime i korist koju poslodavac ima od praktičara. Cilj svih praktičara odnosa s javnošću jest steći povjerenje, a ono se stječe samo visokoprofesionalnim i etičkim poslovanjem (komuniciranjem). Stoga praktičari savjetuju da, upravo zbog tih razloga, nikad ne treba organizirati sastanak na kojima se priopćavaju vijesti sumnjive vrijednosti, priređivati glamurozne zabave, davati skupe darove, pružati osobne usluge i dr. Najčešće etičke situacije jesu one koje nisu *ni crne ni bijele*, nego u različitim nijansama *sive*. Pojedini

Zviždač (*eng. whistleblower*) jest netko tko zaobilazi utvrđenu hijerarhiju da bi upozorio upravu ili vanjske izvore o nepravilnostima u radu organizacije. Zviždač je osoba koja javno iznosi činjenice o neetičnom i neodgovornom ponašanju svoje organizacije.

Pridržavanje zakona ne jamči etične postupke zato što je zakon napisan tako da pokrije samo osnovne slučajeve i kao takav još je uvijek općenit.

Najpraktičniji problem s kojima se suočava stručnjak za odnose s javnošću u suradnji s medijima glasi da će sve osim potpunog poštenja uništiti kredibilitet, a s njime i korist koju poslodavac ima od praktičara.

Ivy Lee sastavio je 1906. godine Deklaraciju načela koja je bila prvi etički kodeks za odnose s javnošću.

nacionalni kodeksi, s tim u vezi, zabranjuju „korumpiranje kanala komuniciranja“.⁶³

Etički kodeksi

Ono što razumijemo kao najočitiiji i najpotrebniji dio djelatnosti, dušu svih profesionalnih udruga, sastavljanje je etičkog kodeksa i briga da prodre do svih djelatnika koji pretendiraju biti profesionalci na ovom području te da ga se, naravno, pridržavaju u svojoj karijeri. Etički kodeks stoji u službi zaštite klijenata i privilegiranog položaja struke u društvu. Normalno je da pri tome imaju gotovo zakonsku snagu.

Etički je kodeks „eksplicitna, pisana izjava o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija (ili profesionalna udruga) u svojim aktivnostima i postizanju ciljeva“.⁶⁴

Svaka profesija zahtijeva posebna znanja i vještine važne za javnu dobrobit. Razumljivo je da su je sposobni obavljati samo kvalificirani pojedinci. To govori u prilog nužnosti *strogoga* kodeksa i njegova oživotvorenja. U nastojanju etabliranja jedinstvenih standarda prakse odnosa s javnošću za svaki je kodeks važno da se povremeno mijenja kako bi se prilagodio novim problemima.

Deklaracija načela Ivy Leea

Ivy Lee sastavio je 1906. godine *Deklaraciju načela* koja je bila prvi etički kodeks za odnose s javnošću.⁶⁵

Deklaracija: (...) Sav naš rad je otvoren javnosti. Naš cilj je osigurati vijesti. (...) Mi jamčimo točnost. Brzo ćemo prosljediti svaki novi detalj vezan uz bilo koji predmet te ćemo rado pomoći urednicima da se izravno osvjedoče u vjerodostojnost bilo koje činjenice. Ukratko, naš je plan da iskreno i otvoreno, u ime poslovnih koncerna

i javnih institucija, pružamo tisku i javnosti SAD-a brze i točne informacije o predmetima o kojima javnost želi znati više.

Kodeks Američke udruge za odnose s javnošću – PRSA

Kodeks Američke udruge za odnose s javnošću najdetaljniji je i najopsežniji kodeks. Usvojen je 1954. godine, a doživio je više revizija. Cilj mu je postaviti članovima PRSA-e zajedničke smjernice ponašanja, a menadžerima pružiti razumijevanje njihovih standarda. Ovaj je kodeks postao alat za razlikovanje profesionalaca u odnosima s javnošću od raznoraznih mutnih promotora i publicista koji su počeli rabiti termin *odnosi s javnošću* kako bi opisali svoje aktivnosti.

Etički kodeks članova PRSA-e

Profesionalne vrijednosti

Zagovaranje. Služimo javnom interesu djelujući kao odgovorni zagovonici onih koje predstavljamo. Donosimo određeni glas na tržište ideja, činjenica i stajališta kako bismo pridonijeli informiranoj javnoj raspravi.

Poštenje. Pridržavamo se najviših standarda točnosti i istine u unaprjeđivanju interesa onih koje predstavljamo i u komuniciranju s javnošću.

Stručnost. Stječemo i odgovorno koristimo specijalizirano znanje i iskustvo. Unaprjeđujemo profesiju pomoću neprekidnog profesionalnog razvitka, istraživanja i obrazovanja. Gradimo uzajamno razumijevanje, vjerodostojnost i odnose između širokog niza institucija i javnosti.

Neovisnost. Dajemo objektivne savjete onima koje predstavljamo. Odgovoni smo za svoje postupke.

Lojalnost. Vjerni smo onima koje predstavljamo poštujući istodobno našu obvezu da služimo javnom interesu.

Pravednost. Postupamo pravedno s klijentima, poslodavcima, konkurentima, kolegama, prodavateljima, medijima i s javnošću. Poštujemo sva mišljenja i podržavamo pravo na slobodno izražavanje.

Poštenje – Pridržavamo se najviših standarda točnosti i istine u unaprjeđivanju interesa onih koje predstavljamo i u komuniciranju s javnošću.

Lojalnost – Vjerni smo onima koje predstavljamo poštujući istodobno našu obvezu da služimo javnom interesu.

Ključna načela

Slobodan tijek informacija

- Očuvati integritet procesa komuniciranja.
- Biti pošten i točan u svim komunikacijama.
- Ispravljati odmah pogrešna komuniciranja za koja je djelatnik odgovoran.
- Očuvati slobodan tijek nepristranih informacija prilikom davanja ili primanja darova osiguravanjem da budu nominalni, zakoniti i ne česti.

Konkurencija

- Držati se etične prakse zapošljavanja oblikovane da poštuje slobodnu i otvorenu konkurenciju bez namjernog slabljenja konkurenta.
- Očuvati prava intelektualnog vlasništva na tržištu.

Objavlivanje informacija

- Biti pošten i točan u svim komunikacijama.
- Ispravljati odmah pogrešnu komunikaciju za koju je djelatnik odgovoran.
- Ispitati istinitost i točnost informacija iznesenih u ime onih koje predstavljamo.
- Objaviti pokrovitelje ciljeva i interesa koje zastupamo.
- Objaviti financijske interese (poput vlasništva dionica) u klijentovoj organizaciji.
- Izbjeći praksu koja dovodi u zabludu.

Zaštita povjerljivih priopćenja

- Štititi povjerljiva priopćenja i prava na privatnost sadašnjih, bivših i izglednih klijenata i zaposlenika.
- Štititi povlaštene, povjerljive ili insajderske informacije dobivene od klijenta ili organizacije.
- Odmah obavijestiti odgovarajuću vlast u slučaju spoznaje do zaposlenik klijentske kompanije ili organizacije odaje povjerljive informacije.

Sukobi interesa

- Djelovati u najboljem interesu klijenta ili poslodavca, čak i uz podređivanje osobnih interesa tome.

- Izbjegavati akcije i okolnosti za koje bi moglo izgledati da ugrožavaju dobru poslovnu prosudbu ili stvaraju sukob između osobnih i profesionalnih interesa.
- Objaviti odmah svaki postojeći ili potencijalni sukob interesa klijentima ili organizacijama na koje se to odnosi.
- Potaći klijente i kupce da odrede postoji li sukob nakon obavještanja svih strana na koje se to odnosi.

Uzdizanje profesije

- Priznavati da postoji obveza zaštite i uzdizanja profesije.
- Očuvati informiranost i upućenost glede prakse u profesiji radi osiguravanja etičnog postupanja.
- Aktivno ići za osobnim profesionalnim razvitkom.
- Odbiti predstavljanje klijenata ili organizacija koje zahtijevaju ili trebaju akcije protivne ovom Kodeksu.
- Točno odrediti što aktivnosti odnosa s javnošću mogu postići.
- Savjetovati podređene glede ispravnog odlučivanja.
- Zahtijevati od podređenih da se pridržavaju etičkih zahtjeva Kodeksa.
- Prijaviti odgovarajućoj vlasti kršenja etike, bilo da su ih počinili članovi, bilo nečlanovi PRSA-e.

Lisabonski kodeks odnosa s javnošću

Europski kodeks profesionalnog ponašanja u praksi odnosa s javnošću tzv. Lisabonski kodeks donesen je na glavnoj skupštini *Confederation of European Relations Public* u Lisabonu 16. travnja 1978. Lisabonski kodeks precizira kriterije i norme za profesionalne kvalifikacije stručnjaka, zatim opće i posebne profesionalne obveze.

Polazeći od potrebe poštivanja ovoga kodeksa, stručnjak za odnose s javnošću u obavljanju svoje profesije obvezuje se da će se pridržavati načela iz Opće deklaracije o ljudskim slobodama i pravima, a posebno će poštovati slobodu izražavanja i slobodu medija koje osiguravaju pravo pojedinca na traženje i primanje informacije. U svom

Biti pošten i točan u svim komunikacijama.

Štititi povjerljiva priopćenja i prava na privatnost sadašnjih, bivših i izglednih klijenata i zaposlenika.

Zahtijevati od podređenih da se pridržavaju etičkih zahtjeva Kodeksa.

Aktivnosti odnosa s javnošću, prema Lisabonskom kodeksu, moraju se obavljati na otvoren način.

Stručnjak za odnose s javnošću neće zastupati klijente ili poslodavce koji su jedan drugome konkurentni ili imaju suprotne interese bez njihove izričite suglasnosti.

Stručnjak za odnose s javnošću ima također posebne profesionalne obveze prema kolegama.

Stručnjak za odnose s javnošću ima i posebne profesionalne obveze prema profesiji.

profesionalnom ponašanju stručnjak za odnose s javnošću mora pokazati poštovanje, intelektualni integritet i lojalnost. Posebno se obvezuje da neće davati komentare ili informacije za koje zna i vjeruje da di laž ili obmans.

Aktivnosti odnosa s javnošću, prema Lisabonskom kodeksu, moraju se obavljati na otvoren način. To znači da se moraju lako identificirati, nositi jasnu oznaku odakle potječu i ne smiju obmanjivati treće osobe. U svojim odnosima s drugim profesijama stručnjak za odnose s javnošću mora poštovati pravila i praksu prikladnu tim profesijama ili zanimanju u mjeri u kojoj su u skladu s etikom njegove profesije. Stručnjak za odnose s javnošću mora se pridržavati nacionalnog kodeksa profesionalnog ponašanja i zakona koji su na snazi u bilo kojoj zemlji gdje se bavi svojom profesijom i mora pokazati uzdržanost u postizanju osobnog publiciteta.

Stručnjak za odnose s javnošću neće zastupati klijente ili poslodavce koji su jedan drugome konkurentni ili imaju suprotne interese bez njihove izričite suglasnosti. U obavljanju svoje profesije stručnjak za odnose s javnošću mora osigurati punu diskreciju. Mora svjesno poštovati profesionalnu povjerljivost i ne smije otkriti nikakve povjerljive informacije. Ne smije preporučiti svome klijentu ili poslodavcu neka poduzeća ili organizacije u kojima ima financijski, komercijalni ili drugi interes. Naknadu za svoje usluge stručnjak za odnose s javnošću može prihvatiti u obliku plaće ili honorara, ali nikako ne može primiti uplatu ili drugu materijalnu naknadu koja je izvan okvira određenog mjerljivog profesionalnog rezultata. Također neće prihvatiti od treće strane naknade kao što su popust, provizija ili plaćanje *u naturi*.

Stručnjak za odnose s javnošću ima i posebne profesionalne obveze prema javnom mišljenju i informiranim medijima. S tim u vezi stalno vodi računa o pravu na informiranost i o dužnosti da se pruži informacija koliko to dopušta profesionalna povjerljivost. Zabranjen je svaki pokušaj da se obmane javnost ili njezini predstavnici. Vijesti

se moraju stavljati na raspolaganje bez naplate ili skrivene nadoknade za njihovo korištenje ili objavljivanje.

Stručnjak za odnose s javnošću ima također posebne profesionalne obveze prema kolegama. U skladu s tim obvezama stručnjak za odnose s javnošću ne smije se upuštati u nepoštenu konkurenciju sa svojim kolegama stručnjacima. Ne smije djelovati ni govoriti na način koji će nanijeti štetu ugledu ili poslovima nekog svog kolege stručnjaka.

Stručnjak za odnose s javnošću ima i posebne profesionalne obveze prema profesiji. Mora se uzdržati od svakog postupka koji bi mogao naštetiti ugledu profesije. Pogotovo ne smije nanijeti štetu svom nacionalnom udruženju, njegovu učinkovitu radu i dobrom imenu zlonamjernim napadima ili povredom njegova statuta ili pravila. Odgovornost za ugled profesije snosi svaki njezin pripadnik. Stručnjak za odnose s javnošću ima dužnost ne samo da osobno poštuje Kodeks nego mora pomoći javnosti da Kodeks razumije.

Atenski kodeks odnosa s javnošću

Atenski kodeks donesen je u Ateni 1965. i dopunjen 1968. i 2009. godine. Atenski je kodeks inicijativa etičkog ponašanja pripadnika međunarodne udruge za odnose s javnošću, a preporučuje se svima koji se bave odnosima s javnošću diljem svijeta.

Sve zemlje članice organizacije Ujedinjenih naroda obvezale su se da će se pridržavati Povelje UN-a kojom se zastupa „vjera u temeljna ljudska prava, u dostojanstvo i vrijednost ljudske osobe“ te da se, s obzirom na samu prirodu struke, svi koji se bave odnosima s javnošću u tim zemljama trebaju obvezati da će utvrditi i proučiti načela utvrđena Poveljom UN-a.

Uzimajući u obzir da, u okviru svojih profesionalnih dužnosti te ovisno o tome koliko tih dužnosti obavljaju, praktičari odnosa s javnošću mogu znatno pomoći zadovoljenju intelektualnih, moralnih i socijalnih potreba; da im uporaba suvremenih tehnika omogućava istodobni kontakt s milijunima ljudi, to praktičarima odnosa s javnošću daje moć koja mora biti ogra-

ničena poštivanjem strogog moralnoga kodeksa.

Imajući u vidu da su transparentni kanali komunikacije, kao što su internet i drugi digitalni mediji, kanali na kojima se pogrešne ili obmanjujuće informacije mogu vrlo lako plasirati i proširiti, isto zahtijeva posebnu pozornost praktičara odnosa s javnošću kako bi se održalo povjerenje i vjerodostojnost te da internet i drugi digitalni mediji zahtijevaju posebnu pozornost s obzirom na zaštitu privatnosti pojedinaca, klijenata, poslodavaca i kolega.

U prakticiranju odnosa s javnošću praktičari su dužani:

1. pridonijeti postizanju moralnih i kulturnih uvjeta koji ljudskim bićima omogućuju da dosegnu svoj puni status i uživaju neosporna prava koja im pripadaju po Općoj deklaraciji o ljudskim pravima
2. uspostaviti modele i kanale komunikacije koji potiču slobodan protok bitnih informacija kako bi svaki član grupe imao osjećaj informiranosti; uključenost u komunikaciji tok trebala bi dati svakom članu svijest o njihovoj osobnoj angažiranosti i odgovornosti te poticati solidarnost s drugim članovima
3. ponašati se uvijek i u svim okolnostima na način koji zaslužuje i pridobiva povjerenje onih s kojima stručnjak za odnose s javnošću dolazi u dodir
4. imati na umu da će, zbog odnosa između odnosa s javnošću, struke i javnosti, ponašanje stručnjaka za odnose s javnošću – čak i privatno – imati utjecaj na način na koji se struka ocjenjuje
5. obavljanje profesionalnih dužnosti u skladu s moralnim načelima i pravilima Opće deklaracije o ljudskim pravima
6. iskazati pažnju i podržavati ljudsko dostojanstvo i priznanje prava svakog pojedinca da sudi sam sebi
7. uspostaviti moralne, psihološke i intelektualne uvjete za dijalog u pravom smislu i prepoznavanje prava svih uključenih kako bi izrazili svoje stavove
8. djelovati, u svim okolnostima, tako da se zastupaju interesi uključenih strana

i interesi organizacije u kojoj stručnjaci odnosa s javnošću djeluju i interesi javnosti

9. komunicirati kako bi se izbjeglo nerazumijevanje te pokazati odanost i integritet u svim okolnostima kako bi se zadržalo povjerenje i klijenata i poslodavca, bivših ili sadašnjih, i cjelokupnog javnog mnijenja koje je obuhvaćeno djelokrugom PR stručnjaka
10. djelovati u skladu s ovim Kodeksom uz posebnu pozornost usmjerenu na točnost i zaštitu privatnosti prilikom uporabe interneta i drugih digitalnih medija kao sredstva komunikacije.

Djelatnici odnosa s javnošću trebaju se sudržavati od:

11. podređivanja istine ostalim zahtjevima
12. širenja informacija koje se ne temelje na utvrđenim i provjerenim činjenicama
13. sudjelovanje u bilo kojoj djelatnosti ili poduzimanje bilo čega što je nemoralno, nepošteno ili što može sprječavati ljudsko dostojanstvo ili integritet
14. uporaba bilo koje manipulacijske metode ili tehnike za stvaranje podsvijesne motivacije na koje pojedinac ne može utjecati.

IPRA članovi, poštivajući ovaj Atenski kodeks, pristaju pridržavati se i provoditi stegovne postupke Međunarodne udruge odnosa s javnošću u odnosu na bilo kakvo kršenje ovoga Kodeksa.⁶⁶

Kodeks ponašanja Ovlaštenog instituta za odnose s javnošću (CIPR)

Ovlašteni institut za odnose s javnošću osnovan je 1948. godine. Institut ima više od 9000 članova i najveća je strukovna organizacija praktičara odnosa s javnošću u Europi.

Načela CIPR-a

1. Članovi Ovlaštenog instituta za odnose s javnošću obavezuju se:
 - pridržavati se najviših standarda profesionalnog postupanja, integriteta, povjerenosti, financijskog poslovanja i osobnog ponašanja

U prakticiranju odnosa s javnošću praktičari su dužani ponašati se uvijek i u svim okolnostima na način koji zaslužuje i pridobiva povjerenje onih s kojima stručnjak za odnose s javnošću dolazi u dodir.

Djelatnici odnosa s javnošću trebaju se sudržavati od širenja informacija koje se ne temelje na utvrđenim i provjerenim činjenicama.

Članovi Ovlaštenog instituta za odnose s javnošću obavezuju se pridržavati se najviših standarda profesionalnog postupanja, integriteta, povjerenosti, financijskog poslovanja i osobnog ponašanja.

Integritet

• voditi poštenu i odgovornu brigu o javnom interesu

- u radu se pošteno odnositi prema poslodavcima, zaposlenicima, klijentima, kolegama iz struke, kao i iz ostalih struka i javnosti
- poštovati običaje, navike i kodekse klijenata, poslodavaca, suradnika, kolega iz struke i ostalih struka u svim zemljama gdje prakticiraju odnose s javnošću
- poduzimati svu razumnu brigu da osiguraju provedbu najbolje prakse, uključujući i to da ne daju razloga za pritužbe zbog diskriminacije po bilo kojoj osnovi
- raditi unutar zakonskih i regulatornih okvira koji određuju praksu odnosa s javnošću u svim zemljama gdje ih prakticiraju
- poticati stručno obrazovanje i razvoj među članovima profesije
- poštovati i pridržavati se ovog Kodeksa i s njime povezanih Napomena koji je objavio Ovlašteni institut za odnose s javnošću i poticati druge da to čine.

Načela dobre prakse

2. Za dobru praksu od najveće je važnosti:

Integritet

- voditi poštenu i odgovornu brigu o javnom interesu
- provjeravati pouzdanost i točnost informacija prije njihova širenja
- nikada svjesno ne dovoditi u zabludu klijente, poslodavce, zaposlenike, suradnike i kolege iz struke u pogledu prirode iznesenih informacija ili onoga što je moguće kvalitetno obaviti i postići
- podupirati načela CIPR-a tako da se prijavljuju primjeri nepravilnog djelovanja i neprofesionalnog ponašanja.

Stručnost

- biti svjestan ograničenja u profesionalnoj kompetenciji uzimajući u obzir realan prostor za napredak, biti spreman prihvatiti ili dodijeliti samo onaj posao za koji praktičari imaju odgovarajuće znanje i iskustvo
- ondje gdje je moguće, surađivati na projektima radi osiguravanja potrebne baze stručnosti.

Članove CIPR-a se poziva da šire svijest o profesiji odnosa s javnošću i pokazuju ponos zbog bavljenja njome gdje je god to moguće

Transparentnost i sukob interesa

- otkrivati poslodavcima, klijentima ili potencijalnim klijentima bilo kakav financijski interes preporučenog ili angažiranog pružatelja usluga
- objaviti pismenim putem postojanje sukoba interesa (ili okolnosti koje bi do njega mogle dovesti) čim do njega dođe, klijentima, potencijalnim klijentima i poslodavcima
- osigurati da su pružene usluge obračunate na način koji je u skladu s uvriježenom poslovnom praksom i etikom.

Povjerljivost

- čuvati povjerljive informacije trenutnih i bivših klijenata i poslodavaca
- ne koristiti povjerljive ili *insajderske* informacije na štetu klijenata i poslodavaca ili za bilo kakvu vrstu vlastite koristi
- ne otkrivati povjerljive informacije, osim u slučaju kad je za to dano izričito dopuštenje, kad je riječ o javnom interesu ili kad to zahtijeva zakon.

Očuvanje profesionalnih standarda

3. Članove CIPR-a se poziva da šire svijest o profesiji odnosa s javnošću i pokazuju ponos zbog bavljenja njome gdje je god to moguće, kao na primjer:

- prepoznavanjem nedostataka u znanju i vještinama i radom na njihovu ispravljanju pomoću Programa kontinuiranog profesionalnog razvoja Instituta
- omogućavanjem stjecanja radnog iskustva studentima zainteresiranim za karijeru u odnosima s javnošću
- sudjelovanjem u radu Instituta kroz odbore, skupine za posebne interese i stručne skupine, trening i događaje radi umrežavanja
- poticanjem zaposlenika i kolega da se priključe CIPR-u i podupiru ga
- isticanjem CIPR-ovih pisama priznanja u uredskim prostorima
- isticanjem prednosti koja se kod odabira novih zaposlenika daje članovima CIPR-a
- evaluiranjem prakse odnosa s javnošću uz pomoć CIPR-ovih alata za istraživanje i evaluaciju te drugih sustava uprav-

ljanja kvalitetom i ocjene kvalitete (npr. ISO standarda); stalnim nastojanjem za unaprjeđenje kvalitete poslovanja

- razmjenom informacija o dobroj praksi s drugim članovima i, isto tako, ukazivanjem Institutu na primjere loše prakse.

Etički protokol Global Alliance

Svjetski savez udruga za odnose s javnošću (Global Alliance) 2000. godine objavio je vodeća načela profesije.

Iznošenje načela

Svaka se profesija odlikuje nekim osobinama ili atributima, kao na primjer:

- ovladavanje određenim intelektualnim vještinama uz pomoć obrazovanja i treninga
- prihvaćanje dužnosti prema široj zajednici, a ne samo prema klijentima/poslodavcima
- objektivnost
- visoki standardi ponašanja i učinka.

Stoga svoja profesionalna načela zasnivamo na osnovnoj vrijednosti i dostojanstvu pojedinca. Vjerujemo i podržavamo slobodno korištenje ljudskih prava, a posebno prava na slobodu govora, slobodu okupljanja i slobodu medija, koja su nužna za dobru praksu odnosa s javnošću.

U služenju interesima klijenata i poslodavaca posvećujemo se ciljevima unaprjeđenja komunikacije, razumijevanja i suradnje između različitih pojedinaca, skupina i institucija društva. Isto tako prihvaćamo i podržavamo jednake mogućnosti za zapošljavanje u profesiji odnosa s javnošću, kao i cjeloživotni profesionalni razvoj.

Obećavamo

- ponašati se profesionalno, s integritetom, istinitošću, točnošću, poštenjem i odgovornošću prema svojim klijentima, njihovim javnostima, kao i obaviještenom društvu
- unaprjeđivati svoju individualnu stručnost i širiti znanja i vještine profesije pomoću kontinuiranog obrazovanja i istraživanja te, tamo gdje je moguće, us-

postavljanjem profesionalnog ovlašćivanja

- pridržavati se načela Globalnog protokola o etici u odnosima s javnošću.

Standardi protokola

Vjerujemo da je dužnost svake udruge koja prihvaća Globalni protokol o etici u odnosima s javnošću, kao i svakog njezinog člana:

- biti svjestan da postoji obaveza prema zaštiti i unaprjeđenju profesije
- biti obaviješten i educiran o praksama profesije kojima se osigurava etično ponašanje
- aktivno pridonositi osobnom profesionalnom razvoju
- točno definirati što se aktivnostima odnosa s javnošću može, a što ne može ostvariti
- davati savjet pojedinačnim članovima o pravilnom etičnom odlučivanju općenito, kao i u konkretnim slučajevima.

Zastupanje

Služit ćemo interesima našega klijenta ili poslodavca djelujući kao odgovorni zastupnici i osiguravajući mu glas na tržištu ideja, činjenica i stavova kako bi pridonijeli upućenoj javnoj raspravi.

Poštenje

Pridržavat ćemo se najviših standarda točnosti i istinitosti u promicanju interesa klijenata i poslodavaca.

Integritet

Obavljat ćemo svoj posao s integritetom i poštivati načela i duh *Kodeksa* na način da štitimo našu osobnu reputaciju, reputaciju našeg poslodavca i profesije odnosa s javnošću općenito.

Znanje

Poticat ćemo članove da usvajaju i odgovorno koriste stručna znanja i iskustva radi izgradnje razumijevanja i povjerenja klijenta/poslodavca. Nadalje, aktivno ćemo promicati i unaprjeđivati profesiju kroz kontinuirani profesionalni razvoj, istraživanje i obrazovanje.

Svaka se profesija odlikuje nekim osobinama ili atributima, kao na primjer ovladavanje određenim intelektualnim vještinama uz pomoć obrazovanja i treninga.

Obećavamo ponašati se profesionalno, s integritetom, istinitošću, točnošću, poštenjem i odgovornošću prema svojim klijentima, njihovim javnostima, kao i obaviještenom društvu.

Pridržavat ćemo se najviših standarda točnosti i istinitosti u promicanju interesa klijenata i poslodavaca.

Ustrajat ćemo na tome da naši članovi budu vjerni onima koje zastupaju izvršavajući pritom obvezu da služe interesima društva i podržavaju pravo na slobodu izražavanja.

Lojalnost

Ustrajat ćemo na tome da naši članovi budu vjerni onima koje zastupaju izvršavajući pritom obvezu da služe interesima društva i podržavaju pravo na slobodu izražavanja.

Širenje Protokola

Vjerujemo da je obveza svake udruge članice da se služi iskustvima svojih članova kako bi proširila primjere dobre i loše prakse te tako bolje uputila članove u etično djelovanje. Iskustva treba dijeliti među članovima unutar udruge te s *Global Alliance* radi stvaranja povijesti slučajeva koji mogu poslužiti kao pomoć u pojedinačnim slučajevima širom svijeta.

Kodeks Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ)

U etičkom kodeksu Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ) u uvodnim načelima iskazana je suglasnost članstva za održavanje najviših standarda profesionalnih nastojanja, integriteta, povjerljivosti, financijske korektnosti i osobnog vladanja. S tim u vezi članovi HUOJ-a odnosit će se prema poslodavcima, zaposlenicima, klijentima, kolegama u struci i ostalim profesijama i javnosti pošteno i iskreno. Poštivat će običaje, pravila i kodekse klijenata, poslodavaca, kolega i stručnjaka u drugim zanimanjima u svim zemljama svog djelovanja. Članovi će s posebnom pozornošću osigurati poštivanje etičkih načela pri zapošljavanju, što uključuje izostanak diskriminacije u bilo kojem obliku. Obvezuju se raditi unutar zakonskih i u struci važećih okvira prakse odnosa s javnošću u svim zemljama djelovanja. Podržavat će profesionalno osposobljavanje i razvoj članova profesije.

Etičkim kodeksom definirane su osnove za dobro poslovanje na području odnosa s javnošću. To su:

Profesionalna neovisnost

- iskrenost i odgovornost prema javnom interesu
- provjera pouzdanosti i točnosti podataka prije njihove distribucije

- nikada namjerno ne navoditi klijente, poslodavce, zaposlenike, kolege na radnom mjestu ni kolege po struci na krive zaključke o području djelovanja i o onom što možete kompetentno ponuditi i postići
- podržavati principe HUOJ-a upoznavajući mjerodavna tijela Udruge s primjerima lošeg poslovanja i neprofesionalnog ponašanja.

Profesionalna sposobnost

- biti svjestan granica profesionalne sposobnosti – ne limitirati realne okvire razvoja, biti spreman prihvatiti ili delegirati samo onaj posao za koji su kolege po struci osposobljeni i u kojem su iskusni
- gdje je potrebno, surađivati na projektu kako bi se osiguralo nužno potrebno znanje.

Transparentnost i konflikti interesa

- otkrivati poslodavcima, klijentima ili potencijalnim klijentima bilo kakav financijski interes u preporučenom ili angažiranom dobavljaču
- objaviti konflikte interesa (ili okolnosti koje do njih mogu dovesti) u pisanom obliku klijentima, potencijalnim klijentima i poslodavcima čim se pojave
- jamčiti da su pružene usluge proračunate i obrazložene na način koji odgovara prihvaćenoj poslovnoj praksi i etici.

Povjerljivost

- jamčiti tajnost podataka sadašnjih i bivših klijenata i poslodavaca
- pazljivo izbjeći korištenje povjerljivih i internih informacija koje bi moglo rezultirati stvaranjem štete ili predrasuda o klijentima i poslodavcima ili bilo kakvom osobnom koristi
- ne odavati povjerljive informacije osim ako nije izdana posebna dozvola ili ako nije ugrožen javni interes ili ako to ne zahtijeva zakon.

Kada je riječ o održavanju profesionalnih standarda, članovi HUOJ-a obvezali su se širiti svijest i poštovanje prema struci odnosa s javnošću gdje god je to moguće, na način da:

Profesionalna sposobnost – biti svjestan granica profesionalne sposobnosti (ne limitirati realne okvire razvoja, biti spreman prihvatiti ili delegirati samo onaj posao za koji su kolege po struci osposobljeni i u kojem su iskusni)...

- omogućavaju stjecanje radnog iskustva studentima zainteresiranim za nastavak karijere u odnosima s javnošću
- sudjeluju u radu Udruge kroz njezina tijela i odbore
- ohrabruju zaposlenike i kolege da se priključe radu Udruge i podrže ga
- prikazuju pripadnost Udruzi isticanjem njezina logotipa na poslovnim dokumentima
- jasno naznače prednost koju članovi Udruge ostvaruju prilikom natječaja za nova radna mjesta u struci
- dijele informacije o primjerima dobrog poslovanja s članovima Udruge i skreću pozornost nadležnih tijela Udruge na primjere lošeg poslovanja.

Profesionalizam u odnosima s javnošću

Jedna od ključnih karakteristika profesionalnog obrazovanja na bilo kojem području jest naglasak na profesionalnoj etici. Iako većina stručnjaka na nekom području obavlja svoj posao etično, ipak uvijek postoji određen broj onih koji štete ugledu profesije zbog pomanjkanja etičnosti. Profesionalna društva ili udruge uzimaju na sebe održavanje reda radi odvratanja od djela protivnih zakonu i osiguravanja da stručnjaci čine ono što se naziva *ispravnim postupanjem*. Uzimajući tako na sebe održavanje reda, profesionalne udruge istodobno štite javno obavljanje svoje profesionalne djelatnosti te održavaju povjerenje javnosti.⁶⁷

U skladu s navedenim rasprava o etičkim temeljima profesionalizma dovodi i do rasprave o:

- 1) profesionalnoj etici
- 2) imperativu povjerenja
- 3) profesionalnoj povlaštenosti
- 4) društvenoj odgovornosti.

Profesionalna etika polazi od toga kako je etičko ponašanje ono u kojem su postupci u skladu s moralnim normama društva. Kad je riječ o profesijama, primjena moralnih vrijednosti u praksi naziva se *primjenom etikom*. Priznate profesije preuzi-

maju širokoprihvaćene ideje o ispravnom ponašanju u svoje etičke kodekse. Takve konstatacije primjenjene etike usmjeravaju profesionalnu praksu i služe kao osnova za osiguranje poštovanja etičkih načela i za sankcije.⁶⁸

Kod *imperativa povjerenja* klijent ima drukčiji odnos sa stručnjacima nego s drugima koji posjeduju vještine i pružaju usluge.⁶⁹ Pitanje povjerenja vrlo je važno pitanje u odnosu stručnjaka profesionalca i druge strane. Stručnjaku povjeravate više nego što dijelite s drugim. Zbog toga profesija mora jačati načelo povjerenja.

Profesionalna povlaštenost. Stručnjaci imaju tradicionalno povlašten položaj u društvu zbog vrijednosti i povjerenja svojstvenih povjereničkom odnosu. Stručnjaci obavljaju posao koji se smatra osobito vrijednim, dijelom zbog obrazovanja i prakse koja je potrebna za razvijanje potrebnog znanja i vještina. Profesionalna se povlaštenost temelji na javnom povjerenju i pouzdanju u stručnjakovu kompetenciju i njegovo ispravno ponašanje.⁷⁰

Društvena odgovornost. Davno su prošli dani kada su organizacije smatrane pukim ekonomskim entitetom čija je jedina odgovornost zarada.⁷¹ U novije vrijeme svaka organizacija, pa i svaka profesija, mora biti društveno odgovorna i ispuniti očekivanja i moralne obveze na razini društva. Obveza služenja društvu vrijedi i za pojedinačne djelatnike i za profesiju kolektivno. Ona znači da će stručnjak koji se ispravno ponaša uzeti u obzir dobrobit društva kao cjeline dok pomaže klijentima riješiti problem. Ona također znači da profesionalne udruge ostvaruju kolektivnu moć kao moralni akteri. Ne treba zaboraviti da se odnose s javnošću ocjenjuje po njihovu učinku na društvo.⁷²

Dozvole (licence)

Unatoč profesionalnim organizacijama u odnosima s javnošću ne postoji neka središnja organizacija koja bi mogla kontrolirati pristup praksi. To čini provođenje kodeksa otežanim, a upitni su i učinci sankcija koje mogu biti nametnute. Mnogi

Profesionalna etika polazi od toga kako je etičko ponašanje ono u kojem su postupci u skladu s moralnim normama društva.

Stručnjaci obavljaju posao koji se smatra osobito vrijednim, dijelom zbog obrazovanja i prakse koja je potrebna za razvijanje potrebnog znanja i vještina.

Unatoč profesionalnim organizacijama u odnosima s javnošću ne postoji neka središnja organizacija koja bi mogla kontrolirati pristup praksi.

Stručnjaci, poput Edwarda L. Bernaysa, vjeruju da licenciranje može zaštititi profesiju i javnost od nekompetentnih praktičara te licenciranje smatraju jedinom odgovarajućom metodom nametanja profesionalnih standarda.

Edward L. Barneys bio je među prvim zalagateljima za uvođenje ovlaštenja za odnose s javnošću. Tako je 1953. godine izjavio da su „u povijesti profesionalizma standardi i kriteriji za stjecanje dozvola i etički kodeksi bili nužni (...) da bi se izdvojili pojedinci koji nemaju odgovarajuće kvalifikacije“.

Alternativa licenciranju jest akreditiranje, što mnoge nacionalne grupe za odnose s javnošću i potiču.

misle kako bi, da se preobrazu iz profesije u razvoju u potpuno profesionalnu djelatnost, trebalo uvesti licence ili akreditacije.⁷³

Postoje i vjerovanja kako se kodeksi ponašanja neće učinkovito provoditi sve dok se za praktičare ne uvedu obvezne licence. Stručnjaci, poput Edwarda L. Bernaysa, vjeruju da licenciranje može zaštititi profesiju i javnost od nekompetentnih praktičara te licenciranje smatraju jedinom odgovarajućom metodom nametanja profesionalnih standarda.⁷⁴ Pokušaji da se nametnu takvi standardi povlače kontroverze. Čak i kada bi licence bile implementirane, mnogi djelatnici vjerojatno ne bi bili obuhvaćeni zato što rade u različitim odjelima i na različitim područjima.

PRSA i IABC nude akreditacijske programe za iskusne djelatnike koji onda prolaze opsežan test. Iako postoje programi i ispiti, pa čak i zalaganja da se brojni programi sjedine u jedan jedinstveni, ipak manje od pola članova u oba spomenuta udruženja ima akreditacije.

A jedinstven, populariziran i strog akreditacijski ispit znatno bi podigao profesionalni status odnosa s javnošću. Svakako je i pitanje etičke prakse u odnosima s javnošću blisko povezano s nastojanjima prema akreditacijama i licencama. No testiranja ili edukacije ne mogu do kraja jamčiti etičko ponašanje pojedinaca, ali zato organizacije za odnose s javnošću mogu ohrabriti etičko ponašanje i svijest među svojim članovima već i promoviranjem profesionalne odgovornosti i prepoznatljivosti.

Edward L. Barneys bio je među prvim zalagateljima za uvođenje ovlaštenja za odnose s javnošću. Tako je 1953. godine izjavio da su „u povijesti profesionalizma standardi i kriteriji za stjecanje dozvola i etički kodeksi bili nužni (...) da bi se izdvojili pojedinci koji nemaju odgovarajuće kvalifikacije“.⁷⁵

Pitanje profesionalnog ovlaštenja povlači za sobom tri osnovna pravna pitanja:

- 1) pravo na slobodu izražavanja
- 2) pravo države da regulira zanimanje
- 3) pravo pojedinca da se bavi svojim poslom bez uplitanja države.

Načelo je da se sustav ovlaštenja mora opravdati argumentom da je i za dobrobit i za očuvanje društva. Amerikanci smatraju da se za dozvole vezuju dva ozbiljna ustavna pitanja: snažan interes države i zaštita slobode izražavanja svakog djelatnika.⁷⁶

S druge strane stručnjaci ukazuju na činjenicu postojanja nekoliko argumenata za dozvole i registraciju:⁷⁷

1. Definiralo bi praksu odnosa s javnošću.
2. Utvrdilo bi jedinstven obrazovni program.
3. Utvrdilo bi jedinstvene etičke i profesionalne standarde.
4. Zaštitilo bi korisnike (klijente i zaposlenike) odnosa s javnošću od prevaranata.
5. Zaštitilo bi kvalificirane praktikante od nepoštenih i neetičnih konkurencija.
6. Podiglo bi kredibilitet praktičara za odnose s javnošću.

Postoji, naravno, i nekoliko argumenata protiv dozvola i registracije:

1. Svako licenciranje na komunikacijskom polju povreda je Prvog amandmana (američki pogled).
2. Teško je definirati odnose s javnošću.
3. Stavio bi se prevelik naglasak na edukaciju.
4. Dobrovoljne akreditacije dovoljne su za postavljanje standarda.
5. Licenciranje bi predstavljalo državnu funkciju, a ljudi iz odnosa s javnošću često rade na nacionalnim i internacionalnim razinama.
6. Civilno i kazneno pravo već postoje kako bi se rješavao problem prevaranta.
7. Licenciranje jamči samo minimum kompetencije i profesionalnih standarda i ne jamči nužno visok stupanj etičkih standarda.

Alternativa licenciranju jest akreditiranje, što mnoge nacionalne grupe za odnose s javnošću i potiču.

Akreditiranje

U odsutnosti državnog licenciranja akreditacija je sredstvo poticanja profesionalizma i odgovornosti u odnosima s javnošću.⁷⁸ Dakle kako država ne izdaje licence, PRSA,

IABC te neke druge organizacije za odnose s javnošću uvele su akreditacijske ispite. Akreditacijski ispiti u pravilu su pismeni i usmeni.

PRSA je sa svojim akreditacijskim programom započela 1965. godine. U svim slučajevima praktičari u odnosima s javnošću akreditirani su ako su postigli visok stupanj iskustva, kompetentnosti i etičkog poslovanja. Akreditacija, idealno, predstavlja pečat potvrde. Akreditacijski ispit PRSA-e sastoji se od usmenog i pismenog dijela te pristupnik mora imati pet godina iskustva radeći u odnosima s javnošću puno radno vrijeme. Pismeni ispit sastoji se od teorijskog znanja (ključni termini, teorije, povijest), interpretacije etičkog kodeksa i problemskog slučaja koji provjerava kandidatovu sposobnost postavljanja i razvijanja plana odnosa s javnošću i suočavanja s danom situacijom. Na kraju se dobiva zvanje APR (*Akreditirani PR-Accredited PR*). PRSA je 1989. godine usvojila zahtjev da svi akreditirani članovi, žele li zadržati akreditaciju, moraju skupiti 10 bodova za tri godine. Bodovi se mogu dobiti pohađanjem sveučilišnih seminara ili profesionalnih radionica, pisanjem članaka, pa čak i članstvom u povjerenstvima PRSA-e.

Međunarodna udruga poslovnih komunikatora (IABC) rabi zvanje ABC (akreditirani biznis komunikator – *Accredited Business Communicator*). Druge nacionalne grupe također imaju usmeni i pismeni ispit, no također zahtijevaju od kandidata mapu svog dotadašnjeg poslovanja. U Australiji, Kanadi i Južnoj Africi kandidat mora priložiti *portfolio* s primjerima rada te polagati pismeni i usmeni ispit.

PRSA, IABC i druge nacionalne organizacije imaju različite programe unaprjeđenja profesije odnosa s javnošću koje obuhvaćaju:⁷⁹

1. suradnju sa sveučilištima i fakultetima na standardizaciji nastavnog programa
2. istraživačke aktivnosti
3. dodjelu priznanja zaslužnim starijim praktičarima
4. organiziranje radionica za profesionalni razvitak

5. uspostavljanje međunarodnih standarda u poslovanju.

Nekoliko nacionalnih organizacija, uključujući PRSA i IABC, ustrojili su i *klub profesora* – profesorski program kojim se odaje priznanje karijerama i doprinosu profesiji.

Pod pokroviteljstvom PRSA-e 1968. godine osnovano je Studensko društvo za odnose s javnošću (PRSSA). Ono potiče obrazovanje i nove kadrove. PRSSA nastoji održavati dobre i uzajamno korisne veze između studenata i profesionalnih djelatnika za odnose s javnošću.⁸⁰

Obrazovanje u odnosima s javnošću

Usporedo sa sve bržim razvojem industrije odnosa s javnošću širi se i uvođenje odnosa s javnošću u studijske programe na akademskoj razini. Brojni fakulteti i poslovne škole uveli su odnose s javnošću ne samo kao stalne kolegije nego i strateške smjereve razvoja svojih visokoškolskih institucija. Sve veće značenje odnosa s javnošću u suvremenom društvu djelovalo je i na srednje škole. U razvijenim zapadnim zemljama sve je više srednjih škola koje u svojim programima uz redovito imaju i fakultativno izučavanje odnosa s javnošću. A. Davis piše kako većina fakulteta i srednjih škola u Velikoj Britaniji preuzimaju aktivnosti odnosa s javnošću.⁸¹

Kada je riječ o modelu nastavnog plana u odnosima s javnošću, treba naglasiti kako je vrlo mali broj profesija strogo standardizirao svoje obrazovne programe, ali su brojne profesije prihvatile obrazovne standarde i zahtjeve. Međunarodno udruženje za odnose s javnošću (IPRA), raspravljajući o ovom problemu, donijelo je dva *goldpapera* u kojima su izložene preporuke i programi.

Model edukacije u sustavu izobrazbe kadrova za rad u struci odnosa s javnošću (*A Model for Public Relations for Professional Practice*), prema preporuci Međunarodnog povjerenstva za razvoj obrazovanja odnosa s javnošću, sadrži sljedeće programe. (Tablica 69.)

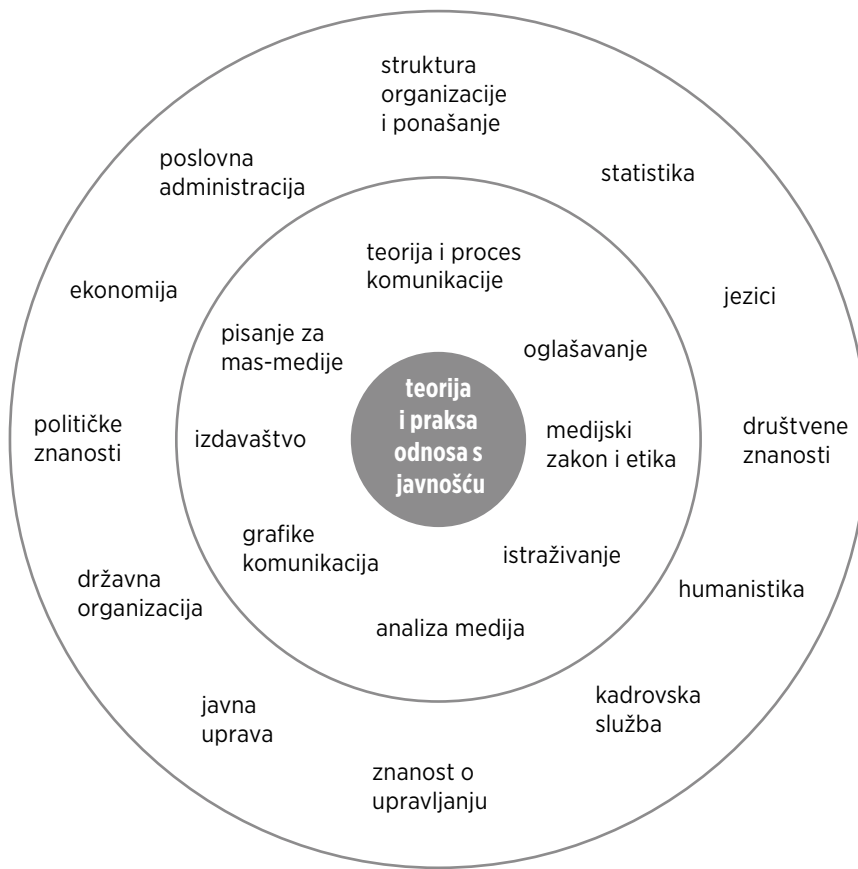
U odsutnosti državnog licenciranja akreditacija je sredstvo poticanja profesionalizma i odgovornosti u odnosima s javnošću.

PRSA je sa svojim akreditacijskim programom započela 1965. godine.

PRSA, IABC i druge nacionalne organizacije imaju različite programe unaprjeđenja profesije odnosa s javnošću.

Tablica 69. Model edukacije u sustavu izobrazbe kadrova za rad u struci odnosa s javnošću, IPRA Goldpaper, No. 4., 1982.

I. SKUPINA KOLEGIJA:	Kolegiji	Teme
Opće obrazovanje na području društvenih znanosti	Ekonomija i upravljanje	• Osnove ekonomije • Poslovna ekonomija • Teorija upravljanja • Upravljanje kadrovima
	Znanost o čovjeku	• Psihologija • Psihologija društva • Sociologija • Andragogija • Suvremena filozofija • Kultura i religija
	Organizacija	• Teorija poduzeća • Teorija okruženja • Sociološki i psihološki koncepti
	Jezici	• Materinski • Engleski • Drugi strani jezici
	Političke znanosti	• Politička povijest • Suvremeni politički sustavi • Političko okruženje poduzeća • Javna uprava • Nacionalne i međunarodne organizacije i institucije
	Pravo i etika	• Osnove nacionalnog prava • Pravna regulativa u području komunikacija • Sloboda javnog izražavanja • Odnosi s medijima • Osnovna pravila etike i etička pravila poslovanja
	Državne organizacije i administracija	• Različiti sustavi državnih organizacija, javne službe i njihov utjecaj na poduzeća • Različiti sustavi državnih organizacija i njihov utjecaj na poduzeća • Trgovačka udruženja
	Prirodne znanosti	• Statistika i kibernetika • Matematika
II. SKUPINA KOLEGIJA:	Kolegiji	
Proces komuniciranja	Pisanje (stil, načela)	
	Marketing	
	Izdavačka djelatnost	
	Propaganda i javno mišljenje	
	Metode istraživanja	
	Upravljanje komuniciranjem	
	Pravna regulativa u području komunikacija	
	Pisanje tekstova za publikacije	
	Teorija i procesi komuniciranja	
	Pripremanje poruka za emitiranje na televiziji i radiju	
	Usmeno komuniciranje	
	Primjena grafike u komuniciranju	
Analiza medija		
III. SKUPINA KOLEGIJA:	Kolegiji	Teme
Odnosi s javnošću – teorija i praksa	Odnosi s javnošću – PR	• Razvoj PR-a • Teorija PR-a • Načela PR-prakse • Proces formiranja javnog mišljenja • PR-kampanje
	Analiza slučaja u PR-praksi	• PR u korporacijama • PR u vladinim organizacijama i agencijama • PR u trgovačkim udruženjima • PR u neprofitnom sektoru • Proračun i PR-praksa
	Upravljanje i poslovanje u PR-u	
	Praksa u PR-struci	



Slika 83. Obrazovni kotač (IPRA the Wheel of Education)

Međunarodno udruženje za odnose s javnošću preporučuje obrazovanje i praksu u koju su uključeni umjetnost i humanističke znanosti, a dodaju im se i posebna znanja i iskustva vezana za komunikacije i odnose s javnošću. Taj model prikazan je na obrazovnom kotaču (*The Wheel of Education*).

U Sjedinjenim Američkim Državama obrazovanje kadrova za potrebe odnosa s javnošću započelo je još 1923. godine kada je E. Bernays držao prvi kolegij iz odnosa s javnošću na Sveučilištu u New Yorku. Američko udruženje za odnose s javnošću (PRSA) objavilo je nekoliko izvješća usuglašanih s preporukama koje je sastavila IPRA.

U odnose s javnošću može se ući na nekoliko načina.⁸² Studenti mogu upisati redovite studije koji traju tri do četiri godine, a nakon toga mogu upisati poslijediplomske, a danas već i doktorske studije. Stručnjacima koji dolaze s drugih područja potreban je diferencijalni program. Prema S. Blacku opći koncept obrazovanja i osposobljavanja u odnosima s javnošću sličan je praksi koju prolazi liječnik. Student mora obuhvatiti brojna područja kojima dolazi do općeg akademskog stupnja. Nakon savladavanja općeg znanja može se usmjeriti na neka

specijalizirana područja, kao npr. odnose s medijima, planiranje, lobiranje i drugo.⁸³

Međunarodno udruženje za odnose s javnošću preporučuje obrazovanje i praksu u koju su uključeni umjetnost i humanističke znanosti, a dodaju im se i posebna znanja i iskustva vezana za komunikacije i odnose s javnošću. Taj model prikazan je na obrazovnom kotaču (*The Wheel of Education*).

Ulazna luka – A Port of Entry

Iako postoje napori, vidljivo je da obrazovanje u odnosima s javnošću još nije standardizirano. Obrazovanje kao karijera treba biti stalno, a studentski stupanj treba biti početna točka. Studentski stupanj osigurava kvalitetu za početnu i stvara osnovu za naprednu razinu. Američka udruga za odnose s javnošću (PRSA) 1999. godine utemeljila je Povjerenstvo za obrazovanje u odnosima s javnošću sastavljeno od eminentnih struč-

Povjerenstvo za obrazovanje u odnosima s javnošću opisalo je magisterij u odnosima s javnošću kao „pripremanje za upravljanje odnosima s javnošću, razvoj karijere, doprinos društvu i profesiji“.

njaka i znanstvenika s područja odnosa s javnošću. Cilj je bio analizirati sve studijske programe u SAD-u. Nakon *skeniranja* studijskih programa povjerenstvo je predstavilo izvješće pod nazivom *Ulazna luka za obrazovanje u odnosima s javnošću u 21. stoljeću (A Port of Entry – Public Relations Educations for the 21st Century)*. To izvješće prikazuje akademske pripreme za studente koji nastoje postati PR praktičari. Gledajući na kolege i sveučilišta kao *ulazne luke*, povjerenstvo je nastojalo predložiti nastavne smjernice. Ciljevi povjerenstva bili su određivanje znanja i vještina koje praktičari trebaju u tehnološkom, multikulturalnom i globalnom društvu. Povjerenstvo je također imalo zadaću preporučiti rezultate učenja (što studenti trebaju znati i što su u stanju učiniti) za studente diplomce, poslijediplomce i one koji nastavljaju obrazovanje.⁸⁴

Povjerenstvo je preporučilo najmanje pet kolegija skraćenog studija iz odnosa s javnošću:

1. uvod u (načela) odnosa s javnošću
2. pisanje u odnosima s javnošću i produkcija
3. istraživanje, primjena i ocjenjivanje odnosa s javnošću
4. studije slučaja/primjena strategije
5. praksa u odnosima s javnošću.

Povjerenstvo je upozorilo na nužnost objašnjenja kako programi koje nude skraćeni studiji za odnose s javnošću nisu dovoljni da bi se student pripremio za profesionalnu praksu u odnosima s javnošću. Pripremajući se za profesionalnu praksu, životopis budućih djelatnika odnosa s javnošću trebao bi sadržavati određene sposobnosti poput: kreiranje web dizajna, pisanje (priopćenja za tisak, brošura, biltena, godišnjih izvješća itd.), rad u PowerPoint programu, istraživanje, analiza podataka, kreiranje audiopriopćenja i/ili videopriopćenja, kreiranje plana upravljanja krizom itd.⁸⁵

Povjerenstvo za obrazovanje u odnosima s javnošću opisalo je magisterij u odnosima s javnošću kao „pripremanje za upravljanje odnosima s javnošću, razvoj karijere,

doprinos društvu i profesiji“. Magisterij je posvećen naprednoj razini. Naglasak je stavljen na teoriju i istraživanje. Praktičari uče teoriju i istraživanje kako bi znanja moli primijeniti na rješavanje problema i iskorištavanje prilika s kojima se njihova organizacija susreće.

Nastavak obrazovanja drugo je ime za cjeloživotno obrazovanje. To je način da praktičari odnosa s javnošću dodaju nova i osvježe stare vještine i znanja. I praktičari početnici, kao i oni napredni, imaju koristi od procesa. Dvije vrste nastavka obrazovanja mogu biti važne u budućnosti:

1. certificirani programi
2. radionice i seminari.

Certificirani su programi programi skraćenog stupnja. Sudionici moraju kompletirati broj sati da bi pokrili određene teme. Većina profesora zahtijeva da sudionici imaju studentsko diplomsko obrazovanje i da su upisali poslijediplomski studij. Ipak, zahtjevi nisu strogi kao za program magisterija. Polaznik može nazočiti radionicama i seminarima nastojeći kompletirati broj sati. Certificirani program još je uvijek strukturiran i polaznici moraju ispuniti postavljene zahtjeve. Ovisno o vremenskim ograničenjima i profesionalnim ciljevima, certificirani program može biti najbolja opcija za razvoj karijere.

Radionice i seminari nude alternativu predavanjima. To su obično jednodnevna ili dvodnevna predavanja o temama kao što su upravljanje krizom, proračunom ili uporaba web stranice. I PRSA i IABC (International Association of Business Communicators/Međunarodno udruženje za poslovne komunikatore) nude svake godine brojne radionice i seminare na nacionalnoj i lokalnoj razini. Program seminara uključuje teme poput: planiranja krizne komunikacije, istraživanja u odnosima s javnošću, strateško planiranje odnosa s javnošću, odnosi s medijima, programi odnosa s javnošću, funkcija vodstva i menadžmenta odnosa s javnošću i drugo.⁸⁶

Organizacije kao što su PRSA i IABC održavaju mjesečne i godišnje sastanke na

Certificirani su programi programi skraćenog stupnja. Sudionici moraju kompletirati broj sati da bi pokrili određene teme.

Radionice i seminari nude alternativu predavanjima. To su obično jednodnevna ili dvodnevna predavanja o temama kao što su upravljanje krizom, proračunom ili uporaba web stranice.

kojima praktičari viši po rangu, akademici i drugi stručnjaci dijele svoje znanje i promoviraju ono za što vjeruju da je najbolja praksa. Brojne profesionalne organizacije također imaju posebne interesne skupine koje se sastaju zbog podjele iskustva. Tako osiguravaju povezivanje i stvaranje mreže. Posebne interesne skupine mogu biti stvorene za svako ciljno područje specijalnosti odnosa s javnošću, kao što su pitanja menadžmenta ili turizma.

Profesionalne udruge

Međunarodna udruga poslovnih komunikatora (IABC). Potiče razvoj profesionalizma i standarda u odnosima s javnošću. Udruga je nastala 1970. godine spajanjem Udruge industrijskih urednika i Međunarodnog vijeća industrijskih urednika. U vrijeme udruživanja imali su 3.500, dok danas imaju oko 13.000 članova. Samo u SAD-u udruga okuplja 9.500 članova. Udruga ima 120 ogranaka u 14 zemalja uključujući Australiju, Belgiju, Kanadu, Hong Kong, Maleziju, Meksiko, Nizozemsku, Novi Zeland, Filipine, Sloveniju, Južnoafričku Republiku, UK i SAD. Kako bi unaprijedili stručnost i etičnost u odnosima s javnošću, izdali su vodič profesionalnog razvoja koji upućuje djelatnike u vještine i znanja koja su im potrebna za uspon u karijeri te su utemeljili odbor za etička pitanja.⁸⁷

Američka udruga za odnose s javnošću (APRA). Utemeljena je 1944. godine nakon sedmogodišnjih napora washingtonskih djelatnika za odnose s javnošću. Ova je organizacija imala sjedište u Washingtonu DC, a u njoj su dominirali djelatnici iz specijaliziranih udruga. APRA se 1. srpnja 1961. udružila s PRSA-om. APRA je utemeljila nagradu Silver Anvil Awards i časopis *Quarterly Review of Public Relations* koji je kasnije preimenovan u *Public Relations Quarterly*.

Američko društvo za odnose s javnošću (PRSA). Najveća je profesionalna organizacija u svijetu. Ima više od 21.000 članova u 110 ogranaka. Njihova studentska organizacija ima više od 10.000 članova uključenih u PRSSA. Potječe od tri starije udruge za

odnose s javnošću, a njezino je sjedište u New Yorku. PRSA je nastala 4. veljače 1948. spajanjem nacionalne udruge savjetnika za odnose s javnošću (NAPRC) i Američkog vijeća za odnose s javnošću (ACPR).

Američko studentsko društvo za odnose s javnošću (PRSSA). Pod pokroviteljstvom PRSA-e utemeljeno je *Američko studentsko društvo za odnose s javnošću* (PRSSA) koje potiče obrazovanje i privlači nove kadrove. PRSA je bila zainteresirana za osnivanje studentskih podružnica još 1950. godine. Prva podružnica osnovana je 1968. godine. PRSA ima svoje podružnice na 203 koledža te gotovo 6.000 članova. Nastoji održavati dobre i uzajamno korisne veze između studenata i profesionalnih djelatnika za odnose s javnošću. Kao bi lakše ušli u struku, studentima je omogućeno da se učlane u PRSA-u pod povoljnijim uvjetima.

Institut za istraživanje i obrazovanje u odnosima s javnošću. Američko društvo za odnose s javnošću – PRSA utemeljila je 1956. godine zakladu za istraživanje i obrazovanje u odnosima s javnošću koja financira istraživanja, objavljuje znanstvene radove i promiče profesionalno obrazovanje. Zaklada je 1989. preimenovana u Institut za istraživanje i obrazovanje u odnosima s javnošću. Institut je proširio svoju misiju kako bi povećao učinkovitost organizacijskog vodstva unaprjeđenjem znanja i prakse odnosa s javnošću i javnih poslova. Institut je danas smješten na Sveučilištu Florida i dalje financira istraživačke projekte odnosa s javnošću, izdaje stručne i znanstvene knjige i dodjeljuje stipendije za preddiplomske i diplomatske studije iz odnosa s javnošću. Institut ima i svoju godišnju nagradu.

Institut za odnose s javnošću – IPR. Utemeljen je 1948. godine u Velikoj Britaniji i ima 12 regionalnih podružnica i 3.500 članova. Institut razrađuje i primjenjuje kodeks etičkog i profesionalnog djelovanja te potiče akademsku pripremu i profesionalni razvoj unutar profesije. IPR izdaje list *Public Relations* koji izlazi osam puta godišnje te financira zakladu za obrazovanje u komunikacijskom oglašavanju i marketingu.

Međunarodna udruga poslovnih komunikatora (IABC). Potiče razvoj profesionalizma i standarda u odnosima s javnošću.

Američko društvo za odnose s javnošću (PRSA) – najveća je profesionalna organizacija u svijetu.

PRSA je utemeljila 1956. godine zakladu za istraživanje i obrazovanje u odnosima s javnošću koja financira istraživanja, objavljuje znanstvene radove i promiče profesionalno obrazovanje.

Institut za odnose s javnošću – IPR utemeljen je 1948. godine u Velikoj Britaniji i ima 12 regionalnih podružnica i 3.500 članova.

Sažetak

Etika i profesionalizam

Postoje brojni razlozi zašto bi etika i profesionalizam trebali obilježavati praksu odnosa s javnošću. Jedan je razlog *povjerenje* jer je smisao odnosa s javnošću izgradnja i održavanje odnosa. Drugi je razlog rasprava o ulozi praktičara odnosa s javnošću kao *čuvara etike* organizacije (etički čuvar). Sljedeći je razlog *društvena odgovornost*. S idejom društvene odgovornosti povezan je i pojam *izgradnje zajednice i rješavanje sukoba*. Na kraju, etika i profesionalizam u odnosima s javnošću važni su i zbog *moći i obveza*.

Etika

Grčka riječ *ēthos* znači boravište, zatim obično mišljenje ili postupak, navada, običaj, zavičaj, ćud, osjećaj, načela. Etika je znanost o ljudskom djelovanju za koje se čovjek osobno opredjeljuje.

Moral

Moral (od lat. *mos* = običaj, *mores* = vladanje, *moralis* = ćudoredan), postupak, vladanje, običaj, navika, oblikovana volja, popis, zakon, pravilo, način mišljenja. Moral sadrži određene običaje, popise, ideale, norme kao nepisane regulative koje vrijedi za pojedince ili čitave društvene zajednice.

Etičke dužnosti

Praktičari u odnosima s javnošću svakodnevno su pred brojnim kako zakonskim, tako i etičkim izazovima. Za praktičare je možda najteže balansiranje između katkad suprotstavljenih lojalnosti i dužnosti koje imaju. Teoretičari s tim u vezi identificiraju četiri kategorije dužnosti: dužnost prema sebi, dužnost prema klijentu ili organizaciji, dužnost prema profesiji, dužnost prema društvu.

Etička dužnost prema sebi

Osobni etički kodeks određuje mogu li raditi za određenu organizaciju ili poduzeti određene vrste aktivnosti. Profesionalni odabiri i otkazi zasnovani su na činjenici da praktičari ozbiljno shvaćaju svoju dužnost pridržavati se vlastitih etičkih standarda.

Dužnost prema profesiji

Može se pretpostaviti da praktičar odnosa s javnošću ima dužnost podržavati svoju profesiju i svoje profesionalne kolege. Na taj način mogu se dogovoriti zajednički standardi ponašanja i uspostaviti granice prihvatljive prakse. Tu su od iznimne važnosti profesionalni kodeksi ponašanja.

Osobna etika

Osobna etika djelatnika u odnosima s javnošću ogleda se u njihovim visokim osobnim moralnim standardima koje onda prenose u posao. Moralne će odluke i dalje najviše ovisiti o pojedinačnim djelatnicima koji su se specijalizirali za odnose s javnošću.

Poslovna etika

Etiku jedne organizacije određuje sve što čini, a ne sve što govori. Potrebno je da posluje na način koji služi, a i jasno se vidi da služi, općem dobru. Etičke i moralne vrijednosti nisu apsolutni pojmovi i njihova artikulacija u bilo kojoj organizaciji mora biti povezana s kulturom te organizacije, a ne s njezinom strateškom ili taktičkom politikom. Etika mora imati ključnu ulogu u komunikacijama. Etična je komunikacija ispravna, a neetična može biti štetna.

Šest načela Društva „Arthur W. Page“

1. Reci istinu! 2. Dokaži se djelom! 3. Slušaj potrošača! 4. Djeluj unaprijed! 5. Vodi odnose s javnošću kao da čitavo poduzeće ovisi o njima! 6. Ostani miran, strpljiv i dobro raspoložen!

Dva čimbenika poslovne etike

1. Odgovornost za obavljanje poslova u skladu s etičkim načelima, 2. odgovornost za obavljanje poslova u skladu sa sposobnostima.

Modeli etičkog odlučivanja

Jedno od pitanja koje zaokuplja profesiju odnosa s javnošću jest pitanje kako praktičari mogu donositi etičke odluke koje su racionalno zasnovane i podložne preispitivanju. Odgovor na ovo pitanje ili dvojbu može se tražiti kroz tri aspekta procesa odlučivanja: pojedinca, vanjske odrednice i sam proces odlučivanja (model etičkog odlučivanja).

Pet stupova koji nose teret etičkog odlučivanja u odnosima s javnošću:

1. *istinoljubivost* (reći istinu); 2. *neprotuzakonitost* (ne činiti štetu); 3. *dobronamjernost* (činiti dobro); 4. *povjerljivost* (poštovati privatnost); 5. *poštenje* (biti korektan i društveno odgovoran).

Potterov okvir

1. Definirati situaciju, 2. identificirati vrijednosti, 3. odabrati načela, 4. izabrati lojalnosti.

Zviždanje

Zviždač je netko tko zaobilazi utvrđenu hijerarhiju da bi upozorio upravu ili vanjske izvore o nepravilnostima u radu organizacije. Zviždač je osoba koja javno iznosi činjenice o neetičnom i neodgovornom ponašanju svoje organizacije.

Etika i zakoni

Etička i pravna pitanja često se razvijaju iz sličnih okolnosti, ali profesionalac u odnosima s javnošću mora razumjeti razliku. Pridržavanje zakona ne jamči etične postupke zato što je zakon napisan tako da pokrije samo osnovne slučajeve i kao takav još je uvijek općenit. Brojni neetični zahtjevi i radnje ostaju unutar legalnih granica, nisu suprotni zakonu iako njihova namjera može biti prevara ili obmana.

Etička suradnja s medijima

Najpraktičniji problem s kojima se suočava stručnjak za odnose s javnošću u suradnji s medijima glasi da će sve osim potpunog poštenja uništiti kredibilitet, a s njime i korist koju poslodavac ima od praktičara. Cilj svih praktičara odnosa s javnošću jest steći povjerenje, a ono se steće samo visokoprofesionalnim i etičkim poslovanjem (komuniciranjem).

Etički kodeksi

Ono što razumijemo kao najočitiiji i najpotrebniji dio djelatnosti, dušu svih profesionalnih udruga, sastavljanje je etičkog kodeksa i briga da prodre do svih djelatnika koji pretendiraju biti profesionalci na ovom području te da ga se, naravno, pridržavaju u svojoj karijeri. Etički kodeks stoji u službi zaštite klijenata i privilegiranog položaja struke u društvu.

Deklaracija načela Ivy Leea

Ivy Lee sastavio je 1906. godine *Deklaraciju načela* koja je bila prvi etički kodeks za odnose s javnošću.

Kodeks Američke udruge za odnose s javnošću

Kodeks Američke udruge za odnose s javnošću najdetaljniji je i najopsežniji kodeks. Usvojen je 1954. godine, a doživio je više revizija. Cilj mu je postaviti članovima PRSA-e zajedničke smjernice ponašanja, a menadžerima pružiti razumijevanje njihovih standarda. Kodeks je postao alat za razlikovanje profesionalaca u odnosima s javnošću od raznoraznih mutnih promotora i publicista koji su počeli rabiti termin *odnosi s javnošću* kako bi opisali svoje aktivnosti.

Dozvole (licence)

Unatoč profesionalnim organizacijama u odnosima s javnošću ne postoji neka središnja organizacija koja bi mogla kontrolirati pristup praksi. To čini provođenje kodeksa otežanim, a upitni su i učinci sankcija koje mogu biti nametnute. Mnogi misle kako bi da se preobrase iz profesije u razvoju u potpuno profesionalnu djelatnost trebalo uvesti licence ili akreditacije.

Akreditiranje

U odsutnosti državnog licenciranja akreditacija je sredstvo poticanja profesionalizma i odgovornosti u odnosima s javnošću. Dakle kako država ne izdaje licence, PRSA, IABC te neke druge organizacije za odnose s javnošću uvele su akreditacijske ispite. Akreditacijski ispiti u pravilu su pismeni i usmeni.

Akreditacijski ispit PRSA-e

Akreditacijski ispit PRSA-e sastoji se od usmenog i pismenog dijela te pristupnik mora imati pet godina iskustva radeći u odnosima s javnošću puno radno vrijeme. Pismeni ispit sastoji se od teorijskog znanja (ključni termini, teorije, povijest), interpretacije etičkoga kodeksa i problemskog slučaja koji provjerava kandidatovu sposobnost postavljanja i razvijanja plana odnosa s javnošću i suočavanja s danom situacijom. Na kraju se dobiva zvanje APR (*Akreditirani PR - Accredited PR*).

ABC

Međunarodna udruga poslovnih komunikatora (IABC) rabi zvanje ABC (akreditirani poslovni komunikator – *Accredited Business Communicator*). Druge nacionalne grupe također imaju usmeni i pismeni ispit, no zahtijevaju od kandidata mapu dotadašnjeg poslovanja.

Ulazna luka – A Port of Entry

Američka udruga za odnose s javnošću (PRSA) utemeljila je 1999. godine Povjerenstvo za obrazovanje u odnosima s javnošću sastavljeno od eminentnih stručnjaka i znanstvenika s područja odnosa s javnošću. Cilj je bio analizirati sve studijske programe u SAD-u. Nakon *skeniranja* studijskih programa povjerenstvo je predstavilo izvješće pod nazivom *Ulazna luka za obrazovanje u PR-u u 21. stoljeću (A Port of Entry – Public Relations Educations for the 21st Century)*. To izvješće prikazuje akademske pripreme za studente koji nastoje postati PR-praktičari.

Pitanja za provjeru znanja

1. Razlozi zašto bi etika i profesionalizam trebali obilježavati praksu odnosa s javnošću?
2. Što je etika?
3. Što je moral?
4. Četiri kategorije etičkih dužnosti?
5. Etička dužnost prema sebi?
6. Etička dužnost prema organizaciji/klijentu?
7. U čemu se ogleda osobna etika?
8. Pet moralnih obveza prema kojima bi se trebao voditi pojedinac?
9. Poslovna etika?
10. Šest načela Društva „Arthur W. Page“?
11. Dva čimbenika poslovne etike?
12. Modeli etičkog odlučivanja?
13. Pet stupova koji nose teret etičkog odlučivanja u odnosima s javnošću?
14. Potterov okvir?
15. Što je *zviždanje*?
16. Etika i zakoni?
17. Uloga i značaj etičkih kodeksa?
18. Deklaracija načela Ivy Leeja?
19. Kodeks Američke udruge za odnose s javnošću – PRSA-e?
20. Dozvole – da ili ne i zašto?
21. Argumenati za dozvole i registraciju?
22. Argumenati protiv dozvola i registracije?
23. Što je APR?
24. Što je ABC?
25. *Ulazna luka – A Port of Entry*?



Dodatna literatura

- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: *Leksikon menadžmenta*, Massmedia, Zagreb, 2001.
- Baskin, O. Arnoff, C., Lattimore D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Bivins, T. H. *Public Relations, Professionalism, and the Public Interest*, Journal of Business Ethics 12., 1993.
- Broom, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, A.: *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London, 2003.
- Gregory, A.: *Etics and Professionalism in Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), Printice Hall-FT, Harlow, 2006.
- Heath, R., Coombs, T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relation*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Juka, S.: *Etika-postavke i teorija*, Fakultet Filozofsko-humanističkih znanosti, Mostar, 2006.
- Pearsons, P.: *Ethich in Public Relations*, Kogan Page, London 2004.
- *Public Relation Journal*, prosinac 1982.
- Seib, P. Fitzpatric, K.: *Public Relations Ethics*. Harcourt Brace, Forth Worth, TX, 1995.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Thompson, Jr, A. A., Strickland III, A. J., Gambel, J. E.: *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, 2008.
- Tomić, Z., Musić, I.: *Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću*, Medijska kultura, br. 2., NVO Civilni forum Nikšić, Nikšić, 2011.
- Vidović, R.: *Pravni i etički aspekti odnosa s javnošću*, magistarski rad, Mostar, 2011.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- www.ipra.org
- www.prsa.org

Bilješke

- 29 Vidi: M. Buble: *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., 73.
- 30 A. Gregory (f): *Etics and Professionalism in Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 290.-291.
- 31 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 146.
- 32 S. Black, *n. dj.*, 144.
- 33 S. Juka: *Etika-postavke i teorija*, Fakultet filozofsko-humanističkih znanosti, Mostar, 2006., 21.
- 34 Isto, 17.-18.
- 35 A. Gregory (f), *n. dj.*, 291.-292.
- 36 S. Juka, *n. dj.*, 21.
- 37 P. Seib, K. Fitzpatric: *Public Relations Ethics*, Cengage Learning, 1995.
- 38 A. Gregory (f), *n. dj.*, 296.
- 39 Isto, 296.-297.
- 40 Isto, 297.
- 41 Isto.
- 42 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 91.
- 43 *Public Relations Journal*, prosinac 1982.
- 44 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 100.-101.
- 45 S. Black, *n. dj.*, 195.
- 46 A. A. Thompson, Jr, A. J. Strickland III, J. E. Gambel, *n. dj.*, 283.
- 47 M. J. Rouse, S. Rouse, *n. dj.*, 212.
- 48 www.ipra.org
- 49 www.prsa.org
- 50 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 164.
- 51 S. Black, *n. dj.*, 195.-196.
- 52 Isto, 196.-197.
- 53 A. Gregory (f), *n. dj.*, 300.
- 54 Američki psiholog Lawrence Kohlberg (1981.) napisao je da ljudi prolaze kroz tri razine moralnog razvoja, od kojih svaka uključuje dvije faze.
- 55 A. Gregory (f), *n. dj.*, 301.

- 56 Isto.
- 57 Isto, 302.
- 58 Isto.
- 59 V. M. Mihovilović, *n. dj.*, 93.
- 60 A. Gregory (f), *n. dj.*, 299.
- 61 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 98.
- 62 Isto.
- 63 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 89.
- 64 F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica: *Leksikon menadžmenta*, Massmedia, Zagreb, 2001., 107.
- 65 Z. Tomić, I. Musić, *n. dj.*, 176.
- 66 R. Vidović: *Pravni i etički aspekti odnosa s javnošću*, Magistarski rad, Mosrtar, 2011., 128.-129.
- 67 G. M. Broom, *n. dj.*, 131.
- 68 Isto.
- 69 Na primjer, ako dospijete u bolnicu na odjel hitne pomoći, vjerojatno ćete imati određeni stupanj povjerenja u kvalifikacije i sposobnosti liječničkog osoblja te ćete vjerovati da im je etička dužnost postupati na dobrobit pacijenta.
- 70 G. M. Broom, *n. dj.*, 132.
- 71 A. Gregory (f), *n. dj.*, 290.
- 72 Isto.
- 73 Z. Tomić, I. Musić, *n. dj.*, 184.-185.
- 74 Vidi: D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 84.
- 75 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 155.
- 76 Isto, 156.
- 77 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 84.
- 78 G. M. Broom, *n. dj.*, 139.
- 79 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 86.
- 80 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 165.
- 81 A. Davis, *n. dj.*, 22.
- 82 S. Black, *n. dj.*, 223.
- 83 Isto.
- 84 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 429.-430.
- 85 Isto, 430.
- 86 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 434.
- 87 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 160.

48. LJUDSKA PRAVA I SLOBODE

Suvremene odnose s javnošću kao i novinarstvo danas prožimaju dva sustava pravila. Jedan je pravni/zakonski, a drugi je etički. Oba sustava svakodnevno određuju rad profesionalaca i pri tomu se djelomično međusobno preklapaju, a djelomično i dopunjuju. Oni određuju zakonski i etički ambijent u kojem djeluju suvremeni praktičari odnosa s javnošću. Nije to uvijek bilo tako.

Ideja, a time i borba za zaštitu ljudskih prava i sloboda, stara je koliko formalno postoje organizirane ljudske zajednice. To potvrđuje da su ljudska prava i slobode najvažnija pitanja čovjekove egzistencije. Danas ih čine sva ona načela, norme i standardi koji jamče osobna, politička, gospodarska, socijalna, kulturna i druga prava svakog pojedinca. Ljudska su prava izbila na međunarodnu scenu u posljednja dva stoljeća, posebice zbog industrijalizacije, tehnološkog razvitka i humanističkih pokreta, afirmirajući osobito opće vrijednosti za koje se moraju primjenjivati standardi koje je usvojila međunarodna zajednica.

Nakon Prvog, a posebice nakon Drugog svjetskog rata, iz borbe za novi svjetski poredak, od *Opće deklaracije o pravima čovjeka* (1948.), *Europske konvencije za zaštitu prava i čovjeka* (1950.), *Pakta o građanskim i političkim pravima* (1966.), doneseno je mnoštvo povelja, deklaracija, konvencija i drugih akata koji reguliraju i štite temeljna građanska i politička prava čovjeka. U okviru svih tih pitanja, vezanih za ljudska prava i slobode, nezaobilazna su ona vezana za slobodu misli i izražavanja.

Sloboda izražavanja temeljna je civilizacijska stečevina. Danas je ona u svjetskom poretku neupitna vrijednost. Sve suvreme-

ne demokratske zemlje svojim ustavima i zakonima izriekom štite slobodu izražavanja kao temeljno ljudsko i građansko pravo. Sloboda izražavanja postala je moćno sredstvo u funkciji duhovnog oslobađanja ljudi od svakovrsnih dogmi. Demokracija, kao oblik vladavine i sustav samoregulacije jedne moderne političke zajednice, nezamisliva je bez aktivnoga i informiranoga građanina kao svoje pretpostavke. Otuda je logično da se takvom građaninu u demokratskoj političkoj zajednici, koja takvom hoće i ostati, mora zajamčiti ne samo pravo na oblikovanje i javno izražavanje mišljenja nego i pravo da bude informiran, tj. da prima raznovrsne informacije, ideje i mišljenja drugih!

Slobodu su izražavanja sve zemlje i vlade priznale kao bitni temelj demokratskog društva. Glavna skupština na svojoj je prvoj sjednici priznala da je sloboda informiranja temeljno ljudsko pravo i kriterij za sve slobode kojima su posvećeni Ujedinjeni narodi. I Europski sud za ljudska prava naglašava temeljnu važnost slobode izražavanja u demokratskom društvu. Bez dvojbe, sloboda izražavanja danas čini jedan od bitnih temelja demokratskog društva, jedan od osnovnih uvjeta za njegov napredak i za razvitak svakog čovjeka.

Treba reći da su te slobode tijekom povijesti bile predmetom stalnih borbi vlasti i pojedinaca. Ako se dalje uzme da je sloboda javnoga komuniciranja prirodno pravo od Boga dano, kako je govorio Thomas Erskine, državni tužitelj Princa od Walesa u povijesnoj obrani (1792.) Thomasa Painea, ono nije podložno zastarijevanju. Tu se slobodu ne može pogaziti nikakvom ovozemaljskom silom, a pogotovo je ne

Suvremene odnose s javnošću kao i novinarstvo danas prožimaju dva sustava pravila. Jedan je pravni/zakonski, a drugi je etički.

Slobodu su izražavanja sve zemlje i vlade priznale kao bitni temelj demokratskog društva.

Ni danas, u vrijeme zavidnog svjetskog razvitka demokracije i osiguranja najvažnijih sloboda čovjeka, ne prestaje potreba za stalnom i permanentnom borbom za slobodu javnoga komuniciranja.

Suvremeni praktičar odnosa s javnošću ne može postati istinski zagovornik svojih načela ako nije i istinski borac i odan temeljnim slobodama i pravima.

može pogaziti iskvarena vlast koja najčešće pokušava spasiti svoju kožu. Da to ne bi uspjela, tu su i naši svakodnevni čuvari poput Amnesty Internationala, Helsinškog odbora i drugih.

Kako se vidi, zahtjevi za slobodom javnoga komuniciranja bili su tijekom povijesti posve jasni. Međutim nisu bili jednako zastupljeni u svim zemljama. Pokret u korist *slobode* bio je najjači u Zapadnoj Europi gdje su se feudalne komponente srednjovjekovnog *corpus politicum* tek postupno i nevoljko odricale svoje borbe protiv graditelja države.

Ni danas, u vrijeme zavidnog svjetskog razvitka demokracije i osiguranja najvažnijih sloboda čovjeka, ne prestaje potreba za

stalnom i permanentnom borbom za slobodu javnoga komuniciranja. Stoga se nije nevrjedno i danas podsjetiti na engleskoga književnika Johna Miltona i njegovo pismo upućeno u obliku parlamentarnoga govora lordovima i zastupnicima engleskog Parlamenta 1644. godine u kojem traži slobodu govora i tiska, a za cenzuru kaže da je „uvreda za odrasla ljudska bića“.

Na kraju treba podsjetiti da suvremeni praktičar odnosa s javnošću ne može postati istinski zagovornik svojih načela ako nije i istinski borac i odan temeljnim slobodama i pravima. Stoga upoznavanje s deklaracijama, rezolucijama i paktovima koji tretiraju ljudska prava jedna je od prvih knjiga koja im se treba naći u rukama.

Sažetak

Ljudska prava i slobode

Suvremene odnose s javnošću kao i novinarstvo danas prožimaju dva susutava pravila. Jedan je pravni/zakonski, a drugi je etički. Oba sustava svakodnevno određuju rad profesionalaca i pri tomu se djelomično međusobno preklapaju, a djelomično i dopunjuju. Oni određuju zakonski i etički ambijent u kojem djeluju suvremeni PR komunikatori. No nije uvijek tako bilo.

Odnosi s javnošću i ljudska prava

Suvremeni praktičar odnosa s javnošću ne može postati istinski zagovornik svojih načela ako nije i istinski borac i odan temeljnim slobodama i pravima. Stoga je upoznavanje s deklaracijama, rezolucijama i paktovima koji tretiraju ljudska prava jedna od prvih knjiga koja im se treba naći u rukama.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što su ljudska prava?
2. Koji međunarodni dokumenti određuju okvir ljudskih prava?
3. Zašto je važno da praktičari odnosa s javnošću razumiju ljudska prava?
4. Koja ljudska prava se najčešće dotiču u radu odnosa s javnošću?



Dodatna literatura

- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Heath, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005. Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.

X.

TEHNIKE
I ALATI
U ODNOSIMA
S JAVNOŠĆU

49. PISANE TEHNIKE

Popis medija i novinara (adrema ili medijska lista)

Suradnja s novinarima svakodnevna je aktivnost djelatnika u odnosima s javnošću. Organizacije komuniciraju s medijima aktivno (*proaktivno*) i pasivno (*reaktivno*). To znači da organizacije redovito šalju svoje materijale medijima (najave, priopćenja za javnost, godišnja izvješća i dr.), kao što i mediji dnevno kontaktiraju organizacije kako bi doznali nešto novo ili provjerili svoje spoznaje. Bili u jednoj ili drugoj ulozi, komunikacija je neizostavna.

Dolazeći na novo radno mjesto, prvo što svaki novi djelatnik odnosa s javnošću mora uraditi tiče se sastavljanja ili ažuriranja detaljanog popisa ciljnih medija i novinara. Jednostavno, mora znati tko je tko u redakcijama i tko od novinara prati određeno područje. Mora imati njihove podatke i kontakte. Takav popis nazivamo medijskom listom ili adremom. Bez sustavnog i planskog pristupa komunikaciji s medijima dugoročno se ne može računati na učinke u odnosima s medijima.

Prilikom planiranja popisa djelatnici u odnosima s javnošću trebaju definirati sadržaj adreme. Iskustva ukazuju da popis treba sadržavati:

- ime medijske kuće
- ime i prezime novinara
- e-mail
- njegovu adresu na poslu
- izravan broj telefona na poslu
- broj mobitela
- brojeve centrale medijske kuće i broj faksa
- ako je moguće, i kućni broj telefona.

Na popis treba uključiti i osobe od utjecaja izvan medijskog svijeta (npr. stručne

analitičare, blogere, strukovna udruženja) koje žele redovite informacije. Također na popisu svakako trebaju biti *freelanceri*, tj. slobodni novinari.¹

Jedanput sastavljena, adrema nije trajno završen posao. Djelatnici odnosa s javnošću moraju stalno dopunjavati i ažurirati listu kako bi izbjegli neugodnosti i pogreške. Iako se čini da je ovo rutinska i odveć lagana obveza praktičara odnosa s javnošću, najčešće imamo neuredne i neažurirane popise. Zbog toga se događa da poziv ode na ime jednog novinara, a on je već promijenio redakciju, medij ili se možda ne nalazi među živima.

Izazov ažuriranja adreme postaje tim veći što imamo česte pojave nastanka ili gašenja medijskih kuća. Posebno se to reflektira u *online* medijima. Izazov je djelatnika za odnose s javnošću odgovoriti na pojavu novih medija. Tijekom posljednjih predsjedničkih izbora u SAD-u stožeri političkih kandidata na konferencije za novinare pozivali su i utjecajne blogere. Time su se i blogeri pojavljivali kao ciljne osobe. Nedvojbeno je da nove tehnologije mijenjaju stari pristup komunikaciji s medijima. Novi izazovi ujedno su i nove prilike suvremenih odnosa s javnošću.

Osim ciljnih novinara i blogera, djelatnici u odnosima s javnošću trebali bi se potruditi da *izoliraju* i utjecajne pojedince (*opinion makerse*) na području djelovanja njihove organizacije. I oni će često biti *meta* njihovih ciljno usmjerenih poruka. Do njih kao i ukupno do ciljnih medija i novinara, između ostalog, možemo doći uporabom *klippinga*. Stoga listi za medije možete dodati i *vođe javnog mišljenja*.

Iskusni djelatnici odnosa s javnošću nađu načina kako diskretno doznati datum rođenja novinara i to također upisuju na adremu

Suradnja s novinarima svakodnevna je aktivnost djelatnika u odnosima s javnošću.

Prilikom planiranja popisa djelatnici u odnosima s javnošću trebaju definirati sadržaj adreme.

Izazov ažuriranja adreme postaje tim veći što imamo česte pojave nastanka ili gašenja medijskih kuća.

Najava za medije priprema se radi najave predstojećeg događaja tako da urednici i novinari mogu procijeniti događaj i odlučiti hoće li o njemu izvještavati.

ili posebnu listu. Datum rođenja služi im za čestitanje rođendana, imendana ili sl.

D. Verčić i sur. sugeriraju uređenje adreme na dva načina:²

- *tematski* – prema djelatnostima naše organizacije koje zanimaju različite medije
- *ad hoc* – tako da izbor izrađujemo svakom prilikom posebno (u povodu konferencija za novinare, objave za medije i dr.).

Naravno, može se rabiti i kombinacija ovih dvaju načina uređenja adreme. Dakle adremu je moguće izraditi po različitim kriterijima i u različitim formatima poput PDF, Excel ili Word dokumenta.

Najava za medije

Najava za medije priprema se radi najave predstojećeg događaja tako da urednici i novinari mogu procijeniti događaj i odlučiti hoće li o njemu izvještavati. I najava, kao i priopćenje, mora odgovoriti na klasična novinarska pitanja 5W, dakle sadržavati elemente: *tko* je subjekt, *što* radi, *gdje* se radnja događa, *kada* i *zašto*. Najavu za medije treba poslati tri do pet dana prije samog događaja. U praksi su to dva do tri dana prije, a nekada i jedan dan ili, ako je žurna konferencija za novinare, istog dana. Zbog evidencije nazočnosti i procjene zanimanja novinara dobro je dan prije konferencije telefonski kontaktirati novinare.

Stručnjaci s područja odnosa s medijima daju nekoliko savjeta kako bi telefonski poziv novinaru išao u prilog onoga tko poziva.³ Ako zovete tijekom poslijepodneva, vjerojatno vam nitko neće odgovoriti na poziv jer su upravo tada rokovi za predaju tekstova i vijesti. Ako pak zovete ujutro ili čak predvečer, moći ćete razgovarati bez pritiska jer u to vrijeme novinari imaju nešto manje posla. Dobro se pripremite prije nego što pozovete novinara ili odgovorite na njihov poziv. Imajte u pripravnosti odgovarajući materijal, imena sugovornika iz vaše organizacije i osobe zadužene za kontakt s medijima.

Prije nego što prijedete na pravu temu razgovora pitajte: „Zovem li Vas u nezgodno vrijeme?“ Ako vaš sugovornik potvrdi da ima tjesan rok za predaju teksta, pitajte kada mu se ponovno možete javiti. U protivnom pođite od toga da imate 60 do 90 sekundi da obja-

snite i *prodate* svoju temu novinaru i odmah pređite na to što se događa, kada i gdje. Tražite od novinara broj faksa ili e-mail. Budite spremni faksom ili elektroničkom poštom poslati priopćenje ili dodatnu informaciju.

Najavu treba poslati na ime novinara ako ste sigurni da *pokriva* vaše područje. Ako pak niste sigurni tko će vam doći u goste, najavu trebate nasloviti na uredništvo koje će na svom jutarnjem brifingu odlučiti hoće li i tko pratiti događaj.

Priopćenje za javnost (medije)

Priopćenje za javnost (medije) jedan je od najčešćih alata kojim se služe odnosi s javnošću. Priopćenje je dokument čija je svrha objava informacije o nekom događaju ili činjenici u obliku spremnom za objavljivanje. Da bi se informacija objavila, mora imati potencijal vijesti za medije.⁴

Priopćenje je iznošenje stava ili informacija sažetih na jednoj do najviše dvije kartice. Najvažnije pravilo za pisanje priopćenja jest da bude kratko i sažeto, bez nepotrebnih fraza kao što su *objavite, objavite odmah* i sl. Pri pisanju, već u prvom odlomku, priopćenje mora odgovoriti na novinarska pitanja ili formulu 5W: *tko, što, gdje, kada i zašto* (kako), upravo kao i u vijestima.

Praktičari odnosa s javnošću i mediji podijeljeni su oko vrijednosti priopćenja kao komunikacijskog i alata odnosa s javnošću. Profesionalci u odnosima s javnošću mnogo ga rabe, dok novinari smatraju da je to zastario oblik komunikacije na relaciji organizacija – mediji, iako će ga najčešće objaviti ili iskoristiti informaciju za širu priču.

U dvije godine nakon izbora Tonyja Blaira za britanskog premijera 1997. godine njegov vladin tim za odnose s javnošću izdao je 20000 priopćenja za javnost, što je 80 postotno povećanje u odnosu prema vladi J. Majora iz 1992. godine.⁵

Oni koji su neskloni ovom alatu, poput Johna Keanea,⁶ smatraju (vladina) priopćenja *plemenitom laži*. No, bilo kako bilo, uloga

Priopćenje za javnost (medije) jedan je od najčešćih alata kojim se služe odnosi s javnošću.

Priopćenje je iznošenje stava ili informacija sažetih na jednoj do najviše dvije kartice.

i značenje priopćenja za javnost znatno se mijenjaju jačanjem novih medija. *Online* je oživio priopćenje kao alat, ali mu je dao novu ulogu i formu.

Obrnuta piramida

Priopćenje za javnost slijedi oblik *piramide vijesti* ili *obrnute piramide* (ili pješčanog sata), tako da se informacija iznese redosljedom važnosti. To urednicima omogućuje da odmah uoče najvažnije činjenice. Ključna informacija nalazi se na vrhu izjave, a piramida se nastavlja do najniže točke, gdje se nalazi najmanje važna informacija.⁷



Slika 84. Obrnuta piramida vijesti

Stephan Ruß-Mol u knjizi *Novinarstvo* navodi kompoziciju vijesti i prikazuje piramidu vijesti u kojoj je najvažniji dio vijesti u vrhu.

Ta piramida izgleda kao ova na slici 85.⁸

Neki autori piramidu vijesti nazivaju *obrnuta piramida*. To ne treba zbunjivati, piše S. Ruß-Mol. Primijenjena je samo druga metafora, ali je bitno opisano isto stanje stvari.⁹

Praktičari odnosa s javnošću slažu se da pisanje priopćenja metodom obrnute piramide ima određene prednosti:

- pokriva bitne činjenice
- zahtjeva mali ili nikakav urednički rez
- prilagođeno je medijskim zahtjevima oblikovanja vijesti
- čitatelj, gledatelj ili slušatelj može brzo pročitati ili shvatiti bit vijesti i u ovakvom priopćenju svi bitni elementi su *unutra*.

Neki autori misle da se nedostaci takva pristupa mogu prepoznati u gubitku napetosti pri čitanju vijesti, zatim u preteškom zaglavlju (mnogo podataka u uvodnom dijelu), može obeshrabriti recipijenta i dr. Čini nam se da su ovakva mišljenja ipak u manjini.

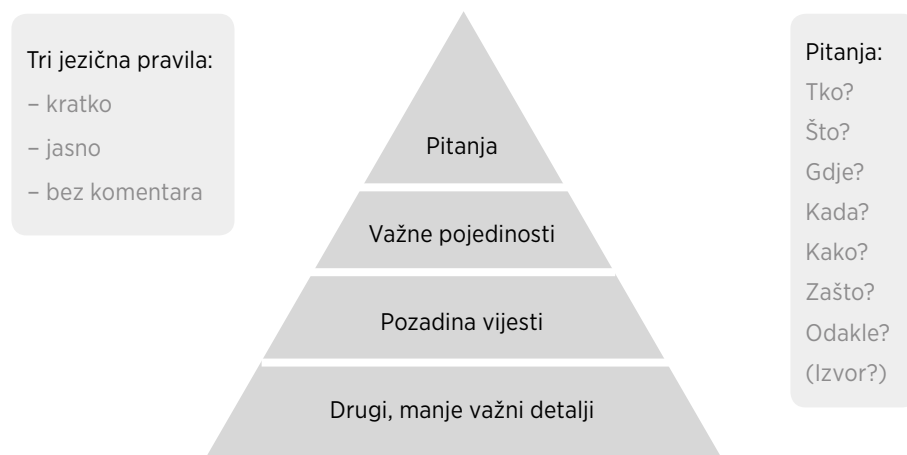
Naslov

Kao što smo vidjeli, logika pisanja priopćenja slijedi tehniku *leada* pri pisanju vijesti. Ovakav pristup pisanja priopćenja vrlo je prihvatljiv za medije. Pri pisanju priopćenja za javnost stručnjaci sugeriraju da se stavi i *naslov priopćenja*. Najčešće je to *flesh* vijest ili *blic* vijest, što sugerira da naslov mora biti kratak, upečatljiv, dovoljno zanimljiv i informativan. Naslov je često prva, a nekada

Priopćenje za javnost slijedi oblik piramide vijesti ili obrnute piramide, tako da se informacija iznese redosljedom važnosti.

Praktičari odnosa s javnošću slažu se da pisanje priopćenja metodom obrnute piramide ima određene prednosti.

Logika pisanja priopćenja slijedi tehniku *leada* pri pisanju vijesti.



Slika 85. Piramida vijesti, najvažnije je u vrhu, S. Ruß-Mol, 2005.

U dobrom stilu pisanja većina rečenica ima između 5 i 15 riječi.

i jedina mogućnost da privučete pozornost jednog preopterećenog i rastrganog novinara ili urednika.

Dužina rečenice

Pri pisanju priopćenja treba voditi računa o dužini rečenica. Rečenice ne bi trebale imati više od 20 do 25 riječi. U dobrom stilu pisanja većina rečenica ima između 5 i 15 riječi. Sjetimo se kako je radio komunikacijski tim R. Nixona. Praktičari odnosa s javnošću pisali su priopćenja s najviše 100 riječi.

Citati

Citati čine priopćenje za javnost zanimljivijim. Nije ih dobro iskoristiti za sam početak, no dobra je njihova pojava u tijelu priopćenja. Umjesto citiranja cijelih rečenica moguće je izjave razlomiti na više dijelova. Tako se rečenice čine kraćima.

Lokalni interes

Lokalni mediji vole lokalne priče jer za većinu pisaca odnosa s javnošću vijesti gotovo uvijek mogu biti orijentirane na lokalnu javnost. Pravi je problem u pronalaženju pravog aspekta – onog koji će namamiti novine da objave priču.

„Ako objavljujemo priču koja je od nacionalnog, jednako kao i lokalnog interesa, priopćenje bismo trebali konstruirati tako da lokalna informacija bude rasuta kroz cijelo priopćenje. Tako će biti teško izrezati nacionalnu informaciju, što neće biti u interesu lokalnog urednika, a nećemo naštetiti ni lokalnom aspektu. Lokalni aspekt trebao bi biti vrijedan novosti. Ako priopćenje šaljemo samo lokalnim medijima i navodimo lokalni grad u priopćenju, ime države možemo izostaviti. I nadasve, lokalni aspekt nećemo pronaći tamo gdje ga nema.“¹⁰

Tehnički elementi priopćenja za javnost (medije)

Priopćenje za javnost piše se na bijelom papiru formata A4 i treba sadržavati sljedeće podatke:

- datum priopćenja
- naziv pošilatelja
- ime primatelja

- ime osobe za kontakt i broj njezina izravnog telefona, e-maila ili mobitela,
- identifikaciju institucije (memorandum).

Za kontakt trebamo napisati konkretno ime osobe koja će odgovarati na novinarske upite.

Novinarski rok (deadline)

Najvažnije je da se priopćenje za javnost pošalje na vrijeme poštujući novinarske rokove. *Deadline* je krajnji rok do kojeg se medijima mora poslati informacija. *Deadline* se razlikuje od medija do medija, a prilično su dosljedni za svaki tip medija. Poštivanje rokova najvažniji je odnos prema medijima. Jednostavno, važnost medijskih rokova nemoguće je dovoljno naglasiti. Jednom kada se propusti rok, nema povratka. Ne može se oživjeti priča i iskoristiti je drugi put u medijima. Događa se da neka priopćenja nisu objavljena. Nećete vjerovati zašto... Nisu bila poslana medijima na vrijeme.

Vrijeme obrade (lead time)

Ako se priopćenje za javnost ne pošalje na vrijeme i ako je na njemu potrebno praviti novinarski *zahvat*, sudbina takva *papira* neizvjesna je. Stručno kazano, djelatnici za odnose s medijima moraju misliti na *lead time* u svom svakodnevnom radu s medijima. *Lead time* je količina vremena koja je potrebna da neki medij primi materijal i zatim ga pripremi za objavljivanje ili emitiranje. Isto tako *lead time* pokazuje kako bi trebalo (ili ne bi trebalo) poslati informaciju medijima.¹¹

Brojne organizacije koje se bave odnosima s medijima sugeriraju da se nakon slanja priopćenja medijima kratko nazove novinar ili urednik kako biste se uvjerali je li priopćenje stiglo. Taj je telefonski poziv, ističe S. Silver, „druga prilika da se *proda svoja priča*, proturajući u jednoj rečenici istinitu i integriranu poruku važnu za vijest“¹². Ima i onih koji smatraju da je to suvišno i da ometaju novinare i čine ih nervoznima.

Deadline je krajnji rok do kojeg se medijima mora poslati informacija. *Deadline* se razlikuje od medija do medija, a prilično su dosljedni za svaki tip medija.

Lead time je količina vremena koja je potrebna da neki medij primi materijal i zatim ga pripremi za objavljivanje ili emitiranje.

Vijest, a ne reklama

Pri pisanju priopćenja za medije treba izbje-
gavati bombastične tekstove (pretjerane, „s
previše velikih riječi“). Za F. Jefkinsa¹³ *bom-
bastičan tekst* jest članak u kojem se objavljuju
vrline organizacije, poduzeća, proizvo-
da ili usluga, hvaleći ih i potičući primatelja,
recipijenta da ih odabere, prihvati ili kupi.
Drugim riječima, u pitanju je oglas pretočen
u urednički članak. Riječ je o tehnici pisa-
nja oglasa, a ne o tekstu za medije. Nažalost,
smatra F. Jefkins, brojni djelatnici oglašava-
vanja i marketinga ne razumiju razliku iz-
među pisanja vijesti i pisanja oglasa. Žele i
inzistiraju na lukavo napisanim naslovima i
pokušavaju priču učini življom s mnoštvom
pridjeva. Time priču pretvaraju u oglas i
ubijaju je.¹⁴

Međutim, kao što smo vidjeli, odnosi s
javnošću nisu oglašavanje ili prodaja. Posao
praktičara odnosa s javnošću jest medijima
pružiti informacije koje primatelje informa-
cija zanimaju.¹⁵ Ukratko, pisci vijesti mora-
ju biti svjesni uredničkog *rezona*. Tekstovi
trebaju „pomoći da se prodaju novine, a ne
proizvod“ jer „javnost utječe na medij sva-
kodnevnim glasanjem na kioscima“.¹⁶

Razmislimo

Predstavljajući najvažnije alate odnosa s
javnošću, A. Berry piscima priopćenja sa-
vjetuje da razmisle o *osam točaka prilikom
pisanja*.¹⁷

1. *Razmislite o vijesti*. Rabite formulu 5W
(tko, što, zašto i kada te kako) na samom
početku – po mogućnosti u prvom od-
lomku. Neka vam cilj bude sažeta priča
ispričana na početku teksta.
2. *Razmislite o relevantnosti (važnosti)*. Ko-
liko god željeli da uspjeh vašeg uzbudljivi-
vog posla bude interes svakomu, pogle-
dajte ga iz vanjske perspektive.
3. *Razmislite o javnosti*. Prilagodite svoje pri-
općenje javnosti i mediju na koji ciljate.
4. *Razmislite o dužini*. Vrijeme pozornosti
primatelja poruke sve se više smanju-
je. U Sjedinjenim Američkim Država-
ma primjerice neprestano mijenjanje
TV-kanala praktično je nacionalni sport.
U Ujedinjenom Kraljevstvu BBC ima

politiku puštanja 30-sekundnih rekla-
mnih izvadaka na početku drame jer
tako nastoji zadržati gledatelje da prate
taj kanal. Pisana riječ može pružiti čak
i više izazova. Priopćenje za tisak reći će
sve što treba na jednoj stranici A4. Ne-
mojte ih obasipati stranicama i stranicama
koje su dosadne. Stavljanje napomene
na kraju priopćenja *bilješke uredniku*
dobar je način da dodatne informacije
postanu korisne.

5. *Razmislite o vremenu*. Vrijeme obično
nije na strani novinara. Sjetite se *tri zlat-
na W* i doznajte kad će biti krajnji rok za
njih i kojim je kanalom najbolje poslati
priopćenje.
6. *Razmislite o izboru trenutka*. Izbor pra-
vog trenutka za stvaranje maksimalnog
učinka za vašu priču ključni je element
uspješne strategije odnosa s medijima.
Pazite na snagu dnevnih vijesti. Na pri-
mjer u vrijeme velikih sukoba i katastro-
fa, kao što je napad na WTC 2001. godi-
ne, napad na Afganistan, Irak, ubojstvo
Osame bin Ladena, vaša priča ne može
dospjeti u medije, osim ako to nije dio
strategije da *prljavo rublje* izbacite baš
toga dana, što je sugerirala nekadašnja
britanska službenica za medije Laburi-
stičke stranke Jo Moore 11. rujna 2001.
7. *Razmislite o dodatnoj opciji*. Zapamtite
da je jedna od zadaća odnosa s javno-
šću pomoći pri obavljanju novinarskog
posla. Stoga vaši kontaktni brojevi u slu-
čaju potrebe za više informacija trebaju
biti istaknuti na priopćenju. Nije suvišno
navesti i *dva* kontakta u slučaju da jedan
nije dostupan.
8. *Razmislite o ispravnosti*. Svako priopće-
nje koje sadrži činjenične i gramatičke
pogreške zaslužuje da ga se odmah baci
u koš – i vjerojatno hoće.

Čuvari ulaza u medije (gatekeeperi)

Djelatnici u odnosima s javnošću pri pisanju
priopćenja za javnost moraju znati kako no-
vinari i urednici razmišljaju o njihovu tekstu
jer o njihovu dojmu i kriterijima zapravo ovi-
si daljnja sudbina priopćenja. Upravo zbog
toga ih nazivamo *gatekeeperima*. B. Itule i

Bombastičan tekst
jest članak u kojem
se objavljuju vrline
organizacije, poduzeća,
proizvoda ili usluga,
hvaleći ih i potičući
primatelja, recipijenta
da ih odabere, prihvati ili
kupi.

Odnosi s javnošću nisu
oglašavanje ili prodaja.
Posao praktičara odnosa
s javnošću jest medijima
pružiti informacije koje
primatelje informacija
zanimaju.

Javnost utječe na medij
svakodnevnim glasanjem
na kioscima.

Svako priopćenje treba sadržavati informaciju kao robu. Informacija mora biti aktualna, svježna i društveno vrijedna.

Priopćenje treba biti kratko. Danas mediji rijetko objavljuju integralna priopćenja.

S priopćenjem se elektroničkom poštom može poslati i fotografija događaja s kojeg priopćavate vijest.

D. Anderson sugeriraju novinarima i urednicima čimbenike koje treba imati na umu pri pisanju priopćenja za javnost:¹⁸

- *Je li priopćenje vrijedno kao vijest?* Je li bitno za lokalne čitatelje, gledatelje ili slušatelje? Sadrži li aktualne informacije? Treba li ga redigirati i prilagoditi novinarskom stilu? Izbaciti nevažne, pretrpane i neaktualne informacije?
- *Pokušava li osoba, kompanija ili skupina osigurati besplatan publicitet?* U tom slučaju savjetuje se novinarima da priopćenje bace u koš za smeće ili kažu djelatniku za odnose s javnošću da se obrati odjelu za oglase.
- *Vrijedi li priopćenje popratiti možda fotografijom ili ostaviti za poslije?* Brojna priopćenja najavljuju događaje. Čak i ako se ne objave, mogu biti korisna da bi se događaj pokrio poslije.
- *Može li se priopćenju vjerovati?* Novinarima se sugerira da budu nepovjereni kada je riječ o priopćenjima jer ih je možda napisala osoba s malim iskustvom. Na novinaru koji obrađuje priopćenje jest provjeriti točnost informacija i utvrditi odgovara li stilu i potrebama medija.

Kontrolna lista priopćenja za javnost

Sumirajući navedena pravila, kontrolna lista priopćenja za javnost može izgledati ovako:

- *Informacija* – svako priopćenje treba sadržavati informaciju kao robu. Informacija mora biti aktualna, svježna i društveno vrijedna.
- *Datum i mjesto* – datum osigurava aktualnost; mjesto može biti važno za urednikovu obradu priopćenja.
- *Naslov* – svako bi priopćenje trebalo imati naslov. Naslov je kratka *blic* ili *flash* vijest čija je zadaća privlačenje pozornosti urednika na sadržaj priopćenja.
- *Kratkoća* – priopćenje treba biti kratko. Danas mediji rijetko objavljuju integralna priopćenja. Kratkoća, osim važnosti informacije, najvažniji je kriterij za objavljivanje priopćenja u medijima.
- *Obrnuta piramida* – priopćenje bi trebalo pisati tako da najvažnije činjenice idu

u glavu teksta. U tom dijelu, *leadu*, treba odgovoriti na novinarsku formulu 5W. Ostale činjenice redaju se u tijelu teksta.

- *Citati* – njih bi trebalo pripisati najvažnijim osobama u tekstu priopćenja. Treba biti precizni i kratki.
- *Fotografija* – s priopćenjem se elektroničkom poštom može poslati i fotografija događaja s kojeg priopćavate vijest. Ne treba svim medijima fotografija. Šalje se samo onima koji to traže. Posebno je važno poslati fotografiju *online* medijima.
- *Kontakt osobe* – na priopćenju treba navesti organizaciju i broj telefona, faksa, e-mail i, ako je moguće, mobilni telefon.
- *Font* – trebao bi odgovarati korporativnim standardima, dakle knjizi standarda. Ako to nije određeno, treba birati *font style* po izboru (npr. Arial) i njegovu veličinu (ne više od 12).
- *Lektura* – provjeriti gramatičke pogreške, jezik i stil.
- *Slanje* – kada se priopćenje napiše i *sredi*, treba ga pravodobno poslati medijima.
- *Telefonski poziv* – brojne organizacije sugeriraju da je na kraju dobro pozvati medije da se provjeri je li priopćenje točno stiglo na njihov stol. To je prilika da se još jedanput skrene pozornost urednicima na tekst priopćenja. Pritom treba pripaziti da svojim pozivom ne došadjemo novinarima i urednicima.

Pregledavajući priopćenja za medije, urednici donose brze odluke i svako priopćenje klasificiraju u jednu od sljedeće tri kategorije:

1. *priopćenja sa snagom vijesti* jesu ona koja se sigurno objavljuju
2. *priopćenja s potencijalnom snagom vijesti* medijski su zanimljiva, ali ih treba još malo istražiti; ako novinar ima vremena to napraviti, vjerojatno će se objaviti
3. *priopćenja koja se odmah eliminiraju* jer nemaju nikakvu snagu vijesti i sigurno se neće objaviti.

Najveću mogućnost imaju dakle ona priopćenja koja sadrže informaciju koja je od velike važnosti za javnost kojoj se mediji obraćaju.

Pozadinska informacija (*backgrounder*)

Pozadinska informacija (*backgrounder*) zapravo je prošireno priopćenje za javnost koje daje više informacija (širu sliku) o određenom problemu kako bi ga bolje razumijeli oni koji se prvi put susreću s tim činjenicama, odnosno da bi redoviti izvjestitelji o tom problemu dobili što više korisnih informacija za eventualnu širu priču. Sadrži činjenice i statistike, ali uglavnom bez tuđih navoda. Ovdje se mogu rabiti i fotografije, grafikoni, shematski prikazi ili karte. Također može se rabiti i životopis nekog dužnosnika koji je upravo imenovan na dužnost.

Da bi pozadina bila opsežna, stručnjak za odnose s javnošću mora istražiti što je više moguće izvora, uključujući stare članke, brošure, priopćenja za medije i materijale objavljene izvan organizacije. S priopćenjem za medije pozadinske su informacije čitljivije ako sadrže informacije iz prve ruke. Pozadina nije priopćenje za javnost i stoga ne treba biti prezentirana u *leadu* i ne treba pratiti strukturu obrnute piramide. Većina pozadinskih informacija prati određeni obrazac. Neke upute daje nam T. H. Bivins u knjizi *Public Relations Writing*.¹⁹

- Počnite sa sažetom izjavom problema ili popratnog subjekta na kojeg se priopćenje odnosi.
- Sljedeći je dio povjesni pregled problema, njegova evolucija, nastanak i svi glavni događaji koji su mu prethodili. Ovdje je dopuštena i uporaba vanjskih informacija.
- Nakon toga dođite do problema koji se sada događa. To je glavni dio pozadine. Dodajte neke činjenice o problemu o kojem pišete. Pozadina je dio informacija, ne oglas ili mjesto na kojem prodajemo filozofiju svoje kompanije.
- Prezentirajte umiješanost u problem o kojem se diskutira i dajte smjer za buduće zahtjeve. Iako pozadina čini dio odnosa s javnošću, mora biti pomno formulirana u činjeničnim informacijama.
- Rabite podnaslove gdje je to prikladno. Podnaslovi dopuštaju da logički složimo informacije i moraju biti pomno odabrani i razumljivi.

- Većina pozadinskih informacija proteže se na četiri do pet stranica. Neka vaše informacija određuju duljinu. Objekt radnje služi nam da priskrbi informacije i odgovore za predviđena pitanja i ništa više.

Praćenje i analiza medija (*press clipping*)

Uredi za odnose s javnošću (ili to za njih čine specijalizirane agencije) uglavnom jednom dnevno prikupljaju i selektiraju njima zanimljive novinske isječke ili priloge iz medija kako bi menadžere ili političke dužnosnike i njihovo osoblje izvijestili o događajima koji se njih tiču. Obično se uz temeljne informacije o nazivu i vrsti medija te terminu emitiranja ili prostoru u novinama prilaže i kopija članka, odnosno snimka s radija ili televizije (te njihov transkript). Ovaj je alat dobio na važnosti povećanjem broja medija, čije je izvješćivanje gotovo nemoguće pratiti, a jedino pravodobna informacija omogućuje učinkovitu reakciju.

E-clipping

Internetska inačica elektroničkog *clippinga* jest internetski *e-clip*, što je *web clipping* usluga koju u Hrvatskoj nudi od 2003. godine agencija Press clipping²⁰ te druge specijalizirane agencije.

Ako je organizacijama potreban opsežan i točan pregled događaja objavljenih u tiskanom ili elektroničkim medijima, tada je internetski *e-clip* dobro rješenje. Informacije se dostavljaju elektroničkom poštom u obliku izvješća s priložima iz medija ili se mogu pregledati preko interneta.

Internetski *e-clip* temelji se na opsežnoj bazi podataka. Tako se na jednome mjestu spremaju informacije iz brojnih tiskanih i elektroničkih medija.

Prednosti su brojne. Među glavne prednosti ove usluge ubrajaju se:²¹

- baza se kontinuirano puni aktualnim objavama
- objave koje vas zanimaju možete pogledati na internetu ili se iste mogu dostaviti u obliku izvješća na e-mail

Pozadinska informacija (*backgrounder*) zapravo je prošireno priopćenje za javnost koje daje više informacija (širu sliku) o određenom problemu kako bi ga bolje razumijeli oni koji se prvi put susreću s tim činjenicama.

Internetska inačica elektroničkog clippinga jest internetski *e-clip*.

ALARMclip je informacija o traženim priložima iz elektroničkih medija dostavljena u najkraćem mogućem roku.

- sve prosljeđene objave pohranjene su u arhivu i dostupne su preko interneta 24 sata dnevno
- pretraživač omogućava brzo i precizno pretraživanje arhiviranih objava
- deskriptori omogućuju dodatni opis određene objave pomoću tri opisna polja
- omogućuje tri puta bolje rezultate pri pretraživanju i statistici.

ALARMclip

ALARMclip je informacija o traženim priložima iz elektroničkih medija dostavljena u najkraćem mogućem roku. Dostavlja se pomoću elektroničke pošte ili SMS-a, a može biti dopunjena i zapisom iz emitiranog priloga koji se dostavlja e-poštom. ALARMclip je posebno pogodan u razdoblju kada se u jednoj organizaciji događaju važne stvari ili očekujete važne odluke za osnovnu djelatnost i pomaže vam da budete odlično informirani. Suvremena tehnologija (telefon, SMS poruke ili elektronička pošta) praćenje medija čini učinkovitijim. Omogućuje stalnu prisutnost u središtu događanja i brigu za ugled organizacije.²²

BookClipping

BookClipping nudi kratak i brz uvid u novitete poslovne literature, najpopularnijih i najprodavanijih knjiga iz poslovnog djelokruga na hrvatskom tržištu, ali i u svjetskim okvirima. Svaki BookClipping sadrži preglede najpopularnijih pet izabranih knjiga i šalje se na mjesečnoj osnovi elektroničkom poštom. Agencija Press clipping Hrvatska nudi mogućnost mjesečne ili, uz popust, godišnje pretplate.²³

Novinarska mapa (Press Kit)

Novinari imaju dosta posla i najčešće prate velik broj subjekata na tržištu. Količina materijala koje novinari dnevno moraju pratiti, bilježiti, čitati i analizirati iznimno je velika. Ako materijale namijenjene novinarima (izjave, govore, statistike i sl.) stavite na papir, to će im biti od velike pomoći. Priprema sažetaka materijala i njihova distribucija u pisanom obliku znači da niste ovisni o tome je li novinar ispravno čuo govor ili izjavu.

Pisani materijal ima nekoliko ciljeva:

- potiču glasnogovornike da dobro promisle što žele reći i dodatno dotjeruju svoju izjavu
- povećava mogućnost da mediji ispravno shvate, razumiju informaciju što smanjuje mogućnost pogrešna tumačenja
- novinarima se daje materijal kojim se mogu poslužiti prilikom pisanja izvješća i time se na određeni način usmjerava njihova pozornost na određene činjenice
- povećava vjerodostojnost da će priča biti objavljena upravo s onim naglaskom koji se želi.

Novinarska mapa može se sastojati od fascikla u kojem se nalazi:

- priopćenje za javnost
- uvodna izlaganja
- prateći korporativni/organizacijski materijal
- fotografije
- životopisi (ako su potrebni)
- PowerPoint prezentacija
- grafikoni
- istraživanja
- CD i dr.

Fascikl je obično atraktivna izgleda jer služi za promociju organizacije. Pisani materijali u novinarskoj mapi moraju biti jezično korektni. Pisci ne smiju rabiti bombastičan tekst, superlative i sl. Klonimo se samohvale, žargona i stručnih termina, uporabu kratica moramo svesti na najnužniju mjeru i nastojati da nam rečenice budu kratke i informativne.²⁴ Ne zaboravimo da sve što je u mapi mora biti točno, usuglašeno u organizaciji i na neki način autorizirano.

Brojni djelatnici odnosa s javnošću iznimno naglašavaju značenje i važnost pisanih materijala. Oni im pomažu da novinari lakše shvate priču, a ujedno smanjuju i *lead time*.

Bilteni

Gotovo sve organizacije, neprofitne kao i profitne, stvaraju i distribuiraju biltene članovima svoje ciljane javnosti kako bi se dodatno predstavili te ih redovito informirali

BookClipping nudi kratak i brz uvid u novitete poslovne literature, najpopularnijih i najprodavanijih knjiga iz poslovnog djelokruga na hrvatskom tržištu, ali i u svjetskim okvirima.

Brojni djelatnici odnosa s javnošću iznimno naglašavaju značenje i važnost pisanih materijala.

o svim svojim aktivnostima koje često nisu zanimljive širem krugu medija.

Iako su slični korporativnim časopisima i novinama, bilteni su manje formalne publikacije, često manje atraktivne i manjeg opsega (nerijetko 4 stranice) te su prilagođene slanju poštom.

Bilteni su usmjereni prema ciljnoj unutarnjoj i vanjskoj javnosti. Bilteni za unutarnju javnost imaju za cilj izvijestiti zaposlenike o trendovima na njihovu polju rada, nadolazećim događajima, kadrovskim promjenama i promjenama poslovne politike unutar organizacije, događajima izvan korporacije, novim proizvodima, postignućima zaposlenika, rezultatima anketa i novim publikacijama itd. Cilj im je da se zaposleni osjećaju informirani o poslovima korporacije.²⁵ Također se rabe za izgradnju morala zaposlenika, promoviranje timskog rada, prepoznavanja postignuća i dodatnog jačanja ponosa na korporaciju.

Bilten namijenjen vanjskoj javnosti može sadržavati vijesti vezane za trendove u poslovnoj politici, kratke zanimljivosti o zaposlenima i korisnicima usluga, rad s društvenom zajednicom, o unaprjeđenju proizvodnje i dr. Bilten nije najbolji alat komunikacije u odnosima s javnošću za složene i duge priče. U biltenu se navode samo osnovne činjenice, a za više informacija čitatelji se upućuju na uredništvo, web ili druge komunikacijske kanale.

Za biltene je karakterističan jezgrovit stil pisanja. Rečenice su kratke i izravne. Tekstovi su autorizirani. Bilten pokriva nekoliko tema i tako sebi daje notu zanimljivosti. U biltenu mogu pisati i radnici, što dodatno pojačava interaktivnost u organizaciji. Naravno, konačni proizvod djelo je stručnjaka za odnose s javnošću. Ako pojedine korporacije smatraju isplativijim, ovaj se posao može dodijeliti i jednoj agenciji odnosa s javnošću na tržištu. Iako su bilteni danas alati odnosa s javnošću, postojali su dugo prije rođenja prakse odnosa s javnošću.

Korporativni časopisi

Bitan dio svakodnevnog poslovanja bilo koje korporacije jest komunikacija sa zapo-

slenicima na svim razinama. Komunikacija *licem u lice* u okružju *politike otvorenih vrata* osnovni je medij koji se rabi za poticanje komunikacije navise i izgradnju dobrih radnih odnosa sa zaposlenicima. U svakom trenutku nastoje se zaposlenicima pružiti sve aktualne informacije vezane za rad korporacije – preko oglasnih ploča, redovitih internih sastanaka odjela i proširenih sastanaka te internih mjesečnih publikacija.

Osim što zaposlenici tako upoznaju strategije i poslovne ciljeve tvrtke, organizacijske standarde i postignuća njihovih kolega, mogu doznati i o kretanjima drugih tvrtki iz sličnog okružja. S obzirom da su mnoge tvrtke aktivni sudionici i suradnici zbivanja u lokalnoj društvenoj zajednici, svi važni lokalni događaji popraćeni su u internom mjesečniku.

Vrlo je čest primjer internoga komuniciranja pomoću časopisa. U nekim je organizacijama časopis stjegonoša među alatima unutarnje komunikacije.²⁶ Njih možemo klasificirati kao periodične publikacije koje izlaze u redovitim vremenskim razmacima i najčešće pokrivaju određeno područje. U praksi se rabe neznanstveni i znanstveni časopisi. Do 90-ih godina 20. stoljeća postojali su samo tiskani časopisi, a krajem prošlog stoljeća pojavili su se i elektronički časopisi koji mogu biti inačica tiskanog časopisa ili izvorni elektronički časopis. Poslovna filozofija traži da zaposlenici na svim razinama budu informirani i educirani. S te strane časopisi su jedno od najučinkovitijih sredstava komunikacije koje jedna korporacija može uporabiti.

Stručnjaci ističu četiri elementa koja su važna za održavanje dobrog odnosa između uprave i zaposlenih:

- 1) odavanje priznanja zaposlenima
- 2) komunikacija
- 3) osjećaj pripadnosti
- 4) emocionalna sigurnost.

Kada svi navedeni elementi dobro funkcioniraju, produktivnost raste. Radnici koji vjeruju da im je radno mjesto sigurno i njihova osobna vrijednost priznata pridonijet će više od radnika koji to nemaju.²⁷

Bilteni su usmjereni prema ciljnoj unutarnjoj i vanjskoj javnosti.

Bilten namijenjen vanjskoj javnosti može sadržavati vijesti vezane za trendove u poslovnoj politici, kratke zanimljivosti o zaposlenima i korisnicima usluga.

U nekim je organizacijama časopis stjegonoša među alatima unutarnje komunikacije.

Časopisi prenose informacije i odluke od uprave do zaposlenika.

Uz druge oblike interne komunikacije korporativni časopisi daju velik doprinos razvitku svih četiriju elemenata. Časopisi prenose informacije i odluke od uprave do zaposlenika. Jačaju vjeru radnika da su informirani i da znaju što i zašto se događa u korporaciji. Pojedini dijelovi časopisa mogu poslužiti za izgradnju komunikacije zaposlenika s upravom. Prostor u časopisima s tom svrhom jesu: pisma uredniku, rubrike za pitanja i odgovore i sl.

Korporativni časopisi razlikuju se od korporacije do korporacije. Osnovne razlike tiču se formata, boje, grafičkog dizajna, fotografija, učestalosti izlaska, ciljne javnosti i dr. Neke korporacije sklonije su jednostavnom dizajnu pokazujući i tako da je štednja sastavni dio poslovne politike. Druge korporacije proizvode luksuzne časopise s više boja i na najkvalitetnijem papiru. Velike korporacije često objavljuju po nekoliko časopisa od kojih je svaka namijenjena drugoj javnosti.

Neprofitne organizacije izdaju časopise zbog sličnih razloga kao i korporacije. Umjesto pokušaja da zadovolje dioničare i potrošače, neprofitne organizacije stalno su u potrazi za donatorima. Njihov je proizvod usluga. Stoga časopisi namijenjeni donatorima ističu kvalitetu i društvenu vrijednost usluge koju neprofitna organizacija pruža.²⁸

D. L. Wilcox i sur. ističu kako se korporativni časopisi mogu podijeliti u četiri velike kategorije određene prema javnosti kojoj su namijenjeni. To su:

- 1) časopisi namijenjeni zaposlenicima i umirovljenicima
- 2) časopisi za dioničare i zaposlenike
- 3) časopisi za osoblje marketinga
- 4) časopis za potrošače i pridružene članove.

Za uređivanje korporativnih časopisa neka pravila sugerira T. Bivins. Iz uredničke perspektive konačna verzija publikacije uključuje naslove, podnaslove, opise slike te istaknute citate.²⁹ Svaki navedeni element iziskuje znanje i osjećaj za kvalitetno pisanje jer, osim što svi stoje u službi dodavanja informacija, objašnjavanja, pojačavanja dojma, kao i privlačenja pozornosti, ovi

elementi su ujedno prvo s čim se čitatelj susreće kada dolazi u doticaj s određenim člankom.

Naslovi

Iako su naslovi koji se rabe u časopisima i *newsletterima* slični, ipak postoje određene iznimke. Literatura pravi razliku između novinskog naslova koji se rabi u vijestima te *običnog* naslova koji je obilježje fičera.³⁰

Primarna funkcija novinskog naslova jest upoznati čitatelja sa sadržajem novinskog članka ili vijesti tako da čitatelj već i letimičnim pogledom zna o čemu se u priči radi. S druge strane naslov koji se rabi u fičer pričama mora privući pozornost čitatelja kako bi pročitao članak te dobio potpunu informaciju. Naslov fičera često pritom apelira na čitateljeve emocije, pogotovo humorom ostvarenim igrom riječima i slično, dok je novinski naslov racionalna i činjenična informacija.

Neovisno o tome je li riječ o novinskim ili običnim naslovima T. Bivins nudi nekoliko savjeta za njihovo pisanje:³¹

1. *Što kraće, to bolje.* Budući da je u u tiskanom publikacijama prostor iznimno bitan, postoji tendencija da naslovi budu što kraći jer duži naslov znači samo da će neki drugi dio priče morati biti skraćena.
2. *Izbjegavanje nejasnih riječi ili fraza.* Ovaj je savjet osobito važan u novinskim naslovima kako čitatelja ne bi naveli na krivi put ili pak nepotrebno proširili temu. Na primjer umjesto jednostavnog, ali poprilično nejasnog naslova *Poskupljenje* bolje je uporabiti naslov: *Od jeseni za hranu 3000 kuna više.* U fičerima postoji veća razina tolerancije za ovakve naslove.
3. *Rabite kratke rečenice.* Duge su rečenice problematične što često moraju biti prelomljene u dva reda ili pak ostavljene u zasebnom redu, što nerijetko izgleda tehnički loše, stoga je bolje naći kraću alternativu.

Podnaslovi i međunaslovi

Podnaslovi su naslovi koji dodatno objašnjavaju tekst, a često su istaknuti poseb-

Korporativni časopisi razlikuju se od korporacije do korporacije. Osnovne razlike tiču se formata, boje, grafičkog dizajna, fotografija, učestalosti izlaska, ciljne javnosti i dr.

Neprofitne organizacije izdaju časopise zbog sličnih razloga kao i korporacije.

nim tehničkim sredstvima, kao na primjer u nakošenom (*italic*) stilu ili pak u manjem fontu od naslova. Naslov je u većini slučajeva dovoljan, no ponekad naslov može biti prekratak ili želimo dodatno istaknut priču. Tada rabimo podnaslove.³²

Međunaslovi su prijelazni naslovi. Potreba za njima javlja se u dužim tekstovima pa se stoga ondje i rabe. Budući da ovakvi časopisi sadržavaju uglavnom kratke tekstove, nema potrebe za uporabom međunaslova. U svakom slučaju međunaslovi bi se trebali odlikovati kratkoćom te bi se trebali rabiti na pravilnim mjestima u tekstu, uglavnom onda kada dolazi do promjene teme ili smjera priče.

Budući da je slobodni prostor vječita briga tiskanih publikacija, međunaslovi mogu biti korisni kada bi za prijelaz s jedne na drugu temu bilo potrebno više prostora nego za sam međunaslov. Literatura također objašnjava kako međunaslov u tekstu ne može stajati sam, dakle u tekstu su minimalno potrebno dva međunaslova.³³ Neki praktičari smatraju kako takvo mišljenje nije pretjerano opravdano.

Opisi slika

Opisi slika kratki su tekstovi koji se nalaze pokraj ili ispod određene fotografije ili ilustracije, a svrha im je dodatno objasniti sliku ili unijeti nove informacije u članak. Savjeti za pisanje naslova vrijede i ovdje.³⁴

1. Opisi moraju biti kratki i odnositi se izravno na samu sliku, a oni najbolji ujedno dodaju informacije koje nisu u članku.
2. Ako je opis dugačak, mora biti jasan. Na primjer prilikom imenovanja osoba na fotografiji mora postojati jasan redoslijed (s lijeva na desno).
3. Opisi ne smiju biti nejasni.

Istaknuti citati

Svrha istaknutih citata je privlačenje čitateljeve pozornosti na važne misli ili činjenice koje članak obrađuje. Uglavnom se rabe u časopisima i novinama, a njihova uporaba u časopisima relativno je nova. Materijal za istaknute citate u načelu se nameće sam po

sebi jer u svakom intervjuu uvijek postoji neka najvažnija misao intervjuiranog koja može poslužiti za istaknuti citat. Također istaknuti citati ne moraju biti pravi citati, već je moguće uporabiti i neki dio teksta koji se želi dodatno naglasiti.

Istaknuti citati imaju svoju svrhu i u smislu uređivanja i u smislu dizajna. Iz uredničke perspektive istaknuti citati služe kako bi privukli pozornost čitatelja na članak, dok iz dizajnerske perspektive mogu poslužiti kako bi se popunio prazan prostor, pritom njihova veličina i pozicioniranje ne igra bitnu ulogu.³⁵

Uređivanje

Gotovo sve članke nakon što su napisani treba još dodatno obraditi. To pogotovo vrijedi za fičer priče djelomično zbog njihove dužine, a djelomično zbog poprilično slobodnog stila kojim su napisane.³⁶ Ako je članak predug, postoje određeni savjeti za njegovo kraćenje, a cilj je da se članak svede na potrebnu dužinu bez ugrožavanja stila i smisla članka.³⁷

1. Početak i kraj članka često sadrže previše informacija pa je dobro kraćenje početi od njih.
2. Ako se rabi puno citata, valja izbaciti sve one koji razvodnjuju priču i ostaviti samo one najvažnije.
3. Suvišne opise treba izbaciti.
4. Ako su detalji pretjerano objašnjeni, moraju se skratiti njihovi opisi.
5. Ako je dovoljno jedno mišljenje, ne treba nam drugo i treba ga izbaciti.
6. Moguće je da smo uporabili više riječi nego što je stvarno potrebno. U tom slučaju suvišne riječi treba izbaciti.

Komentari i kolumne

Neki mediji pružaju mogućnost menadžerima, liderima NGO ili političkim dužnosnicima da povremeno objave komentar ili kolumnu u njihovim novinama ili časopisima. S pozicije odnosa s javnošću prigoda je to menadžerima ili dužnosnicima da *prodaju* svoju priču, iznesu i svoj argument više. Lideri moraju biti svjesni i težine svoga slova jer su moguće reakcije na objavljenu priču.

Svrha istaknutih citata je privlačenje čitateljeve pozornosti na važne misli ili činjenice koje članak obrađuje.

Neki mediji pružaju mogućnost objave komentara ili kolumne u njihovim novinama ili časopisima. S pozicije odnosa s javnošću prigoda je to menadžerima ili dužnosnicima da prodaju svoju priču, iznesu i svoj argument više.

Ako se šalje priopćenje koje ograničavamo za objavu u točno određen sat, dan, tj. datum, to moramo i naznačiti – primjerice: „Priopćenje, objaviti u ponedjeljak u 14.00 sati“. Za takvo priopćenje kažemo da je pod embargom.

Ovakve prilike vrlo je važno iskoristiti. Stoga je važna zadaća djelatnika odnosa s javnošću uvjeriti svoje menadžere da surađuju s medijima kada im se ponudi komentar ili kolumna i da je iskoriste na najbolji način.

Embargo

Embargo je još jedan alat odnosa s javnošću koji se doduše ne rabi često. Djelatnici u odnosima s javnošću svakodnevno medijima prosljeđuju određene materijale o svome radu. Priopćenja su najzastupljeniji alat. Neki djelatnici odnosa s javnošću, posebice američke tradicije, često na priopćenje stavljaju oznaku *žurno priopćenje* ako ima karakter žurnosti. Ako se šalje priopćenje koje ograničavamo za objavu u točno određen sat, dan, tj. datum,³⁸ to moramo i naznačiti – primjerice: „Priopćenje, objaviti u ponedjeljak u 14.00 sati“. Za takvo priopćenje kažemo da je *pod embargom*.

U praksi se rijetko stavlja embargo na priopćenje. Djelatnici odnosa s javnošću služe se embargom kada medijima šalju nešto složenije dokumente, npr. nacrt godišnjeg državnog proračuna, neki sporazum koji još nije potpisan, deklaraciju čija se objava tek očekuje, važan govor nekog lidera koji će tek biti izgovoren i sl. Svrha je embarga da se tekst što kvalitetnije iščita i razmotri u redakcijama, a da se ne objavi do trenutka kada to strateški planiraju u uredu odnosa s javnošću.

Uporaba embarga može imati pozitivne učinke i s jedne i druge strane. Mediji nemaju zakonsku obvezu objaviti ih, ali to najčešće čine kako bi kolegama iz odnosa s javnošću izašli u susret, ali i zbog međusobnog povjerenja. Embargo ne smijemo zlorabiti jer će urednici to otkriti i prestati ih objavljivati.³⁹

Reportaža

Osim kolumni i komentara djelatnici za odnose s javnošću često planiraju, iniciraju i pripremaju reportaže s menadžerima, liderima NGO, uglednim osobama ili političkim dužnosnicima, odnosno svojim organizacijama i predlažu ih novinarima. Nerijetko ih i sami novinari iniciraju. Primjerice privat-

ni život menadžera i političara jedna je od atraktivnijih novinarskih tema.

Reportaže se razlikuju od novinskih priča po tome što iscpnije ulaze u srž teme i zahtijevaju znatno više zanimljivijih informacija. Reportaže se mogu rabiti da osiguraju pozadinu za neki poseban novinski članak ili jednostavno da se detaljnije pozabave temom. One su manje osjetljive na vrijeme od izravnih novinskih priča. Prema A. Barry postoje četiri vrste reportaža koje se rabe u medijima:⁴⁰

1. Reportaže koje se temelje na temama

Novine objavljuju dijelove reportaže o omiljenim područjima koja zanimaju njihovo čitateljstvo, kao što su putovanja, kuhanje, vrtlarstvo, zdravlje i obrazovanje. Pojedine dijelove stvaraju same publikacije, ali se često oslanjaju na materijal koji stvaraju djelatnici odnosa s javnošću. Stručne publikacije i programi često rabe reportaže.

2. Reportaže koje se temelje na ljudima

To su obično profili slavni osoba i ljudi pod okom javnosti, a popularni su u novinama i potrošačkim časopisima. Stručne publikacije također objavljuju reportaže koje se temelje na ljudima, a koje mogu biti u obliku „pojedinih dijelova mišljenja ili izravnih profila“. Ne morate biti Mick Jagger da dobijete dio profila, ali trebate nešto relevantno i zanimljivo napraviti ili reći.

3. Pripremljene reportaže

Pišu ih stručnjaci za odnose s javnošću ili honorarni novinari. Takve reportaže mogu ponuditi novinama ili časopisima na razmatranje. Važno je da nisu pristrane. U njima se mogu dati stručni savjeti, zanimljivi govori i dr. Na primjer ako vodite savjetničku kuću za menadžment i razvili ste uspješnu strategiju oporavka poduzeća, možete razmotriti slanje priče relevantnoj poslovnoj publikaciji. Reportaža neće govoriti o tome kako je divna vaša savjetnička kuća, nego o najnovijim idejama i trendovima industrije u zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika. Mogli biste rabiti nekoliko primjera vlastitog izravnog iskustva, ali, općenito, nudite nepristran savjet. Ako zalutate u reklamiranje vlastitog posla, reportaža gubi kredibilitet i vjerojatno neće biti objavljena.

Djelatnici odnosa s javnošću služe se embargom kada medijima šalju nešto složenije dokumente, npr. nacrt godišnjeg državnog proračuna, neki sporazum koji još nije potpisan, deklaraciju čija se objava tek očekuje, važan govor nekog lidera koji će tek biti izgovoren i sl.

4. Reportaže vođene oglašavanjem

Kao dio taktike odnosa s javnošću o medijskoj pokrivenosti novine mogu objaviti reportažu o primjerice banci. Banke se reklamiraju preko informacija, uz uvjet da u medije daju oglas. To može biti korisno jer vam daje kontrolu nad člankom. Ali treba imati na umu da je ovo vođeno oglašavanjem pa učinak na čitatelje može biti manji od stvarne informacije za koju nije plaćeno. Taktika se često rabiti u lokalnim ili regionalnim novinama te specijaliziranim magazinima, posebnim izdanjima...

Advertorial (PR oglas)

Ovaj alat povezuje odnose s javnošću i oglašavanje te sadrži elemente i jednog i drugog. Temelji se na zakupljenom prostoru u mediju, ali sadrži relevantne informacije koje ne pripadaju klasičnoj promociji. Rabi se kao alat odnosa s javnošću kad se traži zajamčena pokrivenost. Časopisi ih općenito vole jer na njima zarađuju, a i stručnjaci za odnose s javnošću jer su aktivnost odnosa s medijima gdje mogu stvarno jamčiti da će se pokrivenost pojaviti u posebno ciljanoj publikaciji.⁴¹ Često se njima prenose informacije koje zahtijevaju komunikaciju većeg broja činjenica važnih za neku ciljnu skupinu, a mediji im ne pridaju dovoljnu pozornost.

Advertorial ima isto značenje kao i oglas. Ali za razliku od oglasa ispunjen je tekstem i slikama koje uvelike sličice člancima u novinama. Često su grafički dizajnirani tako da ih je teško razlikovati od novinarskog teksta jer su napisani istim fontom. Prednost advertoriala u odnosu na oglas jest u tome što njegov stil i format daju veći kredibilitet proizvodima koje oglašavaju objašnjavajući ih očitim objektivnim terminima treće strane, tj. novinara.⁴²

Cinici će reći da su tako posebno uređeni oglasi tu da jednostavno prevare čitatelja koji vjeruje da mu je ponuđen nepristran članak. Iako se advertoriali pojavljuju na posebno označenim stranicama (riječima *advertorial* – reklama ili *plaćeni oglas*), činjenica je da plaćeni prostor nije uvijek vidljiv čitatelju. Često je teško na prvi pogled primjetiti sitno otiskano upozorenje *oglas*.

Advertoriali imaju svoje mjesto u kutiji alata odnosa s javnošću i mogu pružiti mogućnost poslu da dobije vrlo potreban publicitet točno kada je to potrebno.⁴³

Godišnja izvješća

Povijest godišnjih izvješća počinje s 1934. godinom, kada je u SAD-u donesen zakon poznat pod nazivom *Securities Exchange Act*. Taj je zakon obvezivao javna poduzeća da informiraju svoje ulagače o godišnjem financijskom stanju tvrtke. Početkom 1980. SEC (*Securities and Exchange Commission*) zahtijevao je da se godišnjem izvješću dodaju i proširene analize financijskog stanja tvrtke te informacije o financijskom poslovanju te iste tvrtke u posljednjih pet godina. Tako su iz godine u godinu godišnja izvješća postajala opsežnija i kompleksnija.⁴⁴

Na zahtjev nekih korporacija (npr. General Motors) SEC je 1987. godine dopustio pisanje godišnjih izvješća u sažetom obliku, ali pod uvjetom da sadržavaju sve zakonski regulirane elemente. To je stvorilo problem. Naime pojavilo se mišljenje da bi različite kompanije to mogle zloupotrijebiti tako što će u tim sažetim godišnjim izvješćima iznijeti samo dobre strane svog poslovanja, a one negativne izostaviti. Ipak, većina poslovnih kompanija i dalje preferira duže verzije godišnjih izvješća.

Novi mediji donijeli su nove zahtjeve. Neke korporacije više ne tiskaju godišnja izvješća, nego ih objavljuju na svojim internetskim stranicama. To su uglavnom sažeta izvješća o najvažnijim dijelovima poslovanja te tvrtke, odnosno kompanije.

Godišnja izvješća, osim sadržajnog dijela, predstavljaju korporaciju u javnosti pa im se vrlo često pridaje posebna pozornost. Neka hrvatska godišnja izvješća, zbog svog izgleda i oblika, poput onih za Adris ili Podravku, nagrađivana su na svjetskoj razini.

Osim godišnjih izvješća postoje i druge vrste financijskih izvješća. To su tromjesečna izvješća koja su, za razliku od godišnjih izvještaja, manje opsežna. Zatim postoje 10-K izvješća. Ta su izvješća preciznija i detaljnija od godišnjih izvještaja i šalju se dioničarima isključivo na njihov zahtjev. Statistički

Advertorial povezuje odnose s javnošću i oglašavanje te sadrži elemente i jednog i drugog. Temelji se na zakupljenom prostoru u mediju, ali sadrži relevantne informacije koje ne pripadaju klasičnoj promociji.

Godišnja izvješća, osim sadržajnog dijela, predstavljaju korporaciju u javnosti pa im se vrlo često pridaje posebna pozornost.

Godišnja izvješća mogu koristiti financijskim analitičarima, potencijalnim dioničarima, zaposlenicima i drugima.

dodaci treća su vrsta financijskih izvještaja koje uglavnom rabe veće korporacije.⁴⁵

Pišući godišnje izvješće, moramo imati na umu da ga pišemo ponajprije za internu javnost, za ljude koji imaju veliko zanimanje za našu kompaniju. No nisu oni jedini koji dobijaju godišnje izvješće. Ona se upućuju i klijentima, strateškim partnerima, prodavačima, zakonodavcima, regulatorima, financijskoj zajednici te medijima.⁴⁶ Upravo je to glavni razlog zašto se u godišnjim izvješćima ističu dobre ili se čak izostavljaju loše vijesti o poslovanju neke kompanije. To može biti velika pogreška. Naime istraživanja pokazuju da bi većina dioničara imala kudikamo bolje mišljenje o kompanijama kada bi bile otvorenije i iskrenije prema njima.⁴⁷

Prije pisanja godišnjih izvješća trebamo odrediti javnost kojoj se obraćamo. Osim dioničara korisnici godišnjih izvještaja i sami su mediji, posebno financijski izvijestitelji. Godišnja izvješća također mogu koristiti financijskim analitičarima, potencijalnim dioničarima, zaposlenicima i drugima.

Kada je riječ o sadržaju godišnjih izvješća, američka iskustva ukazuju na važnost uputa koje je dala *Securities and Exchange Commission* (SEC). Prema SEC-u godišnje izvješće treba sadržavati:

- osobnu iskaznicu kompanije (čime se kompanija bavi, tko su članovi uprave...)
- informacije o dionicama, njihovim cijenama i dividendama u protekle dvije godine
- financijsko izvješće o poslovanju kompanije u prethodne dvije godine
- treba objasniti razlike između našeg financijskog izvješća i izvješća u drugoj formi koje je napisao SEC
- sažete analize svih operacija koje su se dogodile u posljednjih pet godina
- obavijest o dostupnosti izvještaja u formi 10-K, kratak opis poslovanja
- materijalne razlike koje su postavili odgovorni računovođe, a koje utječu na financijsko izvješće
- i na kraju, dodatno izvješće o stanju i kretanju inflacije.⁴⁸

Za pisanje godišnjih izvješća angažira se odjel odnosa s javnošću ili se kompanija može obratiti nekoj vanjskoj agenciji koja će obaviti taj posao. Ipak, većina kompanija odlučuje se za prvi način pisanja izvješća, odnosno angažiraju vlastite ljude koji su već upoznati s načinom poslovanja kompanije. No, bez obzira tko ih piše, treba znati da glavninu godišnjih izvješća čine tablice, grafikoni i fotografije. Godišnje izvješće sastoji se od dvaju dijelova: statističkog i onog više pripovjedačkog, tj. opisnog dijela.⁴⁹

Oglasne ploče

Oglasne ploče u kompanijama i organizacijama jedna su od najstarijih tehnika interne komunikacije. Brojne tvrtke i organizacije preko oglasnih ploča izvješćivale su svoj menadžment te radnike o brojnim aktivnostima i aktualnostima. Te oglasne ploče, kojih je u većim proizvodnim sustavima moglo biti više, u početku su bile smještene u neposrednoj blizini direktorova ureda, a vremenom su se disperzirale i tako postale dostupnije zaposlenicima. Na oglasne su se ploče stavljale razne informacije. Ponajprije na tim mjestima bili su postavljeni najvažniji pravni akti, primjerice statuti, pravilnici, odluke, zaključci, mišljenja itd. Interni natječaji, razne druge informacije punile su oglasne ploče; i danas to čine.

Brojne kompanije u svijetu izradile su oglasne ploče koje nisu vezane za posao. Istina, većina oglasnih ploča treba biti povezana s poslom. Kompanije imaju piknike za djelatnike, blagdanske zabave i organizaciju drugih posebnih događaja. Neke tvrtke čak za djelatnike osnivaju rekreacijske centre, nude im automobile ili knjižne klubove i dr. Razlog je prepoznavanje činjenice da je posao, na nekoj razini, društvene prirode. Ako kompanija od djelatnika zahtijeva da glavninu svoga vremena posvete poslu, onda je pošteno pomoći im da se i dobro osjećaju na radnome mjestu. To je zamisao „integracije posla i života“.⁵⁰

Razvojem novih medija oglasne ploče počele su se smještati u intranetske sustave. Zamisao je ove ideje bila brža i lakša dostupnost informacija svakom djelatniku. U po-

Oglasne ploče u kompanijama i organizacijama jedna su od najstarijih tehnika interne komunikacije.

Razvojem novih medija oglasne ploče počele su se smještati u intranetske sustave.

četu je ovaj komunikacijski kanal bio zanimljiv, no vremenom statistika je ukazala da se oglasne ploče slabo rabe. I kada su se rabile, uglavnom su dominirale žalbe i primjedbe. Stručnjaci za internu komunikaciju vremenom su utvrdili da je oglasna ploča na intranetu jednostavno bila *oglasna ploča*. Nije imala temu koja će ljudima pomoći da *razgovaraju* s drugim zaposlenicima, da stvore virtualnu zajednicu – mjesto na kojemu ljudi koji slično razmišljaju mogu razmijeniti ideje, informacije i znanje. To je ono što funkcionira na intranetu. Kada je temama riječ, smatra se da trebaju dominirati dvije vrste: teme koje se odnose na stvarna poslovna pitanja i teme o kojima djelatnici stvarno trebaju razgovarati.⁵¹

U raspravi o oglasnim pločama i intranetu postavlja se pitanje treba li dopustiti anonimnu poštu na intranetu. Mišljenja su podijeljena. Jedni smatraju da je uspjeh oglasne ploče zajamčen mogućnošću anonimne komunikacije. Drugi pak tvrde da je smisao oglasne ploče uspostavljati veze s drugim djelatnicima koji ne bi komunicirali ako su anonimni. To je jedan od ciljeva upravljanja znanjem. No većina se stručnjaka slaže da to ovisi o vrsti organizacijske kulture.

Tehnologija oglasnih ploča može se iskoristiti i za kratkoročne rasprave. Pojedine tvrtke rabe oglasne ploče s ograničenim vremenom kako bi potaknule djelatnike na dijalog o tome kako popraviti neke probleme u tvrtci. To može dovesti do određenih pozitivnih poboljšanja i promjena. Kreatori i dizajneri oglasnih ploča moraju biti svjesni i činjenice da je sve mjerljivo. Načelo kako niti jedno komunikacijsko nastojanje ne smije ostati neizmjereno izazov je više za stručnjake u internoj komunikaciji. Mjerljivost učinka oglasnih ploča može se izvršiti kvantitativnim i kvalitativnim mjerenjem. To možete učiniti zahvaljujući fokusnim skupinama, anketama, anegdotama i sl.⁵²

Profil kompanije

Objektivno napisan opis kompanije, njezini odjeli, proizvodi, usluge, ključno osoblje koje vodi kompaniju, pozicija na tržištu i vizija za budućnost, tj. povijest kompanije bit-

na je za uspostavljanje odnosa s medijima i ciljnom javnošću. To je ključna komponenta u alatima koji se odnose na medije i alat za upućivanje koji se evidentira u aktivnoj datoteci resursa. On pokazuje da je kompanija profesionalna i ozbiljna u smislu rada s medijima.⁵³ Za one koji ne znaju, profil kompanije može se činiti sličan brošuri koja iznosi podatke o potencijalima kompanije.

Ipak, razlika koja ih definira jest u tome što profil kompanije ima novinarski ton i zbog toga u njemu nema prodajnog i promotivnog jezika. Teorijski, urednik može doslovce povući informaciju iz profila kompanije kada piše priču koja zahtijeva informacije o vašoj kompaniji. Također, za razliku od brošure, profil kompanije pojavljuje se na običnom bijelom papiru – bez fotografija, uljepšane grafike, dekorativnog stila.

Profil kompanije nije kratak prikaz ili činjenično stanje, to je upravo detaljan profil kompanije. Po dužini ti dokumenti obuhvaćaju od 8 do 10 stranica za prilično mladu kompaniju, od 30 do 50 stranica za veliku, složenu kompaniju. Profil kompanije čine *živi* dokumenti, što znači da se ti dokumenti trebaju mijenjati i prilagođavati kako dolazi do novog razvoja situacije. Zbog toga uvijek postoji datum na prednjoj stranici.⁵⁴ Varijacija ovog alata jest profil odijela koja naglašava isto područje tema kao i profil kompanije, ali je namijenjena za individualni odjel velike kompanije.

Ovaj je dokument namijenjen medijima, ali se može rabiti i za investitore ili za informiranje novih menadžera ili članova različitih odbora. To je pouzdan dokument na koji se vanjski izvori mogu osloniti. Važan je za vrijeme izbijanja krize i kriznoga komuniciranja. Možemo ga često vidjeti na gospodarskim sajmovima.

Priručnici

Kao alat odnosa s javnošću priručnici najčešće sadrže iskaze o poslovnoj politici, statističke podatke i popise važnih činjenica o organizacijama koje su ih izdale. Priručnici se često izrađuju radi distribucije medijima i koriste novinarima kao izvor informacija. Poslovna udruženja i korporacije često rabe priručnike prakticirajući odnose s javnošću.⁵⁵

Objektivno napisan opis kompanije, njezini odjeli, proizvodi, usluge, ključno osoblje koje vodi kompaniju, pozicija na tržištu i vizija za budućnost, tj. povijest kompanije bitna je za uspostavljanje odnosa s medijima i ciljnom javnošću.

Profil kompanije nije kratak prikaz ili činjenično stanje, to je upravo detaljan profil kompanije.

Kao alat odnosa s javnošću priručnici najčešće sadrže iskaze o poslovnoj politici, statističke podatke i popise važnih činjenica o organizacijama koje su ih izdale.

Stručnjaci odnosa s javnošću i marketinga na različitim područjima djelovanja primjenjuju vodiče kako bi se njihova ciljna javnost povezala s uslugom ili proizvodom.

Vodič

To je knjižica koja sadržava različite upute i podatke o nekom fenomenu te često služi za lakše snalaženje u prostoru ili institucijama. Stručnjaci odnosa s javnošću i marketinga na različitim područjima djelovanja primjenjuju vodiče kako bi se njihova ciljna javnost povezala s uslugom ili proizvodom. Vodiči su danas vrlo korisni u institucijama kulture, npr. muzejima, zatim u turizmu, zdravstvu (vodič za trudnice, promotivno preventivni vodič), javnoj upravi (vodiči o pristupu informacijama državnih tijela) i dr. Često ga rabe i velike korporacije ili državne institucije kako bi predstavile svoje odjele, pogone i sl. Vodič kroz zanimanja daje savjete i informacije koje su potrebne pri odabiru zanimanja i planiranju karijere. *WordPress vodič* jest PDF *e-book* koji sadrži 19 stranica u kojima je objašnjeno kako instalirati, urediti i usavršiti svoj blog.⁵⁶

„U želji da vam olakšamo odabir studija i ove smo godine, uz održavanje smotre, za vas pripremili Vodič za buduće studente Sveučilišta u Mostaru.“

„Iskustva iz proteklih godina osnovni su razlog izdavanja *Vodiča za buduće studente Sveučilišta u Zagrebu* koji svojim sadržajem treba olakšati snalaženje i pružiti što potpunije informacije o studijima koji se nude u sklopu našeg Sveučilišta“, kaže se u *Vodiču za buduće studente Sveučilišta u Zagrebu*.

„U želji da vam olakšamo odabir studija i ove smo godine, uz održavanje Smotra, za vas pripremili *Vodič za buduće studente*, koji sadrži osnovne informacije o fakultetima i studijima na Sveučilištu, razredbenim ispitima, stručnim nazivima koje se stječu završetkom tih studija, organizaciji i radu studenata, kao i i drugim za vas korisnim informacijama“, stoji u *Vodiču za buduće studente Sveučilišta u Mostaru*.⁵⁷

Neke institucije izrađuju vodiče za dodjelu donacija i sponzorstva. Tiskan je i vodič kroz državnu maturu, autostoperski, porezni, financijski i brojni drugi vodiči. Ovakvo široka primjena govori o prihvatljivosti vodiča kao alata u odnosima s javnošću i marketingu.

Distribucijski servis vijesti

Distribucijski servis vijesti specijalizirane su agencije za distribuciju vijesti medijima. Naime ovi servisi djeluju tako što u svojoj

bazi imaju gotovo sve medijske kuće u zemlji i mogućnost da npr. priopćenje jedne organizacije prosljede svim zainteresiranim medijima. Osim tradicionalnih medija na popisu su ovih servisa i *opinion makersi*, blogeri i druga ciljna javnost.

Organizacije distribucijske servis vijesti često se rabe za pozive na određene događaje ili skupove, zatim za distribuciju priopćenja za javnost i drugog materijala. Mnogi servisi distribucije vijesti dopiru do internetskih stranica pa samo jedno priopćenje može doprijeti do stotina internetskih stranica. Važna prednost slanja materijala preko *online* mreže i distribucijskog servisa vijesti jest u tome što će pretraživači vijesti i vertikalne internetske stranice indeksirati vaše priopćenje te će vas biti lako pronaći na mreži. Mnoštvo je opcija *online* distribucije priopćenja za javnost. U većini zemalja u svijetu postoje ovi servisi. Najpoznatiji američki servisi su: PR Newswire: prnewswire.com; zatim PRWeb: www.prweb.com; Business Wire: www.businesswire.com, Market Wire: www.marketwire.com, PrimeNewswire: www.primezone.com i dr.

Kako bi se vaše priopćenje pojavilo na *online* medijskom servisu, uključujući i Google News, morate kupiti samo osnovnu ponudu slanja priopćenja za javnost nekog distribucijskog servisa. Distribucija priopćenja medijima obično se temelji na regionalnim kriterijima.

Korporativni (institucionalni ili strukovni) rječnici

Poslovna udruženja, korporacije, državne i druge institucije često pripremaju i tiskaju male rječnike u kojima objašnjavaju pojmove iz njihove prakse. U tim se rječnicima mogu naći i specijalistički žargoni i standardne riječi. Tako pripremljeni rječnici distribuiraju se medijima i objavljuju na internetskoj stranici (npr. www.vskairos.hr). Za izradu malih rječnika posebno su zainteresirane organizacije čiji termini nisu često u svakodnevnoj komunikaciji, primjerice policija, financijski sektor, medicina i dr. Za prosječnu osobu, kao i za novinare, njihov usko stručni vokabular gotovo nije

Poslovna udruženja, korporacije, državne i druge institucije često pripremaju i tiskaju male rječnike u kojima objašnjavaju pojmove iz njihove prakse.

razumljiv. Stoga su ovakve institucije zainteresirane za izradu malih rječnika u kojima objašnjavaju svoje termine. Korisni su medijima i novinarima jer pomoću njih mogu preciznije dekodirati stavove javnosti.

Pisma

Unatoč razvoju novih medija, posebno e-maila, pisma su i dalje važna u komunikaciji s unutarnjom i vanjskom javnošću. Praktičari odnosa s javnošću rabe taj kanal zbog individualnog pristupa, vrlo je ekonomičan, izravan, brz, može se lijepo dizajnirati itd.

Pisma su vrlo učinkovita u internoj komunikaciji, a mogu se slati važnim vođama u društvu, tzv. *opinion makersima* (kreatorima mišljenja, utjecajnim pojedincima koji kreiraju stav javnosti o određenom pitanju) ili *kihačima*, kako kaže Seth Godin u knjizi *Plava krava*. *Kihači* su glavni mediji za prenošenje virusnih ideja. (Uspjeh je izvjesniji kod ideja koje se šire. Ideje koje se šire Godin naziva *virusnim idejama*.) Riječ je o stručnjacima koji će svim svojim kolegama, prijateljima ili sljedbenicima govoriti o novoj usluzi ili novom proizvodu. *Kihači* su ljudi koji lansiraju i šire virusne ideje. Oni moraju *kihati*.⁵⁸

Bijela knjiga/papir (*White papers*)

Termin bijela knjiga ili bijeli papir ime je dobio po tome što sadrži otvorena i nedotjerivana izvješća o nekom pitanju, tiskana na običnom bijelom papiru. Ta izvješća artikuliraju poziciju kompanije o važnom pitanju ili rezimiraju nalaze istraživačkog projekta ili nude poimanja koja se temelje na uključenosti kompanije u granu biznisa.⁵⁹ Iako su se prvo pojavile kao dokumenti u kojima vlade zacrtavaju svoju politiku, bijele knjige postale su uobičajno sredstvo za predstavljanje tehnoloških inovacija i proizvoda.⁶⁰

Pojam se različito definira. Direkcija za europske integracije Vijeća ministara BiH na svojoj web stranici bijelu knjigu definira kao dokument Europske komisije koji sadrži prijedloge budućih aktivnosti Zajednice u određenim područjima. Bijela knjiga u

određenim slučajevima slijedi zelenu knjigu, dokument koji Europska komisija izdaje kako bi počela savjetovanje o određenom pitanju na europskoj razini.⁶¹ J. Kantor bijeli papir definira kao dokument čija je svrha educirati, informirati i uvjeriti čitatelja točno identificirajući postojeći problem i prezentirajući korisne solucije za rješenje tih izazova.⁶² U definiciji R. Blya stoji kako je bijeli papir neformalni dokument koji je dizajniran da izgleda kao specijalno izvješće, *opinion paper* ili drugi važan dokument. Veličina stranice obično je 81/2 s 11 inča, a bijeli papiri se mogu distribuirati i kao tiskani dokumenti ili kao Adobe Acrobat PDF dokumenti koji se mogu skinuti.⁶³

M. Stelzner kaže da je bijeli papir uvjerljiv dokument koji obično opisuje problem i način kako ga riješiti. Bijeli papir križanac je između članka i brošure. Uzima objektivni i edukativni pristup članka i isprepliće uvjerljivu korporativnu poruku koja je tipična za brošure.⁶⁴

U detaljnijoj definiciji bijelog papira Stelzner navodi da je bijeli papir „dokument o tehničkim ili poslovnim koristima koji uvodi izazov s kojim se čitatelji susreću i daje jaku argumentaciju zašto preferirati određeni pristup rješavanju problema“.⁶⁵

Bijela knjiga/papir tip je monografije zato što pristupa temi s istraživačkim i edukativnim mentalitetom. Dužina je određena time koliko je detalja potrebno da bi se predmet temeljito obradio. Zbog toga što izvješća bijele knjige imaju jezgru materije, nastoje biti više nego izvješće od nekoliko stranica. Veličina onih koje sam vidio i čitao, naglašava J. Winke, dužine su od 20 do 30 stranica.⁶⁶

Tema izvješća bijele knjige/papira može biti posredna i općenito prihvaćena, ali objektivno pisanje treba biti gotovo neograničeno vremenom zbog činjenice da se tema istražuje i obrađuje ozbiljno. Dobra bijela knjiga/papir napisana je za poslovnu javnost, definira probleme i nudi rješenja, ali ne zagovara određeni proizvod ili tvrtku. Bijela knjiga obično je besplatna i često sadrži zahtjev za registraciju kako bi autori mogli doći do imena i kontaktnih podataka osoba koji su ih učitali. Mnoge kompanije

Pisma su i dalje važna u komunikaciji s unutarnjom i vanjskom javnošću. Praktičari odnosa s javnošću rabe taj kanal zbog individualnog pristupa.

Termin bijela knjiga ili bijeli papir ime je dobio po tome što sadrži otvorena i nedotjerivana izvješća o nekom pitanju, tiskana na običnom bijelom papiru.

Bijeli papir „dokument o tehničkim ili poslovnim koristima koji uvodi izazov s kojim se čitatelji susreću i daje jaku argumentaciju zašto preferirati određeni pristup rješavanju problema“.

Bijela knjiga/papir ima i diplomatsku uporabu. Rabi se i u politici, a ponekad zna nositi naziv *non-paper*.

povezuju bijele knjige/papire s poslovnim web stranicama pomoću servisa kao što su TechTarget.⁶⁷

Često se rabi u marketinške svrhe. Bijela knjiga/papir ima i diplomatsku uporabu. Rabi se i u politici, a ponekad zna nositi naziv *non-paper*.⁶⁸

Vrste bijelog papira⁶⁹

S obzirom na tematiku koju obrađuju i ciljnu publiku na koju su usmjereni, razlikujemo više vrsta bijelih papira. Već iz samih definicija vidljivo je da poimanje i prihvaćanje raznih vrsta bijelih papira utječe i na formulaciju definicije. Tako različiti autori nude i drukčije podjele bijelih papira po vrstama.

A. M. Stelzner razlikuje četiri primarne vrste bijelog papira:⁷⁰

1. *Tehnički bijeli papir* – namijenjen je inženjerima jer često opisuje procese i procedure pružajući precizne detalje. Ova vrsta bijelih papira često se uvodi u vrijeme procesa prodaje kako bi se opisao način na koji nešto funkcionira.
2. *Bijeli papir koji ističe poslovne koristi* – ova vrsta bijelog papira najčešće cilja na one koji donose odluke i na rukovodnim su pozicijama. Bijeli papir koji ističe poslovne koristi (*bussiness benefits white paper*) najčešće opisuje poslovne prednosti provedbe nekog rješenja i rabi se kako bi generirao naslove. Uporaba ovih bijelih papira naglo je porasla posljednjih nekoliko godina.
3. *Hibrid* – ova vrsta bijelog papira kombinacija je tehničkog bijelog papira i bijelog papira koji ističe poslovne koristi i kao takav za ciljnu skupinu čitatelja ima utjecajne osobe, lidere mišljenja i donositelje odluka. Hibrid najčešće počinje s poslovnim koristima, a sadrži i tehnički opis procesa. Rabi se za generiranje naslova i izdaje se u vrijeme procesa prodaje.
4. *Vladini bijeli papiri* – ova vrsta bijelog papira najčešće raspravlja o implikacijama neke političke odluke. Uglavnom su fokusirani na vrlo usku publiku/čitateljstvo.

Vladini bijeli papiri – ova vrsta bijelog papira najčešće raspravlja o implikacijama neke političke odluke. Uglavnom su fokusirani na vrlo usku publiku/čitateljstvo.

G. Graham razlikuje tri osnovna tipa bijelih papira:⁷¹

1. *Backgroundere* koji opisuju tehnička svojstva i koristi proizvoda ili usluge. G. Graham ističe da se ova vrsta bijelog papira rabi u situaciji kada je ciljna skupina pri kraju prodajnog ciklusa ili kako bi podržao lansiranje proizvoda, a u tom slučaju namijenjen je novinarima, analitičarima i granskim partnerima.
2. *Numerirane liste* koje nude lagane i živahne sažetke najvažnijih dijelova nekog pitanja.
3. *Moderni bijeli papir* koji preporučuju nova, bolja rješenja za poslovne ili tehničke probleme. Rabi se na početku kupovnog ciklusa i namijenjen je osobama koje rabe web u potrazi za rješanjem problema bilo poslovne ili tehničke prirode.

G. Graham dalje ističe kako se mogu kombinirati ove tri navedene vrste bijelih papira. Primjerice možemo kombinirati numerirane liste s tehničkim ili pak *backgrounder* bijelim papirom.

U izvješću naslova *The Art of the White Paper (Umijeće bijelog papira)* G. Graham i M. Gordon navode pet najčešćih tipova bijelih papira:⁷²

1. *Tehnološki priručnik* – objašnjava tehnologiju nekog proizvoda, zašto je ta tehnologija važna potencijalnim kupcima i kako se ova tehnologija razlikuje ili je bolja od postojećih. Može se dogoditi da uopće ne spomene ime proizvoda.
2. *Pozicijski bijeli papir* – objašnjava ili zagovara standard, trend ili tehnologiju. Dalje objašnjava zašto je taj standard važan potencijalnom kupcu i također se može dogoditi da uopće ne spomene ime proizvoda.
3. *Bijeli papir koji ističe poslovne koristi* – objašnjava zašto je potencijalnom potrošaču/kupcu potreban određeni proizvod.
4. *Konkurentni pregled* – pozicionira proizvod i ukazuje na razlike u odnosu na konkurenciju.
5. *Evaluacijski priručnik* – nudi detaljno objašnjenje svojstava i funkcionalnosti proizvoda.

Ankete

Koliko puta tjedno doručkujete? Jeste li Vi jedan od 36% ljudi koji ponekad doručkuju ili jedan od 52% koji samo zgrabe šalicu čaja ili kave da ih drži čitav dan? Možda ste Vi među 7% onih koji uvijek sjede radeći mnogo ili čak 3% onih koji ne znaju/ne mogu/neće reći što rade? To su izmišljeni statistički podatci, ali služe kao pregled brojnih istraživanja.⁷³

Kao ljudska bića, iznimno nas zanima kako se uklapamo u naše društvo. Prilagođavamo li se ili smo (malo) čudne osobe? Popularnost anketa u medijima pokazuje našu nezasićenu želju za statistikom. Zapravo kaže se da, nakon istinitih vijesti, ankete dobivaju najviše medijske pozornosti. Nije teško zapaziti da su ankete stvarno popularne i novinarima i njihovim čitateljima, slušateljima i gledateljima.

Ako je važna vještina odnosa s javnošću davanje medijima informacija koje žele, onda nije čudo što je *proizvodnja* dobre, zanimljive, statistički čvrste ankete jedan od najpopularnijih alata odnosa s javnošću. Pogledajte današnje novine. Gotovo je sigurno da će u jednim, ako ne i više, biti anketa. One otkrivaju neke do sada nepoznate stvari, stav, ponašanje ili trend.

Ali ako je vaša kompanija objavila istraživanje, kakva je vaša korist? Odgovor je dvostruk. Prvo, to je jednostavna taktika da se postigne urednička pokrivenost dajući informaciju koja ima vjerodostojnu povezanost s vašim poslom/proizvodom/uslugom. I drugo, ankete imaju potencijal dati više koristi poslu nego jednostavna uporaba odnosa s medijima zato što skuplja korisne podatke koji se mogu rabiti u prodaji, marketingu, istraživanju i razvoju.

Ankete se mogu rabiti i u internoj komunikaciji. Naravno, mogu biti u standardnom papirnatom obliku. Sve se više rabe *online* ankete. *Online* ispitivanja onima koji žele odgovoriti nude poziv za sudjelovanjem porukom e-pošte s poveznicom na anketu na internetu. U pozivu se objašnjavaju razlozi za provedbu ispitivanja i što će se učiniti s rezultatima. Razlozi za *online* anketu s gledišta tvrtke mogu biti: brže i jeftinije

dopiranje do zemljopisno razasutih skupina djelatnika, brzo dobivanje odgovora na pojedina pitanja, ušteda vremena pri prikupljanju i obradi podataka, smanjenje troškova standardnih (osobnog ili telefonskog) anketiranja, brzo mjerenje pulsa djelatnika, dobivanje povratnih informacija o jednom ili više pitanja.⁷⁴

SMS komunikacija

Kako trenutačno komuniciranje porukama ulazi u svijet poslovanja, za djelatnike postaje važno poznavanje pravilnih i pogrešnih načela ovakve komunikacije. Komunikacija tekstualnim porukama (SMS – *short messaging service*), servisom za komuniciranje kratkim porukama, sve je popularnija. Odvija se uređajima kojima upravljamo rukama, kao što su mobilni telefoni i tekstualni dojavljivači. Uporaba SMS-a danas je iznimno široka.⁷⁵ Zapravo je znatno raširenija od e-pošte jer omogućava brzo odašiljanje sažete poruke.

Komunikacijski stručnjaci upućuju na određene smjernice pri uporabi SMS-a.

- Služite se SMS-om kada trebate poslati kratku poruku pojedincu, a ne skupini.
- Služite se SMS-om ako vaša poruka ne treba trenutačni odgovor. Ako vam odgovor treba odmah, služite se telefonom.
- SMS šaljite kad ne želite posebno zamarati primatelja dugačkim razgovorima (ili je trenutačno zauzet), a informacija je za njega važna.
- Tvrtke koje imaju prepoznatljivu organizacijsku kulturu utvrđuju i pravila slanja SMS-a s obzirom na sadržaj i hijerarhiju.

Agencije koje se bave *press clippingom* rabe SMS kod tzv. *ALARMclippinga*. To su informacije o traženim priložima iz (elektroničkih) medija, a koje je potrebno dostaviti u najkraćem mogućem roku ili trabaju skrenuti pozornost na neku objavu.

Sve se više rabe online ankete. Online ispitivanja onima koji žele odgovoriti nude poziv za sudjelovanjem porukom e-pošte s poveznicom na anketu na internetu.

Komunikacija tekstualnim porukama odvija se uređajima kojima upravljamo rukama, kao što su mobilni telefoni i tekstualni dojavljivači.

Agencije koje se bave *press clippingom* rabe SMS kod tzv. *ALARMclippinga*.

Sažetak

Adrema ili medijska lista

Dolazeći na novo radno mjesto, prvo što svaki novi djelatnik odnosa s javnošću mora uraditi tiče se sastavljanja ili ažuriranja detaljnog popisa ciljnih medija i novinara. Jednostavno, mora znati tko je tko u redakcijama i tko od novinara prati određeno područje; mora imati njihove podatke i kontakte. Takav popis nazivamo medijskom listom ili adremom.

Dva načina na koja se može urediti adrema

Tematski i *ad hoc*.

Najava za medije

Najava za medije priprema se radi najave predstojećeg događaja tako da urednici i novinari mogu procijeniti događaj i odlučiti hoće li o njemu izvješćivati. I najava, kao i priopćenje, mora odgovoriti na klasična novinarska pitanja 5W.

Priopćenje za javnost

Priopćenje za javnost (medije) jedan je od najčešćih alata kojim se služe odnosi s javnošću. Priopćenje je dokument čija je svrha objava informacije o nekom događaju ili činjenici u formi spremnoj za objavljivanje. Priopćenje je iznošenje stava ili informacija sažetih na jednoj do najviše dvije kartice. Najvažnije pravilo za pisanje priopćenja jest da ono bude kratko i sažeto, bez nepotrebnih fraza.

Obrnuta piramida

Priopćenje za javnost slijedi oblik piramide vijesti ili obrnute piramide (ili pješčanog sata) tako da se informacija iznese redosljedom važnosti. Ključna informacija nalazi se na vrhu izjave, a piramida se nastavlja do najniže točke gdje se nalazi najmanje važna informacija.

Novinarski rok (*deadline*)

Deadline je krajnji rok do kojeg se medijima mora poslati informacija. *Deadline* se razlikuje od medija do medija, a prilično su dosljedni za svaki tip medija. Poštivanje rokova najvažniji je odnos prema medijima.

Vrijeme obrade (*lead time*)

Lead time je količina vremena koja je potrebna da neki medij primi materijal i zatim ga pripremi za objavljivanje ili emitiranje. Isto tako *lead time* pokazuje kako bi trebalo (ili ne bi trebalo) poslati informaciju medijima.

Gatekeeperi

Djelatnici u odnosima s javnošću pri pisanju priopćenja za javnost moraju znati kako novinari i urednici razmišljaju o njihovu tekstu jer o njihovu dojamu i kriterijima zapravo ovisi daljnja sudbina priopćenja. Upravo zbog toga ih nazivamo *gatekeeperima*.

Pozadinska informacija (*backgrounder*)

Pozadinska informacija (*backgrounder*) prošireno je priopćenje za javnost koje daje više informacija (širu sliku) o određenom problemu kako bi ga bolje razumjeli oni koji se prvi put susreću s tim činjenicama, odnosno da bi redoviti izvjestitelji o tom problemu dobili što više korisnih informacija za eventualnu širu priču.

Press clipping

Press clipping je praćenje i analiza medija. Uredi za odnose s javnošću (ili to za njih čine specijalizirane agencije) uglavnom jednom dnevno prikupljaju i selektiraju njima zanimljive novinske isječke ili priloge iz medija kako bi menadžere ili političke dužnosnike i njihovo osoblje izvijestili o događajima koji se njih tiču.

E-clipping

Internetska inačica elektroničkog *clippinga* jest internetski *e-clip*, što je *web clipping* usluga koju nude specijalizirane agencije.

ALARMclip

ALARMclip je informacija o traženim priložima iz elektroničkih medija, dostavljena u najkraćem mogućem roku. Dostavlja se pomoću e-pošte ili SMS-a, a može biti dopunjena i zapisom iz emitiranog priloga koji se dostavlja e-poštom.

Novinarska mapa (*Press Kit*)

To su pisani materijali koji se dostavljaju novinarima kako bi im pomogli bolje pratiti aktivnosti i imati bolji uvid u složenije pojmove i aktivnosti. Novinarska mapa može se sastojati od fascikla u kojem se nalazi priopćenje za javnost, uvodna izlaganja, prateći korporativni/ organizacijski materijal, fotografije i dr.

Bilteni

Bilteni su usmjereni prema ciljnoj unutarnjoj i vanjskoj javnosti. Bilten za unutarnju javnost ima za cilj izvijestiti zaposlenike o trendovima na njihovu polju rada, nadolazećim događajima, kadrovskim promjenama i promjenama poslovne politike unutar organizacije, događajima izvan korporacije, novim proizvodima, postignućima zaposlenika, rezultatima anketa i novim publikacijama itd.

Korporativni časopisi

Bitan dio svakodnevnog poslovanja bilo koje korporacije jest komunikacija sa zaposlenicima na svim razinama. Komunikacija licem u lice u okruženju *politike otvorenih vrata* osnovni je medij koji se rabi za poticanje komunikacije naviše i izgradnju dobrih radnih odnosa sa zaposlenicima. U svakom trenutku nastoje se zaposlenicima pružiti sve aktualne informacije vezane za rad korporacije – preko oglasnih ploča, redovitih internih sastanaka odjela i proširenih sastanaka te internih mjesečnih publikacija.

Embargo

Embargo je još jedan alat odnosa s javnošću. Djelatnici u odnosima s javnošću svakodnevno medijima prosljeđuju određene materijale o svome radu. Priopćenja su najzastupljeniji alat. Ako se šalje priopćenje koje ograničavamo za objavu u točno određen sat, dan, tj. datum, to moramo i naznačiti, primjerice: „Priopćenje, objaviti u ponedjeljak u 14.00 sati“. Za takvo priopćenje kažemo da je *pod embargom*.

Reportaža

Reportaže se razlikuju od novinskih priča po tome što iscrpnije ulaze u srž teme i zahtijevaju znatno više zanimljivijih informacija. Reportaže se mogu rabiti da osiguraju pozadinu za neki poseban novinski članak ili jednostavno da se detaljnije pozabave temom. Manje su osjetljive na vrijeme od izravnih novinskih priča.

Četiri vrste reportaža

Četiri vrste reportaža koje se rabe u medijima: reportaže koje se temelje na temama, reportaže koje se temelje na ljudima, pripremljene reportaže, reportaže vođene oglašavanjem.

Advertorial (PR oglas)

Ovaj alat povezuje odnose s javnošću i oglašavanje te sadrži elemente i jednoga i drugoga. Temelje se na zakupljenom prostoru u mediju, ali sadržavaju relevantne informacije koje ne spadaju u klasičnu promociju. Rabe se kao alat odnosa s javnošću kada se traži zajamčena pokrivenost.

Godišnja izvješća

Godišnja izvješća, osim sadržajnog dijela, predstavljaju korporaciju u javnosti pa im se vrlo često pridaje posebna pozornost. To je dokument koji informira svoje ulagače o godišnjem financijskom stanju tvrtke. Donose analize financijskog stanja tvrtke te informacije o financijskom poslovanju. Neke tvrtke donose godišnja izvješća u sažetom obliku, ali pod uvjetom da sadržavaju sve zakonski regulirane elemente. Novi mediji donijeli su nove zahtjeve. Neke korporacije više ne tiskaju godišnja izvješća, nego ih objavljuju na svojim internetskim stranicama. To su uglavnom sažeta izvješća o najvažnijim dijelovima poslovanja te tvrtke, odnosno kompanije.

Profil kompanije

Objektivno napisan opis kompanije, njezini odjeli, proizvodi, usluge, ključno osoblje koje vodi kompaniju, pozicija na tržištu i vizija za budućnost, tj. povijest kompanije bitna je za uspostavljanje odnosa s medijima i ciljnom javnošću. To je ključna komponenta u alatima koji se odnose na medije i alat za upućivanje koji se evidentira u aktivnoj datoteci resursa. On pokazuje da je neka kompanija profesionalna i ozbiljna u smislu rada s medijima.

Oglasne ploče

Oglasne ploče u kompanijama i organizacijama jedna su od najstarijih tehnika interne komunikacije. Brojne tvrtke i organizacije preko oglasnih ploča izvješćuju svoj menadžment te radnike o o brojnim aktivnostima i aktualnostima. Na oglasne su se ploče stavljale razne informacije. Na tim su mjestima ponajprije bili postavljeni najvažniji pravni akti: npr. statuti, pravilnici, odluke, zaključci, mišljenja itd. Interni natječaji, razne druge informacije punile su oglasne ploče; i danas to čine.

Priručnici

Kao alat odnosa s javnošću priručnici najčešće sadrže iskaze o poslovnoj politici, statističke podatke i popise važnih činjenica o organizacijama koje su ih izdale. Priručnici se često izrađuju radi distribucije medijima i koriste novinarima kao izvor informacija.

Vodič

To je knjižica koja sadržava različite upute i podatke o nekom fenomenu te često služi za lakše snalaženje u prostoru ili institucijama.

Distribucijski servis vijesti

Distribucijski servis vijesti specijalizirane su agencije za distribuciju vijesti medijima.

Korporativni (institucionalni ili strukovni) riječnici

Poslovna udruženja, korporacije, državne i druge institucije često pripremaju i tiskaju male rječnike u kojima pojašnjavaju pojmove iz njihove prakse.

Pisma

Unatoč razvoju novih medija, posebno e-maila, pisma su i dalje važna u komunikaciji s unutarnjom i vanjskom javnošću. Praktičari odnosa s javnošću rabe taj kanal zbog individualnog pristupa, vrlo je ekonomičan, izravan, brz, može se lijepo dizajnirati itd.

Bijeli knjiga/papir (*White papers*)

Termin bijela knjiga/papir dobio je naziv po tome što sadrži otvorena i nedotjerivana izvješća o nekom pitanju tiskana na običnom bijelom papiru. Ta izvješća artikuliraju poziciju kompanije o važnom pitanju ili rezimiraju nalaze istraživačkog projekta ili nude poimanja koja se temelje na uključenosti kompanije u granu biznisa.

Vrste bijelog papira

S obzirom na tematiku koju obrađuju i ciljnu publiku na koju su usmjereni, razlikujemo više vrsta bijelih papira. Već iz samih definicija vidljivo je da poimanje i prihvaćanje raznih vrsta bijelih papira utječe i na formulaciju definicije. Tako različiti autori nude i različite podjele bijelih papira po vrstama. A. M. Stelzner razlikuje četiri primarne vrste bijelog papira: tehnički bijeli papir, bijeli papir koji ističe poslovne koristi, hibrid, vladini bijeli papiri. G. Graham razlikuje tri osnovna tipa bijelih papira: *backgroundere* koji opisuju tehnička svojstva i koristi proizvoda ili usluge; numerirane liste koji nude lagane i živahne sažetke najvažnijih dijelova nekog pitanja; moderne bijele papire koji preporučuju nova, bolja rješenja za poslovne ili tehničke probleme.

Ankete

To je jednostavna taktika da se postigne urednička pokrivenost dajući informaciju koja ima vjerodostojnu povezanost s vašim poslom/proizvodom/uslugom. Ankete imaju potencijal dati više koristi poslu nego jednostavna uporaba odnosa s medijima zato što skuplja korisne podatke koji se mogu rabiti u prodaji, marketingu, istraživanju i razvoju.

SMS komunikacija

Kako trenutačno komuniciranje porukama ulazi u svijet poslovanja, za djelatnike postaje važno poznavanje pravilnih i nepravilnih načela ovakve komunikacije. Komunikacija tekstualnim porukama (SMS) odvija se uređajima kojima upravljamo rukama kao što su mobilni telefoni i tekstualni dojavljivači.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što je adrema ili medijska lista?
2. Dva načina na koje se može urediti adrema?
3. Svrha najave za medije?
4. Što je priopćenje za javnost i koja mu je funkcija?
5. Objasnite smisao obrnute piramide!
6. Što je *deadline* i zašto je važan?
7. Što je *lead time*?
8. Tko su *gatekeeperi* i kakva im je uloga?
9. Što je pozadinska informacija (*backgrounder*)?
10. Objasnite smisao *press clippinga*!
11. Što je *e-clipping*?
12. Što je *ALARMclip*?
13. Važnost i sadržaj novinarske mape (*Press Kit*)?
14. Komu su usmjereni bilteni?
15. Što su korporativni časopisi i koja im je zadaća?
16. Što je embargo?
17. Četiri vrste reportaža?
18. Što su advertoriali?
19. Godišnja izvješća?
20. Što je profil kompanije i koja mu je svrha?
21. Jesu li preživjele oglasne ploče i koja im je svrha?
22. Čemu služe priručnici?
23. Čemu služe vodiči?
24. Što je distribucijski servis vijesti?
25. Uloga korporativnih rječnika?
26. Prednosti pisma?
27. Što je bijela knjiga/papir?
28. Uloga anketa?
29. Uloga SMS komunikacije?



Dodatna literatura

- Adair, J.: *The Effective Communicator*, Jaico, Ahmedabad, 2005.
- Bahtijeraević-Šiber, F. Sikavica, P. Pološki Vočkić, N.: *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- Bailey, R.: *Media Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans, (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Bivins, T.: *Public relations writing: The Essentials of Style and Format*, McGraw Hill, Boston, 2005.
- Bly, W. R.: *The White Paper Marketing Handbook*, Thomson, 2006.
- Bland, M. Theaker, A. Wragg, D.: *Effective Media Relations*, Kogan Page, 2005.
- Brkić, N.: *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2003.
- Doty, D. I., Pincus, M.: *Publicity and Public Relations*, Barron's, 2001.
- Franklin, B.: „A Good Day to Bury Bad News?: Journalists, Sources and the Packaging of Politics“, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006.
- Gates, B.: *Poslovanje brzinom misli-upotreba digitalnog nervnog sustava*, Izvori, Zagreb, 1999.
- Godin, S.: *Plava krava*, Ljevak, Zagreb, 2005.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Henderson, D.: *Making News*, iUniverse Star, New York, 2006.
- Henslowe, P.: *Public Relations-A Practical Guide to the Basics*, IPR and Kogan Page, London, 2003.
- Hogan, K.: *Umijeće utjecanja*, Profil, Zagreb, 2008.
- Kantor, J.: *Crafting White Paper 2.0*, Lulu Publishing, 2009.
- Keane, J.: *Mediji i demokracija*, Libertas, Beograd, 1998.
- Nicholson, J.: *The Rise of the E-Precinct, havad Intnational Journal of Prss/Politics* 5(1), 2000.
- Pleil, T. Zerfaß, A.: *Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation*, in: M. Piwinger, A. Zerfass: Handbuch Unternehmenskommunikation, Gabler, Wiesbaden, 2007.
- Pritchard, R. S.: *Bridge*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Ruß-Mol, S.: *Novinarstvo*, Clio, Beograd, 2005.
- Sapunar, M.: *Novi mediji i novi sustav komuniciranja*, u: Zbornik radova – Novi mediji, FPZ i HINA, Zagreb, 1998.
- Scott, M. D.: *The New Rules of Marketing & PR*, John Willey & Sons, Inc., Hoboken, 2009.
- Silver, S.: *Odnosi s medijima*, Priručnik za nevladine organizacije, Fond za neovisno novinarstvo, New York-London, 2003.
- Smoljan, J.: *Tehnike i alati u odnosima s javnošću pisanje bijelog papira (White Paper)*, magistarski specijalistički rad, Mostar, 2012.
- Stelzner, M. A.: *Writing White Papers*, WhitePaperSource Pub., Poway, California, 2007.
- Stewart, S.: *Media Training 101 a Guide to Meeting the Press*, John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- Street, J.: *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Van der Wagen, L.: *Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*, Pearson Education Australia, 2005.
- Wilcox, D. L.: *Public Relations Writing and Media Techniques*, Pearson, Boston, 2005.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Winke, J.: *PR Idea Book-50 Proven Tools that Really Work*, Outskirts Press, Inc., 2006.
- E-knjiga: Zoran Tomić: PR blog (<http://www.zorantomic.net>)
- <http://www.politics.ch>
- <http://hr.wikipedia.org>
- <http://www.iskon.hr>
- <http://www.carnet.hr>
- <http://www.pressclip.hr>

Bilješke

- 1 R. Bailey: *Media Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 328.
- 2 D. Verčić i sur., n. dj., 86.
- 3 S. Silver: *Odnosi s medijima*, Priručnik za nevladine organizacije, Fond za neovisno novinarstvo, New York, London, 2003.
- 4 D. Henderson: *Making News*, iUniverse Star, New York, 2006., 156.
- 5 B. Franklin, n. dj., 47.-48.

- 6 J. Keane: *Mediji i demokracija*, Libertas, Beograd, 1998., 81.
- 7 Vidi: D. I. Doty, M. Pincus: *Publicity and Public Relations*, Barron's, 2001., 98.-99.
- 8 S. Ruß-Mol: *Novinarstvo*, Clio, Beograd, 2005., 57.-58.
- 9 Isto, 58.
- 10 T. Bivins: *Public Relations Writing: The Essentials of Style and Format*, McGraw-Hill, 2005., 108.
- 11 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *n. dj.*, 329.
- 12 S. Silver, *n. dj.*, 2003.
- 13 F. Jefkins (b), *n. dj.*, 336.
- 14 Isto.
- 15 Isto, 337.
- 16 S. Ruß-Mohl, *n. dj.*, 42.
- 17 A. Berry, *n. dj.*, 67.-68.
- 18 B. Itule, D. Anderson, *n. dj.*, 175.
- 19 T. Bivins, *n. dj.*, 124.-125.
- 20 <http://www.pressclip.hr>
- 21 <http://www.pressclip.hr>
- 22 <http://www.pressclip.hr>
- 23 <http://www.pressclip.hr>
- 24 D. Verčić i sur., *n. dj.*, 100.-101.
- 25 D. Wilcox i sur., *n. dj.*, 493.-494.
- 26 S. Holtz, *n. dj.*, 47.
- 27 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee: *Public Relations Strategies and Tactics*, Harper Collins College Pub., 1995., 572.
- 28 Isto, 574.
- 29 T. Bivins, *n. dj.*, 187.
- 30 Isto.
- 31 Isto, 188.
- 32 Isto.
- 33 Isto, 189.
- 34 Isto.
- 35 Isto.
- 36 Isto, 189.-190.
- 37 Isto, 190.
- 38 M. Bland, A. Theaker, D. Wragg: *Effective Media Relations*, Kogan Page, 2005., 75.
- 39 B. Franklin, *n. dj.*, 47.
- 40 A. Barry, *n. dj.*, 73.-74.
- 41 Vidi: M. Bland, A. Theaker, D. Wragg, *n. dj.*, 60.-61.
- 42 S. Harrison: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000., 6.-7.
- 43 A. Barry, *n. dj.*, 77.
- 44 T. Bivins, *n. dj.*, 134.
- 45 Isto.
- 46 S. Holtz, *n. dj.*, 47.
- 47 Isto, 136.
- 48 Isto, 137.
- 49 Isto, 138.
- 50 S. Holtz, *n. dj.*, 210.
- 51 Isto, 205.
- 52 S. Holtz, *n. dj.*, 211.
- 53 J. Winke: *PR Idea Book-50 Proven Tools that Really Work*, Outskirts Press, Inc., 2006., 49.
- 54 Isto, 50.
- 55 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 578.-579.
- 56 <http://www.Internetzarada.org>
- 57 <http://www.sve-mo.ba>
- 58 S. Godin: *Plava krava*, Ljevak, Zagreb, 2005., 51.
- 59 J. Winke, *n. dj.*, 175.
- 60 M. D. Scott, *n. dj.*, 135.
- 61 <http://www.dei.gov.ba/dokumenti/?id=4545>
- 62 J. Kantor: *Crafting White Paper 2.0*, Lulu Publishing, 2009., 11., cit. pr. J. Smoljan: *Tehnike i alati u odnosima s javnošću pisanje bijelog papira (White Paper)*, Magistarski specijalistički rad, Mostar, 2012., 45.-46.
- 63 W. R. Bly: *The White Paper Marketing Handbook*, Thomson, 2006., 106., cit. pr. J. Smoljan, *n. dj.* 47.

- 64 A. M. Stelzner: *Writing White Papers*“, WhitePaperSource Publishing, Poway, California, 2007., 2., cit. pr. J. Smoljan, *n. dj.*, 47.
- 65 Isto, 3.
- 66 J. Winke, *n. dj.*, 176.
- 67 M. D. Scott, *n. dj.*, 135.
- 68 *Non-paper*: n. an off-the-record or unofficial presentation of (government) policy. Subjects: English, Politics, Jargon off-the-record ili neslužbena prezentacija (državne) politike.
- 69 J. Smoljan, *n. dj.*, 48.-50.
- 70 A. M. Stelzner, *n. dj.*, 4.
- 71 www.thatwhitepaperguy.com
- 72 G. Gordon, M. Gordon: *The Art Of the White Paper*“, Gordon &Gordon, 2003., 3., cit. pr. J. Smoljan, *n. dj.*, 49.
- 73 A. Barry, *n. dj.*, 86.-87.
- 74 S. Holtz, *n. dj.*, 231.-232.
- 75 Vidi: D. Phillips, P. Young: *Online Public Relations*, Kogan page, London, 2009., 119.-120.

50. GOVORNE TEHNIKE

Službeni razgovori licem u lice

Pod interpersonalnom komunikacijom smatra se interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice uz mogućnost trenutačnog dobivanja povratnih informacija. Kao takva, interpersonalna komunikacija uglavnom uključuje verbalna i neverbalna ponašanja. Usmena riječ ili interpersonalna komunikacija ima veliki utjecaj na formiranje javnog mišljenja.

Vještina razgovora licem u lice smatra se jednom od najvažnijih vještina suvremenih menadžera i profesionalaca u odnosima s javnošću. U doba informatičke tehnologije, koja enormno povećava mogućnosti i oblike mrežne komunikacije, svakim se danom zahtijeva sve veća senzibilnost za nijanse interpersonalne interakcije. Istraživanja pokazuju da je neuspjeh na poslu, tj. nemogućnost napredovanja na više položaje najčešće povezan s nedostatkom interpersonalnih vještina.⁷⁶

Jedan od vodećih stručnjaka psihologije uvjeravanja K. Hogan u svojoj knjizi *Umićeje utjecanja (The Science of Influence)* napisao je kako „nikoga u ništa nećete uvjeriti ne stanete li pred njih i ne prenesete im svoju poruku“⁷⁷. S. Holtz tvrdi – da bi ta komunikacija bila uspješna, mora postojati povjerenje. „Povjerenje je glavni rezultat komunikacije licem u lice, djelatnici koji mogu povezati poruku s osobom – voditeljem – vjeruju poruci jer vjeruju osobi koja je prenosi.“⁷⁸

Razgovor licem u lice između dviju osoba smatra se najdjelotvornijim oblikom komunikacije. Stručnjaci ukazuju da razgovor licem u lice nudi trenutačno objašnjenje i povratnu informaciju pa se nesporazumi svode na minimum, a moć uvjeravanja na

najvišoj je razini. Za razliku od utjecajnog razgovora licem u lice, pisana riječ nema nijanse ili emociju i stoga se može pogrešno dekodirati. Poruke elektroničkom poštom djeluju hladno, ponekad grubo i to stvara probleme u komunikaciji.

Osobni je posjet među najmoćnijim metodama koje stručnjak za odnose s javnošću može uporabiti, smatraju D. L. Wilcox i sur. Oni nude sedam savjeta *kako uspješno predstaviti temu* jednog iskusnog urednika koji je slušao stotine prezentacija vezane za odnose s javnošću:⁷⁹

1. *Telefonirajte prije nego želite susret ili posjet.* Onda dođite na vrijeme.
2. *Odmah se predstavite i recite koja je svrha vašeg dolaska.* Dajte posjetnicu ako je imate.
3. *Budite kratki.* Urednici, novinari i menadžeri uvijek su zauzeti. Neka vaš nastup bude sažet.
4. *Nemojte pretjerivati.* Ne moljakajte. Nikada ne recite: „Morate nam pomoći!“ Izbjegavajte riječ *morate*.
5. *Iskažite zahvalnost za vrijeme koje je odvojeno za vas.* Vrijeme je jedan od najvažnijih resursa.
6. *Ostavite za sobom pisani materijal da ih vaš domaćin kasnije prouči.* Neka na materijalu bude kontakt telefon i adresa.
7. *Nastavite s pismom zahvalnosti zbog toga što ste primljeni.* To suptilno podsjeća osobu na temu vašeg razgovora.

Razgovor licem u lice osnovno je sredstvo otvorene komunikacije u poslovnim organizacijama. To znači da je ova tehnika vrlo važna i u internoj komunikaciji, kako vertikalno tako i horizontalno. Ovom tehnikom širi se razumijevanje i povjerenje između

Pod interpersonalnom komunikacijom smatra se interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice uz mogućnost trenutačnog dobivanja povratnih informacija.

Povjerenje je glavni rezultat komunikacije licem u lice, djelatnici koji mogu povezati poruku s osobom – voditeljem – vjeruju poruci jer vjeruju osobi koja je prenosi.

U organizacijama se odvija velika količina neplanske i neformalne komunikacije. Taj oblik komunikacije nije osmišljen za postizanje nekog određenog cilja.

zaposlenih, povjerenje prema procesu rada, novom proizvodu kao i razumijevanje politike korporacije ili organizacije.⁸⁰ Nekoliko je načina komuniciranja u internoj komunikaciji na razini srednjeg i linijskog menadžmenta. Prema S. Holtzu komunikacija licem u lice uključuje:⁸¹

- *sastanak osoblja*: sastanak s dnevnim redom na kojem se razmatra proces rada
- *šetnja uokolo*: srednji menadžment trebao bi rabiti načela upravljanja tijekom šetnje uokolo isto kao i viši menadžment; tijekom tih susreta menadžeri mogu doznati koliko djelatnici razumiju svoju ulogu u izvršavanju poslovnog plana, prenesu ključne poruke i dr.
- *jedan na jedan*: takvi susreti rabe za dobivanje novih informacija, slanje poruka, kao i niz odgovora na razna pitanja
- *timski sastanci*: razmatraju se neka kratkoročna pitanja.

Neformalna komunikacija licem u lice

U organizacijama se odvija velika količina neplanske i neformalne komunikacije. Taj oblik komunikacije nije osmišljen za postizanje nekog određenog cilja. Nema namjeru promicati planove, ciljeve ili očekivanja kompanije. On se jednostavno događa. No da bi se dogodio, potreban je napor, a ne stihija. Potrebno je mnogo raditi na organizacijskoj kulturi koja pospješuje ovakve razgovore, a ne gleda na njih kao na povod za širenje dezinformacija i glasina. Takvi se razgovori najčešće vode kod aparata za kavu, na hodnicima, uredima, tijekom ručka, na parkiralištu i drugdje. Na neformalnu komunikaciju može se gledati kao na uobičajen način na koji se informacije i znanje prenose među djelatnicima. U mnogim korporacijama djelatnici vjeruju da je usmena komunikacija točnija od formalne komunikacije koja teče od vrha prema dolje.⁸²

Posao je društvena djelatnost. Organizacije se sastoje od ljudi, a oni međusobno razgovaraju. Usmena predaja ispunjava prazninu, a poznato je da informacije (kao prostor) ne podnose vakuum. U nedostatku

komunikacije iz povjerljivih izvora kojima vjerujemo sekundarni i tercijalni izvori informacija pune prazninu. Stoga brojne korporacije ohrabruju neformalne razgovore kao komunikacijsko oruđe.⁸³

Neformalna komunikacija može se također odvijati u poluformalnom okruženju. Sastanci odjela takav su primjer. Proizvodni timovi sastaju se jedanput tjedno (npr. ponedjeljkom) kako bi razgovarali o sigurnosti, ali i kako bi se pozabavili bilo kojim drugim pitanjem koje je aktualno. U ovakvu okruženju djelatnici mogu svojim supervisorima postavljati pitanja o širim inicijativama i objavama kompanije ili o glasinama koje su čuli. Djelatnici također mogu razgovarati međusobno. Ovisno o komunikacijskom okruženju organizacije, ovakvi sastanci mogu dati djelatnicima osjećaj dobre povezanosti s organizacijom i osjećaj zadovoljstva odgovorima koje dobivaju.⁸⁴

Izjava za medije

Jedan od najuobičajenijih *usmenih* načina komuniciranja s medijima jest izjava. Novinari svakodnevno pokušavaju od djelatnika za odnose s javnošću, a još više od njihovih menadžera ili predsjednika dobiti izjavu vezanu za neki aktualan događaj. Budući da je izjava *živa riječ*, novinari je znatno više vole od priopćenja za javnost, tim više što se izjave mogu popratiti slikom, što daje dodatnu zanimljivost i dinamiku teksta ili priloga. Iskusi praktičari odnosa s javnošću također više preferiraju izjavu od priopćenja. Svjesni su da na taj način sigurnije i lakše postižu medijsku pokrivenost, posebice u elektroničkim medijima. Ponekad je važnije plasirati izjavu u samo jedan ciljni medij, nego *pucati* priopćenjem na *sve* medije.

Intervju

Intervju je važan i čest oblik komuniciranja u odnosima s javnošću s novinarima/medijima.⁸⁵ Temelji se na pitanjima i odgovorima, odnosno konverzaciji novinara i izvora informacija. Intervju je za novinara najbolji način prikupljanja činjenica⁸⁶ i stavova. S druge strane svaki je intervju javni nastup. Svaki javni nastup te vrste na tele-

Jedan od najuobičajenijih usmenih načina komuniciranja s medijima jest izjava.

Intervju je važan i čest oblik komuniciranja u odnosima s javnošću s novinarima/medijima.

viziji ili radiju svojevrsna je premijera. Neki autori, misleći na strah, uspoređuju intervju s odlaskom zubaru, preseljenjem u drugi stan/kuću ili izlaskom na ispit. Ako je suditi prema statistici strahova, u pravu su. Naime prema istraživanju najvećih ljudskih strahova na prvom je mjestu strah od javnog nastupa. Dobra je vijest što je moguće osloboditi se straha od nastupa pred kamerama i novinarima. To se postiže dobrom pripremom.

Djelatnici u odnosima s javnošću trebali bi prepoznati te svoje dužnosnike pripremati za tri vrste intervjuu:

1. *intervju gledišta i ideja* (intervju koji se usredotočuje na uvjerenje nekog pojedinca o političkim, gospodarskim, kulturnim ili drugim pitanjima)
2. *informativni intervju* (osnovna je svrha tog intervjuu prikupiti informacije o činjenicama)
3. *intervju s istaknutom osobom* (to je intervju usmjeren na osobu sugovornika, njegov život, rad, iskustva itd.).

No, bez obzira o kojem intervjuu bila riječ, dobro je voditi računa o *deset načina da se uspije*.⁸⁷

1. *Odredite svoj cilj.* Znajte zašto želite sudjelovati u intervjuu.
2. *Odlučite se za ključne poruke.* Pripremite točke koje želite istaknuti tijekom razgovora i onda ih se držite.
3. *Pojednostavljajte.* Ponovite svaku važnu stvar i rabite primjere koji su jednostavni za razumijevanje ili anegdote kako biste objasnili što želite reći. Izbjegavajte žargon i nemojte improvizirati svoju originalnu misao. Ostanite pri planiranim porukama.
4. *Služite se glasom šutnje.* Neka šutnja bude vaš prijatelj. Kao i u taktici pregovaranja, *manje* može često značiti *više*, a često je tako i s intervjuom. Dajte si vremena razmisliti. Nemojte pasti u iskušenje da bespotrebno govorite (brbljate) kako biste popunili prostor. Možete se zapetljati i reći nešto što niste namjeravali.
5. *Bridge/most.* Fraze vam pomažu pri čuvanju kontrole i daju vam mogućnost

uvoda u jednu od poruka koju želite prenijeti. Na primjer: „Stvarno pitanje je...“, „Ljudi trebaju znati...“, „Ono što vam mogu reći jest...“, „Naš pogled danas na XYZ...“ itd.

6. *Ogovorite na pitanja.* Dobri govornici mogu izbjeći teško ili škakljivo pitanje. No dobri novinari vam vjerojatno neće dopustiti da to uspijete.
7. *Tri T (Tell The Truth/kažite istinu)* Nemojte lagati. To vam nije potrebno i u svakom slučaju će se otkriti. Ako nešto ne možete reći, objasnite zašto, ali poštuju kolektivno i pojedinačno povjerenje.
8. *Pripremite se na najgoru moguću pitanje.* Dobra priprema prije intervjuu znači da ste razmotrili koja su to najgora moguća pitanja koja bi vas mogli pitati – i imajte spreman odgovor.
9. *Nemojte biti ljuti na novinare.* Sjetite se da novinari samo rade svoj posao. Trebaju ispuniti centimetre stupaca ili vrijeme u eteru i obično su u stisci s rokom. Zapamtite da razgovor za medije nikada nije samo prijateljsko čavrljanje. Pristupite mu zato s mnogo pomnje.
10. *Znajte kontekst.* Ako vas pozovu da se pridružite debati ili intervjuu s više osoba, doznajte tko su druge osobe i odakle su. Postoji mogućnost da će sudjelovati netko tko ima suprotna gledišta vašim, kao što je konkurent, lobist ili predstavnik skupine potrošača.

Intervju, posebno onaj u elektroničkim medijima, vrlo je važan događaj za očuvanje i jačanje kredibiliteta osobe u očima javnosti. Stoga stručnjaci za odnose s medijima, pripremajući menadžere, lidere NGO ili političare za javni nastup ukazuju i na nekoliko trikova koje valja naučiti i o njima misliti tijekom nastupa. To su *bridge*, *dead air*, *flagging*, *hooking*, *multi govor* i dr.

Bridge/most

Most je termin koji je potekao iz novinarstva, a znači prijelaz. U novinarstvu taj je termin najjednostavnije definiran, a za pisce i urednike ima isto značenje. I jedni i dru-

Odredite svoj cilj. Znajte zašto želite sudjelovati u intervjuu.

“Tri T” – Nemojte lagati. To vam nije potrebno i u svakom slučaju će se otkriti.

Most je termin koji je potekao iz novinarstva, a znači prijelaz.

Funkcija je *mosta* biti proaktivan. Dakle *bridge* nam pomaže da izbjegnemo konstantnu i stalnu reaktivnu poziciju u odnosu na novinara.

Dead Air pojam je koji se odnosi na ono kratko vrijeme kada niti gost niti novinar ne govore ništa.

Za *hooking* se može reći da je provociranje dijaloga i navođenje na željenu temu.

Za govor kažemo da je *nulti* (govor) kada nema neke posebne poruke ili sadržaja.

gi rabe most u značenju logičkog prijelaza informacija iz *leada* prema detaljnijim podacima u tijelu priče. Kada se rabi u ovom kontekstu, termin *most* služi nam da bismo objasnili i proširili informacije iz *leada*.

U javnom komuniciranju *bridge/most* primarno se odnosi na tehnike rabljene u kriznim situacijama ili tijekom educiranja nekoga tko će se suočavati s medijima, tehnike koje omogućavaju govorniku da preuzme kontrolu nad razgovorom. Jednostavno rečeno, govornik preoblikuje postavljeno pitanje ili temu omogućavajući tako da točke o kojima želi govoriti dođu u prvi plan.⁸⁸

Izvedeno na nezadovoljavajući način, premošćivanje u odnosima s javnošću može biti uvredljivo i novinaru djelovati lažno kao i gledatelju. Jedna od ilustracija lošega korištenja *bridga* svakako je odgovor američkog senatora Warnera koji je na novinarsko pitanje: „Jesu li Iračani izazvali Sjedinjene Američke Države?“ odgovorio: „Volio bih prijeći na jednu drugu stvar...“⁸⁹

Dakako, to je loš prijelaz u komunikaciji s novinarom. Ipak, s vremenom su se ustalile određene fraze pomoću kojih je moguće napraviti prijelaz na drugu temu: „To je jedna vrlo kompleksna tema...“, „Vaše pitanje povezano je s...“, „Spomenuli ste jednu vrlo zanimljivu činjenicu, ali prije nego ju komentiram, vrlo je važno naglasiti...“ itd.

Uz to što *bridge* omogućava gostu (glasnogovorniku) da preuzme kontrolu nad intervjuom ili temom, ta premošćivanja poboljšavaju komunikaciju između dviju strana pružajući nove, korisne informacije i stavljajući u perspektivu dani događaj.

Funkcija je *mosta* biti proaktivan. Dakle *bridge* nam pomaže da izbjegnemo konstantnu i stalnu reaktivnu poziciju u odnosu na novinara. Ako niste u mogućnosti napraviti *bridge*, znajte da nećete uspjeti iznijeti i ponoviti svoju ključnu poruku koju ste *ponijeli* na razgovor u studio.

Dead Air

Dead Air pojam je koji se odnosi na ono kratko vrijeme kada niti gost niti novinar ne govore ništa. Do toga obično dolazi nakon što ste odgovorili, a prije nego što novinar po-

stavi sljedeće pitanje ili se sljedećim pitanjem nadoveže na vaš odgovor. U konačnici, odgovornost za izbjegavanje takvih trenutaka leži na novinaru, no na vama je odgovornost da izbjegavate jednostavne *da* ili *ne* odgovore.

Flagging

Flagging je još jedna tehnika kojom se služe javni djelatnici ili djelatnici odnosa s javnošću prilikom intervjua. Naglašavajući određeni dio izjave, djelatnik može podići *crvenu zastavu* kako bi naznačio važnost pojedinih segmenata poruke. To se jednostavno može učiniti izgovaranjem fraze kao naprimjer: „Najvažnija stvar koju treba zapamtiti u vezi s temom jest...“ ili bilo koja slična fraza. *Flagging* je koristan kada završavate intervju i omogućuje sumiranje izlaganja i jasno iznošenje željene poruke koja će ostaviti *trag* na primatelje.

Hooking

Za *hooking* se može reći da je provociranje dijaloga i navođenje na željenu temu. Jedan način da se održi kontrola nad intervjuom jest da se vodi novinar kroz svoje ključne poruke tako što se *baca udica* koja vodi ili nameće sljedeće pitanje. Završavajući izjavu rečenicom kao što je „ali to nije jedini važan dio ovog programa“, navest ćete novinara da vam postavi sljedeće pitanje, npr. „Koji su to drugi važni dijelovi?“. Naravno da ste se za takvo pitanje dobro pripremili.

Nulti govor

Za govor kažemo da je *nulti* (govor) kada nema neke posebne poruke ili sadržaja. Vješti retoričari u razgovoru s medijima nastoje izbjeći neugodna pitanja tako što ulaze u odgovore, ali ne nude ništa konkretno. Kod političara često možemo prepoznati *nulti govor*. Još više i bolje ovu tehniku komuniciranja prepoznajemo kod diplomata. Naime često nakon diplomatskih pregovora ili razgovora možemo čuti sljedeće izjave: „Razgovori su bili konstruktivni. Obje su strane zadovoljne razmjenom mišljenja i pogleda na aktualna pitanja. Dogovorili smo se da nastavimo intenzivnu komunikaciju i suradnju u interesu svih strana.“

I o odnosima s javnošću često se govori kao o djelatnosti u kojoj se ne prenosi nikakav sadržaj. Takvu praksu odnosa s javnošću pojedini teoretičari nazivaju *pseudoodnosima*.

Angela Merkel nastoji sakriti svoj privatni život. Ona demonstrira rječitú šutnju tako što mnogo govori o sebi i pritom vrlo malo kaže.⁹⁰ Njemački ministar vanjskih poslova Frank-Walter Steinmeier izjavio je u petak da je ohrabren nedavnim izjavama izabranog ruskog predsjednika Dmitrija Medvjedeva, dok su neke njegove kolege pokazale veću opreznost. Bush – Putin u Sočiju – „Osjećam oprezan optimizam o tome sporazumu“, rekao je Putin, a prenosi Reuters. „Kao i obično, stvar je u sitnicama. Važno je da su se naši stručnjaci složili o mjerama izgradnje povjerenja i kako te mjere provesti“, rekao je.

Konferencija za novinare

Jedna od najčešće rabljenih tehnika odnosa s medijima jest konferencija za novinare. Komunikacija na konferenciji za novinare dvosmjerna je. Omogućuje brzo širenje informacija i stavova preko medija. S pozicije odnosa s javnošću konferencija omogućuje da se na jednome mjestu u kratko vrijeme iznesu sve potrebne informacije. Međutim, s druge strane, osoba koja drži konferenciju može biti izložena grubim i potencijalno neugodnim pitanjima. U strategiji odnosa s javnošću konferencija za novinare može biti ili oružje napada ili obrane, ovisno o potrebi i okolnostima.

Fondacija za neovisno novinarstvo i Institut za medije i različitost iz New Yorka i Londona ističu da konferenciju za novinare treba organizirati zbog dvaju razloga:

1. informacija koju želite prenijeti toliko je kompleksna da je morate razjasniti u razgovoru

2. namjerno želite dramatizirati svoje priopćenje novinarima.

Konferencije za novinare prilika su i građanima da, uz posredovanje novinara, dužnosnicima postavljaju pitanja, ali isto tako to je prilika i dužnosnicima da preko medija iznesu svoju poruku u javnost.

Konferencija za novinare zahtijeva odgovarajuću pripremu. D. Verčić i sur. pišu da konferencija ima sljedeći red aktivnosti:⁹¹

- izbor dana
- izbor i uređenje prostora
- lista novinara
- novinarska mapa
- scenarij konferencije za medije
- pitanja i odgovori
- pozivi
- popis nazočnih
- proba i snimanje.

Koje je vrijeme najbolje za konferenciju, pitaju se (početnici) praktičari odnosa s javnošću. Brojni autori sugeriraju kako to ovisi o lokalnoj medijskoj situaciji. Iskustva ukazuju da je vrijeme od 10:00 do 12:00 sati prije podne idealno vrijeme.

Neke organizacije sugeriraju strukturu konferencije s pet elemenata plana:

- 1) *uvod* (temeljne odrednice, predstavljanje, predstavljanje teme, najava pravila za pitanja i odgovore, vrijeme trajanja)
- 2) *komunikacijske vještine* (vještina iznošenja informacija, držanje, odjeća)
- 3) *vještina prijelaza* (s uvoda preko prezentacije do pitanja i odgovora, ponavljanje temeljnih smjernica)
- 4) *pitanja i odgovori* (kontroliranje situacije, poštivanje osobe koja je postavila pitanja, pratiti odnos teme i pitanja)
- 5) *vrpca* (uspješan završetak, zadržana kontrola).

Marguerite H. Sullivan u *Djelotvornom uredu za tisak* vidi organizaciju konferencije u tri faze.

Prije konferencije – prvi je korak provjeriti imate li uistinu važne vijesti; zatim utvrditi temu konferencije; utvrditi je li konferencija uistinu potrebna ili se na vijest može odgo-

Komunikacija na konferenciji za novinare je dvosmjerna. Omogućuje brzo širenje informacija i stavova preko medija.

Konferencije za novinare prilika su i građanima da, uz posredovanje novinara, dužnosnicima postavljaju pitanja, ali isto tako to je prilika i dužnosnicima da preko medija iznesu svoju poruku u javnost.

Iskustva ukazuju da je vrijeme od 10:00 do 12:00 sati prije podne idealno vrijeme za konferenciju za novinare.

Pripremiti natuknice za dužnosnika koje će pomoći za uvodni govor; identificirati pitanja koja bi novinari mogli postaviti.

voriti priopćenjem za javnost; dogovoriti što će dužnosnik reći prilikom otvaranja konferencije; pripremiti natuknice za dužnosnika koje će pomoći za uvodni govor; identificirati pitanja koja bi novinari mogli postaviti; dan uoči konferencije treba održati probu; pazljivo izabrati datum održavanja konferencije; razmisliti o najboljem vremenu za održavanje konferencije; razmisliti hoće li se rabiti vizualna pomagala; obavijestiti novinare; nazvati novinare dva dana prije konferencije; osigurati dovoljno vremena za pisanje popratnih materijala za novinare; odlučiti jesu li potrebne akreditacije; osigurati tehničke uvjete za rad novinara; zadužiti osoblje da riješi logističke pojedinosti.

Tijekom konferencije – pripremiti popis novinara i ostalih posjetitelja; na početku konferencije reći koliko će trajati i koliko je dužnosnika na raspolaganju; neka konferencija i govori budu kratki; treba osigurati dovoljno vremena za pitanja novinara; podijeliti pisani materijal; snimiti govor i odgovore dužnosnika; pribaviti odgovore na sva neodgovorena pitanja.

Nakon konferencije – prijepis konferencije staviti na web stranicu što je prije moguće; poslati pisane materijale svim novinarima koji nisu mogli doći na konferenciju; održati riječ u svezi s dodatnim materijalom i odgovoriti na neodgovorena pitanja; sačuvati bilješke za sljedeću konferenciju.

Konferencija za novinare – planiranje i realizacija

Tjedan dana prije konferencije

Rezervirajte prostoriju koja nije previše velika kako ne bi izgledala prazno ako se na konferenciji ne pojavi dovoljan broj novinara. (Pozovite simpatizere vaše organizacije i zamolite ih da nenametljivo nazoče konferenciji ako se za nju zaista ne prijavi dovoljan broj novinara.) Ta se prostorija može nalaziti u sali nekog hotela, klubu novinara ili javnoj ustanovi blizu sjedišta vaše organizacije.

Provjerite postoji li u njoj:

- razglas (po potrebi)
- mikrofoni

- priključci za struju (za reflektore)
- pozadina s vašim logom
- stolci
- govornica.

Odredite pogodan datum i vrijeme. Utorak, srijeda i četvrtak najpovoljniji su. Trudite se konferenciju ne zakazati prije 10:00 ili poslije 14:00 sati.

Pošaljite pisanu najavu faksom, elektroničkom poštom ili je osobno dostavite:

- nacionalnim medijima
- lokalnim medijima
- blogerima
- *opinion makersima*.

Pripremite pisani materijal, uključujući izjave, i informativni materijal za novinare.

Dan prije konferencije

- Napravite redoslijed govornika i odredite točno tko će što reći. Trudite se da broj govornika ne bude prevelik.
- Pozovite sve važnije medijske kuće i inzistirajte na tome da dođu na konferenciju.
- Još jednom provjerite jesu li servisne službe dale najavu za vašu konferenciju.
- Prikupite sav važan materijal, umnožite ga i napravite nekoliko primjeraka više, za slučaj da vam naknadno zatrebaju.
- Obidite mjesto na kojem će se održati konferencija za medije i provjerite sve detalje.
- Napišite imena i funkcije svih govornika i podijelite tu listu predstavnicima medija.

Jutro uoči konferencije

- Za svaki slučaj još jednom pozovite novinare pojedinačnih redakcija.
- Još jedanput provjerite prostoriju u kojoj će se konferencija održati.
- Pročitajte plan za čitavu konferenciju s glavnim govornicima.

U odnosu na iznijeta iskustva za uspješnu provedbu konferencije za novinare trebaju se definirati i još neki elementi.

Na početku konferencije recite koliko će trajati i koliko je dužnosnika na raspolaganju.

Obidite mjesto na kojem će se održati konferencija za medije i provjerite sve detalje.

Tko sudjeluje i vodi konferenciju za novinare?

- Vodi li konferencije za novinare glasnogovornik koji iznosi i sadržaj, odnosno temu, te sam i tehnički upravlja konferencijom? Naime često možemo vidjeti konferencije za novinare američkog State Departmenta, Bijele kuće, Pentagona i dr. na kojima jedan od glasnogovornika obično kormilari cijelim procesom.
- Drugi je model da glasnogovornik samo moderira konferencijom za novinare. To znači da obavlja tehnički dio posla (najava, pitanja, odjava), a o temi govori neka istaknuta osoba organizacije ili korporacije.

Poruka konferencije

Svaka konferencije za novinare mora imati jednu ključnu poruku. Ta poruka mora biti *prodana* novinarima. Nju tijekom konferencije za novinare treba ponoviti najmanje tri puta: u uvodu, središnjem dijelu konferencije i na kraju. Smisao je konferencije za novinare da se osnovna poruka jasno definira, kvalitetno prezentira i potom objavi.

Pitanja novinara

Djelatnici za odnose s javnošću prije nego što dođu na konferencije za novinare trebaju analizirati društvene agende i unutar njih prepoznati moguća pitanja na konferenciji za novinare. Posebno je važno izolirati krizna pitanja koja bi mogla preusmjeriti tijek konferencije i odvesti je daleko od planirane ključne poruke. Iako iskusni glasnogovornici često znaju tko, kada i što će pitati, uvijek su moguća iznenađenja. Stoga nije loše djelovati po scenariju *moje pitanje je prvo pitanje i postavlja ga „moj“ novinar*.

Neodgovorena pitanja

Glasnogovornik, dužnosnik ili menadžer na konferencije za novinare ne moraju uvijek odgovoriti na sva pitanja. Njima neke činjenice mogu biti nepoznate u tom trenutku. Nije problem ako se na konferenciji za novinare kaže da se ovog trenutka ne zna odgovor na neko pitanje. Međutim obveza je organizatora da novinaru dostavi što prije

tražene podatke, stav ili mišljenje. Dakle na konferenciji za novinare ne mora se reći sve, ali ono što se kaže mora biti istina.

Materijali na webu

Od najave do svih drugih ključnih elemenata konferencije za novinare, kao i popratnog priopćenja, treba se postaviti na *web* organizacije. Objavom na *webu* konferencije za novinare osigurava se i drugim medijima, koji nisu nazočili, preuzimanje sadržaja i objava tog događaja.

Na kraju, D. L. Wilcox i G. T. Cameron u najnovijem, devetom izdanju svoje knjige *Public Relations – Strategies and Tactics* donose dva savjeta dugogodišnjih specijalista odnosa s javnošću u svezi konferencije za novinare:⁹²

1. *Govornik nikada ne smije govoriti „u povjerenju“*. Ako je informacija toliko povjerljiva da je ne treba objaviti, onda je ne treba ni reći. Brojni urednici zabranjuju svojim novinarima da uvažavaju *off the record* jer često osoba koja ih daje samo pokušava spriječiti objavljivanje legitimnih informacija.
2. *Na konferenciji za novinare nikada se ne smije lagati*. Osoba koja je uhvaćena u laži medijima izgubit će vjerodostojnost.

Brifing

Riječ je o susretu s novinarima kako bi im se objasnila pozadina nekog problema, bez namjere da te informacije odmah budu objavljene. Ova je tehnika nastala kako bi osigurala organizaciji (vladi) *neslužbeno* prenositi svoju poruku najučinkovitije i najizravnije prema medijima. *Brifinzi* na najvišoj razini, između premijera, predsjednika i urednika, započeli su još prije Drugog svjetskog rata. Najtransparentniji primjer *brifinga* jest pitanje proračuna. Prije rasprave o proračunu premijer može pozvati novinare na *brifing*, s kojima će biti neki birokrati ministarstva financija, a koji će pomoći u *popunjavanju* praznina u medijskom znanju i objasniti brojne grafičke prikaze i podatke.⁹³

Na Zapadu je zajedničko svim ovim *brifinzima* – i svim takvim dijalozima – da nitko ne može biti citiran. Ovo je djelomično odražavanje činjenice da se brojne ovakve

Svaka konferencije za novinare mora imati jednu ključnu poruku. Ta poruka mora biti “prodana” novinarima.

Djelatnici za odnose s javnošću prije nego što dođu na konferencije za novinare trebaju analizirati društvene agende i unutar njih prepoznati moguća pitanja na konferenciji za novinare.

Na Zapadu je zajedničko svim ovim brifinzima – i svim takvim dijalozima – da nitko ne može biti citiran.

Najčešće radni dan u korporaciji ili administraciji započinje sastankom na kojemu sudjeluje glasnogovornik ili djelatnik ureda za odnose s javnošću.

diskusije događaju s državnim službenicima kojima je kao neizabranim dužnosnicima zabranjeno govoriti javno o politici.

Mediji su dovoljno iskusni da znaju pravila angažiranja u ovakvoj komunikaciji. Uglavnom igraju po pravilima anonimnosti jer informacija koja im se daju pomaže novinaru da razumije više i da bude upućeniji. Zapravo, postoji štošta što preporuča *briefing* s obje strane političke ograde, ako svatko igra po pravilima.⁹⁴

Sastanci

Njihova je svrha razmjena informacija, predviđanje situacija te priprema za njihovo rješavanje. Najčešće radni dan u korporaciji ili administraciji započinje sastankom na kojemu sudjeluje glasnogovornik ili djelatnik ureda za odnose s javnošću. Prema *Djelotvornom uredu za tisak* Marguerite H. Sullivan glasnogovornik ili tajnik za medije mora osigurati informacije o temama koje su prisutne u medijima toga dana i vijesti koje mogu utjecati na aktivnost organizacije. Nakon ovakvog *sastanka na vrhu* glasnogovornik će održati sastanak sa svojim osobljem kako bi mu prenio glavni sadržaj prvog sastanka. Drugi sastanak slijedi obrazac prvoga, gdje svaki član osoblja komentira ono na čemu trenutno radi i raspravlja o medijskim porukama i temama koje bi tijekom dana novinari mogli otvoriti. Glasnogovornik ili djelatnik za medije dijeli zaduženja, a njegovo osoblje određuje koji će tajnik, odnosno ured (kabinet) pripremiti odgovor na pojedino pitanje. Tijekom dana osoblje odnosa s javnošću može izdati priopćenje za javnost ili neki drugi materijal. Tim materijalom glasnogovornik se služi u pripremama za dnevni susret s novinarima ako je planiran.

Naravno, ovako izgleda organizacija odnosa s javnošću u velikim sustavima. U manjim organizacijama gdje sve možda radi jedna osoba stvari izgledaju znatno jednostavnije, ali u praksi je složenije.

Govori

Govor je također alat odnosa s javnošću. Jedan od zadataka stručnjaka za odnose s javnošću jest i pisanje govora.⁹⁵ To nije nimalo

lagan posao jer podrazumijeva poznavanje onoga za koga taj govor pišemo. Potrebno ga je poznavati na više načina, tj. njegov/njezin način izlaganja, govor tijela, gestikulaciju, ton i boju glasa te, što je najvažnije, potrebno je poznavati osobnost. Pišući govor, stručnjak odnosa s javnošću postaje osoba za koju piše, a govoreći tekst, on ili ona postaju pisci govora. Neki su govori postali toliko poznati da se o njima i dan danas priča, a sve zahvaljujući pamtljivim frazama koje su njihovi govornici izrekli, poput Winstona Churchilla: „Blood, sweat and tears“, tj. „Krv, znoj i suze“.⁹⁶

Postoji i podjela govora. Odnosi se na to koju svrhu ili namjeru ima određeni govor. Najčešće su govori klasificirani kao:

- a) *informativni govor* – razrješuje određene nepoznanice o temi
- b) *uvjeravački govor* – razrađen tako da uvjeri ili utječe na nekoga; nerijetko potiče i na akciju
- c) *zabavni govor* – pokriva gotovo sve pa tako i razne zabave, proslave, domjenke, večere itd.

Priprema i pisanje

Priprema je najvažniji element govora i prezentacije. Važno je unaprijed pripremiti sve ono što ćemo izgovoriti u govoru ili prezentaciji. Ništa ne smijemo prepustiti slučaju. Kako bi govor ili prezentacija bili djelotvorni, mora se voditi računa o tome da se odredi svrha govora. Bitno je odrediti kome se obraća i s kojom temom. Zatim se mora objasniti sve nejasne termine, tj. stručne riječi. Treba govoriti onim rječnikom koji je razumljiv svima. Također važno je i da se prenese glavna ideja govora – poruka. Nju je lakše iznijeti ako su prethodno napravljena kvalitetna istraživanja koja omogućuju piscu govora da se služi brojnim informacijama. Sve te prethodno nabrojane upute za dobar govor vode prema jednom cilju – djelotvornom prenošenju poruke.⁹⁷

Kada govorimo o svrsi govora, mora se voditi računa i o tome koji se učinak želi izazvati u javnosti. Želi li se javnost informirati, uvjeriti ili jednostavno zabaviti govorom? Određivanje svrhe govora osnovica je za daljnje odluke.

Govor je također alat odnosa s javnošću. Jedan od zadataka stručnjaka za odnose s javnošću jest i pisanje govora.

Priprema je najvažniji element govora i prezentacije.

Analiza auditorija

Uspjeh svake komunikacije velikim dijelom ovisi o razumijevanju i pripremljenosti auditorija. Govoreći o javnosti, mora se razmisliti zašto su ti pojedinci zapravo tu i koja su njihova očekivanja u vezi s govorom. Potrebno je analizirati ljude. To znači da treba računati i na to da će među slušateljima biti i onih koji mnogo znaju o temi govora, kao i onih koji su potpuni laici pa im je potrebno dodatno objašnjenje. Također treba računati da svatko od njih ima svoje mišljenje o toj temi, a i o nama samima, tako da se govorom ne bi smjelo uvrijediti niti jedno mišljenje, tj. niti jednu stranu.⁹⁸

Dobra organizacija daje potvrdu slušateljima da se zaista zna o kome ili čemu se govori. Neinformirani govornik gubi kredibilitet u javnosti i troši slušateljevo dragocjeno vrijeme. Koncentracija slušatelja brzo se gubi i nitko ne želi slušati duge, nepovezane i nejasne govore. Zato je važna organizacija. Najbolji način organizacije govora jest određivanje svrhe govora. Svrha je temelj te se na tom temelju donose sljedeće odluke: što reći, kako strukturirati govor, odrediti stil govora i sl.⁹⁹

Izlaganje

Kada stanete ispred slušatelja, počinje izlaganje. Tajna učinkovita izlaganja jest temeljita priprema i vježba. Ne može se održati govor ili prezentaciji ako se ne zna što se želi reći. To podrazumijeva pripremu. Jedini način da se postane tečan govornik jest vježba. Ne postoji kraći i lakši put.

Kada se izvrši temeljita priprema i kada se govor dobro uvježba, mora se ustati i napraviti dvije stvari. Prvo, treba se držati onoga što je uvježbano. Ne treba se dati omesti i zbuniti. Ne treba odbaciti pripremljenu prezentaciju u korist improvizacije.

Drugo, treba gledati i promatrati svoju publiku. Treba gledati njihove reakcije na ono što govorite. Ne treba biti zaokupljen svojom skriptom. Zapravo, probajte uopće ne rabiti skriptu; radije rabite koncept sa sažetkom. Isto tako, nemojte biti zaokupljeni svojim vizualnim materijalima. Gledajte publiku, ne ekran ili platno. Čak i ako rabite prezentaciju

u tamnoj prostoriji, gledajte svoju publiku. Možda ih nećete moći vidjeti dobro, ali važno je da imaju osjećaj da s njima komunicirate, što je tzv. odnosna komunikacija.¹⁰⁰

Još poneki savjeti: izgledajte opušteno iako možda niste. Smiješite se, gestikulirajte, prelazite pogledom svakoga u prostoriji. Probajte se osjećati kao da ste usred živahnog razgovora sa skupinom svojih prijatelja. To će uljepšati vašu prezentaciju.

Prezentacijski materijali

Danas živimo u vizualnom društvu. Većina nas gleda televiziju i odlazi u kino. Naši časopisi i novine sve su više i više orijentirani na fotografije. I sve više vremena porovodimo surfajući po internetu. Iako internet još nije postigao puni napredak kada je posrijedi miješanje slike i riječi, prošao je dugačak put i brzo postaje jedan od najintegriranih medija dostupan za komunikaciju. Sa svim tim fokusom na vizualni apel teško je privući pozornost publike za prezentaciju ili govor, čak i s najboljim i najcijenjenijim govornicima, bez nečega u što se može gledati. Rabljeni kao integrirane komponente govora, audiovizualni materijali pomažu privući i zadržati pozornost slušatelja i dodaju bitne informacije. Audiovizualni oslonci trebali bi imati funkciju izgradnje zanimanja publike i zadržavanje njihove pozornosti. Iskoristite ih za bolji učinak, da pomognu vašim slušateljima zapamtiti više i duže. Nemojte audiovizualne materijale rabiti samo zato što su ondje. Uporabite ih samo ako poboljšavaju vašu prezentaciju. Ako rabite audiovizualnu potporu, uzmite u obzir sljedeće točke:¹⁰¹

- Budite sigurni da pristaju vašoj prezentaciji.
- Vaše ideje moraju biti na prvome mjestu.
- Izvježbajte prezentaciju s audiovizualnim materijalima. Naučite kako se služiti njima.
- Ne govorite slici, govorite publici.
- Govorite glasnije. Borite se s vizualnim dijelom za pozornost auditorija.
- Stanite sa strane. Zapamtite, vizualni dijelovi moraju biti vidljivi da bi bili korisni.

Tajna učinkovita izlaganja jest temeljita priprema i vježba.

Treba gledati i promatrati svoju publiku. Treba gledati njihove reakcije na ono što govorite.

Audiovizualni oslonci trebali bi imati funkciju izgradnje zanimanja publike i zadržavanje njihove pozornosti.

Glasnogovornici načelno uvijek moraju biti dostupni. Međutim to ne isključuje filtar, što znači ako vas novinari zovu na vaš fiksni ili mobilni telefon, dobro je da vaše tehničko osoblje ili tajnica utvrde identitet onoga tko zove te razloge poziva.

Uporaba audiovizualnih materijala u današnje je vrijeme od iznimnog značenja za svakog praktičara odnosa s javnošću prilikom pripreme i samog držanja govora. Osnovni zadatak takvih materijala trebao bi biti uvelike olakšati posao praktičara odnosa s javnošću i što više približiti temu o kojoj se govori određenoj publici. Pod audiovizualnim materijalima obično podrazumijevamo uporabu određenih računarskih programa – pogotovo Microsoft PowerPointa, koji je danas jedan od najpopularnijih programa kad su prezentacije pojedinih događaja posrijedi.¹⁰²

Kad je o držanju govora riječ, govornici najčešće posežu za takvim audiovizualnim materijalima kao što su različite vrste dijagrama, grafova, fotografija itd. Oni se prvotno rabe za prezentaciju određenih brojki, kretanja i stanja. Danas mnogi govornici u svoje prezentacije umeću i glazbu, videosječke pa čak i glasove.

Telefonski pozivi i razgovori

Ured za odnose s javnošću Bijele kuće i najvažnija vladina ministarstva imaju sustav dežurstva pa je jedan djelatnik uvijek na raspolaganju, uključujući večernje sate i vikende. Ponekad su glasnogovornici u stalnoj komunikaciji s novinarima preko mobitela i privatnog telefona, posebno kada se radi o velikoj priči.

Glasnogovornici načelno uvijek moraju biti dostupni. Međutim to ne isključuje *filtar*, što znači ako vas novinari zovu na vaš fiksni ili mobilni telefon, dobro je da vaše tehničko osoblje ili tajnica utvrde identitet onoga tko zove te razloge poziva. Tako će pomoćnik koji prima pozive omogućiti glasnogovorniku da se pripremi za razgovor. Najvažnije je međutim da glasnogovornik novinaru uzvratiti poziv.

Besplatni telefon

Besplatni telefon još je jedan alat u odnosima s javnošću. Uporabom broja 0800 omogućavate korisnicima da besplatno zovu na vaš trošak. Besplatni 0800 telefon omogućava da svojim korisnicima i strankama omogućite besplatno dobivanje cjelovite

informacije o proizvodima i uslugama i da pritom ostvarite bolji odnos!¹⁰³ Brojevi 0800 dostupani su 24 sata dnevno.

Besplatni telefoni mogu se rabiti u brojne svrhe. Primjerice besplatan telefon Porezne uprave u Hrvatskoj pruža mogućnosti i informacije o: poreznom oslobođenju, olakšicama i porezno priznatim izdancima za građane (0800 66 99 33), zatim prijava utaja poreza, neizdavanje računa, rad na crno, drugi porezni prekršaji, pritužbe na rad službenika Porezne uprave itd. (0800 1001).

Hrvatska industrija nafte – INA također ima svoj besplatni telefon. Omogućuje korisnicima komunikaciju u vezi s unaprjeđivanjem kvalitete usluge ili poslovanja, propusta ili pohvala u radu Ininih djelatnika, pristup određenim informacijama itd. Građani upite, reklamacije, prijedloge ili pohvale mogu uputiti preko Ininog besplatnog telefona 0800-1112. Ističu da će upite pozorno razmotriti i odgovoriti u najkraćem mogućem roku, a ako je riječ o njihovim propustima, nastojat će ih što prije ispraviti.¹⁰⁴ Besplatni telefon rabe u odnosima s javnošću za stalnu komunikaciju s potrošačima, tj. s vanjskom javnošću.

Govorna pošta

Često telefonski poziv nećemo uspješno uspostaviti jer će se s druge strane uključiti govorna pošta i omogućiti nam ostavljanje govorne pošte. Jesmo li ikada razmišljali imamo li izgrađenu politiku govorne pošte? Ako imamo, i to može biti dobar alat ili tehnika u odnosima s javnošću.

Jasno je kako svi rabimo govornu poštu i doživljavamo veliku količinu frustracija zbog poruka koje dobivamo. Znamo li ostaviti učinkovitu govornu poštu, drugo je pitanje. Pitanja su također kada rabiti i kada ne rabiti govornu poštu.

S. Holtz savjetuje kako treba ostaviti kratku poruku o jednoj temi jer je informacija u poruci složena i tehnički zahtjevna. Sugerira se kako treba znati što ćete reći prije nego što snimanje započne. „Nesuvisle poruke nisu nužno detaljne; one samo *okolišaju*. Ostavite svoj telefonski broj na početku i kraju poruke. Ne mora netko dva puta slu-

Besplatni telefon još je jedan alat u odnosima s javnošću.

Jesmo li ikada razmišljali imamo li izgrađenu politiku govorne pošte? Ako imamo, i to može biti dobar alat ili tehnika u odnosima s javnošću.

šati poruku samo zbog toga što je prvi puta propustio vaš telefonski broj. Isto tako, ljudi će često znati zašto zovete i neće slušati cijelu vašu poruku ako vas mogu nazvati.¹⁰⁵ Recite tko ste. Ne pretpostavljajte kako će vaš glas biti prepoznat.

Glasi

Glasi je neprovjerena vijest, informacija ili poruka koja se širi uglavnom usmeno i koja se tijekom vremena mijenja na karakterističan način. Stručnjaci za odnose s javnošću trebaju biti svjesni potencijalne snage glasi kao i načina njihova suzbijanja. Također trebaju znati da glasi najčešće nastaju u tzv. *informacijskim prazninama*, tj. kao rezultat reaktivne komunikacije u odnosima s javnošću.

Na rezultate studije koju je objavio Institut za odnose s javnošću (IPR) ukazuju D. L. Wilcox i sur.¹⁰⁶ Naime rezultati studije ukazuju da su glasi uobičajen problem s kojima se suočavaju stručnjaci odnosa s javnošću. Zauzimanje proaktivnog pristupa i osiguravanje službene komunikacije najbolja su strategija smanjenja nesigurnosti i suzbijanje glasi. Na primjer kada je budućnost neke korporacije nesigurna zbog preuzimanja ili spajanja s nekom drugom, radnici, kao po pravilu, počinju širiti glasi o otpuštanju radnika. Isto se događa kada se priopći da je korporacija imala lošu financijsku godinu, glasi će trajati sve dok se službena informacija ne priopći radnicima i javnosti.¹⁰⁷

Praktičari navode *četiri strategije za smanjenje glasi u jednoj korporaciji*:¹⁰⁸

1. *Redovito informirajte zaposlene.* Radnici su osjetljivi na informacije koje se tiču njihove sudbine. S njima treba biti iskren i u informiranju kako se ne bi stvarao informativni vakuum koji može biti temelj za širenje glasi. Treba biti svjestan da se glasi brže šire i duže pamte od pravih informacija.
2. *Obraćajte pozornost na glasi.* Pokušajte otkriti izvor glasi i spriječite ih. Pokušajte utjecati na neinformiranost i strah zaposlenih.
3. *Djelujte odmah.* Glasi najčešće proizvode štetu, posebno reputaciji tvrtke,

pa i samom procesu rada. Teško se kontroliraju jer je teško otkriti izvor. Iznesite činjenice i informirajte sve u procesu rada.

4. *Edukacija kadrova.* Organizirajte radionice o širenju tračeva i njihovom destruktivnom potencijalu. Takav pristup može pomoći da se glasi zaustave prije nego što započnu.

Istraživanja o glasinama ukazuju da ljudi šire glasi zbog više razloga:

1. Zastupaju konspirativne teorije i nepovjerenje prema svim institucijama u društvu.
2. Osjećaju se kao žrtve složenog društva koji ne brinu za svoje članove i zbog toga su zabrinuti.
3. Traže priznanje tvrdeći da imaju informacije *iz prve ruke*.
4. Misle da su glasi vjerodostojne.

Za razliku od unutarnjih glasi, teže je kontrolirati glasi izvana. Vanjske glasi mogu imati razarajući učinak na korporaciju ili njezine proizvode. Brojne glasi ovakve vrste kruže po internetu. Zahtijevaju puni angažman i pozornost. Ne treba smetnuti s uma da glasi o nama često pušta konkurencija. Problem je tim veći što često možemo pretpostaviti da nam konkurencija radi o glavi, a mi nemamo pravih i valjanih dokaza. Zbog toga proaktivna unutarnja i vanjska komunikacija najbolja su strategija komuniciranja, a samim time i suzbijanja glasi.

Audiopriopćenje za javnost

Audiopriopćenje za javnost još je jedan oblik komuniciranja odnosa s javnošću. Audiopriopćenja su snimljena priopćenja i kao takva distribuiraju se radiopostajama na emitiranje. D. L. Wilcox i sur.¹⁰⁹ pišu da se ovakva priopćenja uobičajno nazivaju priopćenja komunalnih službi (*PSA – Public Service Announcement*). Audiopriopćenja najčešće se snimaju u rasponu od 30 do 60 sekundi. Važno je da se ovakva priopćenja snimaju u radio žanru. Mogu se snimiti i u obliku intervjua, u kojem najavlji

Stručnjaci za odnose s javnošću trebaju biti svjesni potencijalne snage glasi kao i načina njihova suzbijanja.

Vanjske glasi mogu imati razarajući učinak na korporaciju ili njezine proizvode.

Audiopriopćenja su snimljena priopćenja i kao takva distribuiraju se radiopostajama na emitiranje.

Poznavanje osnovnih pravila citiranja pridonijet će boljem razumijevanju i otklonit će moguće nesporazume na relaciji novinar – izvor.

postavlja pitanja, a dugi glas daje odgovor. Audiopriopćenja najčešće rabe nevladine organizacije ili gradske komunalne službe.

Djelatnici odnosa s javnošću koji izrađuju audiopriopćenja za medije trebaju poznavati strukturu radijskih vijesti. Najvažniji dio radijske vijesti jest uvod (*lead*). U njemu se mora ukratko objasniti o čemu se radi u vijesti. Mora privući pozornost slušatelja i natjerati ga da posluša sve što slijedi. To se može postići na nekoliko načina:

1. sažeti cijelu priču na samom početku vijesti (tehnika 5W)
2. reći najzanimljiviju informaciju priče na početku vijesti te je kasnije objasniti – tzv. *top line* (početni redak, mora biti jasan, informativan i lako razumljiv)
3. postaviti pitanje na koje će kasnije vijest odgovoriti.

Nakon uvoda slijedi tijelo priče u kojem se detaljnije razjašnjava ono što je spomenuto u uvodu. Kraj je najbolji za davanje informacija o daljnjem tijeku događaja, primjerice – hoće li biti prosvjeda zbog navedenog događaja, hoće li se podići tužba, kada će novi zakon stupiti na snagu i slično.

Žargoni u odnosu s medijima

Rabeći brojne tehnike i alate, djelatnici odnosa s javnošću, posebno stručnjaci za rad s medijima, trebaju poznavati i osnove žargona i citiranja izvora informacija.¹¹⁰ Budući da su djelatnici odnosa s javnošću najčešći izvori informacija prema novinarima, poznavanje osnovnih pravila citiranja pridonijet će boljem razumijevanju i otklonit će moguće nesporazume na relaciji novinar – izvor. Medij koji je detaljno razradio taj odnos američki je *The Washington Post*. U svome internom dokumentu pod nazivom *Standardi i etika* između ostalog stoji: „Kada uspostavljamo određena pravila, treba imati na umu sljedeće izraze koje *Washington Post* koristi kod pripisivanja informacija izvorima. Ti izrazi tumače se različito, a ako se naš odnos s izvorom ne može podvesti pod kategoriju *službeno*, treba s njima porazgovarati i predočiti im prije početka razgovora naše tumačenje određenih izraza.“¹¹¹

Ovdje ćemo ukazati na najosnovnija pravila citiranja: *on the record*, *on background*, *on deep background*, *off the record*.

On the record – to je komunikacija u kojoj je izvor nominalno, službeno naveden, imenom i funkcijom kada je riječ o nekoj osobi.

On background (Not for attribution) – u komunikaciji s medijima rabiti se i *on background*. To su izvori koji su anonimno pripisivi nekom tijelu ili nekom od njihovih valjanih predstavnika, a da ih se osobno ne imenuje (*on background*). Naprimjer (*uobičajene fraze*): „...ovlašteni izvor (vladin, službeni)“; „...visoki dužnosnik ministarstva“; „...osoba koja je s predsjednikom putovala u zrakoplovu“; „...u vladinim krugovima (parlamentarnim, diplomatskim)“ „...te zemlje“ itd. Izvor bi se odmah na početku razgovora trebao očitovati o parafrazi kojom bi želio biti opisan. Ako se ne očituje, novinar sam o tome odlučuje. Informacija dana *on background* smatra se službenom.

On deep background – stranački ili državni dužnosnici s kojima rade djelatnici odnosa s javnošću rabe i tehniku *on deep backgrounda*. Kada se dužnosnik pozove na *on deep background*, to znači da se izvor uopće ne može pripisati, tj. za njega se ne smiju navoditi ni predstavnici, ni administracija, ni ustanova kojoj pripadaju (*on deep background*). Primjer: „...dobro obaviješteni izvor“ (općenito); „...povjerljiv izvor“; „...u diplomatskim, gospodarskim krugovima“ (bez navođenja zemlje, banke, tvrtke...); „...vjeruje se“; „...promatrači ističu“. U američkom novinarstvu kaže se da neki izvor govori iz *duboke pozadine (on deep background)* bez ikakva pripisivanja izvoru, čak ni neizravnog.

Off the record – djelatnici ureda za odnose s medijima, stranački ili politički dužnosnici u komunikaciji s medijima mogu rabiti zaštitu izvora ili informacije. Kod *off the recorda* informacija se ne smije objaviti ni u kojem obliku, a dana je novinaru samo zato da bi mu se olakšala interpretacija nekog događaja (*off the record*). To su izjave koje je dao neki izvor uz najviši stupanj zaštite anonimnosti izvora, u *najvećem povjerenju*. U tom slučaju ništa što je kazano ili priopćeno nije za objavljivanje.

Kada se dužnosnik pozove na *on deep background*, to znači da se izvor uopće ne može pripisati, tj. za njega se ne smiju navoditi ni predstavnici, ni administracija, ni ustanova kojoj pripadaju

Kod *off the recorda* informacija se ne smije objaviti ni u kojem obliku, a dana je novinaru samo zato da bi mu se olakšala interpretacija nekog događaja

Sažetak

Razgovori licem u lice

Razgovor licem u lice između dviju osoba smatra se najdjelotvornijim oblikom komunikacije. Stručnjaci ukazuju da razgovor licem u lice nudi trenutačno objašnjenje i povratnu informaciju pa se nesporazumi svode na minimum, a moć uvjeravanja na najvišoj je razini. Za razliku od utjecajnog razgovora licem u lice, pisana riječ nema nijanse ili emociju i stoga se može pogrešno dekodirati. Poruke elektroničkom poštom djeluju hladno, ponekad grubo i to stvara probleme u komunikaciji.

Neformalna komunikacija licem u lice

U organizacijama se odvija velika količina neplanske i neformalne komunikacije. Taj oblik komunikacije nije osmišljen za postizanje nekog određenog cilja. Nema namjeru promicati planove, ciljeve ili očekivanja kompanije. Jednostavno se događa. No da bi se dogodio, potreban je napor, a ne stihija. Potrebno je mnogo raditi na organizacijskoj kulturi koja pospješuje ovakve razgovore, a ne gleda na njih kao povod za širenje dezinformacija i glasina.

Izjava za medije

Jedan od najuobičajenijih *usmenih* načina komuniciranja s medijima jest izjava. Novinari svakodnevno pokušavaju od djelatnika za odnose s javnošću, a još više od njihovih menadžera ili predsjednika dobiti izjavu vezanu za neki aktualan događaj. Budući da je izjava *živa riječ*, novinari je znatno više vole od priopćenja za javnost.

Intervju

Intervju je važan i čest oblik komuniciranja u odnosima s javnošću. Temelji se na pitanjima i odgovorima, odnosno konverzaciji novinara i sugovornika...

Tri vrste intervjuja

Tri vrste intervjuja su: *intervju gledišta i ideja*, *informativni intervju*, *intervju s istaknutom osobom*.

Tri T

Tell The Truth/kažite istinu. Nemojte lagati. To vam nije potrebno i u svakom će se slučaju otkriti. Ako nešto ne možete reći, objasnite zašto, ali poštuju kolektivno i pojedinačno povjerenje.

Bridge/most

U javnom komuniciranju *bridge/most* primarno se odnosi na tehnike korištene u kriznim situacijama ili tijekom educiranja nekoga tko će se suočavati s medijima, tehnike koje omogućavaju govorniku da preuzme kontrolu nad razgovorom. Jednostavno rečeno, govornik preoblikuje postavljeno pitanje ili temu omogućavajući tako da točke o kojima želi govoriti dođu u prvi plan.

Nulti govor

Za govor kažemo da je *nulti (govor)* kada nema neke posebne poruke ili sadržaja. Vješti retorici u razgovoru s medijima nastoje izbjeći neugodna pitanja tako što ulaze u odgovore, ali ne nude ništa konkretno. Kod političara često možemo prepoznati *nulti govor*. Još više i bolje ovu tehniku komuniciranja prepoznamo kod diplomata.

Konferencija za novinare

Jedna od najčešće rabljenih tehnika odnosa s medijima jest konferencija za novinare. Komunikacija na konferenciji za novinare dvosmjerna je. Omogućuje brzo širenje informacija i stavova preko medija. S pozicije odnosa s javnošću konferencija omogućuje da se na jednom mjestu u kratko vrijeme iznesu sve potrebne informacije.

Strukturu konferencije za novinare s pet elemenata plana

Strukturu konferencije s pet elemenata plana: *uvod* (temeljne odrednice, predstavljanje, predstavljanje teme, najava pravila za pitanja i odgovore, vrijeme trajanja); *komunikacijske vještine* (vještina iznošenja, držanje, odjeća); *vještina prijelaza* (s uvoda preko prezentacije do pitanja i odgovora, ponavljanje temeljnih smjernica); *pitanja i odgovori* (kontroliranje situacije, poštivanje osobe koja je postavila pitanja, pratiti odnos teme i pitanja); *vrpca* (uspješan završetak, zadržana kontrola).

Tri faze organizacije konferencije za novinare

To su: faza prije konferencije, tijekom konferencije i faza poslije konferencije.

Brifing

Riječ je o susretu s novinarima kako bi im se objasnila pozadina nekog problema, bez namjere da te informacije odmah budu i objavljene. Ova je taktika nastala kako bi osigurala vladi *neslužbeno* prenositi svoju poruku najučinkovitije i najizravnije prema medijima.

Sastanci

Njihova je svrha razmjena informacija, predviđanje situacija te priprema za njihovo rješavanje. Najčešće radni dan u korporaciji ili administraciji započinje sastankom na kojemu sudjeluje glasnogovornik ili djelatnik ureda za odnose s javnošću.

Govori

Govor je optimalna ljudska komunikacija oblikovana riječima i rečenicama. Jedan od zadataka stručnjaka za odnose s javnošću jear i pisanje govora. To nije nimalo lagan posao jer podrazumijeva poznavanje onoga za koga taj govor pišemo. Potrebno ga je poznavati na više načina, tj. njegov/njezin način izlaganja, govor tijela, gestikulacije, ton i boju glasa te, što je najvažnije, potrebno je poznavati osobnost.

Klasifikacija govora

Informativni govor – razrješuje određene nepoznanice o temi; *uvjeravački govor* – razrađen tako da uvjeri ili utječe na nekoga; nerijetko potiče i na akciju; *zabavni govor*, govor koji pokriva gotovo sve pa tako i razne zabave, proslave, domjenke, večere itd.

Besplatni telefon

Besplatni telefon još je jedan alat u odnosima s javnošću. Uporabom broja 0800 omogućujete korisnicima da vas zovu na vaš trošak. Besplatni 0800 telefon omogućava da svojim korisnicima i strankama omogućite besplatno dobivanje cjelovite informacije o vašim proizvodima i uslugama i da pritom ostvarite bolji odnos!

Glasine

Glasina je neprovjerena vijest, informacija ili poruka koja se širi uglavnom usmeno i koja se tijekom vremena mijenja na karakterističan način. Stručnjaci za odnose s javnošću trebaju biti svjesni potencijalne snage glasina kao i načina njihova suzbijanja. Također trebaju znati

da glasine najčešće nastaju u tzv. *informacijskim prazninama*, tj. kao rezultat reaktivne komunikacije u odnosima s javnošću.

Audiopriopćenje za javnost

Audiopriopćenje za javnost još je jedan oblik usmenih odnosa s javnošću. Audiopriopćenja su snimljena priopćenja i kao takva distribuiraju se radiopostajama na emitiranje. Audiopriopćenja najčešće se snimaju u rasponu od 30 do 60 sekundi. Važno je da se ovakva priopćenja snimaju u radio žanru. Mogu se snimiti i u obliku intervjua u kojem najavljiivač postavlja pitanja, a drugi glas daje odgovor. Audiopriopćenja najčešće rabe nevladine organizacije ili gradske komunalne službe.

Žargoni u odnosu s medijima

Rabeći brojne tehnike i alate, djelatnici odnosa s javnošću, posebno stručnjaci za rad s medijima, trebaju poznavati i osnove žargone i citiranja izvora informacija. Budući da su djelatnici odnosa s javnošću najčešći izvori informacija prema novinarima, poznavanje osnovnih pravila citiranja pridonijet će boljem razumijevanju i otklonit će moguće nesporazume na relaciji novinar – izvor.

Pitanja za provjeru znanja

1. Prednosti komunikacije licem u lice?
2. Gdje se vodi neformalna komunikacija licem u lice?
3. Zašto praktičari odnosa s javnošću preferiraju izvještaje za medije?
4. Što je intervju?
5. Tri vrste intervjua?
6. Tri T kod intervjua?
7. Što je *bridge* ili most?
8. Što je *nulti govor*?
9. Svrha konferencija za novinare?
10. Strukturu konferencije s pet elemenata plana?
11. Tri faze organizacije konferencije za novinare?
12. Što je *briefing*?
13. Svrha sastanaka?
14. Zašto su važni govori?
15. Klasifikacija govora?
16. Uloga besplatnog telefona?
17. Što su glasine?
18. Značenje audiopriopćenja za javnost u praksi?
19. Važnost poznavanja žargona u odnosu s medijima?



Dodatna literatura

- Adair, J.: *The Effective Communicator*, Jaico, Ahmedabad, 2005.
- Bailey, R.: *Media Rations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans, (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Bivins, T.: *Public relations writing*, McGraw Hill, Boston, 2005.
- Bland, M. Theaker, A. Wragg, D.: *Effective Media Relations*, Kogan Page, 2005.
- Doty, D. L., Pincus, M.: *Publicity and Public Relations*, Barron's, 2001.
- Franklin, B.: „A Good Day to Bury Bad News?: Journalists, Sources and the Packaging of Politics“, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006.
- Gates, B.: *Poslovanje brzinom misli - upotreba digitalnog nervnog sustava*, Izvori, Zagreb, 1999.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Henderson, D.: *Making News*, iUniverse Star, New York, 2006.
- Henslowe, Ph.: *Public Relations-A Practical Guide to the Basics*, IPR and Kogan Page, London, 2003.
- Hogan, K.: *Umijeće utjecanja*, Profil, Zagreb, 2008.
- Nicholson, J.: *The Rise of the E-Precinct*, *Harvard International Journal of Press/Politics* 5(1), 2000.
- Pleil, T. Zerfaß, A.: *Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation*, in: Handbuch Unternehmenskommunikation, M. Piwinger, A. Zerfass, Wiesbaden, Gabler, 2007.
- Pritchard, R. S.: *Bridge*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- Ruß-Mol, S.: *Novinarstvo*, Clio, Beograd, 2005.
- Scott, M. D.: *The New Rules of Marketing&PR*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2009.
- Silver, S.: *Odnosi s medijima*, Priručnik za nevladine organizacije, Fond za neovisno novinarstvo, New York-London, 2003.
- Stewart, S.: *Media Training 101 a Guide to Meeting the Press*, John Wiley&Sons, Inc., 2004.
- Street, J.: *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Tench, R., Yeomanas, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Van der Wagen, L.: *Event management for tourism, cultural, business and sporting events*, Pearson Education Australia, 2005.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Winke, J.: *PR Idea Book-50 Proveen Tools that Really Work*, Outskirts Press, Inc., 2006.

Bilješke

- 76 F. Bahtijeraević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vočkić, *n. dj.*, 51.
- 77 K. Hogan: *Umijeće utjecanja*, Profil, Zagreb, 2008., 127.
- 78 S. Holtz, *n. dj.*, 61.
- 79 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 591.-592.
- 80 Isto, 592.
- 81 S. Holtz, *n. dj.*, 67.
- 82 Isto, 45.-46.
- 83 Isto, 46.-47.
- 84 Isto, 47.-48.
- 85 S. Stewart: *Media Training 101 a Guide to Meeting the Press*, John Wiley&Sons, 2004., 111.-124.
- 86 S. Malović, *n. dj.*, 217.
- 87 A. Barry, *n. dj.*, 93.-95.
- 88 R. S. Pritchard: *Bridge*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 98.-100.
- 89 Isto.
- 90 G. Langguht, *n. dj.*, 257.
- 91 D. Verčić i sur., *n. dj.*, 105.-107.
- 92 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 422.
- 93 Vidi: J. Adair: *The Effective Communicator*, Jaico, Ahmedabad, 2005., 15.-30.
- 94 Vidi: B. Franklin, *n. dj.*, 49.
- 95 Vidi: D. L. Wilcox: *Public Relations Writing and Media Techniques*, Pearson, Boston, 2005., 460.
- 96 T. Bivins, *n. dj.*, 266.
- 97 Isto, 267.
- 98 Isto.
- 99 Isto, 268.

- 100 Isto, 271.-272.
- 101 Isto, 272.-273.
- 102 Isto, 273.
- 103 <http://www.optima.hr>
- 104 <http://www.ina.hr>
- 105 S. Holtz, *n. dj.*, 243.-244.
- 106 D. L. Wilcox, *n. dj.*, 532.
- 107 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 621.
- 108 Isto.
- 109 Isto, 620.
- 110 M. Bland, A. Theaker, D. Wragg, *n. dj.*, 82.
- 111 S. Nikšić, A. Davičo (ur.), *n. dj.*, 222.

51. VIZUALNE TEHNIKE

Nastup na televiziji

Uloga vizualne komunikacije u praksi odnosa s javnošću vrlo je važna. Ljudsko oko dobar je kanal komuniciranja. Prenosi poruke u naš mozak zapanjujućom brzinom, često i tako sofisticirano da primatelj nije svjestan da ih prima.¹¹²

S druge strane televizija je dominantan oblik današnje vizualne komunikacije. Sva relevantna istraživanja u svijetu pokazuju da čovjek TV programu posvećuje višesatnu pozornost. U SAD-u prosjek gledanosti televizije sedam je sati. Ovom moćnom vizualnom kanalu početkom ovog stoljeća konkurencija je postao internet. No svakim danom *otkrivamo* zajedničke mogućnosti interneta i televizije. Izazovi za svakog pojedinca time postaju veći u smislu dimenzioniranja svoga dnevnog vremena.

Profesionalci iz svijeta odnosa s javnošću moraju biti svjesni ovih činjenica. S druge strane moraju se osposobiti za najbolju i najučinkovitiju uporabu vizualnih medija kako bi svojim klijentima mogli pružiti maksimalno korisne usluge.

Televizija ima svoj format, svoja pravila, svoje prednosti i nedostatke. Osposobljavanje klijenata za nastup na televiziju izazov je koji se nalazi pred trenerima, ali i gostima. Općenito gledano, profesionalci u odnosima s javnošću moraju sami ovladati najmanje sljedećim tehnikama kako bi bili dobri savjetnici svojim klijentima ili svojim nadređenima u organizaciji, a to su: govor tijela, odijevanje na televiziji, kontakt očima i kratko izražavanje.

Videoizjave/priopćenja za medije

Priopćenje vijesti videokanalom alat je koji može poslužiti korporacijama, političkim

dužnosnicima i drugima da plasiraju svoju informaciju s mjesta gdje nije bilo televizijskih novinara. Stručnjaci u odnosima s javnošću u svom radu sve više rabe video kao medij. Tako je s vremenom nastao pojam VNR-a, što je kratica za *Video News Release* ili videopriopćenje. Taj pojam označava takav alat odnosa s javnošću koji podrazumijeva uporabu videa u priopćenju za medije. Rezanje proračuna u poslovima koji se vežu za rad na TV vijestima, kao i razvoj novih tehnologija emitiranja pridonijeli su rastućoj uporabi videa od stručnjaka odnosa s javnošću u 90-ima. Ovo i ne čudi jer svi znamo onu poznatu izreku *Let the picture speak for itself!* ili našu inačicu *Slika govori više nego tisuću riječi*. Slika pridonosi vjerodostojnosti onoga što se govori, autentičan je prikaz onog što se govori i svakako omogućuje onima koji je gledaju da bolje predоче stvari o kojima se govori, da se užive, a video je taj koji pruža sliku.

Praktičari u odnosima s javnošću na početku su vrlo ograničeno rabili ovaj medij. Sve do kasnih 80-ih, kada je tehnologija emitiranja omogućila da proizvodnja i distribucija vijesti izdanih pomoću videa bude ekonomski ostvariva, praktičari odnosa s javnošću suočavali su se s problemima. Imali su problema s dobivanjem priča koje će biti ispričane u nekom mediju koji emitiraju program. Sve se svodilo na proizvodnju vizualnih natuknica za novinarske ekipe ili za tiskana izdanja u obliku nekoliko slajdova u boji.

S vremenom uporaba videopriopćenja za medije postaje sve učestalije i bitnije za rad stručnjaka u odnosima s javnošću određenih organizacija. Videopriopćenja za medije odigrala su važnu ulogu u nekoliko velikih

Televizija je dominantan oblik današnje vizualne komunikacije.

Televizija ima svoj format, svoja pravila, svoje prednosti i nedostatke.

Uporaba videopriopćenja za medije postaje sve učestalije i bitnije za rad stručnjaka u odnosima s javnošću određenih organizacija.

Videopriopćenje kao TV vijest daje kredibilitet koji ne pruža TV reklama.

kriza i postali su mediji izbora, kako se izrazio O. Baskin i sur. u svojoj knjizi *Public Relations*.¹¹³

Prema nezavisnom televizijskom povjerenstvu Velike Britanije 70% britanskih građana bira televiziju kao svoj omiljeni izvor svjetskih vijesti. S porastom broja kanala koji zajedno imaju dnevno stotine sati programa, postoji stalni rast u kompanijama koje se specijaliziraju za pakiranje „snimljenog materijala za emitiranje“ na televizijskim stanicama i kanalima.¹¹⁴

Još jedan primjer je iz ljeta 1993. godine kada je tvrtka Pepsi-Cola koristila ovakav način prezentiranja podataka kao odgovor na paniku koja je nastala kada je jedan muškarac tvrdio da je našao hipodermičku iglu u limenci Pepsija.

Deset razloga za uporabu videopriopćenja

Dan Johnson, predsjednik Televizije DWJ, naveo je u svojoj knjizi *Beginner's Guide to VNRs* 10 razloga zbog kojih bi se videopriopćenje za javnost trebalo rabiti kao alat u odnosima s javnošću.¹¹⁵

1. Videopriopćenje kao TV vijest daje kredibilitet koji ne pruža TV reklama.
2. Videopriopćenje za javnost oblikuje vašu poruku u trajanju od 90 sekunda.
3. Videopriopćenje može dovesti do toga da ime, logo, proizvod ili glasnogovornik neke kompanije dođe u vijesti.
4. Videopriopćenje može pomoći vašoj kompaniji da se postavi kao autoritet nad određenom temom, problemom, industrijom.
5. Preko VNR-a mogu se plasirati ključni proizvodi. Produciranjem videopriopćenja za medije povezanog s reklamnom kampanjom ili novim trendom vaš se proizvod s pravom može nazvati novom, najboljom stvari ikad, a da vaša kampanja nalikuje na najobičniju reklamu.

Videopriopćenje ima bolje šanse ako se u njemu pojavljuje neka slavna osoba.

Tekst u tiskanim medijima gotovo bi uvijek trebao biti popraćen fotografijama. Kaže se da jedna slika vrijedi tisuću riječi.

6. Vaš klijent ili kompanija mogu na ovaj način zauzeti stav, stajalište o kontroverznim pitanjima. Rabeći videopriopćenje, možete podrobno objasniti stajalište vaše kompanije, kao i vaše vlastito o određenom pitanju.
7. Nekoliko sustava visokotehnološkog praćenja dostupno je kako bi se mjerilo sudjelovanje praćenja gledatelja.
8. Možete dosegnuti specifična ciljna tržišta, jednostavno je napraviti kostur videopriopćenja za medije i onda umetnuti izjave lokalnih govornika, odnosno snimke kako bi se prikazano više dojmi-lo ciljnu javnost.
9. Proizvodnja i prikazivanje videopriopćenja za medije jeftinije je nego prikazivanje reklame.
10. Videopriopćenje može se iskoristiti kao dodatak oglašavanju, marketingu ili kampanji.

D. L. Wilcox i sur. nude još nekoliko praktičnih savjeta za uspjeh VNR-a. Prema njima videopriopćenje ima bolje šanse ako se u njemu pojavljuje neka slavna osoba. Također ovaj alat treba stvarati osjećaj vijesti ili ponuditi neku zanimljivu ideju. U njima treba izbjegavati tehnike kojim se gledatelji uvjeravaju da kupe nešto, kao i bombastične fraze koje su bliže oglašavanju nego vijesti. Jedno od najvažnijih pravila koje mora imati svaki djelatnik odnosa s javnošću i koji pokušava priču predstaviti na televiziji glasi: *Misli u slikama*. Sažetost je također vrlo važan element VNR-a.¹¹⁶

Fotografije

Tekst u tiskanim medijima gotovo bi uvijek trebao biti popraćen fotografijama. Kaže se da jedna slika vrijedi tisuću riječi. Iz te jednostavne istine proizlazi značenje fotografije u odnosima s javnošću. Kako gotovo sve tiskovine danas rabe fotografiju, djelatnici odnosa s medijima trebaju razumjeti specifičnu ulogu fotoreportera. Moguća prednost za odnose s javnošću jest činjenica da novine i časopisi ne zapošljavaju *vojsku* fotoreportera za svoje potrebe. Često rabe i fotografije odnosa s javnošću. Uvjet je da su

te fotografije informacija (svježe, aktualne, društveno važne), da nisu fotografije *mrtve prirode* i da odgovaraju tehničkim i kreativnim uvjetima.

Djelatnici u odnosima s javnošću trebaju biti svjesni nadolazećeg *novog novinarstva* koje upućuje na zaključak kako se moderni dizajn novina temelji sve više na povećanju fotografije na *štetu* teksta. D. Wragg sugerira da praktičari odnosa s javnošću nikad ne pretpostavljaju da će se novinski fotografi pojaviti, bez obzira o koliko se važnom događaju radilo. Treba ih pozvati, ali treba i snimiti događaj i svojim aparatom. Konkretno, piše D. Wragg, prvi let zrakoplovom braće Wright tisak je ignorirao i pored velikog ugleda braće kao pionira jedriličarstva. Zahvaljujući njihovu vizionarstvu, fotografije tog povijesnog dana postoje.¹¹⁷

Urednici u tiskovinama i *online* portalima vole uz priopćenje za javnost primiti i adekvatnu fotografiju. Upravo kvalitetna fotografija može biti onaj jezičac na vagi koji može presuditi u objavljivanju priče. Profesionalci u odnosima s javnošću najčešće uz priopćenja šalju portret klijenta ili osobe koja se spominje u priopćenju. Grupne snimke urednici će rjeđe objaviti. Za fotografiju je važan pokret, radnja, spontanost, stvarnost, a ne namještena pozicija. Dobro je da na fotografiji bude najviše tri do četiri osobe, osim ako slika nije krajnje neobična.

Djelatnici u odnosima s javnošću trebaju biti svjesni važnosti priče. Ako je događaj društveno vrijedan i ima informativni karakter, mogu kontaktirati urednike i savjetovati se o potrebi slanja fotografija. Naravno, u takvim situacijama važno je poštovati uredničke rokove.

Više prostora za objavljivanje fotografija u istim tiskovinama nude poslovne, sportske, zabavne i rubrike putovanja. Poslovne stranice redovito sadrže *posuđene* fotografije s raznih sastanaka, novih proizvoda, pojedina i dr. Sportski urednici primaju fotografije s raznih sportskih susreta, posebno onih koji njihovi fotoreporteri nisu uspjeli pokriti. Urednicima zabavnih programa fotografije poznatih i slavni iznimno su važne, što god da rade. Drugi urednici, poput

onih koji uređuju stranice putovanja, *vape* za kvalitetnim i neobičnim fotografijama.

Stručni časopisi i magazini koji se bave temom obitelji, životnim stilovima, zdravstvom i drugim žanrovima nude široku mogućnost suradnje kreativnim odnosima s javnošću. To znači da djelatnici u odnosima s javnošću trebaju iskoristiti svaki djelić inventivne vještine kako bi snimili scenu iz različitih kutova gledanja. Trebaju znati da je voštana škola fotografiranja prošlost.

Uporaba boje također je važan segment profesije u odnosima s javnošću. Poznato je da je većina tiskovina prešla na tisak u boji pa stoga urednici zahtijevaju takve fotografije. Dobro je konzultirati se s urednicima fotografije prije nego se za njih odradi posao.

Djelatnici u odnosima s javnošću ne moraju uvijek konzultirati urednike u vezi s objavljivanjem fotografije. Brojni web portali organizacija imaju svoje *photo shopove*. Novine danas redovito rabe fotografije preuzete s mrežnih servisa i internet stranica. No kako se vremenom izgled osoba mijenja, nužno je redovito ažuriranje fotografija. I još nešto, fotografije koje se stave na internet ili se šalju urednicima moraju biti točno potpisane. Djelatnici u odnosima s javnošću moraju potpuno biti sigurni da su imena u potpisu ispravno napisana.

Na kraju, budući da su fotografije vrlo važan alat u odnosima s javnošću, osnovno poznavanje fotografskih tehnika vrlo je važno za praktičare. Najbolji način da se savladaju osnovne tehnike jest pohađanje tečaja za novinsku fotografiju. Ne zaboravite ovaj savjet.

Filmovi

Kad pomislimo na film, najčešće nam je prva asocijacija Hoollywood ili Bollywood. No treba znati da u svijetu ima velik broj filmskih produkcija izvan ovih dvaju svjetskih središta, a koja su za odnose s javnošću vrlo zanimljiva. No ipak, Hollywood je Hollywood. Kino gledatelji svakodnevno su izloženi projektima publiciteta u filmovima koje gledaju iako su rijetko toga svjesni.

Stručnjaci odnosa s javnošću koji ugovaraju da se u filmu pojavi proizvod računaju

Urednici u tiskovinama i online portalima vole uz priopćenje za javnost primiti i adekvatnu fotografiju.

Brojni web portali organizacija imaju svoje foto shopove.

Budući da su fotografije vrlo važan alat u odnosima s javnošću, osnovno poznavanje fotografskih tehnika vrlo je važno za praktičare.

Računalne igre danas su primjenjive u mnogim područjima. Korporacije mogu simulirati igrice koje su povezane s njihovim proizvodima ili identitetom, logom i sl.

s visokom gledanošću hollywoodskih filmova. *Promotivno spominjanje proizvoda (product pluggola)* u središtu priče nije više rijetkost. To je dobro osmišljena i plaćena priča na relaciji odnosi s javnošću – producent. Koliko ovo *slučajno* promotivno spominjanje branda ima korist i posljedice na prodaju proizvoda ili podizanje prepoznatljivosti, drugo je pitanje i mnogi se slažu da je teško dati odgovor bez sustavnih istraživanja.¹¹⁸

S druge strane stručnjaci se slažu da sponzorirani filmovi imaju glavnu ulogu u radu odnosa s javnošću. Broj takvih filmova koji se stvaraju za besplatno prikazivanje, iznajmljivanje ili kupovinu golem je. Sponzorirani film odnosima s javnošću može poslužiti za ostvarivanje nekoliko ciljeva.

1. informirati javnost o temi zanimljivoj za obrazovanje
2. stvoriti razumijevanje za aktivnosti korporacije ili organizacije
3. stvoriti dobru volju i prepoznavanje imena među važnom javnosti.¹¹⁹

Kablovska televizija još je jedno važno mjesto za prikazivanje sponzoriranih filmova. Filmovi i snimci za edukaciju potrošača u kojima je komercijalna poruka korporacije svedena na uvodnu špicu i završnu objavu nailaze na opće prihvaćanje kablovskih operatera kojima je potrebno popuniti prostor za emitiranja s najmanje moguće troškova.¹²⁰

Praksa potvrđuje da je dužina sponzoriranih filmova vrlo različita. Američka istraživanja pokazuju kako publika najviše voli filmove dužine 21 do 30 minuta. Naravno, ima i iznimaka.

Računalne (video) igre

Računalna je igra svaka igra pri kojoj se nužno rabi računalo i igrača konzola. Potreba za stvaranjem sve složenijih *virtualnih stvarnosti* u računalnim igrama dovela je do razvitka složenih potprograma umjetne inteligencije virtualnih likova. Takvi potprogrami izvršavaju se tijekom igre te se na zaslonu računala očitavaju kao simulacija ponašanja virtualnog lika u stvarnom vremenu. Virtualni se likovi mogu programirati i tako da oponašaju stvarne likove s određenim osnovnim i

pripadajućim osobinama, npr. međusobna komunikacija i interakcija virtualnih likova i igrača. Reakcija na događaje, simulacija ljudskih osjećaja, mogućnost predviđanja situacije i sl. – takva postignuća moderne tehnologije omogućavaju stvaranje novih sve kompleksnijih i zanimljivih igara.¹²¹ Većina računalnih igrica pisana je za osobna računala i mogu se podijeliti po žanrovima, iako ove igrice sadrže elemente više žanrova.

Računalne igre danas su primjenjive u mnogim područjima. Korporacije mogu simulirati igrice koje su povezane s njihovim proizvodima ili identitetom, logom i sl. Ove igrice ne samo što pomažu u približavanju određene ciljne skupine i promociju tvrtke i proizvoda nego čine određenu web stranicu zanimljivijom i interaktivnijom. Igrice su vrlo izražene u svijetu sporta i zabave. *Celebrity* zvijezde imaju igrice na svojim web stranicama, a to je također vrlo izraženo i u sportu sa sportskim zvijezdama.

Odnosi s javnošću političkih kampanja također su prepoznali ovaj alat kao mogućnost promocije kandidata i njegovih poruka. I odnosi s javnošću političara u regiji, npr. u Hrvatskoj, plasirali su videoigre kako bi *upakirali* kandidata i prodali slogan. Ovaj alat može biti vrlo koristan u novim inventivnim programima odnosa s javnošću.

Displeji

Elektronski displeji također su prenosnici poruka i često se rabe kao marketinška tehnika. U sebi objedinjuju efekte svjetlosti, boje i pokreta. Postavljaju se u središtima gradskih četvrti, na velikim i istaknutim zgradama, na najprometnijim mjestima na razini gornje granice ljudskog vidnog polja. Poruka na elektroničkom displeju teče po načelu neprekidne vrpce, tako da se po završetku teksta poruke počinje ponavljati. Smatra se da su elektronički displeji u odnosu na ostale medije vanjskog oglašavanja najfascinantniji, najživlji i najlakše se pamte.

Postoji više vrsta serija displeja. S pozicije odnosa s javnošću jedni su prikladni za prikaz animacija, teksta, slika. Idealni su za postavljanja u predvorja banaka, hotela, kongresnih sala, trgovačkih centara i dr.

Odnosi s javnošću političkih kampanja također su prepoznali ovaj alat kao mogućnost promocije kandidata i njegovih poruka.

Elektronski displeji također su prenosnici poruka i često se rabe kao marketinška tehnika.

Druga vrsta displeja idealna je za gradske trgovce, poslovne objekte, stadione, sportske dvorane i dr.

Korporativni dizajn

Jedinstvena vizualna poruka korporacije ili neprofitne organizacije postala je sve jača potreba. Posebno je to važno za korporacije koje su brzo narasle kupovinom drugih tvrtki. U atmosferi preuzimanja i kupovine globalizacija je stvorila brojne poteškoće korporacijama u smislu unifikacije korporativnog dizajna. Stvaranje jedinstvenog, moćnog logotipa za uporabu na svim artiklima odaje sliku korporacije kao skladne i suvremene organizacije.

Upravljanje promjenama u tvrtkama postao je posao koji traži iznimne sposobnosti djelatnika u odnosima s javnošću. Taj posao odjel odnosa s javnošću treba uskladiti i s odjelom marketinga. Koordinirani trud ovih dvaju odjela uključuje definiranje ciljeva koji se traže u novom dizajnu. Ako korporacija djeluje na međunarodnom tržištu, vizualne simbole treba prilagoditi jezičnim i kulturološkim razlikama.

Stvaranje *knjige grafičkih standarda* put je kojim treba ići svaka ozbiljna korporacija, bilo da tek nastaje ili se spaja s drugima. Knjiga standarda ojačat će jedinstven dizajn kroz sve svoje operacije. Dosljedna uporaba boje, stila, standarda i drugih elemenata nudi projiciranje konstantnog identiteta neke organizacije.¹²²

Stripovi i karikature

Stripovi i karikature još su jedan alat odnosa s javnošću za prenošenje vizualnih poruka u medije. Pri uporabi ovih alata treba težiti vrhunskoj kvaliteti jer bi se učinak mogao umanjiti i nanijeti šteta korporativnoj slici i reputaciji. Crteži su posebice dobri za ilustriranje koraka u nekom procesu.¹²³ Ako umjetnik uspije povezati ideju u formu crteža, takva tehnika može izazvati veliku pozornost. Stručnjacima za odnose s javnošću preporučuje se, ako se odluče za ovaj alat, neka provjere i dogovore jasno korištenje autorskih prava. Autorska prava mogu biti kamen spoticanja ako nisu jasno definirana u smislu uporabe crteža.

Upravljanje promjenama u tvrtkama postao je posao koji traži iznimne sposobnosti djelatnika u odnosima s javnošću.

Stripovi i karikature još su jedan alat odnosa s javnošću za prenošenje vizualnih poruka u medije.

Sažetak

Uloga vizualne komunikacije u praksi odnosa s javnošću

Uloga vizualne komunikacije u praksi odnosa s javnošću vrlo je važna. Ljudsko oko izvrstan je kanal komuniciranja. Prenosi poruke u naš mozak zapanjujućom brzinom, često i tako sofisticirano da primatelj nije svjestan da ih prima. S druge strane televizija je dominantna forma današnje vizualne komunikacije. Sva relevantna istraživanja u svijetu pokazuju da čovjek TV programu posvećuje višesatnu pozornost. Televizija ima svoj format, svoja pravila, svoje prednosti i nedostatke. Osposobljavanje klijenata za nastup na televiziju izazov je koji se nalazi pred trenerima, ali i gostima. Općenito gledano, profesionalci u odnosima s javnošću moraju sami ovladati najmanje sljedećim tehnikama, kako bi bili dobri savjetnici svojim klijentima ili svojim nadređenima u organizaciji, a to su: govor tijela, odijevanje na televiziji, kontakt očima i kratko izražavanje.

Videoizjave/priopćenja

Priopćenje vijesti videokanalom alat je koji može poslužiti korporacijama, političkim dužnosnicima i drugima da plasiraju svoju informaciju s mjesta gdje nije bilo televizijskih novinara. Stručnjaci u odnosima s javnošću u svom radu sve više rabe video kao medij. Tako je s vremenom nastao pojam VNR-a, što je kratica za *Video News Release* ili, u prijevodu, videopriopćenje. Taj pojam označava takav alat odnosa s javnošću koji podrazumijeva uporabu videa u priopćenju za medije.

Razlozi za uporabu videopriopćenja

Videopriopćenje za javnost kao TV vijest daje kredibilitet koji ne pruža TV reklama. Videopriopćenje za javnost u trajanju od 90 sekunda oblikuje vašu poruku. Videopriopćenje za javnost može dovesti do toga da ime, logo, proizvod ili glasnogovornik neke kompanije dođe u vijesti. Videopriopćenje za javnost može pomoći vašoj kompaniji da se postavi kao autoritet nad određenom temom, problemom, industrijom. Preko VNR-a mogu se plasirati ključni proizvodi. Vaš klijent ili kompanija mogu na ovaj način zauzeti stav, stajalište o kontroverznim pitanjima. Nekoliko sustava visokotehnološkog praćenja dostupno je kako bi se mjerilo sudjelovanje gledalačke publike. Možete doseći specifična ciljna tržišta i dr.

Fotografije

Tekst u tiskanim medijima gotovo bi uvijek trebao biti popraćen fotografijama. Kaže se da jedna slika vrijedi tisuću riječi. Iz te jednostavne istine proizlazi značenje fotografije u odnosima s javnošću. Kako gotovo sve tiskovine danas rabe fotografiju, djelatnici odnosa s medijima trebaju razumjeti specifičnu ulogu fotoreportera. Moguća prednost za odnose s javnošću jest činjenica da novine i časopisi ne zapošljavaju vojsku fotoreportera za svoje potrebe.

Filmovi

U svijetu ima velik broj filmskih produkcija izvan dva najpoznatija svjetska središta, a koja su za odnose s javnošću vrlo zanimljiva. Stručnjaci odnosa s javnošću koji ugovaraju da se u filmu pojavi proizvod računaju s visokom gledanošću hollywoodskih filmova. *Promotivno spominjanje proizvoda (product pluggola)* u središtu priče nije više rijetkost. To je dobro osmišljena i plaćena priča na relaciji PR – producent.

Računalne (video) igre

Računalna je igra svaka igra pri kojoj se nužno rabi računalo i igraća konzola. Potreba za stvaranjem sve složenijih *virtualnih stvarnosti* u računalnim igrama dovela je do razvitka

složenih potprograma umjetne inteligencije virtualnih likova. Takvi potprogrami izvršavaju se tijekom igre te se na zaslonu računala očitavaju kao simulacija ponašanja virtualnog lika u stvarnom vremenu.

Displeji

Elektronički displeji također su prenosnici poruka i često se rabe kao marketinška tehnika. U sebi objedinjuju efekte svjetlosti, boje i pokreta. Postavljaju se u središtima gradskih četvrti, na velikim i istaknutim zgradama, na najprometnijim mjestima na razini gornje granice ljudskog vidnog polja.

Korporativni dizajn

Jedinstvena vizualna poruka korporacije ili neprofitne organizacije postala je sve jača potreba. Posebno je to važno za korporacije koje su brzo narasle kupovinom drugih tvrtki. U atmosferi preuzimanja i kupovine globalizacija je stvorila brojne poteškoće korporacijama u smislu unifikacije korporativnog dizajna. Stvaranje jedinstvenog, moćnog logotipa za uporabu na svim artiklima odaje sliku korporacije kao skladne i suvremene organizacije.

Stripovi i karikature

Stripovi i karikature još su jedan alat odnosa s javnošću za prenošenje vizualnih poruka u medije. Pri uporabi ovih alata treba težiti vrhunskoj kvaliteti jer bi se učinak mogao umanjiti i nanijeti šteta korporativnoj slici i reputaciji. Crteži su posebice dobri za ilustriranje koraka u nekom procesu.

Pitanja za provjeru znanja

1. Uloga vizualne komunikacije u praksi odnosa s javnošću?
2. Priopćenje vijesti videokanalom?
3. Deset razloga za uporabu videopriopćenja?
4. Važnost fotografije u odnosima s javnošću?
5. Mogućnosti uporabe filma u odnosima s javnošću?
6. Računalne (video) igre kao alat odnosa s javnošću?
7. Displeji?
8. Uloga korporativnog dizajna?
9. Stripovi i karikature kao alat odnosa s javnošću?



Dodatna literatura

- Adair, J.: *The Effective Communicator*, Jaico, Ahmedabad, 2005.
- Bailey, R.: *Media Rations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans, (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Bivins, T.: *Public Relations Writing*, McGraw Hill, Boston, 2005.
- Bland, M. Theaker, A. Wragg, D.: *Effective Media Relations*, Kogan Page, 2005.
- Doty, D. L., Pincus, M.: *Publicity and Public Relations*, Barron's, 2001.
- Franklin, B.: „A Good Day to Bury Bad News?: Journalists, Sources and the Packaging of Politics“, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006.
- Gates, B.: *Poslovanje brzinom misli-upotreba digitalnog nervnog sustava*, Izvori, Zagreb, 1999.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Henderson, D.: *Making News*, iUniverse Star, New York, 2006.
- Henslowe, Ph.: *Public Relations-A Practical Guide to the Basics*, IPR and Kogan Page, London, 2003.
- Hogan, K.: *Umijeće utjecanja*, Profil, Zagreb, 2008.
- Nicholson, J.: *The Rise of the E-Precinct*, Harvard International Journal of Press/Politics 5(1), 2000.
- Ruß-Mol, S.: *Novinarstvo*, Clío, Beograd, 2005.
- Scott, M. D.: *The New Rules of Marketing&PR*, John Willey & Sons, Inc., Hoboken, 2009.
- Silver, S.: *Odnosi s medijima*, Priručnik za nevladine organizacije, Fond za neovisno novinarstvo, New York-London, 2003.
- Stewart, S.: *Media Traning 101 a Guide to Meeting the Press*, John Wiley&Sons, Inc., 2004.
- Street, J.: *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Van der Wagen, L.: *Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*, Pearson Education Australia, 2005.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Winke, J.: *PR Idea Book-50 Proveen Tools that Really Work*, Outskirts Press, Inc., 2006.

Bilješke

- 112 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 396.
 113 Isto.
 114 A. Barry, *n. dj.*, 89.-90.
 115 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 222.
 116 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 396.-397.
 117 D. Wragg, *n. dj.*, 100.
 118 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 636.
 119 Isto, 637.
 120 Isto.
 121 <http://hr.wikipedia.org>
 122 D. L. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, *n. dj.*, 648.
 123 Isto, 644.-645.

52. EVENT TEHNIKE

Kreiranje događaja

Kreiranje događaja (*event* menadžment) najkompleksnija je tehnika odnosa s javnošću – uključuje planiranje, organizaciju, koordinaciju i realizaciju različitih događanja. Budući da dopušta nesmetanu dvosmjernu komunikaciju uz uporabu više različitih medija, organizacija *eventa* jedan je od najboljih načina komuniciranja s različitim javnostima. Svaki *event* kreiramo na temelju jasnih očekivanja klijenata, prijašnjih iskustva i istraživanja kako bismo bili sigurni da su pretpostavljeni ciljevi i zadaće ostvarivi. Cilj je ponuditi kreativno i drukčije kvalitetno rješenje te osmisлити događaje koje će na potrošača ostaviti trajan i lako pamtljiv dojam. Kontinuiranom primjenom inovacija nastoji se potaknuti zanimanje potrošača uporabom učinkovitih marketinški tehnika, ali i dobre zabave.

Uloga *event menadžera* znatno je veća i odgovornija od jednostavnog promatranja i nadgledanja. Mnogi događaji sa sobom nose svojevrsan rizik za sigurnost svojih sudionika. Važan aspekt *eventa* svakako je i financijski aspekt jer je sam taj čin vrlo skupa investicija koja je, za razliku od ostalih poslova, obilježena visokom razinom nezvjesnosti glede prihoda i rashoda. *Event menadžer* snosi veliku odgovornost glede omogućavanja i osiguranja da događaj postigne uspjeh, bez obzira na njegovu veličinu. Bez obzira radi li se o jednom velikom događaju poput Olimpijskih igara ili pak obilježavanju godišnjice mature, *event menadžer* mora se apsolutno posvetiti potrebi klijenta da sve bude detaljno organizirano i provedeno na vrhunskoj razini. Organizacija svakog *eventa* zahtijeva različite pristupe, ponajprije zbog činjenice da se različita cilj-

na javnost okuplja na događajima sportske naravi, umjetničkim i glazbenim priredbama, komercijalnim, marketinškim ili promotivnim događajima ili susretima.

Isto tako, osoba koja upravlja događajem mora se susresti s nizom predstavnika vladinih ili nevladinih udruga, predstavnicima lokalne zajednice, različitim sponzorima i pokroviteljima kako bi uskladila mnoštvo zahtjeva koje pretpostavlja organizacija nekog važnog događaja.

Nadasve je važno napomenuti da se ukupno poslovanje *event menadžera* mora temeljiti na osnovnim etičkim kodeksima odnosa s javnošću. Apsolutno se moraju poštivati pravila koja nameće odgovornost upravljanja i organiziranja događaja jer samo se tako postiže ugled davatelja usluga.

S druge strane, da bi klijentu mogli ponuditi odgovarajuću uslugu, moramo biti u skladu sa stečevinama modernog vremena, što znači da je potrebno biti informiran o aktualnim društvenim događajima, pohađati što više seminara na kojima je moguće postići odgovarajuću izobrazbu, sudjelovati na njima, uključivati se u što više različitih asocijacija i sudjelovati u njihovim aktivnostima.

Pri stvaranju koncepta mora se voditi računa o brojnim elementima koji uključuju cilj i svrhu događaja, temu, mjesto zbijanja, javnost, dostupne resurse, vrijeme održavanja događaja te vještine samog tima.

Ključevi uspjeha za organizaciju nekih događaja, prema Catherwood i Kirk, jesu odgovori na pitanja:¹²⁴

- Je li *event* dobra ideja?
- Posjedujemo li vještine potrebne za planiranje i provedbu *eventa*?
- Imamo li potporu lokalne zajednice?

Kreiranje događaja najkompleksnija je tehnika odnosa s javnošću – uključuje planiranje, organizaciju, koordinaciju i realizaciju različitih događanja.

Kontinuiranom primjenom inovacija nastoji se potaknuti zanimanje potrošača uporabom učinkovitih marketinški tehnika, ali i dobre zabave.

Event menadžer mora se apsolutno posvetiti potrebi klijenta da sve bude detaljno organizirano i provedeno na vrhunskoj razini.

Sponzorstvo je jedan od načina na koji se može postići kvalitetan dijalog između određene kompanije i reklamama zagušene javnosti.

- Imamo li odgovarajuću infrastrukturu?
- Možemo li si priuštiti lokaciju po cijeni koja nama odgovara?
- Hoće li *event* privući pozornost javnosti?
- Je li plan financijski izvediv?
- Jesu li kriteriji koje smo postavili kao uvjet za uspjeh racionalni?

Sponzorstvo

U današnje vrijeme cjelokupna je javnost izložena velikom broju marketinških poruka. Zbog toga se potrošači okreću potrazi za emocionalnim iskustvima i dubljom identifikaciji s nekom kompanijom ili proizvodom. Naravno, ako žele opstati na tržištu, kompanije bi se trebale prilagoditi tom novom komunikacijskom okolišu, a u skladu s tim promijeniti i načine komuniciranja s javnošću, odnosno sa svojim stalnim, povremenim i budućim potrošačima/klijentima.

Sponzorstvo je, unatoč njegovu još uvijek podcijenjenom položaju među komunikacijskim alatima, jedan od načina na koji se može postići kvalitetan dijalog između određene kompanije i reklamama zagušene javnosti. Njegov potencijal da prenese pozitivne osjećaje, koje ljudi povezuju s nekim događanjem, na kompaniju koja je to događanje sponzorirala može dovesti do znatnog uspjeha. No vrlo je važno da sponzorstvo bude dio integriranoga komunikacijskog plana, a ne samo još jedan izolirani komunikacijski alat.

Sponzorstvo možemo definirati kao „cjelokupnu usmjerenost tržištu procesima pribavljanja novca, usluga, znanja i iskustva ili svojevrzne pomoći korporacija pojedincima, grupama ili institucijama iz područja sporta, kulture, dobrotvornih društava, ekologije, naobrazbe ili emitiranja, radi ostvarenja određenog zajedničkog komunikacijskog cilja pomoću komercijalnog i psihološkog potencijala vezanog za tu aktivnost“.¹²⁵ Ono uključuje više od same potpore i isticanja svoga loga. Poželjno bi bilo razumijevanje sponzorstva kao dijela integrirane komunikacije. Ipak, mnoge odluke slijede postavke menadžmenta prije nego proračunate komunikacijske ciljeve.

Brojna područja društvenog života danas se sponzoriraju. Osim umjetnosti danas se sponzorira sport, knjige, izložbe, obrazovanje, ekspedicije, istraživanja, dobrotvorne akcije, lokalni događaji, nagrade, festivali itd. Zapravo, sve se može sponzorirati.

Za odnose s javnošću sponzorstvo nosi sa sobom važna pitanja poput:¹²⁶

- Zašto se okrećemo sponzorstvu?
- Koje su naše (korporacijske) motivacije?
- Kako se to uklapa u korporativne ciljeve?
- Koje su prilike, a koje opasnosti u radu s onim koga sponzoriramo?
- Na koji ćemo način mjeriti naša ulaganja i povrat tog ulaganja?
- Kako ćemo odlučiti želimo li to učiniti ponovno?

Sponzorstvo nije *ad hoc* aktivnost. Danas je sponzorstvo planiran proces koji se odvija kroz četiri faze:

1. strategijska faza
2. taktička faza
3. faza implementacije
4. vrjednovanje i kontrola.

Strategijska faza počinje analizom i predviđanjima te skupljanjem i vrjednovanjem informacija. U toj se fazi razvija scenarij sponzorstva u koordinaciji s drugim komunikacijskim aktivnostima. „Na temelju identifikacije ciljne javnosti (tko je javnost/publika?), utvrđivanju ciljeva (kratkoročni ili dugoročni ciljevi) i određivanju poruke (što će biti komunicirano) određuju se (valoriziraju) i odabiru potencijalne sponzorske aktivnosti.“¹²⁷ Korporacije bi trebale imati neprestani nadzor kako bi iskoristile prednost pred ukazanim prilikama jer se sponzorstva ugovaraju unaprijed.

U *taktičkoj fazi* dolazi do formiranja konkretnog plana djelovanja i on najčešće odražava kraće vremensko razdoblje, često financijsku godinu. U ovoj se fazi strategijska faza provodi u operacijsku i konkretne sponzorske aktivnosti. Uključuje odluke o proračunu i vremenski horizont, odabir specifičnih događanja, pitanja ugovora i koordinaciju s ostalim, pojačanim tekućim komunikacijskim aktivnostima.

Sponzorstvo nije *ad hoc* aktivnost.

Strategijska faza počinje analizom i predviđanjima te skupljanjem i vrjednovanjem informacija.

Faza implementacije donosi primjenu planiranoga u strateškoj i taktičkoj fazi, a također ističe i dvojnu prirodu sponzorstva. Važno je ne podcijeniti kompleksnost i važnost implementacije sponzorskih planova jer dobar plan ne donosi nužno i uspješnu kampanju. Sponzorstvo je posebno osjetljivo na trendove i nagle promjene. Pozitivna slika o sponzoru nije stabilna, što možemo objasniti jednim od glavnih obilježja sponzorstva: prijenosom imidža. Zbog toga svaki bi menadžer morao biti upućen u sve faze sponzorstva i biti odgovoran za planiranje koliko i za primjenu.¹²⁸

Osnovni cilj sponzoriranja postizanje je zacrtanih rezultata uporabom strategije oglašavanja, odnosa s javnošću i marketinga. Kada je riječ o odnosima s javnošću, cilj je sponzoriranja interes da šira javnost upozna i shvati rad organizacije ili karakteristike proizvoda.¹²⁹

Sponzoriranjem određenih događaja mogu se postići i izgraditi sljedeći ciljevi:¹³⁰

- *Stvaranje atmosfere dobre volje* – izgradnja i stvaranje dobre volje prema korporaciji na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini najvažniji je cilj odnosa s javnošću. Japanska poduzeća provela su akcije sponzoriranja širom svijeta. Nakon Drugog svjetskog rata japanski automobili su spaljivani na ulicama Jakarte, Bankoka, Hong Konga, Singapura i drugih azijskih gradova koji su bili žrtve ratne okupacije. Danas su britanski automobili prava rijetkost na ulicama ovih gradova.
- *Korporativni imidž* – potreban je kako bi se razumio karakter korporacije.
- *Korporativni identitet* – sponzoriranje razvija prepoznatljivost simbola kompanije.
- *Prihvatanje imena* – sponzoriranje znači neprestano spominjanje imena u medijskim izvješćima.
- *Gostoljubivost* – stvara brojne prigode za druženja. Menadžeri mogu pozvati poslovne partnere ili važne klijente na sponzorirani događaj.
- *Poticanje interesa medija i novinara* – dodjela nagrada.

Povećana važnost pridavana sponzorstvu kao načinu promoviranja i kontinuirani trend profesionalnih usluga agencija učinilo je interesantnima i brojne vidove karijere. Bez obzira na mogućnosti unutar same organizacije, brojne kompanije koriste vanjske suradnike i njihova područja stručnosti.

Asortiman glavnih stručnosti: od *invent managementa* i ljudskih izvora zalih do medijskog planiranja i evaluacije, ocjenjivanja sponzorstva (istraživanje tržišta), sve do strateškog marketinga.¹³¹

Bez obzira želite li raditi u profitnoj ili neprofitnoj organizaciji, organiziranje sponzorskih aktivnosti u kontekstu planiranja određenog događaja ili postavljanje plana optimalnog medijskog oglašavanja ovisi o vašem interesu i mogućnostima.

Medijska putovanja

Iako netko misli da su putovanja zabava za odnose s javnošću, često to nije tako. To su aktivnosti koje traže puni angažman djelatnika odnosa s javnošću i drugih službi (protokola, sigurnosti...) u nekoj organizaciji. Putovanja kao tehnika kojom se služe odnosi s javnošću naglašena su u turizmu, zatim pri posjetu tvornicama, u kulturi i dr. Putovanja su dobra za „pričanje vaše priče na terenu“. Uz ugodaj koji se stvara, blizini, komunikaciju licem u lice, uz opuštenu atmosferu, dobru hranu i piće odnosi s javnošću nastoje novinarima *progurati* svoju priču i ideju. Putovanja su dobre prigode za tako što.

Postoje tri vrste novinarskih obilazaka:

1. „*Proizvod*“ *putovanja*. To su najčešća putovanja kod kojih se urednici i novinari pozivaju da obiđu proizvodne pogone korporacija u nekoliko gradova. Mogu se organizirati letovi pri promociji novih zrakoplovnih destinacija ili novih zrakoplova. Pri takvim putovanjima uobičajeno je da domaćin plaća put, hranu i smještaj.¹³²
2. *Fam-trip (familiarization trip) putovanja*. To su putovanja radi zblizavanja.

Osnovni cilj sponzoriranja postizanje je zacrtanih rezultata uporabom strategije oglašavanja, odnosa s javnošću i marketinga.

Putovanja kao tehnika kojom se služe odnosi s javnošću naglašena su u turizmu, zatim pri posjetu tvornicama, u kulturi i dr.

Politika velikog broja medijskih kuća zabranjuje svojim zaposlenicima uzimanje bilo kakvih darova, smještaj ili prijevoz.

Ova vrsta putovanja nude se putopisnim novinarima ili urednicima u industriji turizma nakon čega nastaju putopisni članci u časopisima, TV i novinama.

3. *Putovanja i razgovor s urednicima.* Ova putovanja naširoko se rabe u industrijama visoke tehnologije. Izvršni direktori korporacija putuju u ključne gradove da bi razgovarali s izabranim urednicima.

Organizacija medijskih putovanja za sobom povlači i pitanje etike. I mediji i odnosi s javnošću u svezi s tim prolaze kroz proces samoanalize. Zbog pitanja skupih putovanja i darova i mediji i odnosi s javnošću ova pitanja rješavaju svojim kodeksima.

Politika velikog broja medijskih kuća zabranjuje svojim zaposlenicima uzimanje bilo kakvih darova, smještaj ili prijevoz. Neke novine plaćaju sve troškove uključene u medijska putovanja. Neke manje medijske kuće ipak prihvaćaju skupe darove i skupa putovanja. Njihovi menadžeri vode se načelom korisnosti. Tvrde da nemaju resurse velikih medijskih kuća kako bi svojim novinarima plaćali medija putovanja.

Neke medijske kuće imaju kompromisna rješenja između ovih dvaju modela. Naime ne prihvaćaju plaćanje putovanja i prihvaćanje darova kada je riječ o informativnim emisijama. S druge strane kod priloga iz sporta, putovanja, zabave i sl. pristupi su nešto tolerantniji.

Imajući navedeno u vidu, zadaća je stručnjaka za odnose s javnošću da se upozna s kodeksima novinarskih udruženja i medijskih kuća kako bi se mogli odrediti prema svakom novinaru i uredniku pojedinačno. Praktičari odnosa s javnošću provodeći ove aktivnosti, trebaju misliti i na svoje etičke kodekse. Dobra mjera ukusa bit će temelj za nastavak suradnje.

Zabave za novinare

Konferencija za novinare dugo je jedan od najprihvaćenijih alata za prenošenje informacija, mišljenja i stavova neke korporacije, organizacije, političkih aktera i dr. prema javnosti. Međutim, često neka korporacija ili drugi subjekti žele prenijeti poruke ili iz-

graditi bolji i kvalitetniji odnos s medijima kroz osobne kontakte i osobnu komunikaciju. Tako su nastale zabave i druženja s novinarima.¹³³

Zabava za novinare može se organizirati u obliku ručka, večere, nekog prijema, umjetničke izložbe, otvaranja nove zgrade i sl. Ovakvi se susreti organiziraju za opuštanje i obje strane to znaju. To ne znači da i jedna i druga strana nisu na poslu, ali ipak ne takvim *intenzitetom* kao prilikom radnog susreta.

Koristi od ovakvih susreta mogu biti znatne i za novinare i za njihove domaćine. Domaćini se upoznaju s novinarima koji pišu o njima. Praktičari smatraju da je teško odmah izmjeriti korist s domaćinove točke gledišta, ali ipak činjenica je da ovakvi susreti otvaraju kanale komuniciranja.¹³⁴

Novim komunikacijskim kanalima domaćin se mora oprezno služiti. Jedan susret s izvjestiteljima, bilo to i uz obilnu i bogatu hranu i dobro piće (ne treba pretjerivati ni u tome), još ne znači da smo stekli sklonost novinara. Po njihovu mišljenju oni su više dali svom domaćinu samo činjenicom da su odvojili poslijepodne ili večer za druženje i razgovor. Istina, prihvaćaju pozive na koktel zabave za medije jer žele razviti potencijalne novinarske kontakte u okviru organizacije domaćina i naučiti više o njezinoj upravi.

Osobe koje su organizirale ovakve susrete sugeriraju da se ne zaborave lokalni mediji/novinari jer oni su ti koji *postavljaju kralja*.

Scenarij zabave za novinare prolazi kroz nekoliko faza:

1. Domaćin uz nazočnost savjetnika za odnose s javnošću dočekuje goste (novinare). Rukuje se s njima i želi im dobrodošlicu.
2. Prije večere ostaje se još kratko uz čašicu na nogama.
3. Večera.
4. Poslije večere izvršni direktor/predsjednik uprave kratko govori o najvažnijoj temi i povodu.
5. Na kraju savjetnik za odnose s javnošću dijeli prigodne darove i zahvaljuje na susretu.

Ova vrsta uzvraćanja za dolazak na prezentaciju postala je poznata kao *plijen* ili *udica*.

Zabava za novinare može se organizirati u obliku ručka, večere, nekog prijema, umjetničke izložbe, otvaranja nove zgrade i sl.

Radni objedi

Ručak se u odnosima s javnošću pretjerano ne preporučuje, ali još je uvijek vrijedan alat odnosa s javnošću. Ručak danas nije tako *in* kao nekada zbog najmanje dva razloga. Prvi je razlog vrijeme. Novinari jednostavno nemaju vremena na bacanje i rade u nategnutim rokovima. I drugo, s novinarima se može komunicirati dnevno drugim komunikacijskim kanalima i ta komunikacija može biti učinkovita. Međutim razloge za objed s novinarima tražimo u činjenici po kojoj je ključna funkcija odnosa s javnošću izgradnja pozitivnih odnosa.

Susret za ručkom ili večerom pruža opušteniju i neformalniju mogućnost za razgovor, a tu se može postići razumijevanje i izgraditi bolji odnosi i povjerenje. Provođeci vrijeme na izgradnji bolje *povezanosti*, zapamtite: koliko god vaši kontakti bili *privatni*, novinari su još uvijek tu da naprave posao. Davanje popratnih informacija može biti od pomoći, ali nemojte biti previše ljuti ako otkrijete informaciju za koju ne biste bili sretni da je vidite u tisku.¹³⁵ Jednostavno, za komunikaciju s novinarima najbolje je pridržavati se pravila: *ako želite da se nešto ne objavi, nemojte to reći.*

Ručati ili ne ručati?

Često se pojavljuje dvojba *ručati ili ne ručati*. Smatra se da je postalo poprilično teško natjerati novinara da ruča sa stručnjakom za odnose s javnošću samo radi upoznavanja. Specijalizirani novinari te urednici specijaliziranih časopisa druga su priča. Postoji obostrana korist u takvim sastancima – oni mogu reći djelatnicima u odnosima s javnošću svoje mišljenje o njegovoj organizaciji i područja u kojima bi voljeli vidjeti poboljšanja. To daje organizaciji uvid u vanjske dojmove i vodi je prema kratkoročnom poboljšanju odnosa s medijima.¹³⁶

Katkad je moguće organizirati ručkove s nekoliko novinara i viših članova menadžerskog tima. Pozvanima se jasno mora dati do znanja kako je svrha ručka samo upoznavanje i ništa više te da će još neki novinari biti nazočni. Neki će biti zadovoljni time, dok će drugi izraziti želju za privatnim ručkom.

Menadžeri katkad vole organizirati *tematske* ručkove. To je dobra ideja ako se na ručak zovu na primjer samo novinari koji se bave ekonomijom ili urednici regionalnih listova. To je međutim loša ideja ako menadžment želi razgovarati samo o jednoj stvari. Novinari znaju o čemu žele razgovarati.¹³⁷

Posebni događaji

Posebni događaji (*special events*) dobre su tehnike za privlačenje pozornosti medija. N. Brkić u knjizi *Upravljanje marketing komunikacijom* ističe da su obilasci namijenjeni potrošačima, ali se mogu organizirati i za druge skupine. „U jednoj kompaniji utvrđeno je da njihovi prodajni predstavnici nisu nikada zapravo vidjeli gdje se proizvode proizvodi koje prodaju jer nikada nisu bili *inside*. Kao rezultat toga, tim za odnose s javnošću razvio je program posjeta tvornici koji će prodajnom osoblju dati više informacija *iz prve ruke* o kvaliteti proizvoda kojeg prodaju i više motiva da to rade.“¹³⁸

U specijalne događaje mogu se ubrojiti sponzorirane priredbe, otvaranje novih ureda, zgrada ili prostorija, proizvodnih kapaciteta, zatim posjeti poslovnih partnera ili političara, godišnjice, integracije, dan *otvorenih vrata* i sl.

Posjet organizaciji

Sve vrste posjeta zahtijevaju određen stupanj planiranja i organiziranja, što ovisi o prirodi posjeta i statusu posjetitelja. Pobrinuti se za sve pojedinosti tako da posjet jamči uspjeh, jedna je od glavnih uloga odnosa s javnošću, bilo da se radi o klijentu ili posjetu unutar vlastite organizacije. Uspješan posjet može učiniti mnogo za reputaciju i imidž organizacije na koju se odnosi smještajući je čvrsto u očima javnosti i dajući joj vrlo visok profil. Treba znati da se reputacija može stvarati, ali i uništiti ovisno o uspješnosti organizacije posjeta.¹³⁹

Ako je počasni gost VIP (važna osoba), kao što je predsjednik, političar, državni službenik ili drugi dostojanstvenik, dobro bi bilo uzeti u obzir nekoliko savjeta kako postupati u slučaju takvih posjeta. Neka opća pravila primjenit će se na sve vrste posjeta, s razlikama u pojedinostima, što ovisi o okolnosti-

Ručak se u odnosima s javnošću pretjerano ne preporučuje, ali još je uvijek vrijedan alat odnosa s javnošću.

Posebni događaji dobre su tehnike za privlačenje pozornosti medija.

U specijalne događaje mogu se ubrojiti sponzorirane priredbe, otvaranje novih ureda, zgrada ili prostorija, proizvodnih kapaciteta, zatim posjeti poslovnih partnera ili političara, godišnjice, integracije, dan otvorenih vrata i sl.

Odnosi s javnošću u projiciranju najadekvatnijih tehnika posljednjih godina rabe i izložbe kao medij.

ma. Prije svakog posjeta praktičari odnosa s javnošću trebaju prikupiti što je više moguće informacija o pojedinostima kako bi se planiranje i izvedba uspješno privedi kraju.¹⁴⁰

Dvije najvažnije karakteristike VIP posjeta su planirani raspored i mjere sigurnosti koje su potrebne. Također se neizbježno mora poštivati neka razina protokola. Tu se nameću i pitanja tko bi trebao dočekati VIP osobu, kako se posjetitelju treba obratiti, po kojem se redosljedu trebaju odvijati sljedeće aktivnosti događaja itd. Treba voditi računa o tome da mediji ne budu nezadovoljni. Organizacija medija i sedme sile u mjerodavnosti je praktičara odnosa s javnošću, domaćina i gosta.

Kada se radi o stranim VIP osobama, kao što su veleposlanici ili diplomati, odgovarajuća veza i planiranje unaprijed dodatno se zahtijevaju. Također je potreban *input* lokalnih organizacija, kao što su policija i lokalne vlasti, s kojima trebate održavati vezu radi pojedinosti posjeta. Ne treba zaboraviti kontaktirati medije koji možda žele imati pojedinosti o predloženom posjetu.

Izložbe

Odnosi s javnošću u projiciranju najadekvatnijih tehnika posljednjih godina rabe i

izložbe kao medij. Budući da se najvažnije izložbe sponzoriraju, to je prigoda da se oglašavanje, marketing i odnosi s javnošću iskoriste za susrete s ciljnom javnošću. Najpoznatija svjetska izložba koju posjeti većina državnika i uglednika iz poslovnog svijeta jest Expo. I druge izložbe mogu biti dobar medij za *pričanje priče*. Postoje pitanja koja treba postaviti prije nego se donese odluka o posjetu izložbi:¹⁴¹

- Koliko se dugo događaj održava?
- Kakvu službenu potporu ima?
- Postoje li prateće konferencije?
- Postoji li neki suprotstavljeni događaj?
- Je li riječ o profesionalnom, javnom ili kombiniranom događaju?
- Kakva je reputacija organizatora?
- Koji su najnoviji podatci o posjećenosti?

Sajmovi

Slično kao izložbe, i sajmovi su mjesta susreta, mjesta promocije, oglašavanja i odnosa s javnošću. To su mjesta gdje se promovira proizvod, ideja, usluga ili nešto drugo. Djelatnici odnosa s javnošću susrete svojih lidera mogu predstaviti medijima i zainteresirati ih na priču. Ipak, vjerojatnije je da će takvi susreti završiti na više ili manje važnim rukovanjima i kraćim susretima.

I sajmovi su mjesta susreta, mjesta promocije, oglašavanja i odnosa s javnošću.

Sažetak

Kreiranje događaja

Event menadžment najkompleksnija je tehnika odnosa s javnošću – uključuje planiranje, organizaciju, koordinaciju i realizaciju različitih događanja. Budući da dopušta nesmetanu dvosmjernu komunikaciju uz uporabu više različitih medija, organizacija *eventa* jedan je od najboljih načina komuniciranja s različitim javnostima. Svaki *event* kreiramo na temelju jasnih očekivanja klijenata, prijašnjih iskustva i istraživanja kako bismo bili sigurni da su pretpostavljeni ciljevi i zadaće ostvarivi. Cilj je ponuditi kreativno i drukčije kvalitetno rješenje te osmisliti događanje koje će na potrošača ostaviti trajan i lako pamtljiv dojam.

Sponzorstvo

Sponzorstvo možemo definirati kao „cjelokupnu usmjerenost tržištu procesima pribavljanja novca, usluga, znanja i iskustva ili svojevrsne pomoći korporacija pojedincima, grupama ili institucijama iz područja sporta, kulture, dobrotvornih društava, ekologije, naobrazbe ili emitiranja, radi ostvarenja određenog zajedničkog komunikacijskog cilja pomoću komercijalnog i psihološkog potencijala vezanog za tu aktivnost“.

Četiri faze sponzorstva kao planiranog procesa

Strategijska faza, taktička faza, faza implementacije i vrjednovanje i kontrola.

Medijska putovanja

Putovanja kao tehnika kojom se služe odnosi s javnošću naglašena su u turizmu, zatim pri posjetima tvornici, u kulturi i dr. Putovanja su dobra za „pričanje vaše priče na terenu“. Uz ugođaj koji se stvara, blizinu, komunikaciju licem u lice, uz opuštenu atmosferu, dobru hranu i piće, PR nastoji novinarima *progurati* svoju priču i ideju. Putovanja su dobre prigode za tako nešto.

Tri vrste novinarskih obilazaka

„*Proizvod*“ putovanja – to su najčešća putovanja pri kojim se urednici i novinari pozivaju na obilazak proizvodnih pogona korporacija u nekoliko gradova. *Fam-trip (familiarization trip)* putovanja – to su putovanja radi zbližavanja. *Putovanja i razgovor s urednicima* – ta se putovanja naširoko rabe u industrijama visoke tehnologije.

Zabave za novinare

Često neka korporacija ili drugi subjekti žele prenijeti poruke ili izgraditi bolji i kvalitetniji odnos s medijima preko osobnih kontakata i osobne komunikacije. Tako su nastale zabave i druženja s novinarima. Zabava za novinare može se organizirati u obliku ručka, večere, nekog prijma, umjetničke izložbe, otvaranja nove zgrade i sl. Ovakvi se susreti organiziraju za opuštanje i obje strane to znaju. To ne znači da i jedna i druga strana nisu na poslu, ali ipak ne takvim *intenzitetom* kao prilikom radnog susreta.

Radni objedi

Ručak se u odnosima s javnošću pretjerano ne preporučuje, ali još je uvijek vrijedan alat odnosa s javnošću. Ručak danas nije tako *in* kao nekada zbog najmanje dvaju razloga. Prvi je razlog vrijeme. Novinari jednostavno nemaju vremena na bacanje i rade u nategnutim rokovima. I drugo, s novinarima se može komunicirati dnevno drugim komunikacijskim kanalima i ta komunikacija može biti učinkovita. Međutim razloge za objed s novinarima tražimo u činjenici po kojoj je ključna funkcija odnosa s javnošću izgradnja pozitivnih odnosa.

Posebni događaji

Posebni događaji (*special events*) dobre su tehnike za privlačenje pozornosti medija. Obilasci su namijenjeni potrošačima, ali se mogu organizirati i za druge skupine. U specijalne događaje mogu se ubrojiti sponzorirane priredbe, otvaranje novih ureda, zgrada ili prostorija, proizvodnih kapaciteta, zatim posjeti poslovnih partnera ili političara, godišnjice, integracije, dan *otvorenih vrata* i sl.

Posjet organizaciji

Sve vrste posjeta zahtijevaju izvjestan stupanj planiranja i organiziranja, što ovisi o prirodi posjeta i statusu posjetnika. Pobrnuti se za sve pojedinosti tako da posjet znači uspjeh, jedna je od glavnih uloga *odnosa s javnošću*, bilo da se radi o klijentu ili posjetu unutar vlastite organizacije. Uspješan posjet može učiniti mnogo za reputaciju i imidž organizacije na koju se odnosi smještajući je čvrsto u očima javnosti i dajući joj vrlo visok profil. Treba znati da se reputacija može stvarati, ali i uništiti ovisno o uspješnosti organizacije posjeta.

Izložbe

Odnosi s javnošću u projiciranju najadekvatnijih tehnika posljednjih godina rabe i izložbe kao medij. Budući da se najvažnije izložbe sponzoriraju, to je prigoda da se oglašavanje, marketing i odnosi s javnošću iskoriste za susrete s ciljnom javnošću.

Sajmovi

Slično kao izložbe, i sajmovi su mjesta susreta, mjesta promocije, oglašavanja i odnosa s javnošću. To su mjesta gdje se promovira proizvod, ideja, usluga ili nešto drugo. Djelatnici odnosa s javnošću susrete svojih lidera mogu predstaviti medijima i zainteresirati ih za priču. Ipak, vjerojatnije je da će takvi susreti završiti na više ili manje važnim rukovanjima i kraćim susretima.

Pitanja za provjeru znanja

1. Što je *event* menadžment?
2. Što je sponzorstvo?
3. Što se sve danas sponzorira?
4. Četiri faze sponzorstva kao planiranog procesa?
5. Svrha medijskih putovanja?
6. Tri vrste novinarskih obilazaka?
7. Smisao zabava za novinare?
8. Kako se mogu organizirati zabave za novinare?
9. Nekoliko faza kroz koje prolazi scenarij zabave za novinare?
10. Zašto su radni objedi alat odnosa s javnošću?
11. Što su posebni događaji?
12. Posjet organizaciji kao alat odnosa s javnošću?
13. Kako iskoristiti izložbe u odnosima s javnošću?
14. Što možemo promovirati na sajmovima?



Dodatna literatura

- Adair, J.: *The Effective Communicator*, Jaico, Ahmedabad, 2005.
- Bivins, T.: *Public Relations Writing*, McGraw Hill, Boston, 2005.
- Bland, M. Theaker, A. Wragg, D.: *Effective Media Relations*, Kogan Page, 2005.
- Doty, D. I., Pincus, M.: *Publicity and Public Relations*, Barron's, 2001.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Henderson, D.: *Making News*, iUniverse Star, New York, 2006.
- Henslowe, Ph.: *Public Relations-A Practical Guide to the Basics*, IPR and Kogan Page, London, 2003.
- Hogan, K.: *Umijeće utjecanja*, Profil, Zagreb, 2008.
- Nicholson, J.: *The Rise of the E-Precinct*, *Harvard Intenational Journal of Press/Politics* 5(1), 2000.
- Pleil, T. Zerfaß, A.: *Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation*, in: *Handbuch Unternehmenskommunikation*, M. Piwinger, A. Zerfass, Wiesbaden, Gabler, 2007.
- Scott, M. D.: *The New Rules of Marketing & PR*, John Willey & Sons, Inc., Hoboken, 2009.
- Stewart, S.: *Media Traning 101 a Guide to Meeting the Press*, John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- Street, J.: *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Tench, R., Yeomanas, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Van der Wagen, L.: *Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*, Pearson Education Australia, 2005.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Winke, J.: *PR Idea Book-50 Proven Tools that Really Work*, Outskirts Press, Inc., 2006.

Bilješke

- 124 Cit. pr. L. van der Wagen: *Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*, Pearson Education Australia, 2005., 31
- 125 S. Horn: *Sponsorship*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomanas (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 525.
- 126 Isto, 519.
- 127 Isto, 526.
- 128 Isto, 527.-530.
- 129 F. Jefkins (b), *n. dj.*, 214.
- 130 Isto, 215.-216.
- 131 S. Horn, *n. dj.*, 535.
- 132 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 425.
- 133 Isto, 424.
- 134 Isto, 425.
- 135 A. Barry, *n. dj.*, 88.-89.
- 136 M. Bland, A. Theaker, D. Wragg, *n. dj.*, 82.
- 137 Isto.
- 138 N. Brkić: *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 2003., 384.
- 139 P. Henslowe: *Public Relations-A Practical Guide to the Basics*, IPR and Kogan Page, London, 2003., 64.
- 140 Isto, 65.
- 141 A. Davis, *n. dj.*, 217.

53. NOVE TEHNOLOGIJE

Internet

Tijekom posljednjeg desetljeća 20. stoljeća nove tehnologije imale su velik utjecaj na medije, no njihov daljnji razvoj neće samo dovoditi do novih oblika komunikacije, već će utjecati i na naš doživljaj stvarnosti. Stvarnost je da su usluge poput elektroničke pošte, za koje korisniku treba samo telefon, osobno računalo i malo odgovarajućeg softvera, dostupne svima. To je također i sve što je potrebno za uporabu interneta, te *super autoceste*, iz kojeg se cijedi beskraja informacija. Internet je kratica engleskih riječi *INTERNational+NET*, što znači međunarodna mreža.

Internet, za koji se često kaže da je najdemokracijski medij, zaista je pretvorio svijet u globalno selo. Kao novi medij internet je ostavio trag u društvu, a to je isto učinio i u svakodnevnom informiranju. Iako se njegovi počeci mogu pripisati ARPANET-u Ministarstva obrane, stvorenom 1969. godine, internet je kao masovni medij nov fenomen. Prva važnija inovacija, koja je pristup internetu omogućila i onima koji nisu tehnološka elita, bio je razvoj e-maila 1972. godine. *The World Wide Web* nije predstavljen do 1991. jer nije imao potencijal postati masovnim medijem sve dok nije omogućena široka dostupnost informacija. Zbog toga druga važna inovacija koja je omogućila internetu da postane masovni medij jest razvoj *Mosaic browsera* 1993. godine i *Netscape browsera* 1994. godine, koji su omogućavali podatke i prikaze na korisniku blizak način.

Ovaj novi oblik komunikacije ima nevjerovatan potencijal za prijenos informacija. Svi mediji povećavaju protok informacija, no čini se da je internet posebno prikladan. Zapravo, internet se povremeno i naziva

informacijskom autocestom, ako ne i *informacijskom superautocestom*. Kao takav, internet je u 21. stoljeće ušao kao obećavajući medij. Ovakav oblik komunikacije vrlo je koristan i važan za sve oblike društvenog života. Zbog svojih nesagledivih mogućnosti primjenjuje se i u svim područjima primjene odnosa s javnošću.

Osnovna je značajka interneta, odnosno multimedija i novih medija uopće, što mogu posredovati veću količinu informacija na primjereniji način za svakog primatelja (riječju, slikom, grafikom i pokretom). Internet je postao vizualni likovni i grafički bogat svijet informacija dostupan svima, a bogastvo živih slika, zvuka i videa postalo je daleko samo za klik miša.¹⁴²

Pišući o internetu, J. Street naglašava da su „građani tradicionalno pasivni primatelji političkih informacija koje dobivaju preko novina, radijskih postaja i televizijskih programa. Uživaju skroman stupanj sudjelovanja kroz pisma čitatelja, kontaktne emisije i slično, ali uglavnom su potrošači političkih informacija. Internet, izgleda, mijenja sve, omogućavajući ljudima da postanu uključeni, da djeluju uzajamno s političkom sferom.“¹⁴³

Internet i odnosi s javnošću

Osobama koje se bave odnosima s javnošću internet omogućava različite načine komunikacije na globalnoj razini. Ponajprije se misli na razmjenu poruka pomoću elektroničke pošte, prijenos informacija i mogućnost pretraživanja.¹⁴⁴

Distribucija elektroničke pošte (e-mail) – u elektroničku poštu ubrajaju se individualne poruke, informativni bilteni namijenjeni zaposlenima, slanje priopćenja za javnost, fotografija i cirkularnih pisama, razmjena

Internet je kratica engleskih riječi *INTERNational+NET*, što znači međunarodna mreža.

Internet je postao vizualni likovni i grafički bogat svijet informacija dostupan svima, a bogastvo živih slika, zvuka i videa postalo je daleko samo za klik miša.

Osobama koje se bave odnosima s javnošću internet omogućava različite načine komunikacije na globalnoj razini.

Web stranice – omogućavaju organizacijama da korisnicima interneta predoče svoje aktivnosti, misije i vizije, planove i programe, proizvode i usluge.

Djelatnici za odnose s javnošću trebali bi na najbolji način iskoristiti multimedijalne i interaktivne karakteristike interneta.

Internet je promijenio komunikacijski menadžment jer je potpuno promijenio mogućnost istraživanja, informacijske obrade podataka i suradnje.

i slanje kopija između agencija za odnose s javnošću i klijenata, uključujući i dokumente koji su u potpunosti formatirani uporabom softvera. Većina sustava za elektroničku poštu prihvaća poštu u hipertekstu sa slikama u boji.¹⁴⁵

Web stranice (www sites) – omogućavaju organizacijama da korisnicima interneta predoče svoje aktivnosti, misije i vizije, planove i programe, proizvode i usluge.

Web blogovi (web blogs) – ili, popularnije zvani, blogovi postali su jedan od najvećih trendova na internetu. Riječ *blog* postala je jedna od najpopularnijih i najtraženijih riječi na internetu. Glavni je razlog popularnosti i brzog širenja blogova jednostavan način njihova stvaranja.

Brošure (brochure) – najveći dio web sadržaja neznatno se razlikuje od *online* brošure i popratnog materijala koje organizacije nude svojim *stakeholderima*. Djelatnici za odnose s javnošću trebali bi na najbolji način iskoristiti multimedijalne i interaktivne karakteristike interneta.

Podcasting – radi se o prilično svježoj pojavi na webu koja se razvijala usporedo s ubrzavanjem veza prema internetu i, naravno, sve većom dostupnošću jeftine (ili besplatne) tehnologije. Razvoj *podcastinga* zapravo je započeo početkom novog tisućljeća u SAD-u, dok se pravi napredak dogodio tri do četiri godine kasnije.

Skupine za razgovor – pojedinci koje zanimaju određena pitanja razgovaraju o njima davanjem i čitanjem komentara drugih sudionika. Ponekad se ova razmjena zove elektronički bilten.

Evo još nekoliko načina uporabe interneta u odnosima s javnošću:

- organizacije pomoću elektroničke pošte prosljeđuju priče novinarima, ali brzo reagiraju na krizna stanja i za njih loše priče
- organizacije gotovo u pravilu postavljaju web stranice za potrebe novinara i druge javnosti; posebno se aktivnost pojačava u kriznim situacijama
- *web stranice* nude odgovore na sva važna pitanja vezana za organizaciju, proizvod ili uslugu

- *lifesiteovi* nude mogućnost igranja igrice na internetu; igre služe i za privlačenje korisnika na stranice
- *web stranice* emitiraju program preko internetskog TV-a.

Internet kao alat menadžmenta i izvora informacije

Internet je promijenio komunikacijski menadžment jer je potpuno promijenio mogućnost istraživanja, informacijske obrade podataka i suradnje. Neograničena mogućnost pristupa mreži omogućava osobi odgovornoj za komunikaciju ispunjenje zadaća, neovisno o tome provodi li se komunikacija s internim i eksternim ciljnim javnostima klasičnim metodama (prioćenje za javnost, tiskane publikacije) ili *online* instrumentima (web stranice, e-pošta).

Može se govoriti o trima aspektima mogućih prednosti.

Prvo, *primjena online aplikacija za poboljšanje suradnje i projektno upravljanje*. Ovaj pristup omogućava u korporativnoj komunikaciji brzu i učinkovitu suradnju s eksternim dobavljačima, poput komunikacijskih agencija, dizajnerima, internetskih agencija, tiskarama, organizatorima korporativnih događaja (*event*).

Drugo, *optimiranje informacijskog sustava*. U fazi planiranja i primjene u upravljanju komunikacijama potrebno je stvaranje inteligentnog informacijskog sustava. Informacije i podatci u odnosima s javnošću u internoj komunikaciji sve se više sastavljaju u elektroničkom obliku, npr. organizacija datoteke u elektroničkim mapama i arhivima. To se također odnosi na baze podataka temeljene na web podršci.

Treće, *optimiranje upravljanja komunikacijama*. Upravljanje korporativnom komunikacijom obuhvaća nekoliko koraka koji su vezi s klasičnim ciklusom vođenja poduzeća. Analizi u odnosima s javnošću slijedi planiranje, provedba i evaluacija komunikacijskih programa. Internetske aplikacije mogu poduprijeti navedene korake.¹⁴⁶

U fazi analize, kako je u trećem aspektu prednosti navedeno, *online* banke podataka i *Alert*-servisi rabe se za jednostavno praće-

nje tema (*Issues Tracking*), kao predkorak *upravljanja temama (Issues Management)*.

Internet u političkoj komunikaciji

Političkim savjetnicima nije dugo trebalo da spoznaju kako se internet, kao oblik modernoga komuniciranja, praktično može rabiti i u političkoj komunikaciji i političkome marketingu. S pozicije političke komunikacije informacija na internetu dostupna je svima i dostupna je trenutačno, što ovom mediju daje posve novu dimenziju. Uz pomoć ove elektroničke stvarnosti politički kandidati i uopće političari mogu biti bliže biračima, a birači pak mogu dobiti mogućnost izravnijega kontakta s političarima. S druge strane sve relevantne informacije vezane za kampanju i izbore preko interneta mogu postati transparentnije prema biračima.

U takvim komunikacijskim mogućnostima danas gotovo svi kandidati rabe nove medije u svim oblicima komunikacije i političkog marketinga. Prisjetimo se da je najmlađi britanski premijer u povijesti Tony Blair objavio sredinom rujna 1999. da se srami što se ne zna služiti računalom i internetom, da se vraća u školu kako bi naučio te vještine i dostigao u tome svoju suprugu Cherie i svoje troje djece.

Internet je postao sredstvo komunikacije bez kojeg je uopće nezamisliva moderna komunikacija i znatno je promjenio oblik i stil kampanje. Više se u političkoj promidžbi gotovo ne može raspravljati u kategorijama TV-a ili radio oglasa jer se razvijaju novi oblici političkog marketinga.

Mnogi američki političari, poput Ala Gorea i Newta Gingricha, prigrlili su novu tehnologiju. „Potpredsjednik je izjavio kako želi stvoriti globalnu informatičku infrastrukturu, vjerujući da ta beskrajna rijeka informacija može *promovirati, zaštititi i sačuvati slobodu i demokraciju*. Gingrich je pak razmatrao situaciju u kojoj bi moć prebacivali elektronički *prema građanima izvan washingtonskog pojasa*.“¹⁴⁷

Al Gore kao potpredsjednik SAD-a održao je uživo i prvu kibernetičku konferenciju preko računalne mreže za novinare 31. siječnja 1994. Na pitanja iz cijelog svijeta Al

Gore je odgovarao preko svoga osobnog računara. Pitanja su postavljali korisnici internetske mreže preko *online* veze. Al Gore je pitanja primao na računalu i odmah odgovarao na njih i takav je oblik komunikacije iskoristio u promidžbene svrhe.

U SAD-u je predsjednik Republikanskog nacionalnog vijeća izvjestio 2000. godine da „internet predstavlja fundamentalni pomak u smislu komunikacije i organizacije“.¹⁴⁸ A „demokratski kandidati će imati više priloge da preko stajališta kao što su *chat-sobe* na internetu razgovaraju izravno i osobno s američkim narodom“.¹⁴⁹

Britanski *The Guardian* od 18. kolovoza 1998. napominje kako je Laburistička stranka u kampanji 1997. godine obećala da će rabiti internet kako bi ljudima omogućila sudjelovanje u procesu donošenja odluka. Izborne kampanje sada nude *online* rasprave između kandidata i građana. U Švicarskoj je postojala stranica koja je omogućavala građanima *virtualnu turneju* parlamentom kako bi provjerili kako su zastupnici glasovali.¹⁵⁰

Treba pretpostaviti kako će se politička komunikacija i politički marketing u budućnosti temeljiti i na novim multimedijским tehnologijama komuniciranja. Multimedija će postati konkurencija klasičnim oblicima političke promidžbe, pa će se u političkom komuniciranju i političkoj promidžbi razvijati novi putevi interaktivnog marketinga.

Internetske stranice (web stranice)

Internetske stranice (web stranice ili *www* stranice) sastoje se od niza HTML/XHTML dokumenata kojima se može pristupiti uz pomoć web preglednika (*browsera*). Web je jedan od servisa interneta koji upravo služi za prezentaciju web stranica pomoću HTTP protokola. Usporedbe radi, još neki poznatiji internetski servisi jesu elektronička pošta i FTP, ali i SSH, IRC i još neki.¹⁵¹

Internet je postao sredstvo komunikacije bez kojeg je uopće nezamisliva moderna komunikacija i znatno je promjenio oblik i stil kampanje.

Internet predstavlja fundamentalni pomak u smislu komunikacije i organizacije.

Web je jedan od servisa interneta koji upravo služi za prezentaciju web stranica.

Praktičari u odnosima s javnošću trebaju razumjeti web, ne samo za promociju, proizvoda, usluga nego za jačanje ukupne reputacije tvrtke ili organizacije, kao i njihova menadžmenta.

U hrvatskom cyber slangu ne postoje različiti izrazi za engleske nazive web site i web page pa je ponekad nejasno odnosi li se izraz web stranice na dokumente (web page) ili kolekciju dokumenata i resursa koji čine web site, pa većina surfera i webmastera radije rabi engleske izraze za stranicu (page - HTML dokument) i stranice (site - kolekcija HTML dokumenata i multimedijalnih resursa).

Web stranica (web page) je HTML dokument koji omogućava prezentaciju teksta i poveznica, a dostupan je preko svoje URL (web) adrese. Na web stranici se osim teksta mogu prikazati i multimedijalni elementi (resursi) kao što su slike u digitalnom formatu (jpg, jpeg, gif, png, bmp, ...), *flash* i *shockwave* animacije, zvuk i slično.

Web stranice (web site) kolekcija su internetskih resursa – HTML dokumenata, multimedijalnih sadržaja, podataka i skripti. Složeniji sustavi web stranica (npr. *web shop*) čine web aplikaciju utemeljenu na posebnom hardveru i softveru.

Dokumentima unutar web stranica pristupa se preko zajedničkoga korijenskog URL-a, odnosno web adrese, koja se često naziva i *homepage*. Svi su dokumenti najčešće spremljeni na istom web serveru. Poveznice unutar HTML dokumenata povezuju dokumente u uređenu hijerarhijsku strukturu i time određuju način na koji posjetitelj doživljava sadržaj stranica.

Korijenska web adresa, koja se najčešće naziva internetska domena, čini vrijednu karakteristiku svakog *sitea*.

Složenije web stranice rabe web aplikacije napisane u nekom od programskih jezika za stvaranje sadržaja spajanjem pripremljenih grafičkih predložaka i sadržaja iz baze podataka (na poslužiteljskoj strani) i neki skriptni jezik poput JavaScripta ili VBScripta (na klijentskoj strani).

Izradom web stranica bave se web dizajneri i programeri, međutim kao i kôd, svaku složenu softversku aplikaciju web stranice čine:

- podatkovna razina (tekst, smisao, podaci i podatkovni sadržaji)
- poslovna ili interakcijska razina (program, skripta i način na koji se sustav ponaša)
- prezentacijska razina (dizajn i psihologija).

Web stranice smještaju se na internet-skom poslužitelju – web serveru.¹⁵²

Praktičari u odnosima s javnošću trebaju razumjeti ovaj vrlo važan alat, ne samo za promociju, proizvoda, usluga nego za jačanje ukupne reputacije tvrtke ili organizacije, kao i njihova menadžmenta. Analizirajući utjecaj ovog alata s aspekta korporativne reputacije, treba ga promatrati integrirano s drugim komunikacijskim tehnikama, alatima i kanalima. Poznato je pravilo kako je svaki medij u međusobnom odnosu s drugim medijima.

Pri kreiranju web stranice vrlo je važan dizajn, boja, pratkičnost, preglednost i jednostavnost za pretraživanje. D. Scott upozorava da je najvažniji aspekt svake internetske stranice odličan sadržaj. Najbolje se web stranice prvotno bave sadržajem kako bi svoje različite ciljne skupine dovele na svoj web, „gdje sadržaj ne samo da je kralj, već i predsjednik i papa“.¹⁵³ Ono što je za odnose s javnošću najvažnije jest činjenica da taj sadržaj i taj kanal apsolutno kontrolirate sami.

Osobne web stranice

Osim što postoje brojne korporativne ili organizacijske web stranice, danas je mnoštvo osobnih web stranica. U početku su prednjačile web stranice slavnih i poznatih. Tu su bili pjevači, glumci, političari, stručnjaci različitih profila i dr. Danas se taj trend proširio sve do običnih ljudi, studenata, srednjoškolaca i drugih korisnika internetske tehnologije.

U nekim korporacijama menadžment potiče djelatnike da stvore svoje osobne polazne stranice. Na tim stranicama ne postoji zabrana objavljivanja fotografija, poezije, kolumni i svih drugih inventivnih aktivnosti.¹⁵⁴ Na ovim stranicama djelatnici u tvrtkama mogu ukazati na svoja specifična

U nekim korporacijama menadžment potiče djelatnike da stvore svoje osobne polazne stranice.

znanja, interese, posebno vještine ili znanje jezika. Njihov životopis može biti prepoznat od *lovaca na talente*, kadrove.

Osobne web stranice dobro su polazište i za izgradnju osobnog imidža. Pojedinci se mogu brendirati, što im može donijeti nove poslovne i društvene mogućnosti. Jedna izreka kaže kako i najbolji konj u staji ostane neprodan. Stoga, uzimajući u obzir sve navedene i poznate prednosti web stranica, svi oni koji misle da imaju potencijal za *glavnu ulogu* trebaju ovaj mediji shvatiti kao povoljnu priliku.

Optimizacija web stranice (SEO)

Optimizacija web stranice metoda je pomoću koje web stranice mogu podići poziciju u organskoj posjećenosti u glavnim pretraživačima kao što su Google, Yahoo i MSN. To je važno zbog načina na koji se web rabi.¹⁵⁵

- web je primarni izvor za informacije koje se odnose na rad i pomoć pri kupovanju
- 93% web korisnika rabe web svaki dan provodeći u prosjeku 4,8 sati po tjednu na internetu (2007.)
- većina pristupa na web stranicu jest pomoću pretraživanja, favorita i e-mail-a
- većina ljudi rabi pretraživače umjesto popisa favorita da bi se prisjetili imena web stranica
- 82% ljudi koji rabe web upotrebljuje B2B web stranice i većina pristupa B2B web stranicama prvotno rabi pretraživanje
- 62% ljudi rabi web da izvrši ispitivanje proizvoda.

Ako netko nađe stranicu lagano rabeći pretraživanje, to povećava reputaciju. Ako su ljudi frustrirani pokušavajući naći web stranicu uporabom pretraživanja, njih organizacija zapravo omalovažava.

Kada netko traži informacije na webu, unosi na pretraživač riječi koje su mu najočitije. Mnoga su pretraživanja specifična i kada se web stranice grade, postoje mogućnosti da se ovi specifični interesi reflektiraju uporabom ključnih riječi koje mogu biti indeksirane i spremljene pomoću pretraživača. Ova je informacija ponuđena u izvornom kodu (HTML) stranice (koju

možete vidjeti kliknete li na *view/page source* – pogledajte izvor stranice na Firefoxu i *view/source* – pogledajte/izvor na Internet Exploreru).¹⁵⁶

Npr.: CIPR ima različite ključeve za pomaganje pretraživačima da spremne prave informacije o stranici, a to uključuje:

- *točan opis*: <meta ime="opis" sadržaj="CIPR je profesionalno tijelo za britansku industriju odnosa s javnošću koje nudi edukaciju odnosa s javnošću i događaje, vijesti odnosa s javnošću i istraživanje."/>
- *ključevi o sadržaju stranice*: <meta ime="ključne riječi" sadržaj="odnosi s javnošću, PR, PR profesionalno tijelo, obuka odnosa s javnošću, PR edukacija, PR poslovi, PR vijesti, PR istraživanje, PR nagrade, PR konferencije, PR oglašavanje, PR sponzorstvo, CIPR informacije o članu, PR karijere"/>
- *naslov stranice*: <naslov>Chartered Institute of Public Relations /Ovlašteni Institut odnosa s javnošću, CIPR, profesionalno tijelo PR industrije</naslov>.

Svaka stranica na *web siteu* različita je i opisuje sajt i stranicu radi pretraživača kako bi pomogao ljudima koji rabe pretraživače da stignu na pravu stranicu na osnovi traženja termina koje su rabili.

Uvijek postoji kompromis između posjedovanja visokorangirane riječi među pretraživačima i toga da se bude specifičan prema određenoj potrebi te zbog toga ljudi rabe specifične riječi da bi pronašli informacije na sajtu. Naravno, namijenjeni promet jednako je važan za dostizanje visokog položaja.

Pretraživači se brzo razvijaju i konstantno prate pokušaje da ih nadmudre. Ako pretraživač vjeruje da je vaš sajt bio neprirodno manipuliran kako bi privukao više prometa, posebno nepovezanog prometa, onda je vjerojatno da položaj vašeg web sajta znatno pada i moguće je da bude zabranjen na pretraživaču do kraja života.

Optimizacija web stranice pitanje je i odnosa s javnošću. Osnove dobre optimizacije web stranice nisu nuklearna znanost. Naj-

Optimizacija web stranice metoda je pomoću koje web stranice mogu podići poziciju u organskoj posjećenosti u glavnim pretraživačima kao što su Google, Yahoo i MSN.

Optimizacija web stranice pitanje je i odnosa s javnošću. Osnove dobre optimizacije web stranice nisu nuklearna znanost.

Intranet je internet ograničen na unutarnjost organizacije i prilagođen organizaciji. Uključuje e-mail, mrežne stanice i ostala sredstva kao što su prebacivanje datoteka i vijesti.

Intranet poboljšava pristup i brzinu isporuke.

Intranet je dobar alat za izgradnju i jačanje kulture kompanije.

Elektronička pošta prijenos je tekstualnih poruka preko komunikacijskih mreža, najčešće interneta.

bolja optimizacija web stranice rangirat će vaš sajt visoko, ali je znatno teže, stoga tražite pomoć stručnjaka.

Intranet

Kompanije su prihvatile široku lepezu *online* sredstava za komunikaciju s djelatnicima. Istraživanja pokazuju da intranet može znatno povećati povrat uloženog, u prvom redu promjenom načina rada i postizanjem znatnog poboljšanja produktivnosti.

Intranet je internet ograničen na unutarnjost organizacije i prilagođen organizaciji. Uključuje e-mail, mrežne stanice i ostala sredstva kao što su prebacivanje datoteka i vijesti.¹⁵⁷

Internet je snažno sredstvo, no njime se ipak ne može ostvariti cjelokupan komunikacijski promet. Bez obzira na to koliko su dinamična *online* komunikacijska sredstva, ona su ipak samo taktika, tj. alat.

Intranet je zapravo sličan internetu. Intranet poboljšava pristup i brzinu isporuke. Može čuvati neograničenu količinu informacija i dostaviti vijest gotovo trenutačno. Intranet potiče suradnju i interakciju. E-mail je dugo smatran *ubojitom aplikacijom* intraneta. Intranet integrira informacije i transakcije, predstavlja multimedijске sadržaje i dr.¹⁵⁸

Istina, intranet ima i određene nedostatke, što potvrđuje da nije rješenje za sve. Ne može nadomjestiti komunikaciju *licem u lice*. Također ne može nadomjestiti tisk i potrebu za tiskanim porukama. Mnoštvo je drugih komunikacijskih potreba koje ne može riješiti samo intranet.

Intranet je dobar alat za izgradnju i jačanje kulture kompanije. Popunjava informacijsku prazninu. Na njemu bi se trebali nalaziti svi pravilnici, statuti i drugi dokumenti bitni za informiranje djelatnika. Takav pristup stvara osjećaj pravednosti. Priznanje na radnome mjestu veliki je motivacijski čimbenik. Trebao bi biti među prvim ciljevima intraneta.

Ako kompanija i dalje nastavi tiskati magazine za djelatnike, glasila, biltene ili bilo koji drugi tiskani materijal, intranet je tu da se to sve objavi i arhivira. Intranet se može rabiti za sazivanje sastanka svih zaposleni-

ka, rođendanske čestitke i brojna druga komunikacijska rješenja.

E-mail

Elektronička pošta (eng. *electronic mail* ili *e-mail*) prijenos je tekstualnih poruka (moguće je prilagati i dokumente koji nisu tekstualni) preko komunikacijskih mreža, najčešće interneta. Klijenti elektroničke pošte uključuju uređivač teksta za sastavljanje poruka čijom se primjenom poruka priprema za slanje. Pripremljenim porukama pošiljatelj može dodati priloge u obliku različitih datoteka. Poruka se šalje primatelju na temelju njegove adrese elektroničke pošte. Poruka se može poslati jednom ili više primatelja odjednom, zbog čega je elektronička pošta vrlo učinkovit način komunikacije u skupini.

Jedna od osnovnih karakteristika elektroničke pošte jest brzina. Upravo zbog te brzine ona je i manje formalna. Brzina omogućuje gotovo trenutačnu (re)akciju koja se mjeri u sekundama ili minutama. Elektronička pošta pruža brojne mogućnosti. Uz klasično čitanje, spremanje i slanje, tu su i mogućnost prosljeđivanja/*forward*, odgovaranja gostu – pojedincu i/ili grupi gostiju, potvrda prijma poruke...

Uz brzinu kao gotovo nedostižnu prednost medija ne treba zanemariti ni isplativost. U odnosu na klasičnu poštu, a pogotovo cijene telefonskih razgovora, elektronička pošta znatno je jeftinija.

Interaktivnost je svakako jedna od prednosti elektroničke pošte. Mogućnost gotovo trenutačnog odgovora/*feedback* i *časkanja/chat* nešto je što se ničim do sada ne može mjeriti te je gotovo nedostižna prednost u odnosu na druge načine i medije glede doprinosa kvaliteti komuniciranja.

Riječ je o opciji uporabe raznih listi slanja/ mailing listi. Istu, jednom napisanu poruku, može se automatski poslati određenoj skupini pojedinaca/tvrtki – gostiju te tako uštedjeti dosta vremena i, samim time, novca.

Spoj brzine i pisanog traga može biti problematičan, pa čak u nekoj mjeri i *opasan*, i to posebno u poslovnom svijetu. Stoga je dobro, ako je ikako moguće, kod zahtjev-

njih situacija pričekati da poruka odstoji sat-dva, da se situacija promotri i s drugih gledišta kako bi se izbjegla moguća nepri-mjereni reakcija.

Općenito e-mail bi trebalo rabiti za sljedeće svrhe:¹⁵⁹

- komunikacija jedan na jedan ili jedan na nekoliko u kojoj se treba prenijeti informaciju ili odgovor na pitanja
- komunikacija koja treba uključivati neke ograničene detalje (npr. zakazati sastanak)
- dijalog koji se ne može dogoditi u stvarnom vremenu
- smanjenje troškova telefonom ili mobitelom
- primatelji su u drugim državama ili vremenskim zonama
- trebate dokaz, pisani zapis razmjene s primateljem.

E-mail treba izbjegavati kada:

- je razgovor povjerljiv
- trebate detaljne odgovore
- priopćavate loše ili negativne vijesti
- je poruka složena i komplicirana
- primatelj preferira drugi način komunikacije.

Spam

Danas je uobičajena praksa da se pojam *spam* definira kao „neželjena i nezatražena elektronička pošta“, uglavnom (iako ne i nužno) poslana na adrese velikog broja primatelja. Iako problem *spama* razvojem telekomunikacija posljednjih godina kontinuirano raste, zapravo prethodi postojanju interneta. Još od 1975. godine bio je predmetom različitih rasprava. Danas problem *spama* ima velik utjecaj na internetske korisnike, sigurnost i korisnost elektroničke pošte, pa i na učinkovitost interneta u cjelini.¹⁶⁰

Mail relaying

Mail relaying – doslovno prosljeđivanje e-mail poruka, tj. elektroničke pošte. Svako računalo koje služi kao mail poslužitelj može primiti i prosljeđivati poštu s bilo koje IP adrese. To može dovesti do zlouporabe, odnosno uporabe tog računala za slanje

nje *spam* poruka, a takav poslužitelj naziva se *otvoren za relaying*. Kako bi se spriječila zlouporaba, mail poslužitelj treba *zatvoriti*, odnosno prilagoditi tako da prihvaća slanje e-mail poruka samo s onih IP adresa koje se nalaze unutar predefinirane mreže (npr. iz unutarnje mreže-LAN-a, s IP adresa registriranog IP dosega itd.).

Online soba za medije

Online soba za medije, koja se naziva i *press* soba ili *press* stranica, dio je web stranice organizacije ili tvrtke koja se kreira posebno za medije. U nekim organizacijama tu stranicu čini samo niz priopćenja s kontakt informacijama praktičara odnosa s javnošću te organizacije. Velike korporacije imaju bogato razrađene *online* sobe za medije s velikom količinom informacija dostupnih u različitim formatima poput: audia, videa, fotografija visoke rezolucije, priopćenja, informacije s konferencija za novinare, najave, financijske informacije, informacije o korporaciji, kontakt informacije, povijest i dr.¹⁶¹ „Bliski rođak *online* sobe za medije je *online* soba za odnose s ulagačima koje mnoge kompanije održavaju.“¹⁶²

Treba znati da *online* sobu za medije ne posjećuju samo novinari. Vaši kupci, korisnici, ulagači, zaposlenici, dobavljači ili slučajni posjetitelji posjećuju vašu stranicu za medije. Istraživanja pokazuju da netko, kada želi dobiti svježije informacije o aktivnostima određene tvrtke ili organizacije, najprije posjećuje *online* sobu za medije jer pretpostavlja da će tu naći aktualne informacije. No brojne su tvrtke vrlo statične, neinventivne i neaktualne.

Online soba za medije važan je dio web stanice neke organizacije i ključan aspekt učinkovite strategije odnosa s medijima. Kada je dobro izvedena, *online* soba za medije pretvorit će novinare, koji samo pregledavaju, u zainteresirane pisce koji će se u svojim pričama pozitivno osvrnuti na vašu organizaciju. I što je još važnije, *online* soba za medije može vaše klijente provesti kroz prodajni ili uslužni ciklus, što može rezultirati rastom poslovnog uspjeha i ostvarenjem postavljenih ciljeva.¹⁶³

Online soba za medije, koja se naziva i *press* soba ili *press* stranica, dio je web stranice organizacije ili tvrtke koja se kreira posebno za medije.

„Bliski rođak *online* sobe za medije je *online* soba za odnose s ulagačima koje mnoge kompanije održavaju.“

Online soba za medije važan je dio web stanice neke organizacije i ključan aspekt učinkovite strategije odnosa s medijima.

Svi načini istraživanja i anketa dostupni su na internetu. Oni se mogu nalaziti na webu kao dodatci ili e-mail format, a mnogi imaju značajne karakteristike analize i prezentacijsku grafiku kao standard.

Savjet online djelatnicima odnosa s javnošću i marketingu je da obvezno sudjeluju na forumima, bilo da mjere impus sudionika (svojih djelatnika), bilo da educiraju tržište i šire svoje poruke.

E-knjiga je pisani dokument, najčešće u PDF-u, koji identificira neki (tržišni ili PR) problem i pruža odgovore na taj problem.

Ono što je važno, a mnogi djelatnici u marketing ili odjelima odnosa s javnošću zanemaruju prilikom razmatranja prednosti *online* soba za medije, jest da oni kontroliraju sadržaj. *Online* sobe omogućuju im upravljanje infomacijama i kiranje poženog mišljnja unutarnje i vanjskih javnosti.

Online istraživanja

Svi načini istraživanja i anketa dostupni su na internetu. Mnogi nude rezultate stvarnog vremena, a većina ih ima sposobnost baviti se i otvorenim i zatvorenim pitanjima, kao i komentarima. Oni se mogu nalaziti na webu kao dodatci ili e-mail format, a mnogi imaju značajne karakteristike analize i prezentacijsku grafiku kao standard. Postoji mnoštvo komercijalnih kompanija koje se bave *online* istraživanjem, koje također stoje na raspolaganju praktičarima odnosa s javnošću: Confermit, InstantSurvey, Keypoint, Merlinplus, Net-MR, Snap, SphinxSurvey, Survey Monkey, SurveyWriter.com, The Survey System i Web Surveyor. Ovo je simetričan oblik komunikacije koji se može rabiti za instant istraživanje, anketu i evaluaciju, sjajan je alat za proces planiranja u odnosima s javnošću.

Online forumi

Osobe iz maketinga i odnosa s javnošću nekada su interaktivne forume smatrali nevažnim i beznačajnim, koji nisu vrijedne vremena čak ni za praćenje, a kamoli sudjelovanje u njima. Međutim vrijeme mijenja navike, a *online* ih još i brže tjera na pomjenu stava i odnosa prema ovoj vrsti komunikacije. Tim više što stručnjaci upozoravaju da ignoriranje *online* foruma može biti opasno za izgradnju i razvoj brenda.

Na internetu klijenti, dionici, mediji i brojni drugi dobivaju trenutačan uvid u ono što drugi misle. Nikada za odnose s javnošću i marketing službe nije postojala bolja prilika za praćenje što se govori o vama i vašim proizvodima i uslugama. Internet je poput goleme interesne skupine s klijentima koji besplatno bez zadržke iznose svoje razmišljanje. Odnosi s javnošću i marketing taj *višak informacija* mogu jednostavno isko-

ristiti samim praćenjem i sudjelovanjem u raspavi. Ovakav je uvid posebno važno imati u vrijeme kriznih ili potencijalno kriznih situacija. Stoga je savjet *online* djelatnicima odnosa s javnošću i marketingu da obvezno sudjeluju na forumima, bilo da mjere impus sudionika (svojih djelatnika), bilo da educiraju tržište i šire svoje poruke.

E-knjiga

Stručnjaci odnosa s javnošću i marketinga rabe e-knjigu kao alat kako bi došli do svoje javnosti. E-knjiga je pisani dokument, najčešće u PDF-u, koji identificira neki (tržišni ili PR) problem i pruža odgovore na taj problem.¹⁶⁴

E-knjige znaju biti i pomalo intrigantne jer mogu nalikovati na *štreberske* bijele knjige. Preporučuju se pisati u *landscape* formatu, radije nego u portret formatu tipičnom za bijele knjige. Dobro kreirane e-knjige imaju široke margine, mnogo zanimljivih grafika i slika, a obično su pisane laganim stilom. Knjige bi trebale biti besplatne i trebale bi imati zahtjev za registraciju kako bi imali uvid u osobe koje ih traže te s njima uspostavili dodatnu komunikaciju.

David M. Scott, autor knjige *The New Rules of Marketing & PR*, kraću verziju ove knjige objavio je kao e-knjigu 2006. godine. Knjiga je skinuta s njegove web stranice 100.000 puta. Godinu dana kasnije (2007.) izdao je papirnatu, standardnu knjigu koja je danas bestseller.¹⁶⁵

Društveni web (social web)/ društveni softver (social software)

U prvom desetljeću postojanja interneta kao masovnog medija komunikacija se odvijala pretežito pasivno. Od 2005. snažno se razvijaju novi oblici, kao npr. blogovi, *wiki*, *podcast*, društveni *bookmarking* i nove platforme zajednica koje omogućavaju širokom sloju korisnika interneta da samostalno objavljuju na internetu.¹⁶⁶

Navedene aplikacije nazivaju se društveni softver (*Social Software*), a za mnoge stručnjake preteča su novijem stupnju razvoja interneta, nazvana *Web 2.0*. Društveni softver snažno se proširio od godine 2005. Pod tim se pojmom smatra „podržavanje humane

komunikacije, interakcije i suradnje“. U te usluge ubrajaju se e-pošta, *groupware* i instant poruke, no komunikacija se socijalno odvija unutar privatnog prostora. Instant poruke (*Instant Messaging*, IM) oblik su *chat* usluge koja zahtijeva klijentski program koji se spaja na IM servis. Servisi za instant poruke većinu ideja duguju IRC-u. Znatniji razvoj IM servisi ostvarili su u 90-im godinama, kad su se pojavili moderni klijenti s grafičkim sučeljem kakve poznajemo danas (npr. *AOL Instant Messenger*).¹⁶⁷

Nove aplikacije omogućuju javni pristup informacijama ili barem preko intraneta. Stručnjaci odnosa s javnošću intenzivno su raspravljali o tome stvaraju li nove aplikacije nove rizike za korporativnu komunikaciju. Tako su u Njemačkoj 2006. godine već stvorene korporativne krize preko blogova. No svakako izazovi za komunikaciju u odnosima s javnošću čine RSS, Blogovi, Podcast i Wiki.

Web 2.0.

Web 2.0 pojam je koji se prvi put spominje u knjizi *O'Reilly Media (SAD) 2003. godine*.¹⁶⁸ Pod tim pojmom smatra se druga generacija web zajednica i hostanih usluga koje omogućavaju suradnju i razmjenu sadržaja među korisnicima web usluga. Termin je od tada prešao u široku uporabu. Iako naziv *Web 2.0* sugerira da se radi o novoj verziji weba, ne odnosi se na unaprjeđenje tehničkih specifikacija *World Wide Weba*, već na promjene u načinu na koji razvojni inženjeri rabe web platformu.¹⁶⁹

Osnovne karakteristike *Web 2.0* jesu otvorenost, sloboda i kolektivna inteligencija. Korisnici mogu rabiti aplikacije u potpunosti kroz web preglednik – dakle web se definira kao platforma te imaju kontrolu nad podacima na nekoj stranici. Zatim sama arhitektura *Web-a 2.0.* potiče korisnike da tijekom uporabe daju svoj prilog nekom web sadržaju ili aplikaciji. Nadalje, tu su i neki aspekti društvenog umrežavanja (društveni softveri unutar društvenog *networkinga*) te kvalitativnije grafičko uređenje nego na *Web 1.0.*¹⁷⁰

Društveni *networking* postao je sinonim za *Web 2.0.* Označava aktivno sudjelovanje u virtualnim zajednicama, tj. skupina

korisnika zajedničkih interesa okupljena oko nekog internetskog servisa (blogovi, forumi, itd.). Najpopularniji socijalizacijski webovi (društveni softveri) jesu Facebook i MySpace.

Blog je termin koji se odnosi na osobni dnevnik pisan na webu s obrnuto kronološki poredanim sadržajem. Na termin blog nadovezuju se blogosfera – zajednica internetskih korisnika koji sudjeluju u stvaranju blogova, bloger – autor bloga te bloganje – učestalo pisanje bloga te komentiranje tuđih. Unutar blogova postoje mobilni blogovi prilagođeni pisanju i čitanju preko mobitela, ručnih računala i slično te Podcast ili audio-blogovi pohranjeni kao zvukovna datoteka.

Bitno mjesto u društvenoj interakciji zauzimaju i forumi (javno diskutiranje o određenim temama preko interneta) te *instant messaging* ili *chat* (karakteristika – razmjena poruka u realnom vremenu).

Folksonomija ili kolaborativno tagiranje kolaboracijsko je kategoriziranje sadržaja uporabom tagova (ključnih riječi u opisivanju bloga, profila, web stranica itd.). Najpoznatiji tako kategoriziran web, zamišljen da bude opća enciklopedija, jest Wikipedia.

Flickr.com kombinacija je internetskog servisa za objavu digitalnih fotografija i socijalizacijskog weba. YouTube je sličan servis za objavljivanje, pregledavanje i razmjenu te komentiranje videozapisa.¹⁷¹

RSS – Real Simple Syndication

RSS (*stvarno jednostavne vijesti*) skup je web zapisa rabljenih za web stranice koje se često osvježavaju i sam njihov izvor i preglednici za vijesti iz tog izvora (*RSS readers*). RSS vam omogućava da se prilagodite izvorima vijesti koje su vam potrebne da biste ih dobili na dnevnoj osnovi. RSS izvori postoje najčešće za blogove, priopćenja za javnost, novinske internetske stranice (portali) ili web stranice koje se učestalo mijenjaju. Čitanje RSS vijesti može biti elegantnije od otvaranja desetak tagova u omiljenom web pregledniku. Mnoge korporacije na svojim web stranicama imaju uslugu RSS.

Internetski medijski servisi kao što je *Google News* također nude RSS unose koje je

Web 2.0

Pod tim pojmom smatra se druga generacija web zajednica i hostanih usluga koje omogućavaju suradnju i razmjenu sadržaja među korisnicima web usluga.

RSS skup je web zapisa rabljenih za web stranice koje se često osvježavaju i sam njihov izvor i preglednici za vijesti iz tog izvora.

Podcast je zapravo kratica od *Personal On Demand narrowCASTing*, što predstavlja distribuciju audiosadržaja pojedincima, odnosno audio na zahtjev.

moguće primiti prema ključnim riječima i frazama. Svaki put kada vaše priopćenje sadrži neku riječ ili frazu važnu nekom tko ju je spremio kao ključnu, on će u kratkome roku preko e-maila i RSS unosa dobiti link prema vašem priopćenju.¹⁷²

Podcasting

Uobičajeno se smatra kako je izraz *podcast* nastao kombinacijom imena MP3 *playera* iPod i riječi *broadcast*, međutim mišljenja smo da je *Podcast* zapravo kratica od *Personal On Demand narrowCASTing*, što predstavlja distribuciju audiosadržaja pojedincima, odnosno audio na zahtjev (*audio on demand*). Kako bilo, može se reći da je *podcast* nešto poput privatne radijske emisije (ili audiobloga). Naravno, tu se ni približno ne radi o kontinuiranom *radio streamingu*, već o slušanju sadržaja po vlastitu izboru. Naime metoda je takva da pretplatnik sluša ili skida na računalo MP3 datoteku ako i kada to poželi. Primjerice preko RSS-a (*Really Simple Syndication*) sadržaj *podcasta* (ili informacija o njemu) dostavlja se nekom aplikacijom (najčešće je to *RSS reader*) do računala. Za preslušavanje doista nije nužan iPod. Kako se tu uglavnom radi o MP3 datotekama, moguće ih je reproducirati bilo kojim MP3 ili audio *playerom*.

Nije teško shvatiti zašto je *podcasting* živio upravo u Americi. U tako golemoj i dinamičnoj zemlji, čiji stanovnici mnogo vremena provode na putu, idealno je kod kuće prikupiti željene audiodatoteke, ubaciti ih u MP3 *player* ili na CD i preslušavati putem do posla. Na taj se način spaja ugodno s korisnim – uvijek se sluša željeni sadržaj, a vrijeme provedeno na putu korisno se iskorištava za učenje ili prikupljanje novih informacija.¹⁷³

Da biste postali kreatorom *podcast* sadržaja, nije potrebno mnogo. Ono što će vam najviše trebati jest alat za snimanje zvuka te prebacivanje snimljene datoteke na internet kako bi kreirani sadržaj bio dostupan *online*.

Obvezan tehnički preduvjet jest mikrofona (zvučna se kartica podrazumijeva). Ako je računalo na kojem radite prijenosno, mikrofona je najčešće ugrađen. Rabite li stolno

računalo, mikrofona trebate dodatno nabaviti. Srećom, nije skup (ako ne inzistirate na profesionalnoj varijanti) pa nećete morati ozbiljnije investirati u dodatnu opremu.

Glede alata za snimanje, za početak je najbolje nabaviti nešto što će vam olakšati život. Takvih alata ima povećani broj, no zbog jednostavnosti uporabe predlažemo *Snooper*.¹⁷⁴

Snooper je simpatičan programčić koji ispunjava osnovnu ulogu koja mu je namijenjena – snimanje audiosadržaja. Istina, krasi ga neke osobine koje ga izdvajaju od konkurencije. Jedna od njih je snimanje uz detekciju zvuka, odnosno automatsko isključivanje kad nastupi tišina. Moguće je definirati osjetljivost zvuka jer ima ugrađen *Sound Activated System*, odnosno podesivu opciju *okidača* (*trigger*). Samo snimanje moguće je obaviti na nekoliko načina. Prva je spomenuto snimanje uz detekciju zvuka, drugi mod je *Normal*, treći diktiranje (*dictation mode*), a moguće je i testirati kako sve to radi uključivanjem opcije *Test* (*no recording*). Pri uključivanju snimanja diktiranjem možete uključiti i markiranje (*marker tones*) koje postavlja zvučnu oznaku između dva snimanja.

Jedna od zanimljivijih opcija jest i automatsko slanje tek snimljene datoteke pomoću e-maila, ali da bi to uspjelo, morate prethodno ispravno upisati parametre slanja i primanja (koje ste dobili od svog ISP-a). Budući da *Snooper* snima solidnom kompresijom, moguće ga je prilagoditi tako da MP3 datoteka od jednog sata snimljenoga govora ne bude veća od 4 MB. Doduše, radi se o *bitrateu* od 16 kbps. Po našem mišljenju optimum veličine datoteke i kvalitete zvuka bio bi 24 kbps, ali to ionako u svakom trenutku možete postaviti onako kako vam najviše odgovara. Klikom na izbornik *File* pa *Options* možete prilagoditi *Snooper* u skladu s vlastitim željama. Sve je lako shvatljivo i prilično jednostavno te nema potrebe to detaljnije obrazlagati.¹⁷⁵

Kao što se vidi, *podcasting* je našao veliku primjenu u glazbi. Međutim stručnjaci za ovaj medij upozoravaju da nije samo važan za glazbenike, već i za sve organizacije

Podcasting je našao veliku primjenu u glazbi. Međutim stručnjaci za ovaj medij upozoravaju da nije samo važan za glazbenike, već i za sve organizacije koje se žele izravno obraćati svojim kupcima.

koje se žele izravno obraćati svojim kupcima. Za sadržaj koji je najbolje isporučiti u audioformatu ili za kupce koji preferiraju slušati audiosadržaj, podcasting je ključan. Primjerice brojni političari i vjerske organizacije rabe podcaste kako bi njihove pristaše i vjernike držali korak s govorom i propovjedima koje nisu uspjeli čuti uživo.¹⁷⁶

Dok *podcasting* glazbe može izgledati kao logičan izbor s obzirom na sličnosti tog medija radiju, marketinški i praktičari odnosa s javnošću iz svih područja mogu učiti iz onoga što industrija glazbe čini s *podcastima*. *Podcasting* je gotovo vjerna kopija interneta od prije deset godina, kazao je jedan stručnjak za nove medije.

U okviru šire strategije marketinga i odnosa s javnošću temeljenog na sadržaju *podcasting* je sve važniji dio *marketing miksa*. Primjerice kompanije koje rade s ljudima koji često putuju (trgovački putnici) i provode mnogo vremena u automobilima, autobusu ili zrakoplovu, uspješno dopiru do njih zanimljivim *podcastovima*. Za mnoge marketing i odjele odnosa s javnošću *podcasting* ne bi trebao biti pitanje odluke ili-ili. Naprotiv, *podcasting* živi rame uz rame s blogingom, odličnom web stranicom, e-knjigama i drugim internetskim sredstvima i programima.¹⁷⁷

Wikipedia

Wikipedia (*wiki* + *enciklopedija*) višejezična je, na webu zasnovana enciklopedija slobodnog sadržaja. Postoji kao *wiki*, što podrazumijeva da se piše u suradnji s brojnim volonterima te većinu članaka može mijenjati svatko s pristupom internetu i odgovarajućim web preglednikom. Projekt je započet 15. siječnja 2001. kao dodatak stručno pisanoj (i do sada ugasloj) Nupediji. Wikipedijom danas rukovodi neprofitna organizacija Zaklada Wikipedije. Ona ima više od 3.700.000 članaka na više jezika (uključujući milijun članaka u engleskoj verziji). Od početka joj raste popularnost te djeluje pozitivno na stvaranje drugih projekata od općeg interesa. Od urednika se traži da održavaju određenu razinu *neutralnosti* pri sažimanju istaknutih gledišta, bez određivanja objektivnosti istine.

Suosnivač Wikipedije Jimmy Wales projekt naziva „nastojanjem da se napravi višejezična slobodna enciklopedija najviše moguće kvalitete i razdijeli svakom pojedincu na planetu na njegovu maternjem jeziku“. No postoji čitav niz nesuglasica kada je riječ o pouzdanosti i točnosti Wikipedije. Najčešće mete kritika jesu vandalizam, nedosljednost, neravnomjerna kvaliteta, nepotkrjepljeni stavovi, pristranost sustava, težnja usuglašavanju i popularnost koju stječe preporukama. Neki uz to navode i da Wikipedia ne može opravdati naziv *enciklopedija* koji za sobom povlači visok stupanj pouzdanosti i mjerodavnosti koji ona, zbog svoje otvorene uređivačke politike, ne može održati. No sloboda pristupa, učestala ažuriranja, raznolikost i detaljnost te brojne višejezične inačice pretvorile su Wikipediju u rado rabljen izvor informacija.¹⁷⁸

Wikipedia se može rabiti i kao alat odnosa s javnošću. Suradnici Wikipedije mogu tvrtku, rezultate, istaknute menadžere postaviti na Wikipediju kako bi se javnost mogla informirati o njima i njihovim rezultatima. Brojne osobe, a među njima su i novinari, pri traženju informacija prvo *konzultiraju* Wikipediju. Danas se gotovo smatra i vjeruje, ako nisi na Wiki, nisi značajan u društvu. Pri stavljanju sadržaja na Wikipediju strogo se mora voditi računa o *wiki* pravilima koja između ostalog ne dopuštaju ništa više od čiste objektivnosti.

PR Wiki

PR Wiki također je enciklopedija slobodnog sadržaja, ali s područja odnosa s javnošću (*Public Relations*). I PR Wiki postoji kao *wiki*, što podrazumijeva da se piše u suradnji sa sveučilišnim nastavnicima, praktičarima odnosa s javnošću, tj. brojnim volonterima. I kod PR *wikija* većinu članaka može mijenjati svatko s pristupom internetu i odgovarajućim web preglednikom.¹⁷⁹

Facebook

Facebook je servis za dijeljenje informacija i komunikaciju između prijatelja. Njegova je osnovna karakteristika *socijalni graf* – graf povezanosti između njegovih korisnika –

Wikipedia višejezična je, na webu zasnovana enciklopedija slobodnog sadržaja.

Wikipedia se može rabiti i kao alat odnosa s javnošću. Suradnici Wikipedije mogu tvrtku, rezultate, istaknute menadžere postaviti na Wikipediju kako bi se javnost mogla informirati o njima i njihovim rezultatima.

PR Wiki također je enciklopedija slobodnog sadržaja, ali s područja odnosa s javnošću.

Facebook je servis za dijeljenje informacija i komunikaciju između prijatelja.

Stručnjaci marketinga i odnosa s javnošću trebali bi prihvatiti društvene medije kao izazove.

koji vjerno modelira društvene odnose iz stvarnog svijeta. Korisnici Facebooka na servis su prijavljeni svojim pravim imenima i povezani socijalnim grafom sa svojim stvarnim prijateljima.¹⁸⁰

Servis se sastoji od niza aplikacija kojima korisnici dijele informacije i komuniciraju. Jedna od takvih aplikacija jest *Photos*, koja omogućava postavljanje fotografija, njihovo komentiranje te označavanje svojih prijatelja na njima. Facebook će preko svojih komunikacijskih kanala o takvim akcijama obavijestiti korisnikove prijatelje.

Kao ilustraciju popularnosti Facebooka i snage socijalnog grafa dovoljno je reći da je Facebook prvi po broju posluženih korisničkih fotografija, s većim prometom nego zajedno njegovi najveći konkurenti Google-ova Picasa i Yahoo-ova Flickr. Iako ima slabije tehničke mogućnosti u smislu obrade i pohranjivanja fotografija, propagiranje informacija o aktivnostima kao što su postavljanje ili komentiranje fotografija pomoću socijalnoga grafa omogućuje mu da ostvari znatno veći promet.

Facebook omogućava pristup socijalnom grafu i svom servisu svakome s dobrom idejom i to pomoću Facebook platforme – platforme za razvoj Facebook aplikacija. Platforma omogućava trećim stranama da postave svoju vlastitu aplikaciju na Facebook, bez naknade, uz uvjet da se pridržava uvjeta uporabe platforme te ravnopravno rabi socijalni graf i komunikacijske kanale servisa.¹⁸¹

MySpace

Sajtovi za društveno umrežavanje poput MySpacea iznimno su popularni. Ljudima omogućuju kreiranje profila i stvaranja virtualne mreže prijatelja. Stručnjaci marketinga i odnosa s javnošću trebali bi prihvatiti ove društvene medije kao izazove. U odnosima s javnošću nešto je bolja situacija nego u marketingu. Odnosi s javnošću pametne poruke i priče mogu dobro upakirati i pustiti na mrežu. S druge strane marketing na ovim sajtovima može biti nezgodan zato što *online* zajednice na sajtovima za društveno umrežavanje preziru otvorene reklamne

poruke. Prihvatljiv marketing i promocija obično uključuju *offline* osobu koja kreira stranicu na sajtu za društveno umrežavanje radi razvoja i širenja *online* sljedbenika.

Otvoreno oglašavanje nepoželjno je. No prikrivenog oglašavanja na MySpaceu ima. Dobar je primjer njemački Volkswagen. Marketinški stručnjaci Volkswagena pazljivo su kreirali MySpace profil za Helgu, njemački lik koji se pojavljuje u nekim televizijskim reklamama te kompanije. Posjetitelji mogu doznati što Helga voli (benzin, brzinu, okretanje želuca, izgaranje nafte), što ne voli (probnu vožnju, uspornike, gužve, sporu vožnju itd.). Korisnici mogu slušati glazbu, preuzeti njezine slike i kratke audioisječke s Helginim snažnim njemačkim naglaskom. Helga je izmišljen lik koja treba zabaviti i posjetitelje asocijacijski povezati s Volkswagenom.¹⁸² Je li to oglašavanje? Da, ali posve sofisticirano.

Neke pametne neprofitne organizacije potiču zaposlenike da postavljaju osobne stranice s detaljnim opisom onoga što podržavaju te tako šire svoju poruku. Pristaše političkih kandidata također kreiraju svoje stranice na sajtovima za društveno umrežavanje. Kao kod svakog dobrog oblika odnosa s javnošću i marketinga, važno je kreirati sadržaj koji odgovara ljudima do kojih žele doprijeti.

MySpace.com privlači sve dobne skupine, *Facebook.com* posebno je popularan među studentima, *Friendster.com* privlači viši postotak odraslih, dok je *Xanga.com* popularan među mladim tinjedžerima. Postoji pogrešno uvjerenje da je društveno umrežavanje područje isključivo rezervirano za tinjedžere, no brojne analize svjedoče da su sve dobne skupine aktivne na sajtovima za društveno umrežavanje.¹⁸³

Dok razmišljate o tome koju strategiju primijeniti kako biste se uključili na sajt za društveno umrežavanje u svrhe odnosa s javnošću i marketinga, samo ne zaboravite da je autentičnost i transparentnost ključna. Nemojte pokušati zavarati zajednicu glede autentičnosti stranice. Ako zajednica otkrije neki oblik prevare, npr. kada neka reklamna agencija kreira lažne profile i promovira

Otvoreno oglašavanje nepoželjno je. No prikrivenog oglašavanja na MySpaceu ima.

MySpace.com privlači sve dobne skupine, *Facebook.com* posebno je popularan među studentima, *Friendster.com* privlači viši postotak odraslih, dok je *Xanga.com* popularan među mladim tinjedžerima.

proizvode, pripadnici takvih zajednica kolektivno će osuditi taj pokušaj. Izbjegavajte podmukle lažne profile.¹⁸⁴

Squidoo

*Squidoo*¹⁸⁵ je još jedan sajt za društveno umrežavanje koji se ne temelji na osobnim profilima već na profilima stručnjaka u određenim područjima. Utemeljio ga je Seth Godin, autor knjige *Plava krava*. *Squidoo* marketinškim i stručnjacima odnosa s javnošću pruža još jedan jednostavan i besplatan način jačanja prisutnosti na internetu. *Squidoo* se temelji na *online* stranicama koje se nazivaju *lensovi* (*leće*), a na kojima je stručnost neke osobe u određenom području predstavljena na jednoj stranici.¹⁸⁶ Zainteresirane osobe pregledavaju *lensove* (npr. *News&Politics*) i u kratkom roku mogu biti usmjerene na, za njih, korisne web stranice. *Lensove* kreiraju *lensmasteri* radi pružanja sadržaja. „Svatko je stručnjak“, ističe se na *Squidoo*ovom sajtu. *Lensovi* nude pojedinoosti o određenim temama i upućuju na ostale sadržaje kao što su blogovi, najdraži linkovi, RSS unosi, Flickr fotografije, Google karte ili knjige na Amazon.com.¹⁸⁷ Ove mrežne mogućnosti izazov su za stručnjake odnosa s javnošću i marketinga.

Blog

Riječ blog nastala je spajanjem riječi *web* i *log*.¹⁸⁸ Blogovi su dnevnic ili zapisi na mreži, tj. publikacija na internetu koja sadrži ponajprije periodične članke u obrnutom vremenskom slijedu – najnoviji članci nalaze se na vrhu stranice. Blogovi mogu biti individualni i zajednički. Terminološki za sada nema dinstinkcije kao u engleskom jeziku gdje se termin *weblog* češće rabi za zajedničke, a blog za individualne projekte. Mogu biti u obliku časopisa, tematski ili osobni. Na *weblogu* prisutan je posebni stil pisanja, ležerniji sa subjektivnim elementima autora. Mogu biti povezani u skupine, tematski ili vezano za domenu u kojoj se nalaze.

Blog je kratica od termina *WEBlog*, koji nema prijevod, ali ima značenje „mrežni dnevnik“. Blog je stranica na kojoj kandidati mogu bilježiti svoja razmišljanja i sta-

vove. Na internetu ima na tisuće političkih blogova. Danas je blog zajednica, primjerice u Sjedinjenim Državama, toliko snažna i brojna da ima utjecaj i na javno mnijenje. Blog omogućuje da se može bez ograničenja (tehnoloških) izražavati. Žele li političari komunicirati s biračima, savjet im je neka naprave blog. Izborni blog treba redovito ažurirati, što omogućuje potencijalnu posjećenost i interakciju.

Korporativni *weblogovi* mogu, ovisno o komunikacijskim ciljevima, biti rabljeni za internu komunikaciju, tržišnu komunikaciju i u odnosima s javnošću. T. Pleil i A. Zerfaß navodi da blogovi mogu proširiti komunikativni prostor djelovanja. Kao primjer navode da neka poduzeća za određene informacije prakticiraju prije ih objaviti na blogu, a tek onda priopćenjem za javnost.¹⁸⁹

Blogosfera (sveukupna *blogging* zajednica) razvila se iz zamisli ispušnog ventila za građane – novinare, no postala je medijsko tržište samo po sebi i put mogućnosti odnosa s javnošću.¹⁹⁰ Primjerice politički je blog postao gotovo nezamjenjiv alat.¹⁹¹

Twitter

Twitter je društvena internetska mreža za *mikroblogging*, tj. namijenjena je za slanje i čitanje kratkih poruka koje su prema imenu mreže nazvane *tweetovima*. SMS na mobilnim telefonima ograničene su na 160 znakova, *tweetovi* su zasnovani na tekstu poruka od najviše 140 znakova.¹⁹²

Twitter je danas najbrže rastuća internetska društvena mreža u poslovanju, marketingu i odnosima s javnošću. Trenutačno se na Twitteru svakih tri mjeseca objavi 4 milijarde poruka, odnosno *tweetova* koje šaljete preko internetskog sučelja ili jedne od 70.000 prijavljenih aplikacija za Twitter. On je u Europi i svijetu megapopularan alat. To potvrđuje 800% rast u 2008. i penetracija tog alata u sve pore društva. Čak se i američki političari (čija se slika nalazi u marketinškom rječniku pod pojmom *late adopter*) služe ovim alatom.

Društvena primjena Twittera vrlo je široka. Kao alat odnosa s javnošću i marketinga rabi se u brojnim kompanijama i organizacijama.

Squidoo je još jedan sajt za društveno umrežavanje koji se ne temelji na osobnim profilima već na profilima stručnjaka u određenim područjima.

Blogovi su dnevnic ili zapisi na mreži, tj. publikacija na internetu koja sadrži ponajprije periodične članke u obrnutom vremenskom slijedu – najnoviji članci nalaze se na vrhu stranice.

Twitter je društvena internetska mreža za *mikroblogging*, tj. namijenjena je za slanje i čitanje kratkih poruka koje su prema imenu mreže nazvane *tweetovima*.

Chat je naziv za čavrljanje. To je komunikacija između dvaju ili više korisnika preko računala i mreže.

Kompanije preko Twittera promoviraju svoje proizvode. U 140 znakova jednostavno je i lako najaviti akcije ili novosti. Twitter rabe novinari, mediji i blogeri. Oni će svoje teme nalaziti i istraživati na Twitteru, pratiti izvore, ali i konkurenciju te mogu brzo komunicirati s ciljnom javnošću. Twitter kao alat odnosa s javnošću vrlo je koristan za vrijeme krize i kriznoga komuniciranja.

Twitter je izrazito dinamičan i zabavan. No kao alat ima i druge prednosti. Pomoću njega lakše je pronaći ljude sa sličnim interesima. Twitter je otvorena zajednica za razliku od Facebooka gdje svi strogo držimo zaključane svoje profile, fotografije i linkove te komuniciramo s uskim krugom ljudi. Twitter se može pretraživati po ključnim riječima i nije kompliciran. Radiš li nešto čime bi se volio pohvaliti široj publici te dobiti povratne informacije ili priznanje, svakako se predstavljaj na Twitteru. Twitter je prepoznat kao najbolje mjesto za samopromociju. Twitter zasad nema ni jedan jedini oglas i zato je odmor za mozak. Praktičari odnosa s javnošću trebaju naučiti *twitati*.

Chat

Chat je naziv za čavrljanje. To je komunikacija između dvaju ili više korisnika preko računala i mreže. Korisnik unosi tekst pomoću tipkovnice da bi se tekst potom pojavio na monitoru drugoga korisnika. Drugi korisnik odgovara na poruku upisujući tekst pomoću svoje tipkovnice. Većina mreža i *online* servisa nudi usluge čavrljanja. Obično služe za neformalnu komunikaciju među ljudima, ali ponekad i u poslovnoj i političkoj komunikaciji. Često se rabi i kao alat u odnosima s javnošću.

Flickr

Flickr je web stranica koji služi kao servis za skladištenje slika i videa *online* zajednice. Postoje brojne web stranice s fotografijama i web usluge koje dopuštaju pojedincima prijenos fotografije. Potrebno je označiti ih ključnim riječima i pozovati prijatelje da ih preuzmu s weba. Mnogi, kao što je www.slickr.com, pružaju olakšanu uporabu fotografija, njihovo spremanje na sajtove da bi

se ugradile na web stranice, blogove, *wikije* i druge sajtove. Spekter usluga koje su dostupne širok je i može se rabiti u odnosima s javnošću. Savjet je stručnjacima u odnosima s javnošću da rabe *online* fotografije koje se mogu naći na drugim web sajtovima. Time se pridonosi vidljivosti tvrtke, usluga ili proizvoda.¹⁹³

Pay Per Click

Pay Per Click (PPC) je model internetskog oglašavanja koji se rabi na web sajtovima, u kojem oglašavači plaćaju *hosting* jedino kada se klikne na njihov oglas. Mnogi web sajtovi, a poglavito pretraživači, nose male oglase s utaknutom URL adresom. Kada osoba klikne na ove oglase, organizacija koja ih je tamo stavila plaća. Ovo je najbrži oblik oglašavanja diljem svijeta koji je u porastu. Nije ga teško svladati i to je još jedan alat za *online* komunikaciju.

Za razliku od tradicionalnog oglašavanja, ovaj oblik komunikacije aktivira korisnik. *Pay Per Click* oglasi mogu biti smješteni u širokom spektru *online* prostora (pretraživači su najuobičajenija mjesta, ali društvene mreže također su popularne). Mogu se geografski usmjeriti na osobito izabranu javnost po lokaciji, dobi i zanimanju, a vrlo moćni alati evaluacije stoje na raspolaganju da bi se pratila učinkovitost i rezultati. Stručnjaci savjetuju da ih ne odbacujemo jer je to *oglašavanje* i ima mnoštvo aplikacija odnosa s javnošću.

Webineri

Webineri su internetski seminari koji mogu sadržavati audio, video ili grafičke prikaze (obično u obliku PowerPoint prezentacije), a često ih rabe tehnološke tvrtke kao uvodnik za specifičan problem koji tehnologija može riješiti. Na *webinerima* često gostuju ljudi koji ne rade za tvrtku koja je sponzor *webinera*. *Webineri* obično traju između 30 i 90 minuta i mogu biti snimani uživo (uključujući rasprave uživo s pitanjima i odgovorima) ili mogu biti unaprijed snimljeni i postavljeni na internetsku stranicu kako bi ciljna javnost i svi zainteresirani mogli gledati kada za to nađu vremena.¹⁹⁴

Flickr je web stranica koji služi kao servis za skladištenje slika i videa *online* zajednice.

Pay Per Click (PPC) je model internetskog oglašavanja koji se rabi na web sajtovima, u kojem oglašavači plaćaju *hosting* jedino kada se klikne na njihov oglas.

Webineri su internetski seminari koji mogu sadržavati audio, video ili grafičke prikaze, a često ih rabe tehnološke tvrtke kao uvodnik za specifičan problem koji tehnologija može riješiti.

Elektronički kiosci

Kako internet omogućuje najbolji način interakcije s vladinim institucijama, odnosi s javnošću vladâ u stalnom su promišljanju kako omogućiti pristup informacijama svima, pa čak i onima koji nemaju osobna računala. Jedno od rješenja svakako su elektronički kiosci. Kiosk je samostojeće osobno računalo namijenjeno davanju javnih obavijesti, najčešće preko multimedijskog zaslona. Nalik su bankomatu i svima osiguravaju pristup vladinim informacijama. Postavljeni u pošte, knjižnice, škole i druge javne zgrade, kiosci pomažu državi da poboljša usluge, a sve to uz njihovu smanjenu cijenu.¹⁹⁵

Savezna australska vlada sustav je kartica na oglasnim pločama zamijenila digitalnim kioscima s prikazom slobodnih radnih mjesta. Osim što pružaju potpunije i svježije informacije, kiosci omogućuju vladi da brzo ponudi uslugu zapošljavanja na mjestima gdje je došlo do masovnog otpuštanja.

Mrežni sustav, s kojim se pristupa s osobnim računalima ili iz kioska, i za građane i za državu najučinkovitiji su kada ne objavljuju samo jednu funkciju. Država bi morala proučavati sve transakcije koje zahtijevaju čekanje u redu ili ispunjavanje obrazaca, pa bi sve ustanove koje su uključene u te postupke trebale razviti zajednički sustav obrade transakcija. Irska je vlada, preko An Posta, Irske pošte, to najbolje učinila. An Postovi kiosci omogućuju plaćanje komunalnih usluga, izdavanje putovnica, prometnih dozvola, uplatu i isplatu štednih uloga i dr.¹⁹⁶

Širenjem digitalnog sustava u državne ustanove softver će uporabom posebne logike radnog toka za ključne funkcije vrlo povećati njihovu učinkovitost. Već su stvorena softverska rješenja za sudsku, zakonodavnu i izvršnu granu bilo koje vlade.

Zakonodovna tijela u nekoliko američkih saveznih država rabe elektroničke sustave u procesu stvaranja zakona. Takvi sustavi mogu uštedjeti tri do pet milijuna dolara koji se svake dvije godine troše na tiskanje i izmjenu zakona. Sustavi radnog toka utemeljeni na osobnim računalima omogućuju

sudovima elektroničku prijavu predmeta. Softver pomaže i u rasporedu satnica osoba koje moraju biti nazočne u sudnici. U izvršnoj vlasti također ima koristi od softvera namijenjenog za rješavanje jedinstvenih državnih problema. Vlada države Južna Australija tiskala je 5.000 kopija brošura sa slobodnim radnim mjestima u svojim uredima. Službeno se objavljivanje prilagođavalo nadnevku stvarnog tiskanja brošure i dostavljalo u nekoliko stotina udaljenih državnih ureda. Nadnevcu natječaja u sebi su uključivali vrijeme potrebno da zainteresirani za posao odgovore poštom. Danas cijelim poslom upravlja aplikacija radnog toka stvorena na temelju Microsoft Exchangea.¹⁹⁷

S novim digitalnim sustavima država će svoje sustave znanja i poslovnih operacija otvoriti na uvid javnosti.

Tehnologija uvjeravanja

Tehnologija uvjeravanja (*Persuasion technology*) jest bilo kakva tehnologija koja se može uporabiti za predstavljanje ili promidžbu stavova pojedinaca ili skupina. Rabi se u marketingu, diplomaciji, politici, religiji, menadžmentu itd. Općenito, ta se tehnologija rabi da bi se osnažila osobna i govorna interakcija, a u poslovanju, posebice u prodaji, kada prodavatelj nastoji uvjeriti kupca da se opredjeli za njegov proizvod ili uslugu. Među suvremenim informacijskim i komunikacijskim tehnologijama u navedene se svrhe mogu rabiti prezentacijski softverski alati, računalna simulacija, elektronička pošta, ciljne dostavne liste, *online* forumi, oglašavanje zasnovano na webu itd.

Videokonferencija

Videokonferencija je jedan od najčešćih i najpoznatijih oblika telekonferencije. Pod tim se najčešće podrazumijeva istodoban prijenos slike i zvuka računalnom mrežom. Više prostorno udaljenih korisnika može se međusobno vidjeti i čuti u stvarnom vremenu pomoću multimedijski opremljenih računala povezanih u mrežu. Za korisnike to najčešće znači samo otvaranje još jednog prozora u dogovoreno vrijeme i

Kiosk je samostojeće osobno računalo namijenjeno davanju javnih obavijesti, najčešće preko multimedijskog zaslona.

Tehnologija uvjeravanja jest bilo kakva tehnologija koja se može uporabiti za predstavljanje ili promidžbu stavova pojedinaca ili skupina. Rabi se u marketingu, diplomaciji, politici, religiji, menadžmentu itd.

Videokonferencija je istodoban prijenos slike i zvuka računalnom mrežom.

Telekonferencija danas podrazumijeva uporabu različitih oblika računalne mreže za dvosmjerno komuniciranje između dvaju ili više prostorno udaljenih i odvojenih korisnika u stvarnom vremenu.

trenutačno pojavljivanje u virtualnoj sobi za sastanke, u predavaonici ili na nekom sličnome mjestu.¹⁹⁸

Kako radi sustav videokonferencija? Pojednostavljeno se može reći da korisnik odašilje raznovrsne ulazne signale preko multimedijskih ulaznih jedinica terminala. Signali dolaze u sklopovsko-programski sustav za digitalizaciju, kompresiju i kodiranje za prijenos računalnom mrežom – koder. Koder prosljeđuje digitalne podatke mrežnom podsustavu računala preko kojeg se ostvaruje mrežna komunikacija. Signali koji stignu mrežom do korisnika primaju se u mrežni podsustav, prilagođavaju se i šalju dekoderu. Dekoder obrađuje podatke točno obrnutim redosljedom od kodera i prosljeđuje ih perifernim izlaznim jedinicama za reprodukciju. Koder i dekoder sklopovski predstavljaju isti uređaj s reverznim procesima i dvije ključne uloge. Takav se uređaj stoga označava jednim pojmom – kodek (eng. *codec*: COder – DECoder). Takav uređaj sastoji se od više sklopovskih i programskih modula.

Telekonferencija

Telekonferencija danas podrazumijeva uporabu različitih oblika računalne mreže za dvosmjerno komuniciranje između dvaju ili više prostorno udaljenih i odvojenih korisnika u stvarnom vremenu. Isto tako, danas se podrazumijeva da su telekonferencije multimedijske, odnosno mrežna multimedija. To znači da su sustavom obuhvaćeni te međusobno povezani i sinkronizirani odvojeni multimedijski podsustavi, npr. videokonferencije: prijenos glasa, drugi tonski kanali, tekstualni podatci, slike, interaktivne aplikacije. Uz videokonferencije, poznati i često rabljeni sustavi telekonferencija jesu: tzv. dijeljena ploča (*whiteboard*) po kojoj svi sudionici mogu crtati i pisati, dijeljenje standardnih aplikacija koje se rabe u poslovanju (programi za obradu teksta, tablični programi, CAD i drugi programi za projektiranje, baze podataka...), audiokonferencije, simulacije/virtualna stvarnost. Unutar jedne telekonferencije moguće je rabiti više sustava.¹⁹⁹

ATM konferencije

Visokokvalitetan videoprijenos i audioprijenos računalnom mrežom postiže se uz primjenu ATM (*asynchronous transfer mode*) tehnologije. Kvaliteta videosignala koji se prenosi ovom tehnologijom jednaka je kvaliteti televizijskog, a zvuk je stereo, CD kvalitete. U ATM mrežama svi podatci kodiraju se u pakete jednake dužine. Takvi paketi dodatno se kodiraju za prijenos mrežom. Najveći se učinak postiže kod svjetlovodnih veza, ali sama tehnika primjenjiva je i na ostale postojeće medije prijenosa. Sinkroni prijenos videosignala i audiosignala u jednom smjeru u sustavu ATM videokonferencije zahtijeva kapacitet od približno 10 Mbps.²⁰⁰

Web konferencija

Web konferencija (*web conference*) sastanak je na kojem se sudionici sa zemljopisno udaljenih lokacija sastaju u virtualnom web okruženju i međusobno komuniciraju tekstom, zvukom, slikom ili kombinacijom tih oblika. Dakle to je vrsta konferencije koja uključuje sve što i klasična videokonferencija, ali se povezivanje obavlja pomoću središnjeg poslužitelja, pri čemu se rabe uglavnom softverski kodeksi. Odlikuje se nižim tehničkim zahtjevima – stolnim sustavima.²⁰¹ Rabe je djelatnici u odnosima s javnošću.

IP videokonferencije

To su videokonferencijski prijenosi koji se obavljaju preko IP (*Internet protocol*) tehnologije, što omogućuje povezanost s bilo kojom točkom spojenom na internet širom svijeta. Najveća je prednost ove tehnologije zahtijevana širina prijenosnog pojasa koja se kreće od 128 kbps (niska kvaliteta) do 2 Mbps (visoka kvaliteta). Osim toga, IP videokonferencijski sustavi vrlo su jednostavni za uporabu, postoje u različitim razredima veličine, a sukladno tome i kvalitete. Nedostatci su vezani za smanjenu kvalitetu prijenosa spram ATM sustava te uz primjetno kašnjenje signala na slabim vezama.²⁰²

Teletekst (*Teletext*)

Teletekst je prvi oblik integracije televizije i novina. Teletekst je oblik novina u stalnom

Web konferencija (*web conference*) sastanak je na kojem se sudionici sa zemljopisno udaljenih lokacija sastaju u virtualnom web okruženju i međusobno komuniciraju tekstom, zvukom, slikom ili kombinacijom tih oblika.

nastajanju (tekuće novine), a korisnicima može pružiti osim općih i selektivne informacije.²⁰³ Tehnički, za ovaj sustav važno je da se služi *praznim prostorom* u TV signalu i daje na ekranu kratke pisane informacije o društvenim, gospodarskim, političkim i drugim aktualnim zbivanjima. Za razliku od grafičkih novina, koje su jednokratne, teletekst se stalno obnavlja, tj. donosi nove informacije.²⁰⁴ Vizualno je dopadljiv, a pokriva širok spektar tema koje gledatelji mogu birati.²⁰⁵ Možda je najvažnija prednost teleteksta brz pregled osnovnih tema i događaja u zemlji i svijetu. Brzim pregledom teleteksta gledatelj može imati osnovu informiranost tog dana ili dijela dana.

Videotekst (*Videotext*)

Videotekst se počeo tehnički primjenjivati od 1970. godine. Sinteza je računala, poštanskih uređaja i televizijskog ekrana. Videotekst je zapravo daljnje usavršavanje tehnologije teleteksta i digitalni je dvosmjerni servis koji može biti uklopljen i u personalni telefonski sustav. Zahvaljujući toj inovaciji, govornici na telefonu s ekranom vide svoga sugovornika.²⁰⁶

Osobni digitalni asistenti

Osobni digitalni asistent (*Personal Digital Assistant* — PDA) rabe i djelatnici u odnosima s javnošću. Općenito, riječ je o uređajima koji su po fizičkim dimenzijama mali te ih je moguće spremati u džep, opremljeni samo zaslonom bez standardne alfanumeričke tipkovnice pa korisnik s uređajem komunicira pomoću posebne olovke. Razmjena podataka s nekim drugim uređajem kao što je računalo ili mobilni telefon odvija se preko infracrvenih zraka, a u vrlo bliskoj budućnosti preko radiovalova primjenom tehnološkog rješenja poznatog pod nazivom *Bluetooth*.

Na tržištu su već duže vrijeme raspoloživi uređaji koji imaju sve gore navedene karakteristike i uvelike nalikuju kalkulatorima pa se često nazivaju i džepna računala, što samo po sebi i ne znači neku revolucionarnu novost. Međutim džepno računalo u obliku olovke koje ima dodatne mogućno-

sti, nezamislive za običnu olovku, doista je iznimno postignuće.

Niska cijena i raspoloživost raznih vrsta elektroničkih komponenata potrebnih za izvedbu džepnih računala omogućuje realizaciju brojnih dobrih ideja do kojih mogu doći ljudi u raznim dijelovima svijeta te se može očekivati da sva tehnološka čuda u svijetu računala neće više dolaziti samo iz SAD-a.²⁰⁷

PDA su grupirani u dvije skupine: PocketPC uređaj i Palm OS. Na tržištu osobni digitalni asistent (PDA) može se naći s različitim zaslonima, kao što su višebojni ili samo jednobojni. Količina memorije nešto je što svatko mora imati u vidu prilikom kupovine PDA. Palm OS obično dolazi s manje memorije od Pocket PC uređaja. Palm OS općenito je opremljen s 8 MB i PocketPC uređaji s 32 MB. Postoji više od 7000 programa osmišljenih za PDA. Raspon brzina ovisi o platformi i modelu.

Mobilni telefoni

Mobilni telefon (sleng: mobitel) prijenosni je elektronički uređaj za komuniciranje na veće ili velike udaljenosti. Glavna komunikacijska funkcija jest prijenos glasa (telefon), kratkih tekstualnih poruka (SMS), elektroničke pošte, internet, registracija kontakta, uporaba kalkulatora, sata, alarma i sličnih funkcija te slike i videa, multimedijalne poruke (MMS), a popularni su sadržaj i igre. Mobilni telefoni razlikuju se od prijenosnih telefona po tome što imaju veći domet i nisu vezani za jednu baznu stanicu.²⁰⁸

Mobilni internet

Internet protokoli s kraticama čine mobilni internet vrlo svestranim. Razvoj W3C (*World Wide Web Consortim*) mobilne web inicijative doveo je internet protokol na mobilne telefone, što je dovelo do konvergencije SMS-a, web i elektronske pošte s mobilnih telefona, PDA osobnog digitalnog asistenta i drugih portabl spravica na web. Ovo je otvorilo vrata mobilnom internetu preko mreže. Pristup ne zahtijeva desktop/stolno računalo i kako više ljudi ima mobilne uređaje nego računala, ovo je važan razvoj za praksu odnosa s javnošću.²⁰⁹

Teletekst je oblik novina u stalnom nastajanju (tekuće novine), a korisnicima može pružiti osim općih i selektivne informacije.

Osobni digitalni asistent rabe i djelatnici u odnosima s javnošću. Općenito, riječ je o uređajima koji su po fizičkim dimenzijama mali te ih je moguće spremati u džep, opremljeni samo zaslonom bez standardne alfanumeričke tipkovnice pa korisnik s uređajem komunicira pomoću posebne olovke.

Mobilni telefon prijenosni je elektronički uređaj za komuniciranje na veće ili velike udaljenosti.

Informacije poslane faksom imaju izravan utjecaj na ključne poslovne funkcije (računi, ugovori, tečajne liste, upiti, ponude, narudžbe, izvještaji i sl.) i to je razlog zbog kojeg faks poruke moraju biti točno procesirane.

Mobilni web pristup evolvirao i nadilazi sposobnost uzajamnog operativnog djelovanja i problema koji se odnose na uporabu, a to je zbog male fizičke veličine ekrana, nekompatibilnosti mnogih mobilnih uređaja s kompjuterskim operativnim sustavima i formata mnogih informacija dostupnih na internetu. Mikroformati i evolvirajuće miniblog aplikacije (kao Twitter) često nude zanimljivije aplikacije za komunikatore.

Mobilna povezivost također nudi mogućnost koja će dopustiti laptopima i drugim računalima da ostvare pristup internetu gdje ne postoji WiFi ili druga povezivost.

Od svih evolvirajućih razvoja koji se odnose na internet u neposrednoj budućnosti mobilni je razvoj jedan od onih na kojega se treba gledati s pozornošću. Kako se ovo poglavlje uređivalo, aplikaciju Bluetooth tehnologije²¹⁰ za prijenos lokaliziranih poruka na mobilne telefone (više od 200 metara) rabili su konzultanti odnosa s javnošću da privuku ljude na ulična izlaganja. Stručnjaci savjetuju da se služimo mobilnim uređajima za brze komentare i davanje ili dobivanje uputa za brifing. Najbolja je aplikacija kada izvršni direktor dobija Twitter informacije na svoj mobilni uređaj dok je na sastancima. Važan je alat i u kriznom komuniciranju.²¹¹

Telefax

Iako se tehnologija brzo razvija, faks je još uvijek čest način komuniciranja. Organizacije kao i korporacije različitih veličina svakodnevno pomoću faksa razmjenjuju informacije bitne za njihovo poslovanje. Informacije poslane faksom imaju izravan utjecaj na ključne poslovne funkcije (računi, ugovori, tečajne liste, upiti, ponude, narudžbe, izvještaji i sl.) i to je razlog zbog kojeg faks poruke moraju biti točno procesirane.²¹²

Logos, tvrtka specijalizirana za rješenja namijenjena financijskom sektoru, nudi na tržištu Fax Server. Fax Server je pouzdano rješenje koje automatizira razmjenu različitih dokumenata i podataka preko faksa i tako omogućuje tvrtkama znatno smanje-

nje troškova. Središnji je resurs za sigurno i učinkovito slanje poslovnih informacija i praćenje svih aktivnosti vezanih za određeni posao.

Među poslovnim prednostima, koje mogu rabiti i djelatnici u odnosima s javnošću, ističe se da izravno i automatizirano slanje faks poruka iz poslovnih aplikacija poboljšava učinkovitost, povećava zadovoljstvo klijenata i štedi vrijeme. Prednost je i brza isporuka koja skraćuje vrijeme slanja dokumenata. Fax Server eliminira troškove telefonskih linija, fax uređaja, papira, tonera, ljudskog rada, poštarine i sl. te štedi novac. Čini faks funkcionalnost dostupnu svim računalima u lokalnoj mreži. Statistički podatci i izvješća daju uvid u sve aktivnosti itd.

Politika slanja informacija telefaxom treba se kombinirati i osnažiti s tekućom komunikacijom. Još uvijek postoji potreba za telefaxom bez obzira na dominaciju e-mail komunikacije. Fax je koristan kada šaljemo ispisani dokument koji nemamo na računalu, kao što su stranice novina, magazina ili neki ispunjeni formular.²¹³

Funkcionalnosti koje treba istaknuti kod Fax Servera ogledaju se kroz procesiranje faks poruka. To podrazumijeva: automatsko generiranje i slanje faks poruka; inteligentno faksiranje koje uključuje grupiranje poziva, vremensko planiranje i slanje prema prioritetu; slanje faks poruka pomoću aplikacije, e-maila ili virtualnog printera; pretraživanje na osnovi različitih kriterija; ponovno slanje (*recall*); kreiranje i administracija imenika.²¹⁴

DVD (*digital video disc*)

DVD, izvorno je bila kratica za *digital video disc*, optički je disk koji se rabi kao vrsta medija za visokokvalitetno pohranjivanje podataka, a u masovnoj uporabi uglavnom služi za pohranu filmova. DVD diskovi izgledom su i veličinom gotovo u potpunosti identični CD-ima. Prvi DVD *playeri* i diskovi na japanskom su se tržištu pojavili u studenom 1996., a u SAD-u su u prodaju ušli u ožujku 1997.

Među poslovnim prednostima, koje mogu rabiti i djelatnici u odnosima s javnošću, ističe se da izravno i automatizirano slanje faks poruka iz poslovnih aplikacija poboljšava učinkovitost, povećava zadovoljstvo klijenata i štedi vrijeme.

CD-ROM (*compact disk read only memory*)

Primjena CD-ROM-a ograničena je na distribuciju računalnih programa i podataka pa se često CD-ROM-ovi nazivaju i bibliotekama (npr. enciklopedija, rječnik, programi za računala i dr.). Isporučuju se s upisanim podacima koje korisnik ne može ni mijenjati ni brisati. Promjera su 120 mm, 80 mm, a kapaciteta 650 MB ili 700 MB. Prednosti su niska cijena, velik kapacitet, normirani format zapisa i dugotrajnost upisanih podataka. Nedostaci se ogledaju u nemogućnosti promjene tvornički upisanih podataka i nemogućnosti upisa novih podataka te znatno manja brzina čitanja od magnetskih diskova.²¹⁵

USB *Stick*

USB izbrisivi memorijski pogon malen je i prenosiv uređaj koji se uključuje u USB priključak na računalu. USB izbrisivi memorijski pogon, baš kao i tvrdi disk, pohranjuje podatke, no pomoću izbrisivog memorijskog pogona jednostavnije je podatke prenositi s jednog računala na drugo. USB izbrisivi memorijski pogoni razlikuju se veličinom i oblikom te mogu pohraniti gigabajte podataka. USB izbrisivi memorijski pogoni nazivaju se i *stickovi*, prijenosni pogoni, pogoni privjesci itd.²¹⁶

Sažetak

Internet i odnosi s javnošću

Osobama koji se bave odnosima s javnošću internet omogućava različite načine komunikacije na globalnoj razini. Ponajprije se misli na razmjenu poruka pomoću elektroničke pošte, prijenos informacija i mogućnost pretraživanja.

Internet kao alat menadžmenta i izvora informacije

Internet je promijenio komunikacijski menadžment jer je potpuno promijenio mogućnost istraživanja, informacijske obrade podataka i suradnje. Neograničena mogućnost pristupa mreži omogućava osobi odgovornoj za komunikaciju ispunjenje zadaća, neovisno o tome provodi li se komunikacija s internim i eksternim ciljnim javnostima klasičnim metodama (prijenosi za javnost, tiskane publikacije) ili *online* instrumentima (web stranice, e-pošta).

Internetske stranice (web stranice)

Internetske stranice (web stranice ili *www* stranice) sastoje se od niza HTML/XHTML dokumenata kojima se može pristupiti uz pomoć web preglednika (*browsera*). Web je jedan od servisa interneta koji upravo služi za prezentaciju web stranica pomoću HTTP protokola.

Osobne web stranice

Osim korporativnih ili organizacijskih web stranica, danas postoje brojne osobne web stranice. U početku su prednjačile web stranice slavnih i poznatih. Tu su bili pjevači, glumci, političari, stručnjaci različitih profila i dr. Danas se taj trend proširio sve do običnih ljudi, studenata, srednjoškolaca i drugih korisnika internetske tehnologije.

Optimizacija web stranice (SEO)

Optimizacija web stranice jest metoda pomoću koje web stranice mogu podići poziciju u organskoj posjećenosti u glavnim pretraživačima kao što su Google, Yahoo! i MSN. To je važno zbog načina na koji se web rabi.

Intranet

Kompanije su prihvatile široku lepezu *online* sredstava za komunikaciju s djelatnicima. Istraživanja pokazuju da intranet može znatno povećati povrat uloženog, ponajprije promjenom načina rada i postizanjem znatnog poboljšanja produktivnosti. Intranet je internet ograničen na unutrašnjost organizacije i prilagođen da služi organizaciji. Uključuje e-mail, mrežne stanice i ostala sredstva kao što su prebacivanje datoteka i vijesti.

E-mail

Elektronička pošta (eng. *electronic mail* ili *e-mail*) je prijenos tekstualnih poruka (moguće je prilagati i dokumente koji nisu tekstualni) preko komunikacijskih mreža, najčešće interneta.

Online soba za medije

Online soba za medije, koja se naziva i *press* soba ili *press* stranica, dio je web stranice organizacije ili tvrtke koja se kreira posebno za medije. U nekim organizacijama tu stranicu čini samo niz priopćenja s kontakt informacijama dužnosnika odnosa s javnošću te organizacije. Velike korporacije imaju bogato razrađene *online* sobe za medije s velikom količinom informacija dostupnih u različitim formatima.

Online istraživanja

Svi načini istraživanja i anketa dostupni su na internetu. Mnogi nude rezultate stvarnog vremena, a većina ih ima sposobnost baviti se i otvorenim i zatvorenim pitanjima kao i komentarima. Mogu se nalaziti na webu kao dodatci ili e-mail format te mnogi imaju značajne karakteristike analize i prezentacijsku grafiku kao standard.

Online forumi

U svijetu se svakim danom sve više ljudi služi internetom kako bi proveli detaljna istraživanja o proizvodima i uslugama, uključili se u predizborne kampanje, pridružili određenim klubovima, raspravljali o svojim hobijima ili drugim specifičnim interesima. Svi se oni svakodnevno okupljaju na mreži kako bi izrazili svoja mišljenja i stavove. Postojeće tehnologije imaju različite nazive i sve one omogućuju *online* komunikaciju. Među njima su: chat roomovi i *mesage boardovi*, *list serveri* *wikiji*, blogovi i dr.

E-knjiga

Stručnjaci odnosa s javnošću i marketinga rabe e-knjigu kao alat kako bi došli do svoje javnosti. E-knjiga je pisani dokument, najčešće u PDF-u, koji identificira neki (tržišni ili PR) problem i pruža odgovore na taj problem.

Društveni web (*social web*)/društveni softver (*social software*)

U prvom desetljeću postojanja interneta kao masovnog medija komunikacija se odvijala pretežito pasivno, gdje prevladava dvosmjerni asimetrični model komunikacije. Od 2005. snažno se razvijaju novi oblici, kao npr. blogovi, *wiki*, *podcast*, društveni *bookmarking* i nove platforme zajednica, koje omogućavaju širokom sloju korisnika interneta samostalno objavljivanje na internetu. Navedene aplikacije nazivaju se *društveni softver*, a za mnoge stručnjake preteča su novijem stupnju razvoja interneta, nazvana *Web 2.0*.

Web 2.0.

Web 2.0 je pojam koji se prvi put spominje u knjizi *O'Reilly Media* (SAD) 2003. godine. Pod tim pojmom smatra se druga generacija web zajednica i hostanih usluga koje omogućavaju suradnju i razmjenu sadržaja među korisnicima web usluga. Termin je od tada prešao u široku uporabu. Iako naziv *Web 2.0* sugerira da se radi o novoj verziji weba, on se ne odnosi na unaprjeđenje tehničkih specifikacija *World Wide Weba*, već na promjene u načinu na koji razvojni inženjeri rabe web platformu.

RSS – Real Simple Syndication

RSS (*stvarno jednostavne vijesti*) skup je web zapisa rabljenih za web stranice koje se često osvježavaju i sam njihov izvor i preglednici za vijesti iz tog izvora (*RSS readers*). RSS vam omogućuje da prilagodite izvorima vijesti koje su vam potrebne da biste dobili na dnevnoj osnovi.

Podcasting

Uobičajeno se smatra kako je izraz *podcast* nastao kombinacijom imena MP3 *playera* iPod i riječi *broadcast*, međutim mišljenja smo da je *podcast* zapravo kratica od *Personal On Demand narrowCASTing*, što predstavlja distribuciju audiosadržaja pojedincima, odnosno audio na zahtjev (*audio on demand*).

Wikipedia

Wikipedia se može rabiti i kao alat odnosa s javnošću. Suradnici Wikipedije mogu tvrtku, rezultate, istaknute menadžere postaviti na Wikipediju kako bi se javnost mogla informirati o njima i njihovim rezultatima. Postoje brojne osobe, među njima su i novinari koji pri traženju informacija prvo *konzultiraju* Wikipediju. Danas se gotovo smatra i vjeruje da, ako nisi na *Wiki*, nisi značajan u društvu. Pri kreiranju sadržaja na Wikipediju strogo se mora voditi računa o *wiki* pravilima, a oni između ostalog ne dopuštaju ništa više od čiste objektivnosti.

Facebook

Facebook je servis za dijeljenje informacija i komunikaciju između prijatelja. Njegova je osnovna karakteristika *socijalni graf* – graf povezanosti između njegovih korisnika – koji vjerno modelira društvene odnose iz stvarnog svijeta. Korisnici Facebooka na servis su prijavljeni svojim pravim imenima i povezani socijalnim grafom sa svojim stvarnim prijateljima.

MySpace

Sajtovi za društveno umrežavanje poput MySpacea iznimno su popularni. Ljudima omogućuju kreiranje svojih profila i stvaranja virtualne mreže prijatelja. Stručnjaci marketinga i odnosa s javnošću trebali bi prihvatiti ove društvene medije kao izazove. U odnosima s javnošću nešto je bolja situacija nego u marketingu. Pametne poruke i priče daju se dobro upakirati i pustiti na mrežu.

Squidoo

Squidoo je još jedan sajt za društveno umrežavanje koji se ne temelji na osobnim profilima nego na profilima stručnjaka u određenim područjima. Utemeljio ga je Seth Godin. Squidoo marketinškim i stručnjacima odnosa s javnošću pruža još jedan jednostavan i besplatan način jačanja prisutnosti na internetu.

Blog

Riječ blog nastala je spajanjem riječi *web* i *log*. Blogovi su dnevници ili zapisi na mreži, tj. publikacija na internetu koja sadrži ponajprije periodične članke u obrnutom vremenskom slijedu – najnoviji članci nalaze se na vrhu stranice. Blogovi mogu biti individualni i zajednički. Terminološki za sada nema distinkcije kao u engleskom jeziku gdje se termin *weblog* češće rabi za zajedničke, a blog za individualne projekte. Mogu biti u obliku časopisa, tematski ili osobni. Na *weblogu* prisutan je posebni stil pisanja, on je ležerniji sa subjektivnim elementima autora. Mogu biti povezani u skupine, tematski ili vezani za domenu u kojoj se nalaze.

Twitter

Twitter je društvena internetska mreža za *mikroblogging*, tj. namijenjena je za slanje i čitanje kratkih poruka koje su prema imenu mreže nazvane *tweetovima*. SMS na mobilnim telefonima ograničene su na 160 znakova, *tweetovi* su zasnovani na tekstu poruka od najviše 140 znakova.

Chat

Chat nazivamo čavrljanje. To je komunikacija između dvaju ili više korisnika preko računala i mreže. Korisnik unosi tekst pomoću tipkovnice da bi se tekst potom pojavio na monitoru drugoga korisnika. Drugi korisnik odgovara na poruku upisujući tekst pomoću svoje tipkovnice.

Pay Per Click

PPC je model internetskog oglašavanja koji se rabi na web sajtovima, u kojem oglašavači plaćaju hosting jedino kada se klikne na njihov oglas. Mnogi web sajtovi, a poglavito pretraživači, nose male oglase s utaknutom URL adresom. Kada osoba klikne na ove oglase, organizacija koja ih je tamo stavila plaća. Ovo je najbrži oblik oglašavanja diljem svijeta koji je u porastu; nije ga teško svladati i to je još jedan alat za *online* komunikaciju.

Webineri

To su internetski seminari koji mogu sadržavati audio, video ili grafičke prikaze (obično u obliku Powerpoint prezentacije), a često ih rabe tehnološke tvrtke kao uvodnik za specifičan problem koji tehnologija može riješiti. Na *webinerima* često gostuju ljudi koji ne rade za tvrtku koja je sponzor webinera.

Elektronički kiosci

Kako internet omogućuje najbolji način interakcije s vladinim institucijama, odnosi s javnošću vladâ u stalnom su promišljanju kako omogućiti pristup informacijama svima pa čak i onima koji nemaju osobna računala. Jedno od rješenja svakako su elektronički kiosci. Kiosk je samostojeće osobno računalo namijenjeno davanju javnih obavijesti, najčešće preko multimedijskog zaslona. Oni su nalik bankomatu i osiguravaju da u pristupu vladinim informacijama mogu svi sudjelovati. Postavljeni u pošte, knjižnice, škole i druge javne zgrade, kiosci pomažu državi da poboljša usluge, a sve to uz njihovu smanjenu cijenu.

Tehnologija uvjeravanja

Persuasion technology je bilo kakva tehnologija koja se može uporabiti u predstavljanju ili promidžbi stavova pojedinaca ili skupina. Rabi se u marketingu, diplomaciji, politici, religiji, menadžmentu itd. Općenito, ta se tehnologija rabi da bi se osnažila osobna i govorna interakcija, a u poslovanju, posebice u prodaji, kada prodavatelj nastoji uvjeriti kupca da se opredijeli za njegov proizvod ili uslugu.

Videokonferencija

Videokonferencija je jedan od najčešćih i najpoznatijih oblika telekonferencije. Pod tim se najčešće podrazumijeva istodoban prijenos slike i zvuka računalnom mrežom. Više prostorno udaljenih korisnika može se međusobno vidjeti i čuti u stvarnom vremenu pomoću multimedijски opremljenih računala povezanih u mrežu.

Telekonferencija

Telekonferencija danas podrazumijeva različite oblike uporabe računalne mreže za dvosmjerno komuniciranje između dvaju ili više prostorno udaljenih i odvojenih korisnika u stvarnom vremenu. Isto tako danas se podrazumijeva da su telekonferencije multimedijске, odnosno mrežna multimedija.

Web konferencija

Web konferencija (eng. *web conference*) sastanak je na kojem se sudionici s geografski udaljenih lokacija sastaju u virtualnom web okruženju i međusobno komuniciraju tekstom, zvukom, slikom ili kombinacijom tih oblika. Dakle to je vrsta konferencije koja uključuje sve što i klasična videokonferencija, ali se povezivanje obavlja pomoću centralnog poslužitelja, pri čemu se rabe uglavnom softverski kodeksi.

Teletekst (Teletext)

Teletekst je prvi oblik integracije televizije i novina. To je oblik novina u stalnom nastajanju (tekuće novine), a korisnicima može pružiti osim općih i selektivne informacije. Tehnički, za ovaj sustav važno je da se on služi *praznim prostorom* u TV signalu i daje na ekranu kratke pisane informacije o društvenim, gospodarskim, političkim i drugim aktualnim zbivanjima.

Pitanja za provjeru znanja

1. Načini uporabe interneta u odnosima s javnošću?
2. Internet kao alat menadžmenta i izvora informacije?
3. Važnost internetskih stranica (web stranica)?
4. Čemu služe osobne web stranice?
5. Što je optimizacija web stranice?
6. Karakteristike i prednosti intraneta?
7. Prednosti elektroničke pošte?
8. Karakteristike i uloga *online* soba za medije?
9. Što su *online* istraživanja?
10. Treba li ignorirati *online* forume?
11. Čemu služe e-knjige u odnosima s javnošću?
12. Što je društveni web, društveni softver?
13. Što je *Web 2.0*?
14. Čemu služi RSS - Real Simple Syndication?
15. *Podcasting*?
16. Kako iskoristiti Wikipediju u odnosima s javnošću?
17. Karakteristike Facebooka?
18. Što omogućuje MySpace?
19. Karakteristike Squidooaa?
20. Uloga bloga u odnosima s javnošću?
21. Što je Twitter?
22. Čemu služi *chat*?
23. Što je Pay Per Click?
24. Što su *webineri*?
25. Čemu služe elektronički kiosci?
26. Što je tehnologija uvjeravanja?
27. Prednosti videokonferencije?
28. Što je telekonferencija?
29. Web konferencija?
30. Što je teletekst?



Dodatna literatura

- Adair, J.: *The Effective Communicator*, Jaico, Ahmedabad, 2005.
- Bivins, T.: *Public Relations Writing*, McGraw Hill, Boston, 2005.
- Bland, M. Theaker, A. Wragg, D.: *Effective Media Relations*, Kogan Page, 2005.
- Doty, D. I., Pincus, M.: *Publicity and Public Relations*, Barron's, 2001.
- Harrison, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- Henderson, D.: *Making News*, iUniverse Star, New York, 2006.
- Henslowe, P.: *Public relations-A practical guide to the basics*, IPR and Kogan Page, London, 2003.
- Hogan, K.: *Umijeće utjecanja*, Profil, Zagreb, 2008.
- Nicholson, J.: *The Rise of the E-Precinct*, Harvard International Journal of Press/Politics 5(1), 2000.
- Pleil, T. Zerfaß, A.: *Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation*, in: Handbuch Unternehmenskommunikation, M. Piwinger, A. Zerfass, Wiesbaden, Gabler, 2007.
- Scott, M. D.: *The New Rules of Marketing & PR*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2009.
- Stewart, S.: *Media Training 101 a Guide to Meeting the Press*, John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- Street, J.: *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb, 2003.
- Tench, R., Yeomanas, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Van der Wagen, L.: *Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*, Pearson Education Australia, 2005.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- Winke, J.: *PR Idea Book-50 Proven Tools that Really Work*, Outskirts Press, Inc., 2006.

Bilješke

- 142 M. Sapunar: *Novi mediji i novi sustav komuniciranja*, u: Zbornik radova – Novi mediji, FPZ i HINA, Zagreb, 1998., 3.
- 143 J. Street, *n. dj.*, 180.
- 144 D. L. Wilcox, G. T. Cameron, *n. dj.*, 339.
- 145 Isto, 339.-340.
- 146 T. Pleil, A. Zerfaß, *n. dj.*, 519.
- 147 D. Watts, *n. dj.*, 213.
- 148 J. Nicholson: *The Rise of the E-Precinct*, *Harvard International Journal of Press/Politics* 5(1), 2000., 80.
- 149 R. Romer u radu *An "Interactive" Opportunity*, 2000.
- 150 <http://www.politics.ch>
- 151 <http://hr.wikipedia.org>
- 152 <http://hr.wikipedia.org>
- 153 M. D. Scott, *n. dj.*, 102.
- 154 S. Holtz, *n. dj.*, 108.
- 155 M. D. Scott, *n. dj.*, 24.
- 156 Isto, 25.
- 157 S. Holtz, *n. dj.*, 85.
- 158 Isto, 86.-88.
- 159 S. Holtz, *n. dj.*, 239.-240.
- 160 <http://www.iskon.hr>
- 161 J. Winke, *n. dj.*, 120.
- 162 M. D. Scott, *n. dj.*, 179.
- 163 Isto, 181.
- 164 Isto, 136.
- 165 Vidi: E-knjiga: Zoran Tomić: PR blog (<http://www.zorantomc.net>)
- 166 T. Pleil, A. Zerfaß, *n. dj.*, 524.
- 167 <http://www.carnet.hr>
- 168 Vidi: D. Phillips, P. Young, *n. dj.*, 11.
- 169 <http://www.carnet.hr>
- 170 <http://hr.wikipedia.org>
- 171 <http://hr.wikipedia.org>
- 172 M. D. Scott, *n. dj.*, 171.
- 173 <http://www.pcchip.hr>
- 174 <http://www.snooper.se>
- 175 Isto.

- 176 M. D. Scott, *n. dj.*, 73.-74.
177 Vidi: <http://www.digg.com>
178 Slogan Wikipedije glasi: *Slobodna enciklopedija koju svatko može uređivati*. Razvijena je korištenjem vrste računalnog softvera pod nazivom *wiki* (hav. *wiki wiki* - brzo). Wikipedia na hrvatskom jeziku osnovana je 16. veljače 2003.
179 <http://www.zorantomic.net>
180 <http://www.drap.hr/facebook>
181 <http://www.drap.hr/facebook>
182 M. D. Scott, *n. dj.*, 229.-230.
183 Isto, 231.
184 Isto.
185 <http://www.squidoo.com>
186 Animals & Nature, Arts, Cars & Trucks, Books, Business, Computers, Gadgets & Tech, DIY & Hobbies, Duels!, How-To & Education, Entertainment, Food & Cooking, Green Living, Health & Medicine, Home & Garden, Humor, Local, Movies & TV, Music, News & Politics, Parenting & Kids, People, Nonprofits & Volunteering, Pop Culture & Celebs, Religion & Spirituality, SEO & Affiliate Marketing, Shopping, Sports & Recreation, Squidoo Tips, Travel, Video Games, Work At Home.
187 M. D. Scott, *n. dj.*, 232.
188 S. Holtz, *n. dj.*, 182.
189 T. Pleil, A. Zerfaß, *n. dj.*, 527.
190 P. Hall: *The New PR*, Larstan Pub., 2007., 100.
191 <http://www.hillaryclinton.com/blog>
192 <http://www.wikipedia.org>
193 M. D. Scott, *n. dj.*, 15.
194 Isto, 136.-137.
195 B. Gates: *Poslovanje brzinom misli-upotreba digitalnog nervnog sustava*, Izvori, Zagreb, 1999., 274.
196 Isto, 275.
197 B. Gates, *n. dj.*, 276.-278.
198 <http://www.online-baze.hr>
199 <http://www.online-baze.hr>
200 <http://www.online-baze.hr>
201 <http://www.online-baze.hr>
202 <http://www.online-baze.hr>
203 M. Sapunar, *n. dj.*, 241.
204 Isto, 242.
205 P. Henslowe, *n. dj.*, 90.
206 Isto, 244.
207 <http://www.matica.hr>
208 <http://hr.wikipedia.org>
209 D. M. Scott, *n. dj.*, 18.
210 Tehnologija za bežičnu komunikaciju uređaja u određenom radijusu.
211 D. M. Scott, *n. dj.*, 19.
212 <http://www.logos.hr>
213 S. Holtz, *n. dj.*, 245.
214 <http://www.logos.hr>
215 <http://www.info.biz.hr>
216 <http://windowshelp.microsoft.com>

XI.

GLOBALNI
TRENDOVI I
ODNOSI S
JAVNOŠĆU

54. GLOBALIZACIJA I BUDUĆI TRENDOSI U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Globalizacija

Globalizacija se odnosi na rast mreža međuovisnosti širom svijeta. Ima više dimenzija, uključujući ekološku, vojnu, socijalnu i ekonomsku globalizaciju. Globalizaciju često izjednačavaju s amerikanizacijom, posebno njezini kritičari. Iako je istina da su američke korporacije najzastupljenije u globalizaciji, Sjedinjene Američke Države same po sebi pod utjecajem su ovog fenomena. Bilo da se suprotstavljate ili podržavate globalizaciju, jedno od glavnih pitanja jest kako organizacije ili zemlje reagiraju na nju.

Pitanja okoliša, zdravstveni problemi, bolesti, ljudska prava, migracije, organizirani kriminal, organizirano naoružanje za masovno uništenje i terorizam – globalna su pitanja koja ne može riješiti i njima upravljati jedna zemlja bez jake (globalne) javne potpore. U skladu s tim nastaje *globalna javna sfera*. Stručnjaci smatraju da vlasništvo koncentracije medija može usporavati ovaj proces zbog toga što komercijalna komunikacija može zamijeniti javnu komunikaciju.

G. Szondi smatra da se odnosi s javnošću i javni poslovi često kritiziraju zbog provociranja javnih debata i diskusija. Neki smatraju da odnosi s javnošću stvaraju *lažne verzije* istinske javne sfere više zbog pokazivanja svoje moći nego zbog istinskog promicanja debata o ovom pitanju.¹

Mnoga nacionalna kao i međunarodna ispitivanja potvrđuju pad povjerenja u poslovni sektor. Građani i potrošači nastoje više vjerovati nevladinim organizacijama (NGO) nego globalnim markama proizvoda i ovlašćuju ih da djeluju u njihovo ime. Studija mišljenja u osam zemalja s tri kontinenta zaključila je da se u Francuskoj, Njemačkoj i Velikoj Britaniji najviše vjeruje

nevladinim organizacijama: *Amnesty International, World Wildlife Fund, Greenpeace i Oxfam, Microsoft, Bayer i Ford*. Slika je prilično različita od SAD-a gdje su *Johnson&Johnson, Coca-Cola i Microsoft* imena proizvoda kojima se najviše vjeruje.²

U velikim globalnim promjenama nameće se pitanje budućnosti odnosa s javnošću. Mnogi teoretičari vjeruju da je globalizacija velik poligon za testiranje sposobnosti da se odnosi s javnošću nametnu kao vrlo važan kohezijski čimbenik. U društvenom pozicioniranju profesije odnosa s javnošću posve je izvjesno da će doći do brojnih promjena za koje se svaki suvremeni djelatnik odnosa s javnošću mora pripremiti. Ako vaše tvrtke ne izlaze na međunarodno tržište, međunarodno tržište doći će k vama, upozoravaju istraživači na području globalne komunikacije.

Možemo se složiti da je budućnost uvijek teško mjerljiva. O. Baskin i sur. ističu da predstavljanjem i opisivanjem povijesnih trendova možemo donekle predvidjeti i budućnost. Autori su napravili sažetak povijesti odnosa s javnošću i pokušali proniknuti u njezinu budućnost predstavljanjem i opisivanjem deset trendova koji utječu na smjer prakse odnosa s javnošću danas.³

Od	Do
manipulacija	→ prilagođavanje
vanjski savjetnik	→ unutarnji član tima
marketing	→ menadžment
program	→ proces
vještak	→ menadžer
stavke	→ teme
output	→ input
vatrogasac	→ čuvar vatre
nezakonitost	→ zakonitost
američka profesija	→ globalna profesija

Globalizacija se odnosi na rast mreža međuovisnosti širom svijeta. Globalizaciju često izjednačavaju s amerikanizacijom, posebno njezini kritičari.

Mnogi teoretičari vjeruju da je globalizacija velik poligon za testiranje sposobnosti da se odnosi s javnošću nametnu kao vrlo važan kohezijski čimbenik.

Izazovi u budućnosti za odnose s javnošću mogu se ogledaju se u zabrinutosti ili, bolje reći, nužnosti popravljivanja imidža i identiteta profesije.

Budući trendovi u odnosima s javnošću

Izazovi u budućnosti za odnose s javnošću mogu se ogledati u zabrinutosti ili, bolje reći, nužnosti popravljivanja imidža i identiteta profesije. Sve jača internacionalizacija tražit će poznavanje interkulturalne komunikacije i kao takvi odnosi s javnošću bit će zahtjevniji kada je riječ o planiranju i provedbi. Sve to trebalo bi pridonijeti višoj specijalizaciji unutar širokog područja odnosa s javnošću. Neizostavno, budući razvitak pratit će jačanje profesionalizma i etičkog djelovanja. S tim u vezi treba pridodati kako će se u budućnosti razvijati i mediji, komunikacijski kanali i tehnike komuniciranja. Sve će to biti izazovi za primjenu simetričnih i izvrsnih odnosa s javnošću.

Identitet odnosa javnošću

Odnosi s javnošću pojavili su se u drugoj polovici 20. stoljeca. Dakle radi se o relativno novoj pojavi, kako u smislu funkcije menadžmenta, tako i kao akademske discipline. Problem njihova identiteta započinje već od samog izraza *odnosi s javnošću*. Taj pojam doživljava se kao angloamerički konstrukt i nije ga lako prevesti u druge jezike. U drugim zemljama, recimo u Europi, prednost se daje izrazu *upravljanje komunikacijom*. Definicija odnosa s javnošću – odnosno njihove uloge i svrhe – daljnje je područje rasprave: nema definicije oko koje postoji slaganje iako se mnogima od njih daje prednost.⁴

Odnosi s javnošću polažu prava na velik niz djelatnosti – od lobiranja do sponzoriranja – iako oni koji su uključeni u ta, katkad dispartna područja možda sebe uopće neće ni nazvati praktičarima odnosa s javnošću. A konzultiramo li međunarodnu literaturu, otkrit ćemo da se pojam *odnosi s javnošću* rabi i za označavanje drugih djelatnosti, od odnosa s gostima, do interpersonalnih kontakata (kao u Kini).⁵

Bez jasnog identiteta praksa odnosa s javnošću podložna je prisvajanju od marketinga, ljudskih resursa, savjetovanja menadžmenta, odnosno (kao u SAD-u) pravne struke. Uz svijest o problemu nepostojanja identiteta odnosa s javnošću porast broja kvalifikacija

u odnosima s javnošću znači da će teoretičari i dalje nastojati definirati ovo polje, dok će profesionalna udruženja i u buduće nastojati ostvariti cilj – priznavanje ove profesije.

Internacionalizacija odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću postali su globalni fenomen. Nijedna organizacija *ne može* uspješno funkcionirati na međunarodnoj razini bez znanja o drugim kulturama, sustavima medija i komunikacijskim praksama. Iako se međunarodni odnosi s javnošću obično povezuju s multinacionalnim korporacijama, oni nisu samo briga komercijalnih organizacija koje djeluju na globalnim tržištima. Nastojeći potaknuti pozitivno mišljenje u svijetu radi potpore povoljnijim uvjetima poslovanja, ulaganju u gospodarstvo i turizam, organizacije svih vrsta usvajaju tehnike odnosa s javnošću, uključujući i *nepopularne* političke režime i doskora nepoznate nacije.⁶

Odnosi s javnošću napravili su prve korake prema profesionalizmu na globalnoj razini iako će im po svemu sudeći trebati mnogo godina da dobiju globalno priznati status. Sljedeći su koraci prepoznavanje i poštovanje kulturne različitosti, a to tek treba postati dio prakse. Drugi svjetski festival odnosa s javnošću održan 2005. godine za svoju je glavnu temu odabrao *različitost*; na festivalu je usvojena deklaracija o tome kako bi organizacije trebale komunicirati „za različitost, uz različitost i s različitostu“ (*World Public Relations Forum*, 2005.).⁷ Redovito se objavljuju podatci koji ukazuju na globalni rast odnosa s javnošću, koji je pak najizraženiji u novim gospodarstvima poput Indije (23%), Rusije (20%), Hi zemalja Perzijskog zaljeva (20%).⁸

Struka odnosa s javnošću u budućnosti će morati pokazati vlatitu *društvenu odgovornost* dinamičnije i djelotvornije. S porastom broja organizacija koje rabe odnose s javnošću mora porasti i transparentnost i odgovornost.

Specijalizacija u praksi odnosa u javnošću

Poslovi u odnosima s javnošću sve će se više specijalizirati. Profesionalci u ovoj struci morat će se odlučiti koja će specifična znanja i

Bez jasnog identiteta praksa odnosa s javnošću podložna je prisvajanju od marketinga, ljudskih resursa, savjetovanja menadžmenta, odnosno pravne struke.

Odnosi s javnošću postali su globalni fenomen. Nijedna organizacija ne može uspješno funkcionirati na međunarodnoj razini bez znanja o drugim kulturama, sustavima medija i komunikacijskim praksama.

vještine steći kako bi bili učinkoviti. Razlog više za to jest činjenica da su odnosi s javnošću veliko područje. Mnoštvo tema koje obuhvaćaju, disciplina koje su navedene u literaturi te praksi koje su iznesene raznolik je i uključuje: komunikaciju, politiku, psihologiju, filozofiju, teoriju menadžmenta, teoriju kulture, sociologiju, strategiju i, naravno, same odnose s javnošću. Pogledamo li po oglasima za radna mjesta ili prema aktivnostima konzultanata što sve ljudi koji se bave ovom profesijom rade, otkrit ćemo sličnu raznolikost. U nekima od njih praktičari ne obavljaju ništa drugo osim što rade u tom definiranom području. U drugima specijalizirane vještine mogu činiti veliku, ali ne i jedinu komponentu praktičarevih svakodnevnih zadataka. U kojem se smjeru kreću te specijalizacije? Hoće li se u svom djelovanju fokusirati na podlogu znanja koje zahtijeva posebno strukovno i akademsko obrazovanje kako bi pridonio razumijevanju tog pitanja?⁹

Fragmentacija medija i nove tehnologije

Medije se već više od stotinu godina doživljava kao snažnu silu u društvu. Prepoznata je njihova uloga u društvu, politici, poslovanju, pa i u oružanim sukobima i često je bila predmet dubinskih istraživanja. Akademsko zanimanje usredotočuje se na njihov utjecaj na ponašanje, bilo da je riječ o poticanju građana da glasaju na određeni način, kupuju određene proizvode ili usvajaju stavove i mišljenja političkih lidera i institucija.¹⁰

Istraživanja pokazuju da se vrlo brzo širi skup alata kojima se služe odnosi s javnošću. Komunikacija licem u lice u porastu je. Upravljanje odnosima kroz *online* kanale i društvene medije dramatično dobiva na važnosti, a tradicionalni način kontaktiranja medija dobio je nov smisao s intenzivnijim obraćanjem *online* novinarima. Međutim interaktivni se kanali ocjenjuju na različite načine. Wikiji, *podcastovi*, a osobito virtualni svjetovi imaju manje potencijala od drugih kanala. To možda odražava razočaranje praksom, no ukazuje i na činjenicu da mnogi profesionalci već rabe te kanale, što delimitira čimbenik rasta.

Online videosadržaji i društvene mreže ocijenjene su kao vruće teme u neposrednoj budućnosti. Predviđa se da će video i dalje imati velik učinak na odnose s medijima i internu komunikaciju te da će utjecati na sadašnja pravila i resurse na tim poljima. Kao najpopularnija mjera ocjenjuje se slanje slika i videosnimki proizvođa potrošačima. Određen broj praktičara prepoznaje potencijal unaprjeđivanja korporativnih medija pomoću filma, na primjer tako da se izvješća o održivosti predstavljaju kao *online* snimke i sadržavaju intervju s osobama koje tvrtka podupire.¹¹

Simetrični odnosi s javnošću

Simetrična komunikacija i simetrični odnosi s javnošću ostat će izazov budućim aktivnostima u odnosima s javnošću. Novo vrijeme neizostavno će postaviti zahtjeve za maksimaliziranjem dvosmjerne simetrične komunikacije pa i primjena izvrsnih odnosa s javnošću. S tim u vezi slabjet će jednosmjerni oblici komuniciranja, ali neće nestati vremenom. Dvosmjerna komunikacija povećat će i profesionalizam u odnosima s javnošću, a utjecat će i na etičnost u djelovanju suvremenih odnosa s javnošću i na izvrsnost odnosa s javnošću.

Jačanje profesionalizama i obrazovanje

Praktičari odnosa s javnošću često se s pravom nalaze pod povećalom javnosti. Ta uloga uključuje širok niz aktivnosti i utjecaja u suvremenom društvu. Kao što je istaknuto, praktičari odnosa s javnošću moraju biti i ostati *etički čuvari*. S druge strane obrazovanje ostaje najvažniji element brige o budućnosti odnosa s javnošću iako je još uvijek relativno nova disciplina i još uvijek u razvoju. Korpus znanja sve se više definira i razjašnjava, no taj posao nipošto nije dovršen.¹²

Danas treba voditi brigu o tome tko sve ulazi u praksu i, osobito, kakav je demografski sastav tih osoba. Primjerice odakle dolaze, koje su dobi kada se počinju baviti praksom, kojeg su spola, s kakvom društvenom i obrazovnom pozadinom dolaze, odnosno s kakvim vještinama?

Istraživanja pokazuju da se vrlo brzo širi skup alata kojima se služe odnosi s javnošću.

Simetrična komunikacija i simetrični odnosi s javnošću ostat će izazov budućim aktivnostima u odnosima s javnošću.

Praktičari odnosa s javnošću moraju biti i ostati etički čuvari.

Danas treba voditi brigu o tome tko sve ulazi u praksu.

M. Kunczik izgleda za budućnost odnosa s javnošću vidi kroz intelektualne odnose s javnošću.

Intelektualni odnosi s javnošću

M. Kunczik izgleda za budućnost odnosa s javnošću vidi kroz intelektualne odnose s javnošću. On smatra da će odnosi s javnošću, ne *podignu* li se na novu razinu, nestati. Prema M. Kuncziku intelektualni odnosi s javnošću slobodni su od partikularnih interesa i sadržavaju mogućnost transformacije društva. Odnosi s javnošću tada bi, smatra M. Kunczik, imali privilegirani položaj u stvaranju klime racionalnog rješavanja sukoba.¹³ „Da bi približno ostvarili taj cilj, odnosi s javnošću morali bi u neku ruku biti istrgnuti iz svojih dosadašnjih društvenih sklopova. Odnosi s javnošću ne smiju, dakle, biti djelatnost vezana za narudžbe i orijentirana na dobit, nego intelektualna djelatnost koja prihvaća legitimnost suprotnih interesa i različitih duhovnih stajališta te pokušava pokrenuti diskurs sa svrhom rješavanja sporova. U praksi bi to značilo stvaranje dobro plaćenih i o državi neovisnih položaja, kao i ovlašćivanje djelatnika odnosa s javnošću koji su obvezni na službu javnosti po mogućnosti čak i javno namješteni.“¹⁴

Nastavak istraživanja na području odnosa s javnošću

Europsko udruženje za obrazovanje iz odnosa s javnošću (EUPRERA) pokrenulo je ve-

liki istraživački projekt radi jasnijeg i iscrpnijeg razumijevanja komunikacijske prakse u Europi. *European Communication Monitor* iskorišten je za identificiranje sadašnjih izazova i budućeg razvoja odnosa s javnošću na transnacionalnoj razini. Za to su rabljene prijašnje europske inicijative kojima su istražene strukture ove profesije od zemlje do zemlje, kao i uvidi iz Sjedinjenih Američkih Država i Kine.

European Communication Monitor (ECM) pokrenuo je 2007. godišnji pregled upravljanja komuniciranjem (www.euprera.org). Ovo veliko *online* istraživanje uključuje 14 elemenata:

- četiri elementa odnose su se na razvoj i status profesije
- tri se bave instrumentima i kanalima za upravljanje komunikacijom
- šest elemenata usredotočuje se na relevantna tekuća pitanja
- posljednji element služi za istraživanje socio-demografskog profila sudionika.

Istraživanje se provodi na 20.000 europskih profesionalaca.¹⁵ I bit će nastavljeno u budućnosti, što će ponovno biti od velikog značenja za razvoj profesije odnosa s javnošću u Europi. Ovaj trend trebale bi pratiti i nacionalne organizacije odnosa s javnošću.

Odnosi s javnošću ne smiju, dakle, biti djelatnost vezana za narudžbe i orijentirana na dobit, nego intelektualna djelatnost koja prihvaća legitimnost suprotnih interesa i različitih duhovnih stajališta te pokušava pokrenuti diskurs sa svrhom rješavanja sporova.

Sažetak

Globalizacija

Globalizacija se odnosi na rast mreža međuovisnosti širom svijeta. Ima mnogo dimenzija, uključujući ekološku, vojnu, socijalnu i ekonomsku globalizaciju. Globalizaciju često izjednačavaju s amerikanizacijom, posebno njezini kritičari. Iako je istina da su američke korporacije najzastupljenije u globalizaciji, Sjedinjene Američke Države same po sebi pod utjecajem su ovog fenomena. Bilo da se suprotstavljate ili podržavate globalizaciju, jedno od glavnih pitanja jest kako organizacije ili zemlje reagiraju na nju.

Budući trendovi u odnosima s javnošću

Izazovi u budućnosti za odnose s javnošću ogleđaju se u zabrinutosti ili, bolje reći, nužnosti popravljavanja imidža i identiteta profesije. Sve jača internacionalizacija tražit će poznavanje interkulturalne komunikacije i kao takvi odnosi s javnošću bit će zahtjevniji u planiranju i provedbi. Sve bi to trebalo pridonijeti višoj specijalizaciji unutar širokog područja odnosa s javnošću. Neizostavno, budući razvitak pratit će jačanje profesionalizma i etičkog djelovanja. S tim u vezi treba pridodati kako će se u budućnosti razvijati i mediji, komunikacijski kanali i tehnike komuniciranja. Sve će to biti izazovi za primjenu simetričnih i izvrsnih odnosa s javnošću.

Identitet odnosa javnošću

Bez jasnog identiteta praksa odnosa s javnošću podložna je prisvajanju od marketinga, ljudskih resursa, savjetovanja menadžmenta, odnosno pravne struke. Uz svijest o problemu nepostojanja identiteta odnosa s javnošću porast broja kvalifikacija u odnosima s javnošću znači da će teoretičari i dalje nastojati definirati ovo polje, dok će profesionalna udruženja i u buduću nastojati ostvariti cilj – priznavanje ove profesije.

Internationalizacija odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću postali su globalni fenomen. Nijedna organizacija ne može uspješno funkcionirati na međunarodnoj razini bez znanja o drugim kulturama, sustavima medija i komunikacijskim praksama. Iako se međunarodni odnosi s javnošću obično povezuju s multinacionalnim korporacijama, oni nisu samo briga komercijalnih organizacija koje djeluju na globalnim tržištima. Nastojeći potaknuti pozitivno mišljenje u svijetu radi potpore povoljnijim uvjetima poslovanja, ulaganja u gospodarstvo i turizam, organizacije svih vrsta usvajaju tehnike odnosa s javnošću, uključujući i *nepopularne* političke režime i doskora nepoznate nacije.

Specijalizacija u praksi odnosa u javnošću

Poslovi u odnosima s javnošću sve će se više specijalizirati. Profesionalci u ovoj struci morat će se odlučiti koja će specifična znanja i vještine steći kako bi bili učinkoviti. Razlog više za to jest činjenica da su odnosi s javnošću veliko područje.

Simetrični odnosi s javnošću

Simetrična komunikacija i simetrični odnosi s javnošću ostat će izazov budućim aktivnostima u odnosima s javnošću. Novo vrijeme neizostavno će postaviti zahtjeve za maksimaliziranjem dvosmjerne simetrične komunikacije, pa i primjene izvrsnih odnosa s javnošću. S tim u vezi slabjet će jednosmjerni oblici komuniciranja, ali neće nestati vremenom.

Jačanje profesionalizama i obrazovanje

Praktičari odnosa s javnošću često se s pravom nalaze pod povećalom javnosti. Ta uloga uključuje široki niz aktivnosti i utjecaja u suvremenom društvu. Kao što je istaknuto, praktičari odnosa s javnošću moraju biti i ostati *etički čuvari*. Obrazovanje ostaje najvažniji element brige o budućnosti odnosa s javnošću iako je još uvijek relativno nova disciplina i još uvijek u razvoju. Korpus znanja sve se više definira i razjašnjava, no taj posao nipošto nije dovršen.

Intelektualni odnosi s javnošću

M. Kunczik izgleda za budućnost odnosa s javnošću vidi kroz intelektualne odnose s javnošću. On smatra da će, ne *podignu* li se na novu razinu, odnosi s javnošću nestati.

Pitanja za provjeru znanja

1. Utjecaj globalizacije na odnose s javnošću?
2. U čemu se ogledaju izazovi u budućnosti odnosa s javnošću?
3. Identitet odnosa javnošću u budućnosti?
4. Izazovi internacionalizacije odnosa s javnošću?
5. Zašto je za budućnost važna specijalizacija u praksi odnosa u javnošću?
6. Značenje simetričnih odnosa s javnošću u budućnosti?
7. Jačanje profesionalizama i obrazovanje – zašto je važno?



Dodatna literatura

- Baskin, O. Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Kunczik, M.: *Odnosi s javnošću – koncept i teorije*, FPZ, Zagreb, 2006., 204.
- Szondi, G.: *International Context of Public Relations*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Tench, R., Yeomans, L. (ed.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- <http://www.pria.com.au/eventsawards/world-pr-forum-2012>
- <http://www.prweek.com/uk/>

Bilješke

- 1 G. Szondi, *n. dj.*, 115.-116.
- 2 Isto, 116.
- 3 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 45.
- 4 R. Tench, L. Yeomans: *What Next? Future Issues for Public Relations*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 621.
- 5 Isto.
- 6 Isto, 620.
- 7 Treći festival je održan 2012. godine u Australiji, <http://www.pria.com.au/eventsawards/world-pr-forum-2012>
- 8 PR Week, 25 srpnja 2008., <http://www.prweek.com/uk/>
- 9 R. Tench, L. Yeomans, *n. dj.*, 623.
- 10 Isto, 628.
- 11 Isto, 622.
- 12 Isto, 628.-629.
- 13 M. Kunczik, *n. dj.*, 217.
- 14 Isto.
- 15 Korštena baza podataka časopisa *Communication Director* (<http://communication-director.eu>).

XII.

RJEČNIK
ODNOSA
S JAVNOŠĆU

A

A, B, C, D kategorije celebrityja Vodič koji objašnjava razliku između A, B, C, D i celebrity (slavnih) osoba. James Ulmer, dopisnik *New York Timesa*, kreirao je karijeru procjenjujući novčanu isplativost hollywoodske elite. Njegova Ulmer ljestvica je postala standard za sustav rangiranja slavnih (*celebrity*) osoba filmske industrije. Ova ljestvica se koristi da bi se odredilo kakva će biti isplativost nekih super zvijezda u filmskim projektima. To je krajnje važno jer je financiranje filmova posao koji zahtjeva oprez i vještinu. Redatelji, investitori i producenti trebaju znati unaprijed kakvu zaradu mogu očekivati kroz svoja „investiranja“ u *celebrity* (slavne) osobe.

ACE model persuazije Uključuje prosudbu i razmatranja koje provodi osoba koja se uvjerava. Ovaj model kao kriterij za odbacivanje uvjeravateljevih preporuka uključuje osobne i društvene standarde ili pravila.

Advetorijal Posebno uređene reklame i nalaze se između odnosa s javnošću i oglašavanja. Advetorijali su kupljeni i za njih se plaća kao za oglas. Mogu ih napisati novinari ili stručnjaci za odnose s javnošću. Imaju „izgled i osjećaj“ pravog (uvodnog) članka u publikaciji. Koriste se kao alat odnosa s javnošću kada se traži zajamčena pokrivenost i kontrola sadržaja/poruke. Časopisi ih općenito „vole“ jer okreću znatan novac, a i savjetodavne kuće za odnose s javnošću ih vole jer su aktivnost odnosa s medijima gdje mogu stvarno jamčiti da će se pokrivenost pojaviti u posebno ciljnoj publikaciji. Neki teoretičari odnosa s javnošću smatraju da *advetorial* ima isto značenje kao i oglas. Ali za razliku od oglasa ispunjen je tekstom i slikama koje uvelike sličje člancima u novinama. Često su grafički dizajnirani tako da ih je teško razlikovati od novinarskog teksta jer su napisani istim fontom. Prednost *advetoriala* nad oglasom je u tome što njegov stil i format pridaju veći kredibilitet proizvođača, uslugama koje oglašavaju.

Agencija odnosa s javnošću Globalni je trend da riječ agencija sve više prerasta u riječ tvrtka. Većina PR-djelatnika želi da ih

se više ne uspoređuje s marketinškim i oglašivačkim agencijama već tvrtkama za savjetovanje menadžmenta. Rad agencije različit je u odnosu na druge programe odnosa s javnošću. Agencije su nezavisne u odnosu na svoje klijente. Rade za klijente i nisu dio organizacijske strukture, kao što su odjeli odnosa s javnošću u organizacijama. Agencijski rad zahtijeva neke posebne vještine i postavlja jedinstvena etička pitanja.

Agenda setting Dnevni red. Mediji, javnost, politički akteri i korporacije nastoje utjecati na ključne teme društvenoga života. Određivanje i strukturiranje tema u javnosti nije samo privilegija masovnih medija. Njih mogu nametnuti političari, javnost kao i korporacije putem dominantnog javnog mišljenja. Istina, pretpostavlja se, da značenje koje se pojedinim temama pripisuje u masovnim medijima utječe na njihovo značenje u javnosti. Medijima, u tom smislu, ne pripisuje se sposobnost da vrše utjecaj na to što će ljudi misliti, ali oni u velikoj mjeri određuju o čemu će ljudi misliti. Danas možemo govoriti o četiri vrste dnevnih redova ili *agendi setting*: medijski dnevni redovi (*medijska agenda*); javni prioriteti (*javna agenda*); prioriteti politike (*politička agenda*); korporativni dnevni red (*korporativna agenda*).

Agent za tisak/medije Izraz koji susrećemo u razvoju odnosa s javnošću i povezan je s modelom publiciteta. Ovaj izraz koristi se za promoviranje estradnih umjetnika i zabavnih emisija. Termin se često koristi u negativnom značenju. Povezan je s pojmom *hype* i manipulacijom.

AGM - Annual General Meeting Redovita godišnja skupština dioničara.

AIDA Radi što uspješnijeg oblikovanja promocijske poruke, koriste se različite formule, modeli oglašivačkog djelovanja. Jedna od njih je formula AIDA: *Attention* (pažnja), *Interest* (interesiranje), *Desire* (želja), *Action* (akcija).

Akreditacija Stjecanje akreditacije za rad u odnosima s javnošću. Skraćenica APR vezana je za dobivanje članstva u Američkoj udruzi za odnose s javnošću (PRSA) osobama koji imaju najmanje pet godina iskustva

te položen pismeni i usmeni ispit. Međunarodna udruga poslovnih komunikatora dodjeljuje članstvo s oznakom ABC (akreditirani poslovni komunikator) koje se temelji na iskustvu i položenim testovima.

AKTION Šest temeljnih zadataka odnosa s javnošću koji su sažeti u akronimu AKTION: Analiza, strategija, koncepcija (analiza stanja stvari i mišljenja, razvoj ciljeva/strategije, planiranje programa); Kontakt, savjetovanje, programiranje; Tekst i kreativno oblikovanje (izgrađivanje i oblikovanje informacija, priprema nositelja informacija); Implementacija (odluka, planiranje mjera, troškova i vremenske osi); Operativno stavljanje u promet; Naknadni rad, evaluacija (analiza učinaka).

Aktivne javnosti Čine ih ljudi kada počnu komunicirati i organizirati se da bi nešto poduzeli glede određene situacije. Tada postaju aktivne javnosti.

Akultuiranje zaposlenika Napori da se akulturiira zaposlenike počinju od trenutka zapošljavanja nove osobe. Obično se ne razlikuju informacije o organizacijskoj kulturi što ih se daje unutarnjoj i vanjskoj javnošću. Dvije su koristi od ove podudarnosti poruka za unutarnju i vanjsku javnost: prvo, ona osigurava da zaposlenici dobiju iste informacije o organizacijskoj kulturi kao i svatko drugi i drugo, ona pridonosi privlačenju novih zaposlenika koji već vjeruju u kulturu i vrijednosti organizacije. Organizacijsku se kulturu često artikulira u izjavama o viziji, izjavama o misiji, dokumentima o politici, izjavama o etici i priručnicima za proučavanje.

Alarm clip Informacija o traženim priložima iz elektronskih medija, dostavljena u najkraćem mogućem roku. Dostavlja se putem SMS-a, u obliku kratke i jednostavne poruke. U dogovoru s korisnicima zapis cijelog priloga moguće je dobiti i putem e-pošte. *AlarmClip* preporučujemo kod kriznih, odnosno onih situacija u kojima određena događanja i/ili odluke o kojima objavljuju mediji imaju presudnu ulogu za vašu djelatnost i ugled.

Alarm za medije Najava za medije ponekad se naziva alarm za medije.

Američka udruga za odnose s javnošću (APRA) Utemeljena je 1944. godine nakon sedmogodišnjih napora washingtonskih djelatnika za odnose s javnošću. Ova je organizacija imala sjedište u Washingtonu DC, a u njoj su dominirali djelatnici iz specijaliziranih udruga. 1. srpnja 1961. APRA se udružila s PRSA-om. APRA je utemeljila nagradu *Silver Anvil Awards* i časopis *Quarterly Review of Public Relations* koji je kasnije preimenovan u *Public Relations Quarterly*.

Američko društvo za odnose s javnošću (PRSA) Najveća profesionalna organizacija u svijetu. *Američko društvo za odnose s javnošću* ima više od 21.000 članova u 110 ograna. Njihova studentska organizacija broji više od 10.000 članova uključenih u PRSSA. PRSA potječe od tri starije udruge za odnose s javnošću, a njeno sjedište je u New Yorku. PRSA je nastala 4. veljače 1948. godine spajanjem nacionalne udruge savjetnika za odnose s javnošću (NAPRC) i Američkog vijeća za odnose s javnošću (ACPR).

Američko studentsko društvo za odnose s javnošću (PRSSA) Pod pokroviteljstvom PRSA-e utemeljeno je *Američko studentsko društvo za odnose s javnošću* (PRSSA) koje potiče obrazovanje i privlači nove kadrove. Prva podružnica osnovana je 1968. godine. PRSSA ima svoje podružnice na 203 koledža te gotovo 6.000 članova. PRSSA nastoji održavati dobre i uzajamno korisne veze između studenata i profesionalnih djelatnika za odnose s javnošću. Kako bi lakše ušli u struku, studentima je omogućeno da se učlane u PRSA-u pod povoljnijim uvjetima.

Analiza auditorija Analiza javnosti. Uspjeh komunikacije, pa tako i prezentacije, velikim dijelom ovisi o rezultatima i pripremljenosti auditorija i općenito o poznavanju nekih bitnih odrednica auditorija. Poznavanje auditorija pomaže da se odabere primjeren sadržaj.

Analiza medijskog sadržaja Praćenje medija te prikupljanje i brojanje *press clippinga* u odnosima s javnošću naširoko se koristi za praćenje publiciteta, tj. nazočnosti u medijima. Pojam se često primjenjuje kod analize dokumenata ili audiovizualnih

materijala. Analiza sadržaja je metoda analize medijske stvarnosti, verbalne i vizualne produkcije (sadržaja novina, časopisa, radija, televizije i interneta) koja dovodi do stvaranja zaključka o komunikatorima i publici tih sadržaja. Kod medija analiza sadržaja je primjena sustavnih procedura za objektivno utvrđivanje onoga o čemu se izvještava.

Analiza okruženja Analiza je prvi korak u procesu planiranja. To je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem okoline. Analizu vanjskog i unutar-njeg okruženja neki autori nazivaju „praćenje“ okruženja (*environmental monitoring*). Danas je puno učestaliji naziv „skeniranje“ okruženja (*environmental scanning*). Skeniranje okruženja važan je element za identifikaciju strateških poslovnih pitanja ili konkretnih problema na kojima će se program zasnivati.

Analiza posljedica krize Posljednja je faza analize krize. Korporacija ili institucija razmotrit će sve elemente krize, izvući zaključke i pouke i pokušat će se vratiti što žurnije u normalu. Jedna od najvećih pogrešaka može biti brzo zaboravljanje krize. Stoga se uzaludno ne kaže da *grom može dva puta udariti u isto mjesto*.

Analiza situacije Konstatacija problema koncizni je opis situacije koji se često sastoji od jedne rečenice. Nasuprot tome analiza situacije zbir je svega što se zna o situaciji, njezinoj prošlosti, o silama koje u njoj djeluju te o svima onima, iznutra i izvan organizacije, koji su uključeni u nju ili ona djeluje na njih. Analiza situacije sadrži sve temeljne informacije potrebne da bi se proširile spoznaje problema i detaljno opisalo njezino značenje. U procesu analize situacije moguće je jasno i konkretno odrediti i razraditi konstataciju problema. Analiza situacije rezultira onim što djelatnici za odnose s javnošću nazivaju svojom „knjigom činjenica“-informacijama skupljenim u mape s dokumentima ili u digitalnom obliku.

Anketa Pisani oblik istraživanja na terenu. Naziv za skup postupaka pomoću kojih se prikupljaju i analiziraju izjave ljudi kako bi se saznali podatci o njihovom ponašanju ili o njihovim stavovima, mišljenjima, prefe-

rencijama, interesima i slično radi statistike, ispitivanja javnog mnijenja, tržišta ili kao temelj za potrebe medicinskog, sociološkog ili nekog drugog istraživanja. Provođe je specijalizirani instituti za istraživanje javnog mnijenja, tržišta i marketinga, istraživački odjeli masovnih medija i ostale institucije koje imaju organiziranu anketarsku mrežu, metodologiju istraživanja i stručno osoblje kvalificirano za analizu i interpretaciju rezultata.

Anketno ispitivanje Ispitivanje pomoću kojeg se prikupljaju podatci o pojedincima i skupinama putem intervjua ili poštanskog upitnika kako bi se informacije dobile izravno, a rezultati interpretirali uz pomoć statističke analize.

Apatična javnost Nemarne i neaktivne javnosti glede svih društvenih pitanja.

Artur W. Page društvo Artur W. Page jedan je od pionira odnosa s javnošću. Društvo Artur W. Page zastupa uvjerenje da su odnosi s javnošću, kao funkcija upravljanja, ključni za uspjeh poduzeća. Društvo će „prigriliti“ pojedince koji poštuju najviše standarde prakse odnosa s javnošću, tzv. Pageova načela: *reci istinu, dokaži se djelom, slušaj potrošača, djeluj unaprijed, vodi odnose s javnošću kao da čitavo poduzeće ovisi o njima, ostani miran, strpljiv i dobro raspoložen*.

Asimetrični odnosi s javnošću Asimetričnost znači da osoblje odnosa s javnošću teži za vezom koja je korisna za organizaciju, ali se ne brine toliko za interese javnosti. Nastanak ovog modela veže se za ime Edwarda L. Bernaysa, autora prve knjige o odnosima s javnošću i predavača na prvom kolegiju iz odnosa s javnošću. Pojava prvih knjiga o javnom mišljenju i razvitak sofisticiranih metoda mjerenja javnog mišljenja naveli su Bernaysa da postavi tezu da je *ljude moguće uvjeriti u nešto samo ako je to u njihovom interesu*. Zbog poštovanja povratne veze (*feedback*) komuniciranja i prilagođavanja odnosa s javnošću reakcijama primatelja poruke, Bernaysov model komuniciranja nazivamo *dvosmjerni asimetrični model*. Asimetričan je zato jer je javnost još uvijek u podređenom položaju, jer je manipulirana.

ATM konferencije Visokokvalitetan videoprijenos i audioprijenos računalnom mrežom postiže se uz primjenu ATM tehnologije. Kvaliteta videosignala koji se prenosi ovom tehnologijom jednaka je kvaliteti televizijskog, a zvuk je stereo, CD kvalitete. U ATM mrežama svi podatci kodiraju se u pakete jednake dužine. Takvi paketi dodatno se kodiraju za prijenos mrežom. Najveći se učinak postiže kod svjetlovodnih veza, ali sama tehnika primjenjiva je i na ostale postojeće medije prijenosa.

Audiopriopćenje za medije Snimljena priopćenja i kao takva se distribuiraju radio postajama na emitiranje. Audiopriopćenja (*audio news releases*) najčešće se snimaju u rasponu od 30 do 60 sekundi. Važno je da se ovakva priopćenja snimaju u radio žanru. Mogu se snimiti i u obliku intervjua u kojem najavljiivač postavlja pitanja, a dugi glas daje odgovor. Audiopriopćenja najčešće koriste nevladine organizacije. Djelatnici odnosa s javnošću koji izrađuju audiopriopćenja za medije trebaju poznavati strukturu radijskih vijesti.

Autoritet Institucionalizirana moć i pravo da se nešto učini ili osigura da to naprave drugi.

Autoritet glasnogovornika Utjecaj je glasnogovornika u organizaciji koji se temelji na ugledu, uvažnosti, znanju i iskustvu. Za uspješno obavljanja posla glasnogovornika vrlo je važno kakav je autoritet glasnogovornika, kako među dužnosnicima, tako i među novinarima.

Autorsko pravo Zaštita kreativnog rada od neovlaštenog korisnika. Autorsko pravo pripada, po svojoj naravi, fizičkoj osobi koja stvori autorsko djelo. Zakon o autorskom pravu definira predmet autorskog djela kao originalnu intelektualnu tvorevinu iz književnosti, znanstvenog i umjetničkog područja koja ima individualni karakter, bez obzira na način i oblik izražavanja, vrstu, vrijednost ili namjenu. Prema zakonu *autor djela* fizička je osoba koja je autorsko djelo stvorila. Djelo se obilježava riječju „Copyright”, kraticom „Copr.” ili simbolom ©; zatim godinom prve publikacije i imenom vlasnika autorskog prava.

Autorski tekst Označava članak u novinama ili časopisu koji je napisao novinar, odnosno reporter ili ga je poslao praktičar odnosa s javnošću, nakon čega ga je prije objavljivanja uredio urednik. Autorski tekst je suprotstavljen oglasu, koji predstavljaju kupljeni prostor u publikaciji. Autorski tekst se doživljava kao nešto što ima veći utjecaj zato što ima podršku urednika publikacije, što mu daje „objektivnost“.

Autorski ugovor Ugovor kojim autor prenosi na druge osobe pravo na iskorištavanje svog autorskog djela. Pravo se može preneti u cijelosti ili djelomice, s naknadom ili bez naknade.

Autorsko djelo Originalna intelektualna tvorevina koju je izradila određena osoba. Sastoji se od ideje konkretizirane u određenom obliku, a mogu biti pisana djela, govorna djela, dramska i dramsko-glazbena djela, glazbena djela, djela s područja slikarstva, kiparstva, arhitekture, fotografske djela i dr.

Autorizacija Potvrda autentičnosti izjave ili razgovora namijenjenog objavljivanju dana u pisanom ili usmenom obliku ako postoji tonski zapis o usmenoj autorizaciji.

B

B2B odnosa s javnošću Odnosi s javnošću u komunikaciji tvrtke s tvrtkom. Polazišna je točka B2B odnosa s javnošću dobro razumijevanje konkretnog tržišta, primjena proizvoda ili usluga o kojima je riječ i svijest o dinamici procesa kupnje. To odražava tradicionalni naglasak na potporu prodaji, kao i vrlo stvarnu potrebu da djelatnost odnosa s javnošću predstavlja koristi određenih proizvoda i usluga.

Backgrounder Prošireno priopćenje za javnost koje daje više informacija o određenom problemu. Sadrži činjenice i statistike, ali uglavnom bez tuđih navoda. Ovdje se mogu koristiti i fotografije, grafikoni, shematski prikazi ili karte. Također, može se koristiti i životopis nekog dužnosnika koji je upravo imenovan na dužnost.

Barometar imidža Tipizirana istraživačka mjera imidža osobe, tvrtke, stranke ili

proizvoda sa ciljem utvrđivanja trendova imidža. Instrumenti, istraživački dizajn i sadržaji moraju biti međusobno usporedivi.

Bernsteinov kotač Povezanost organizacije (osovina), njezinih javnosti (obruč) i kanala (žabice) koje koristi u komunikaciji s tim javnostima. Bernstein je osmislio kotač koji ilustrira tu povezanost. D. Bernstein predlaže organizacijama da imaju na umu svaki od kanala svaki put kada se namjeravaju obratiti nekoj ciljnoj javnosti. Prema njegovom kotaču komunikacije, komunikator ima 81 (9×9) kombinaciju kanala i javnosti – znatan raspon mogućih izbora.

Bijela knjiga Termin je dobio svoje ime po tome što sadrži otvorena izvješća tiskana na običnom bijelom papiru. Ta izvješća artikuliraju poziciju kompanije ili organizacije o značajnom pitanju ili rezimiraju nalaze istraživačkog projekta ili nude poimanja koja se temelje na uključenosti kompanije u granu biznisa. Iako su se prvo pojavile kao dokumenti u kojima vlade zacrtavaju svoju politiku, bijele knjige postali su uobičajno sredstvo za predstavljanje tehnoloških inovacija i proizvoda. Većinom imaju 20 do 30 stranica.

Bizarne krize Vrsta krize. To su neočekivane situacije. Kao što ne možete planirati perceptivne, tako ne možete planirati ni bizarne krize.

Blog Web zabilježka. Skraćeno od web blog. Web stranica koja služi kao javno dostupno osobno glasilo pojedinaca. Obično se osvježava (*updating*) dnevno te ocrta osobnost autora.

Bočna komunikacija Vrsta interne komunikacije. Važna je u organizacijama gdje postoje dobri odnosi među članovima osoblja. Moguće ju je uspostaviti u organizacijama gdje su izgrađeni prijateljski radni odnosi. Organizacije s brojnim podružnicama ili pododjelima mogu razviti ovaj oblik komunikacije. Kako bi razvili bočnu komunikaciju, interni odnosi s javnošću mogu uključiti niz kanala poput oglasa u organizacijskim novinama, osnivanjem klubova osoblja i organiziranjem društvenih događaja, kao i plasiranjem vijesti zaposlenicima.

BookClipping Kratak i brz uvid u novitete poslovne literature, najpopularnijih i najpro-

davanijih knjiga iz poslovnog djelokruga na tržištu. Svaki *BookClipping* sadrži preglede najpopularnijih pet izabranih knjiga i šalje se na mjesečnoj osnovi elektroničkom poštom.

Brainstorming Izraz za postupak pospešivanja kreativnog mišljenja u skupini. Temelji se na intenzivnoj raspravi među članovima skupine koji sudjeluju u procesu odlučivanja. *Brainstorming* je tehnika stvaranja ideja u kojoj članovi skupine nalaze alternativna rješenja problema, bez obzira na to jesu li realna, odnosno praktički izvodiva.

Brainwriting Jedna od metoda i tehnika grupnog rješenja problema. Temelji se na pisanim prijedlozima za rješavanje problema. Brainwriting se upotrebljava za rješavanje problema uopće, a osobito u skupnom odlučivanju. Ovisno o broju članova skupine koji sudjeluju u rješavanju problema, o broju prijedloga za rješavanje, koje stvara svaki član skupine te o broju međusobnih izmjena prijedloga, eksponencijalno se povećava i broj ideja za rješavanje problema.

Brend Marka. Cilj koje je dodati vrijednost proizvodu na tržištu stvaranjem lojalnosti ili preferencije. Brend se u utjecajnim rječnicima (Oxford) pojašnjava pojmovima: robna marka, žig načinjen vrućim željezom, komad nagorjelog ili čađavog drveta.

Bridge Most. U javnom komuniciranju, *bridge*/most primarno se odnosi na tehnike korištene u kriznim situacijama ili tijekom educiranja nekoga tko će se suočavati s medijima, tehnike koje omogućavaju govorniku da preuzme kontrolu nad razgovorom. Jednostavno rečeno, govornik preoblikuje postavljeno pitanje ili temu omogućavajući na taj način da točke o kojima se želi govoriti iziđu u prvi plan.

Brošura Tiskani materijal koji ima funkciju prenijeti određene informacije određenom članstvu.

„Brzi lijekovi“ odnosa s javnošću Jedan je od „sedam smrtnih grijeha“ odnosa s javnošću. „Brzim lijekovima“ se smatraju kratkovidni odgovori stručnjaka iz odnosa s javnošću na složene probleme koji zahtijevaju dugotrajna rješenja.

Budžetiranje „faza životnog ciklusa“ Razmatra svaku od faza realizacije progra-

ma imajući na umu da programi koji se provode prvi put zahtijevaju značajnija financijska sredstva od onih koji se realiziraju po prvi put.

Budžetiranje „isto kao prije“ Vodi se načelom kako je maksimalni iznos koji je organizacija spremna utrošiti na neki program jednak iznosu koji je nedavno utrošila na neki slični projekt. Pritom se podrazumijeva kako su ta dva projekta vrlo slična i usporediva, ali i da je prvi projekt realiziran uspješno i bez značajnih problema.

Budžetiranje „postotak od prodaje“ Nastalo je u marketingu, gdje neke kompanije baziraju svoje oglašivačke budžete na prošlogodišnjem profitu. S obzirom da je aktivnosti odnosa s javnošću teško kvantificirati, ovaj se pristup u kampanjama odnosa s javnošću može pokazati kao manjkav.

Budžetiranje „prodajne jedinice“ Slično je postotku prodaje, ali se ne bazira na samoj financijskoj zaradi već nekim drugim primarnim učinkom koji se može kvantificirati. Ima sličan i, za odnose s javnošću, upitan učinak kao prethodni pristup budući da se oslanja na prošlost umjesto na procjenu budućnosti.

Budžetiranje „sve što možemo priuštiti“ Ovo načelo najbolje funkcionira u trenucima kada organizacija raspolaže znatnim financijskim resursima, ali je problematičan u trenucima kada je financijsko stanje nešto lošije. Iako ovo nije najbolji pristup budžetiranju, realnost kaže kako ga koristi većina organizacija.

Budžetiranje u poduzeću Postupak u upravljačkom računovodstvu koji pomaže menadžerima (nositeljima odluka) u planiranju poslovnih aktivnosti. To je istovremeno postupak kvantificiranja ciljeva koje postavlja menadžment poduzeća.

Budžetiranje usmjereno na ciljeve Jedan je od najnaprednijih modela budžetiranja. Fokusiranjem na ciljeve, ovaj se model bavi s već identificiranim potrebama i ciljevima vodeći se premisom da će organizacija osigurati sredstva potrebna za postizanje ciljeva programa, a koje je menadžment organizacije prethodno već odobrio.

Business to business Komunikacija tvrtke s tvrtkom.

C

Case study Studija slučaja.

Celeaktori Vrste slavnih osoba (*celebrityja*). Izmišljeni likovi koji dobivaju medijsku pozornost i postaju kulturne referentne točke (npr. James Bond, Superman i dr).

Celebrity Slavne osobe. U područjima kulture i umjetnosti, zabave i slobodnog vremena status *celebrityja* danas imaju svjetski poznati glumci, sportaši, umjetnici, glazbenici i izvođači svih vrsta. Priroda *celebrityja* se izmijenila. Prema klasifikaciji *celebrityja* imamo: *celebrityji* koji su ostvarili taj status, *celebrityji* koji su naslijedili taj status, *celebrityji* kojima je pripisan taj status, *celebtoidi*, *celeaktori*.

Celetoidi Vrste slavnih osoba (*celebrityja*). *Celebrityji* koji dobivaju medijsku pozornost zbog skandala, reality TV showova i dr. Njihov je status kratkotrajan i za održavanje profita *celebrityja* moraju stvarati i reproducirati drame.

Centralizacija Proces spajanja sredstava i funkcija radi pridobivanja određene moći i usredotočenja vlasti i upravljanja u jednim rukama, na jednom mjestu, u jednom centru.

Ciljevi Krajnje točke prema kojima su usmjerene određene aktivnosti. To su određene točke do kojih želimo doći. Ciljevi proizlaze iz plana misije. Cilj se obično iznosi u odnosu prema rezultatima programa. Oni tvore hijerarhiju tako da je ostvarenje jednog cilja preduvjet da se ostvare ostali ciljevi. Ciljevi odnosa s javnošću dopunjavaju i potkrepljuju ciljeve organizacije.

Ciljne javnosti Javnost je općenito određena kao zajednica individualaca zainteresiranih za neku organizaciju, proizvod ili društvenu ideju. Definiranje ciljne javnosti zahtijeva prepoznavanje i identifikaciju ciljne skupine, birača, javnosti kojima se određeni subjekt obraća. Kod definiranja ciljne javnosti poželjni su sljedeći pristupi: zemljopis, demografija, psihografija, prikrivena moć, položaj pojedinaca, ugled, članstvo, uloga, itd. Ciljna javnost dijeli se na unutarnju i vanjsku javnost.

Ciljevi komunikatora Prema J. E. Grunigu pet je osnovnih ciljeva komunikatora: 1)

Izlaganje poruci; 2) Precizno distribuiranje poruke; 3) Prihvatanje poruke; 4) Promjena stava; 5) Promjena ukupnog ponašanja.

Ciljevi procesa komuniciranja Osnovna svrha procesa komuniciranja u provođenju plana je informiranje, motiviranje, stvaranje međusobnog razumijevanja, kao i uvjeravanje. Da bi osoba uspješno komunicirala, mora poznavati proces komuniciranja, posebno: što čini komunikaciju i kako ljudi primaju poruke; kako ljudi obrađuju informacije i mijenjaju svoje percepcije; koje su vrste medija, tehnike i alati komunikacije najbolji za određenu poruku.

Ciljni marketing Pristup tržištu u kojem poduzeće, kompanija i/ili organizacija odabire jedan ili nekoliko tržišnih segmenata i/ili niša za svoj poslovni cilj.

CSR - Corporate social responsibility Korporativna društvena odgovornost.

Č

Časopisi Znatno se razlikuju od novina po sadržaju, vremenu izlaska i metodama poslovanja. Pružaju drugačije mogućnosti i predstavljaju drugačije probleme za praktičare odnosa s javnošću. Časopisi se objavljuju tjedno, dvotjedno, mjesečno, a ponekad i kvartalno.

Četiri dimenzije nacionalne kulture Prema Hofstedeu (1991.) četiri dimenzije nacionalne kulture su: 1) distanca moći; 2) izbjegavanje neizvjesnosti; 3) individualizam u odnosu na kolektivizam, 4) muževnost u odnosu na ženstvenost.

Četiri F Praktičari odnosa s javnošću (glasnogovornici) u komunikaciji s medijima trebaju paziti na četiri F, tj. trebaju biti: ljubazni, iskreni, poštteni i istiniti.

Četiri grane vlasti Pored izvršne, zakonodavne i sudbene vlasti, medijima pripada četvrta grana vlasti.

Četiri ere komunikacija J. E. Grunig i T. Hunt povezuju „četiri ere“ komunikacije zaposlenika sa svoja četiri modela odnosa s javnošću. C. J. Dover (1964.) opisao je prva tri modela: 1) Era zabavljanja zaposlenika, 2) Era informiranja zaposlenika, 3) Era

uvjeravanja u 1960-ima. Grunig i Hunt dodali su: 4) Eru otvorene komunikacije.

Četiri komunikatora brenda Neki teoretičari vide integraciju brenda kroz četiri „komunikatora brenda“: 1) proizvod ili usluga; 2) ponašanja osoblja tvrtke; 3) okruženja u kojem se brend predstavlja; 4) uporabe komunikacija.

Četiri koraka u etičkom odlučivanju 1) definirati situaciju; 2) identificirati vrijednosti; 3) odabrati načela; 4) izabrati lojalnosti.

Četiri koraka u procesu upravljanja odnosima s javnošću Djelatnici u odnosima s javnošću koji rade na procesima planiranja raspoložu s značajnim iskustvom, teorijskim spoznajama i imaju sposobnost korištenja različitih podataka u četverofaznom procesu rješavanja problema: 1) definiranje problema; 2) planiranje i stvaranje programa; 3) poduzimanje akcije i komunikacije; 4) procjena programa.

Četiri stupa etičkih odnosa s medijima Prema Parsons (2004.) etični odnosi s medijima počivaju na četiri stupa: 1) poštenje i točnost; 2) razboritost; 3) susretljivost; 4) poštovanje.

Četiri tipa „ekoloških“ javnosti James E. Grunig smatra da „ekološke“ javnosti koje su definirane na osnovi sličnosti u komunikacijskom ponašanju nisu istovjetne javnostima što ih definiraju demografi. Njegova istraživanja potvrđuju da postoje četiri tipa javnosti: 1) *Sveprisutne javnosti* su aktivne bez obzira na to o kojoj je temi riječ; 2) *Apatične javnosti* su neaktivne bez obzira na to o kojoj je temi riječ; 3) *Jednotematske javnosti* su aktivne kada je u pitanju jedna određena tema ili ograničen broj srodnih tema; 4) *Javnosti vrućih tema* postaju aktivne tek kada mediji razotkriju gotovo sve aktere, a tema postane predmetom široke društvene rasprave.

Čimbenici okoline Promjene u okolini kako na globalnoj tako i na lokalnoj razini izazivaju potrebu za promjenama u organizaciji kao bi se prilagodila tim novim okolnostima i tako opstala na tržištu. Čimbenici okoline, kao što su globalne promjene, konkurencija i tržište, prijetnje i dr., izazivaju potrebu za velikim promjenama.

Čimbenik praga pozornosti Da bi neki događaj postao vijest, mora prijeći određeni prag pozornosti. Što je veći intenzitet nekog događaja, odnosno što se intenzitet povećava, to je veća vjerojatnost da će se o njemu informirati. Intenzitet se može odnositi na različite aspekte nekog događaja kao što su važnost, odnosno negativnost.

Čimbenici socijalizacije Pojedinci, skupine ili institucije koji su odgovorni za prijenos informacija pomoću kojih se ljudi socijaliziraju.

Činjenica Materijalna osnova svake informacije. Potrebno je znanje, sposobnosti i razumijevanje društvenih odnosa i intelektualnog ponašanja da bi se činjenica sagledala kakva jeste, a ne kakva izgleda, kakvu je predstavljaju ili čak kakvu bi je željeli vidjeti.

Članak o primjeni Prvi zadatak komunikatora je da privuče pozornost javnosti. To se često postiže grafičkim ilustriranjem nekog događaja ili situacije. Novine često dramatiziraju neku priču da bi privukle pozornost čitatelja na neko pitanje. Nešto češći način dramatižiranja je tzv. članak o primjeni koji se šalje stručnim časopisima. Ova tehnika ponekad se naziva tehnika studije slučaja (*case study technique*), kad proizvođač pripremi članak o tome kako neki pojedinac ili kompanija koriste njihov proizvod.

D

Da-Da tehnika uvjeravanja Kod uvjerivačkog govora *da-da tehnika* počinje s onim stavovima s kojim se publika slaže i razvija se obrazac potvrdnog odgovaranja. Dobivanje suglasnosti za osnovnu premisu često znači da će se primatelj složiti s logički razvijenim zaključkom.

Dead Air (stanke) Pojam koji se odnosi na kratko vrijeme u TV nastupima kada niti gost niti domaćin ne govore ništa. Do toga obično dolazi nakon što ste vi odgovorili, a prije nego što novinar postavi sljedeće pitanje ili se sljedećim pitanjem nadoveže na vaš odgovor. U konačnici, odgovornost za izbjegavanje takvih trenutaka leži na novinaru,

no na vama je odgovornost da izbjegavate jednostavne „da“ ili „ne“ odgovore.

Deadlines Krajnji medijski rok. Rok do kojeg trebate medijima poslati informaciju. *Deadlines* se razlikuje od medija do medija, a prilično su dosljedni za svaki tip medija. Poštivanje rokova najvažniji je odnos prema medijima. Jednostavno, važnost medijskih rokova nemoguće je dovoljno naglasiti. Jednom kada propustiš rok, nema povratka - ne možeš oživjeti priču i iskoristiti je po drugi put u medijima. Pojam *deadlines* se općenito koristi za vrijeme do kojeg se treba završiti neki posao ili zaključni datum, rok za prijavu na natječaj ili slanje neke pošiljke.

Debata Pretresanje određenih problema, odnosno rasprava, diskusija, sučeljavanje mišljenja o određenoj temi ili temama. Parlamentarna debata odnosi se na parlamentaran rad i teme, a predizborna debata je sučeljavanje glavnih kandidata o nizu tekućih pitanja od interesa za birače. Najpoznatija predizborna debata bila je Kennedy-Nixon 1960. godine.

Defanzivna ponašanja U interpersonalnoj komunikaciji strategije koje se upotrebljavaju da bi se zaštitile vlastite definicije situacije, odnosno dojmovi o govorniku.

Deklaracija načela Ivy L. Lee 1906. objavio je *Deklaraciju načela*. U njoj se ukazivalo da ne postoji tajni ured za tisak, nego da se djeluje posve otvoreno. Svrha je opskrbiti tisak konkretnim informacijama. „Ovo nije tajni tiskovni ured. Naš je rad otvoren javnosti. Cilj nam je osigurati vijest. Ovo nije agencija za oglašavanje. Ako mislite da bi neki od naših predmeta mogao završiti u vašem poslovnom uredu, nemojte ga koristiti. Mi jamčimo točnost. Brzo ćemo prosljediti svaki novi detalj vezan uz bilo koji predmet i rado ćemo pomoći urednicima da se izravno uvjere u vjerodostojnost bilo koje činjenice. [...] Ukratko naš je plan, u ime poslovnih tvrtki i javnih institucija, otvoreno i javno opskrbiti tisak i javnost SAD-a brzim i točnim informacijama o predmetima o kojima javnost želi znati više“. Deklaracija sadržava temeljne predodžbe o radu odnosa s javnošću i trajno je utjecala na daljnji razvoj odnosa s javnošću. Neki autori (Oeckl,

1987.) za Deklaraciju vežu „trenutak rađanja odnosa s javnošću“.

Dekodiranje Proces interpretacije poruke poslana od izvora komunikacije. Proces dekodiranja započinje u trenutku kada poruka započne stizati do primatelja, što ne znači da je uloga primatelja započela u tom trenutku. Od toga kako će poruka biti dekodirana zavisi efikasnost čitavog komunikacijskog čina.

Demanti Izjava kojom se nešto poriče, niječe, opovrgava, demantira. Ispravlja prethodnu netočnu informaciju.

Demografija ciljnih javnosti Spol, dob, dohodak, bračni status, razina obrazovanja daju nam najčešće korištene podatke o karakteristikama pojedinaca, ali ne objašnjava zašto i kako su ljudi uključeni u nešto ili pod utjecajem nečega. Demografija i geografija olakšavaju djelatnicima za odnose s javnošću prvi potez, ali bez dodatnih informacija o načinu na koji su ljudi povezani s nekim pitanjima, problemom ili situacijom, one obično nisu dovoljne kao smjernice za stvaranje strategija i taktika.

Denotativno značenje Deskriptivna značenja, zajednička većini ljudi neke kulturne sredine.

Deontologija Znanost o dužnostima, pravima i normama ponašanja. Deontologija je skup etičkih pravila kojih se moraju pridržavati novinarski profesionalci, ali i svi koji publiciraju tekstove u medijima. Ona je, u suštini, drugi izraz za profesionalnu etiku.

Dimenzije korporativnog identiteta Pojedini autori promoviraju pristup upravljanja korporativnim identitetom kroz pet dimenzija: 1) proizvodi i usluge; 2) komunikacije i dizajn; 3) korporativno ponašanje; 4) tržišni uvjeti i strategija; 5) korporativna kultura.

Dinamički i statički sustavi Da bi označili razliku između *dinamičkog* stanja relativno otvorenih sustava i *statičkog* stanja relativno zatvorenih sustava, teoretičari sustava su promjenjive zacrtane ciljeve nazvali *homeostazom*. Ovaj termin se koristi kako bi se izbjegle statičke konotacije koje se vezuju uz ekvilibrij i istakle dinamičke, procesualne, potencijalno-podržavajuće značajke

u osnovi nestabilnih sustava. Homeostaza se, dakle, odnosi na zacrtane ciljeve koji su relativno stabilni, ali su podložni promjeni kao rezultatu sustavskih imputa.

Dionik Pojam koji je preveden s engleskog jezika, a artikuliran je po uzoru na dioničara. Naziv „dionik“ i „javnost“ često se međusobno poistovjećuju unatoč istančanim razlikama koje među njima postoje prema tvrdnjama nekih znanstvenika odnosa s javnošću. Freeman je 1984. prvi obrazložio važnost dionika; njegova definicija postala je klasična interpretacija dionika i najčešće citirana: „Svaka osoba ili skupina koja može utjecati ili se na njih utječe kroz akcije, odluke, politike, prakse ili ciljeve organizacije“. On je sustavno odredio važnost dionika, smatrajući da se organizacije definiraju prema njihovu odnosu s dionicima te da dionici uključuju ne samo one skupine koje menadžment smatra da imaju neki udio (eng. *stake*) prema organizaciji, već oni dionici koji odlučuju imati neki udio u toj organizaciji. Verčić *et al.* pod pojmom *dionik* smatraju „ljudе, skupine i organizacije koji svojim djelovanjem ili odustajanjem utječu (odnosno, mogu utjecati) na uspjeh ili neuspjeh jedne središnje organizacije i ljude, skupine i organizacije na koje ta središnja organizacija svojim djelovanjem ili odustajanjem utječe (odnosno, može utjecati)“. Tipični dionici poduzeća su zaposlenici, kupci, dobavljači, konkurencija, vlast (vlade, javne službe), ulagači (dioničari), posebne interesne i ekološke skupine, lokalne organizacije, dok mediji kao distributeri masovne komunikacije mogu biti kanal, ali i dionik istodobno. S obzirom na to da je u javnoj korporativnoj komunikaciji ona transportirana posredstvom medija, novinari i redakcije gotovo su uvijek u ulozi dionika.

Distribucijske mreže vijesti Na međunarodnoj sceni *Reuters*, *Associated Press*, *France Presse*, *New China News Agency*, *Kyoto* vodeće su novinske agencije koje prihvataju vijesti i priloge za novine, radio, televiziju, časopise i privatne pretplatnike. To su velike organizacije s novinama, urednicima i drugim osobljem, smještene u glavnim metropolama i trgovač-

kim središtima. Djelatnici za odnose s javnošću koriste ovu distribucijsku službu da bi ubrzano slali svoja priopćenja u više redakcija.

Djelatnici za odnose s javnošću Naziv za osobe koje povremeno ili stalno rade u industriji odnosa s javnošću. Broj djelatnika za odnose s javnošću raste usporedno s organizacijskim, socijalnim, ekonomskim i političkim silama koje utječu na njihov međunarodni status i uloge.

Djelovanje medija Predstavlja učinke koje mediji imaju na javnost kao rezultat izloženosti tih javnosti medijima i njihovom sadržaju.

Dobrotvorne organizacije Organizacije koje djeluju u interesu javnog dobra i neovisne su o vladi i komercijalnim interesima. Registriraju se da bi olakšale poteškoće ljudi ili životinja, djelovali na procese razvoja i obrazovanja ili činili druga dobra djela za društvo. Ovakve organizacije upisuju se u registar dobrotvornih organizacija.

Dominantna koalicija Izraz je za one kojima pripada moć u organizacijama – obično pet do osam viših menadžera. Iako mnogi pripadnici dominantne koalicije imaju formalnu moć na temelju svojih položaja – kao npr. glavni direktor ili direktor proizvodnje – osoba koja ima neformalnu moć može također biti uključena u dominantnu koaliciju. Takvi mogu biti glavni donatori, nominalni dostojanstvenici ili jaki članovi upravnog odbora koji utječu na odluke. Funkcija odnosa s javnošću u nekoj organizaciji dobiva moć kada je pripadnici dominantne koalicije ocjenjuju kao bitnu funkciju upravljanja, a ne tek kao tehničku ulogu provedbe komunikacijske strategije o kojoj su odlučili drugi. Ako odnosi s javnošću imaju „mjesto za stolom“ dominantne koalicije, onda imaju veću ulogu u određivanju i postizanju organizacijskih rezultata. Ostvarivanje ove strateške uloge zahtijeva od stručnjaka za odnose s javnošću da imaju znanje strateškog upravljanja.

Dominantna kultura Vrsta kulture koju prihvaća i podržava većina članova organizacije. Svaka bi tvrtka ili organizacija trebala imati prepoznatljivu dominantnu kulturu. Svako bi poduzeće trebalo imati prepoznat-

ljivu dominantnu kulturu, što ne sprečava postojanje i većeg broja supkultura u tom poduzeću. Odnos supkulture prema dominantnoj kulturi treba biti isti kao i odnos podskupa prema skupu. Ako je dominantna kultura opsežna i podržavana od članova organizacije, kaže se da organizacija posjeduje jaku kulturu.

Društvena odgovornost u odnosima s javnošću Odgovornost organizacije prema društvu ili zajednici. Svaka profesija mora ispuniti očekivanja i moralne obveze na razini društva. I profesija i pojedinačni djelatnici moraju služiti društvu. Dakle, ispravno vladanje podrazumijeva dobrobit društva, a profesionalna udruženja imaju ulogu moralnih agenata i čuvara javnog dobra.

Društvena odgovornost menadžmenta Obveze menadžmenta da donosi odluke i poduzima akcije koje će jačati i povećati dobit i interese društva u kojem djeluju, a ne samo organizacije.

Društvena okolina i komunikacija Komunikacija utječe na društvenu okolinu, a društvena okolina utječe na komunikaciju. To znači da se komunikacija odvija kao strukturirani proces unutar promjenjivih sustava međusobno povezanih komponenti i aktivnosti. U društvene sustave ubrajaju se obitelj, skupine, organizacije i sve vrste kolektiva koji istovremeno predstavljaju proizvođače i proizvode komunikacije.

Dužnost prema društvu Većina kodeksa odnosa s javnošću propisuje da je osnovna odgovornost praktičara prema društvu ili javnom interesu. Da bi se služilo društvu, tj. javnom interesu, od praktičara odnosa s javnošću traži se sve više primjena simetričnih odnosa s javnošću.

Dužnost prema profesiji Načelo je da praktičari odnosa s javnošću imaju dužnost podržavati svoju profesiju i svoje profesionalne kolege. Na taj način poštuju se standardna ponašanja propisana u načelima etičke prakse ili kodeksima. Često je slučaj da organizacije žele da njihovi praktičari odnosa s javnošću budu članovi strukovne udruge. Neke organizacije idu korak dalje. One zahtijevaju da njihovi djelatnici odnosa s javnošću budu aktivni članovi udruženja

odnosa s javnošću i da se pridržavaju kodeksa ponašanja.

Dužnost prema sebi Osobni etički kodeks određuje mogu li raditi za određenu organizaciju ili poduzeti određene vrste aktivnosti. U krajnjoj liniji, profesionalni odabiri i otkazi zasnovani su na činjenici da praktičari ozbiljno shvaćaju svoju dužnost da se pridržavaju vlastitih etičkih standarda.

Dvosmjerna koncepcija odnosa s javnošću Naglašava komunikacijsku razmjenu, reciprocitet i obostrano razumijevanje. Proširena dvosmjerna koncepcija odnosa s javnošću podrazumijeva prilagodbu organizacije, pridodajući joj pojam savjetodavnog upravljanja i korektivne akcije.

Dvosmjerna veza Vrsta komunikacijske veze između sudionika komunikacije kod koje podatci mogu biti razmijenjeni u jednom i u drugom smjeru. Dupleks je dakle dvosmjerna veza, tj. mogućnost prijenosa podataka u oba smjera istovremeno.

Dvosmjerni simetrični model Taj *idealno-tipični* model temelji se na dijaloškoj komunikaciji. Komunikacija je u potpunosti uzajamna, a snaga odnosa ujednačena. Jedan od prvih profesora, edukatora koji je ozbiljno konceptualizirao simetrični model odnosa s javnošću bio je S. Cutlip, sa Sveučilišta Wisconsin i Sveučilišta Džordžija. Zajedno sa A. Centerom Cutlip je napisao prvi od pet izdanja udžbenika koji su zagovarali dvosmjerni simetrični model. Veći dio udžbenika opisivao je kako su praktičari obavljali praksu drugih modela. U njihovom prvom izdanju, objavljenom 1952. godine, S. Cutlip i A. Center su iskoristili termin „odnosi s javnošću“ da opišu „načela i praksu komunikacija koje su upotrijebili u izgradnji dobre prakse odnose sa javnošću“.

Dvostupanjska komunikacija Dvofazni tijek procesa masovnog komuniciranja. Poruke putem masovnih medija najprije prihvaćaju tzv. „vođe mišljenja“, nositelji utjecaja, novatori, a onda ih oni osobno prenose manje aktivnom dijelu potrošača. Proces se sastoji od dvije faze: 1) *neizravno komuniciranje* (putem masovnih medija) i 2) *izravno komuniciranje* (putem osoba-indukatora, neposrednim razgovorom).

E

„Efekt spavača“ Pojam je koji se susreće kod istraživanja vjerodostojnosti nositelja poruke, tj. kredibiliteta izvora informacija. Ovaj pojam je otkriće škole iz Yalea. Njime je pokazano da, bez obzira koliko se napora uložilo u osiguranje vjerodostojnog izvora, kada su publike ispitivane nekoliko tjedana nakon što su bile izložene poruci, sjećale su se poruke, ali su zaboravile izvor. Autor ovog pojma je Carl Hovland koji je rekao: „Postoji opadajući trend da se vremenom odbacuje materijal koji prezentira nepouzdan izvor“.

Ekološki odnosi s javnošću U posljednja dva desetljeća stajalište da su odnosi s javnošću dio funkcije upravljanja odgovorni za identificiranje i održavanje odnosa između organizacije i njezine društvene okoline predstavlja vrlo važno gledište za organiziranje teorije i prakse u odnosima s javnošću. Temelji za ekološko gledište u odnosima s javnošću prvi su razjasnili S. Cutlip i A. Center 1952. kao „pomirujući i prilagođavajući model odnosa s javnošću“. Ovo gledište postavlja reprezentativno značenje odnosa s javnošću kao pomoć organizacijama da uvide i da se prilagode promjenama u njihovoj okolini. Ekološko gledište uključuje i „simetričan model primjene“. S. Cutlip i sur. tvrde da je „osnovna uloga odnosa s javnošću pomoći organizacijama uskladiti se i prilagoditi promjenama u njihovoj okolini“.

Ekvivalent vrijednosti oglašavanja Mjera koja se često koristi za ocjenjivanje medijskog plasmana kao publiciteta je „ekvivalent vrijednosti oglašavanja“, a naziva se i „vrijednost ekvivalentnog oglašavanja“ ili jednostavno „ekvivalent oglašavanja“. Kod ekvivalenta vrijednosti oglašavanja izračunava se koliki bi novac organizacija morala platiti kako bi plaćenim oglašavanjem osigurala istu količinu prostora ili vremena u medijima. Ne postoji teorijska i empirijska osnova za skok s redakcijskog na plaćeno oglašavanje.

Elektronički bilten *Newsletter*, elektroničko cirkularno pismo. Popularan oblik komuniciranja u skupinama putem interne-

ta. Publikacija, najčešće izvješće ili otvoreno pismo, kojom se skupini korisnika dostavljaju neformalne, aktualne ili povjerljive informacije o temi za koju su zainteresirani.

Elektronički kiosci Kako internet omogućuje dobar način interakcije s vladinim institucijama, odnosi s javnošću vlada u stalnom su promišljanju kako omogućiti pristup informacijama svima pa čak i onima koji nemaju osobna računala. Jedno od rješenja svakako su elektronički kiosci. Kiosk je samostojće osobno računalo namijenjeno davanju javnih obavijesti, najčešće putem multimedijskog zaslona. Oni su nalik bankomatu i osiguravaju da u pristupu vladinim informacijama mogu svi sudjelovati. Postavljeni u pošte, knjižnice, škole i druge javne zgrade kiosci pomažu vladinim i državnim institucijama da poboljšaju usluge, a sve to uz njihovu smanjenu cijenu.

Elektronički mediji Svi tipovi medijskog izvještavanja kod kojih je i kreiranje i recepcija zasnovana na elektroničkim uređajima, za razliku od tiskanih medija koji se danas također stvaraju elektroničkim putem (na računalu), no krajnji proizvod je otisnut na papiru (novine, knjige) i za njegovu percepciju nije potreban nijedan elektronički uređaj. U elektroničke medije spadaju: radio, televizija i web portali (digitalne novine, tj. vijesti dostupne putem interneta). Povijest elektroničkih medija uključuje i telegrafiju.

Elektroničke publikacije Urednički oblikovane internetske stranice i/ili portali koji sadrže elektroničke inačice tiska i/ili informacije iz medija na način da su dostupni širokoj javnosti bez obzira na njihov opseg (*Zakon o elektroničkim medijima Hrvatske*).

Epistemologija odnosa s javnošću U epistemološkome smislu odnosi s javnošću nedvojbeno su jedan od modernih sustava javne komunikacije svjetskoga društva: „stoga se pojam sustav odnosi na nešto što je u stvarnosti sustav i zato postoji odgovornost provjere njegova očitovanja u stvarnosti“. Epistemološke teorije odražavaju položaj „normalnih“ teorija odnosa s javnošću, propitkujući u prvome redu njihove izričaje kroz komunikacijske kulturne oblike.

EPISTLE Ograničenja PEST analize sve manje zadovoljavaju zahtjeve složenog modernog okruženja. Proširenje PEST-a je EPISTLE, koja uključuje sva četiri elementa PEST-a, uz dodatak informacijskog, pravnog (*Legal*) i zelenog (*Environment*) okruženja.

E-PR Elektronički odnosi s javnošću. Odnosi s javnošću s naglaskom na web.

Etički kodeks Pisana izjava o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija ili profesionalna udruga u svojim aktivnostima i postizanju cilja. Brojna nacionalna udruženja odnosa s javnošću imaju svoj etički kodeks. Jedan od najpoznatijih etičkih nacionalnih kodeksa je Američke udruge - PRSA Code of Ethics.

Etika Znanost o moralu. Etika je skup običaja i navika u ponašanju nekog čovjeka, socijalne skupine promatran sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija ispravnog i neispravnog, dobrog i lošeg. Etika u poslu sustav je poslovnih načela ili vrijednosti koji se odnosi na poslovne sudove, dužnosti i obveze. Određuje što je u poslovanju dobro i etično sa stajališta poslovnog morala, a što je slabo, neetično. Određuje i što je pravedno, a što nepravedno.

EUPRERA Europsko udruženje za obrazovanje i istraživanje odnosa s javnošću.

Evaluacija Vrednovanje, ocjenjivanje programa, kampanje ili druge aktivnosti u odnosima s javnošću. Evaluacija je stalan proces. O evaluaciji treba razmišljati u fazi određivanja ciljeva. Ona nije nešto što se događa samo po završetku programa. U svim pristupima planiranju važno je stalno praćenje. Kada se program završi, treba ga evaluirati kao bi se otkrilo je li zadovoljio ciljeve. Evaluacija fokusira napor, pokazuje učinkovitost i djelotvornost i potiče dobro upravljanje i odgovornost.

Event menadžment Najkompleksniji je skup tehnika odnosa s javnošću – uključuje planiranje, organizaciju, koordinaciju i realizaciju različitih događanja.

Event menadžer Glavna je osoba za organizaciju i provedbu nekog događaja. Uloga menadžera je znatno veća i odgovornija od samog promatranja i nadgledanja. Mnogi

događaji nose sa sobom svojevrsni rizik za sigurnost svojih sudionika.

Extranet Mreža s ograničenim pristup koja nastaje povezivanjem dva ili više intraneta. Ekstraneti služe povezivanju suradničkih organizacija uspostavljanju ekstra poduzeća, odnosno virtualne mreže vrijednosti te stvaranju poslovnih zajednica.

F

Facebook Servis za dijeljenje informacija i komunikaciju između prijatelja. Njegova osnovna karakteristika je *socijalni graf* - graf povezanosti između njegovih korisnika - koji vjerno modelira društvene odnose iz stvarnog svijeta.

Facilitator komunikacija Funkcionira kao broker komunikacija, održava dvo-smjernu komunikaciju između organizacije i njenih javnosti, povezuje, tumači i posreduje.

Feminizam Naziv za skupinu ideologija. Radi se o feminizmima kojima je cilj poboljšanje položaja žene u društvu, odnosno izjednačavanje prava žena s pravima muškaraca.

Filantropija Humanitarne akcije korporacija. Naziva se i ljubav prema čovječanstvu. Praktično dobrovoljno djelovanje, naročito humanitarni rad u većem opsegu. Korporativna filantropija može se shvatiti kao kratkoročni i jednosmjerni odnos, koji je od strane primatelja nepredvidljivi i zato je teže njime upravljati i strateški ga planirati.

Financijski odnosi s javnošću Odnosi s investitorima, nazivaju se i odnosi s ulagačima i dioničarima, strateška su funkcija korporativnog menadžmenta koja kombinira discipline marketinga, financija i komunikacija. Globalno su poznati kao financijski odnosi s javnošću ili *Investor Relations* (IR), a nastoje kvalitetnom komunikacijom s aktualnim i potencijalnim investitorima korporaciji osigurati nesmetano poslovanje i razvoj.

Fokusne skupine Tehnika koja se upotrebljava u kvalitativnom istraživanju. Ova

se metoda koristi kada je potrebno dublje razumijevanje stavova ispitanika. Najčešće uključuje 6 do 10 ispitanika čiju diskusiju o ciljnoj temi potiče i usmjerava moderator.

Formalni lideri mišljenja Izabrani dužnosnici, predsjednici korporacija ili predsjednici organizacija s članstvom, slavne osobe i dr. Novinari od njih često traže izjave kada se neko pitanje tiče njihove oblasti kompetencija ili odgovornosti.

Formativna evaluacija Evaluacija koja se odvija za vrijeme programa ili kampanje odnosa s javnošću.

Formativno istraživanje Ima za cilj poboljšanje funkcioniranja programa i ono se odjava za djelovanje programa (proces). Naziva se i *procesno istraživanje*. Odjeli za odnose s javnošću trebaju provoditi formativno istraživanje da bi utvrdili strateške javnosti, odredili najbolji način komuniciranja organizacije u svrhu razvoja kvalitetnih odnosa s tim javnostima, ustrojili odjele koji će olakšavati komunikaciju sa strateškim javnostima te ustanovili kako da organizacija uskladi svoje ponašanje s potrebama tih javnosti.

Foto-vijest Fotografija koja uz malo teksta sadrži vijest. Ona bilježi događaj ili pojavu koja predstavlja vijest. Smatra se da jedna fotografija vrijedi kao 1000 riječi. Često je zastupljena u tiskanim medijima i internet portalima.

Funkcionarna uloga odnosa s javnošću Slična je zatvorenosustavskom pristupu odnosa s javnošću. Djelatnici koji se bave odnosima s javnošću pokušavaju održavati i promicati povoljan imidž organizacije u društvu na temelju hipoteze da će, ako je organizacija „voljena“, javnost i dalje prihvaćati njene aktivnosti. Takvi se djelatnici brinu samo da okolinu opskrbe informacijama o organizaciji, a ne da organizaciju opskrbe informacijama o okolini. Budući da djelatnici ne pružaju povratnu informaciju, oni ne sudjeluju ni u donošenju odluka. Ovaj pristup naglašava održavanje *statusa quo* unutar organizacije.

Funkcionalna uloga odnosa s javnošću Naglašava otvorenosustavski pristup mijenjajući i organizaciju i okolinu. Odnosi iz-

među organizacije i njene javnosti se odražavaju ili mijenjaju na temelju recipročne prilagodbe aktivnost - povratna veza. U funkcionalnom pristupu djelatnici odnosa s javnošću imaju potencijal da djeluju kao savjetnici i utječu na donošenje odluka.

G

Gatekeeper Istoznačan je s ograničenjem informacija, tj. s odabirom tema koje se drže komunikacijski vrijednima. „Vratari“ odlučuju o tome koji će događaji postati javni događaji, a koji ne te na taj način pridonose oblikovanju recipijentove slike o društvu, odnosno svijetu. Pojam *gatekeeper* u anglosaksonskom je području prvi je preuzeo David M. White (1950.) i upotrijebio za označavanje pojedinaca koji unutar masovnih medija zauzimaju položaje na kojima odlučuju o prihvaćanju, odnosno odbijanju potencijalne komunikacijske jedinice (npr. vijesti ili televizijskog filma).

Geografija ciljnih javnosti Pokazuje praktičarima odnosa s javnošću gdje možemo pronaći ljude, ali je malo u njoj korisnih spoznaja o važnim razlikama koje postoje unutar granica. Ovaj je pristup koristan za odabir medija i alociranje programskih sredstava sukladno gustoći stanovništva.

Glasine Vijest o osobama ili događajima, nepoznata izvora koje mogu biti, ali najčešće nisu istinite, ali se vrlo brzo šire usmenim prenošenjem između pojedinaca unutar neke grupe.

Glasnogovornik Službena osoba, osoba koja je imenovana za iznošenje i tumačenje politike u ime organizacije prema javnosti, najčešće medijima.

Glasnogovorništvo Organizacijski dio podsustava odnosa s javnošću koji se bavi odnosima s novinarima, medijima...

Globalizacija Pojam koji označava porast svjetskih mreža međuovisnosti. Brojne su dimenzije globalizacije. To je proces u kojem svijet postaje jedinstven prostor. Proces globalizacije doveo je do kretanja globalnog tržišta za proizvode. U globalnom poslovanju svjetsko se tržište promatra kao jedan

entitet i proizvodi na razne načine prelaze međunarodne granice. Osobe koje se bave odnosima s javnošću u globalnim organizacijama trebaju razumjeti nužnost komuniciranja u različitim vremenima, kulturama, jezicima te u različitim komunikacijskim sustavima.

Globalni savez za upravljanje odnosima s javnošću i komunikacijom Globalni savez nacionalnim i međunarodnim profesionalnim organizacija mjesto je razmjene koje stimulira raspravu o zajedničkim pitanjima s kojima se suočava djelatnost odnosa s javnošću. Ova organizacija vodi i u ujedinjavanju svjetske trgovinske zajednice pod zajedničkom vizijom: jedna profesija, jedan glas. Globalni je savez u 2002. godini postala registrirana neprofitna organizacija u Londonu.

Godišnje izvješće Pregled godišnjeg poslovanja. Podnosi ga zakonski predstavnik poduzetnika, a sredstvo je njegove komunikacije s okruženjem. Glavna svrha godišnjih izvješća jeste da ciljnim javnostima ispriča priču i pruži podatke o kompaniji. To je dokument kojeg izrađuju djelatnici odnosa s javnošću i ima zakonsku obvezu.

Godišnja skupština društva Godišnja skupština još je jedna važna komponentna odnosa s ulagačima. Ovaj godišnji skup određuju zakonski propisi i simbolizira korporativnu demokraciju u praksi.

Govor tijela Neverbalna komunikacija, podsvjesna reakcija tijela na poruku.

Građani novinari Osobe koje bilježe i snimaju aktualna događanja u društvu te zanimljive aktivnosti šalju medijskim kućama. Djelatnici za odnose s javnošću moraju uvidjeti da nova tehnologija danas znači da svatko kamerom u mobitelu može „izvijestiti“ o novostima. Ove tzv. građane novinare pozivaju čak i velike medijske kuće poput CNN-a da šalju vijesti iz svojih lokalnih zajednica u obliku videosnimke za moguće prikazivanje širem gledateljstvu. Ova vrsta građanskog novinarstva pomoću mobitela i interneta donosi ne samo bolje informiranje lokalnih zajednica nego i promicanje demokracije širom svijeta jer omogućuje pojedincima da se čuje i njihov glas.

Grunig/Huntovi modeli odnosa s javnošću Povijesno gledano, odnosi s javnošću razvijaju se i prolaze kroz četiri modela. Ova klasifikacija potječe od američkih znanstvenika Jamesa E. Gruniga i Todda Hunta. Prema njihovom radu *Managing Public Relation* (1984.) postoje četiri modela: 1) *Model tiskovne agencije i publiciteta*, 2) *Model javnog informiranja*, 3) *Dvosmjerni asimetrični model*, 4) *Dvosmjerni simetrični model*. Ova četiri modela mogu se gledati kao pojednostavljena prezentacija vrijednosti, ciljeva i ponašanja organizacije kada prakticiraju odnose s javnošću.

Gunningova formula „Indeks magle“. R. Gunninga mjeri težinu čitanja prema prosječnoj duljini rečenice i postotku riječi sa tri ili više slogova. Da bismo ga izračunali, moramo izbrojiti cijele rečenice u barem dva uzorka teksta, od kojih svaki sadrži 100 riječi. Podijelite broj riječi u rečenicama s brojem cijelih rečenica. Potom izbrojite riječi s tri i više slogova. Dobivene vrijednosti uvrstite u sljedeću formulu: $\text{Indeks magle} = 0.04 \times (\text{prosječni broj riječi u rečenici} + \text{broj drugih riječi na 100 riječi})$.

H

HUOJ – Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

I

IABC - International Association of Business Communicators Međunarodna udruga poslovnih komunikatora. Potiče razvoj profesionalizma i standarda u odnosima s javnošću.

ICCA - International Association of Communication Consultants Međunarodna udruga komunikacijskih konzultanata.

Igra nultog zbroja Barbara Baerns (1985.) shvaća odnos novinarstva i odnosa s javnošću kao igru nultog zbroja. „(...) Što odnosi s javnošću imaju veći utjecaj, to novinarstvu pripada manji utjecaj i obratno“.

Imidž Predodžba ili slika o nečemu, psihološko-sociološka kategorija koja pred-

stavlja ukupnost dojmova koje je o pojedincu, poduzeću, korporaciji, instituciji pa i čitavoj državi stekla javnost. Imidž može biti pozitivan i negativan. Pozitivan je rezultat rada na vlastitom usavršavanju adekvatnog prezentiranja i promocije. Negativan se stvara lošim radom i posljedica je događaja koji izazivaju strah i nesigurnost, kao što su bankrot, prijevara, neodgovorno poslovno ponašanje, nepoštovanje prava i sl. Definiranju i promicanju imidža osoba doprinose vrlo heterogeni elementi: ponašanje u javnosti, držanje, gestikulacija, izgled, boja glasa i govorničke sposobnosti, koji su isto toliko važni koliko i sadržaj poruke koju treba prenijeti. Kroz ove elemente npr. kandidati na izborima grade sliku o sebi, a konačan sud o njima donosi javnost. Zbog toga se imidž ili slika koju osobe imaju o sebi, najčešće ne podudara s onom slikom koju o njima ima javnost.

Imidž marke Slika je asortimana proizvoda koja mu daje (pozitivnu) aureolu i zato ga treba neprestano izgrađivati jer na taj način stječe jaki tržišni identitet, a to ga čini poželjnim u očima potrošačke javnosti.

Imidž proizvoda Pojam je koji određuje vrstu proizvoda i razlikuje je od neke druge skupine proizvoda, pri čemu ne uključuje tvrtku koja ga proizvodi. Potrošač u svojoj svijesti oblikuje sliku o nekom proizvodu te ga na taj način čini više ili manje poželjnim.

Imidž tvrtke Na tržištu je usko povezan s imidžom marke proizvoda jer se djelovanje tvrtke prelama kroz njezine proizvode.

Informacijska kompetencija glasnogovornika Danas na tržištu informacija kolaju milijuni raznih informacija. Zato nije dovoljno reći kako je od svega najvažnije biti dobro informiran jer je tržište puno nedostatnih i kvarnih informacija. Znajući za tu činjenicu glasnogovornici moraju biti dobri selektori i u svojim nastupima pred javnošću (i novinarima) trebaju davati setove što operabilnijih informacija.

Informacijska potpora Odnosi se na količinu znanja koje ljudi imaju o predmetu svog stajališta. Na primjer, birači koji su slabo informirani o kandidatima pokazuju sklonost usredotočiti se na osobe za koje

smatraju da su povezane s kandidatom i na pitanje kako bi izbor kandidata utjecao na njih osobno. Nasuprot njima, bolje će informirani birači „vjerojatno ignorirati angažiranost posebnih skupina i biti skloni općenitijoj interpretaciji pitanja“.

Informacijska praznina u krizi Nedostatak informacija o uzrocima krize. Da bi se izbjegla, važno je *odmah* reagirati prema medijima i javnosti. Čak i ako se ne prikupe sve informacije, glasnogovornik, glavni menadžer ili osoba ovlaštena za komunikaciju s medijima *mora* reagirati na novinarske upite kako bi izbjegao „informacijsku prazninu“. U slučaju da mediji ne dobiju brze informacije, oni će izvijestiti javnost najčešće na temelju glasina ili poluinformacija. Šteta za takav publicitet ide na „leđa“ korporacije.

Informacijski centar za odnose s javnošću Središte upravljanja informacijama tijekom krize. Mnoge organizacije su uvidjele opasnosti koje im prijete od glasina, kao i potrebu da osiguraju autentične informacije. Kada izbije kriza, jedna od slabih točki često je nedostupnost informacija. Instinktivni, neutemeljeni odgovori karakteristični su za centre za suzbijanje glasina koji djeluju tijekom kriznog razdoblja i zatim se raspršuju, bez ozbiljnog promišljanja, do iduće krize.

Infotainment Izraz koji se koristi da opiše povezanost informacija i zabave, sadržaja i prezentacija koji sve više dominiraju u vijestima i najvećem dijelu medija. Vjerodostojnost takve kombinacije često je upitna jer se sve više ide prema senzacionalizmu kako bi se skrenula pozornost na sadržaj.

Input Ulaz, unošenje podataka, ulazna informacija.

Input-output sustav odnosa s javnošću Specijalizirani je oblik društvenog djelovanja koji pridonosi socijalizaciji, integraciji, prilagodbi pojedinaca i različitih sustava njihovim sredinama koji sudjeluju u izgrađivanju javnosti u organizacijama prema unutra i prema van i tako čini naše društvene sustave transparentnosti.

Institut za istraživanje i obrazovanje u odnosima s javnošću Američko društvo za odnose s javnošću - PRSA 1956. je uteme-

ljila zakladu za istraživanje i obrazovanje u odnosima s javnošću koja financira istraživanja, objavljuje znanstvene radove i promiče profesionalno obrazovanje.

Institut za odnose s javnošću - IPR Utemeljen je 1948. godine u Velikoj Britaniji i ima 12 regionalnih podružnica i 3.500 članova. Institut razrađuje i primjenjuje kodeks etičkog i profesionalnog djelovanja te potiče akademsku pripremu i profesionalni razvoj unutar profesije. IPR izdaje list *Public Relations* koji izlazi osam puta godišnje te financira zakladu za obrazovanje u komunikacijskom oglašavanju i marketingu.

Integrirana marketinška komunikacija Koncept integriranja komunikacije sve više zaokuplja profesiju odnosa s javnošću. Ovaj trend posebno je došao do izražaja početkom 1990-tih godina. Na integriranu marketinšku komunikaciju dr. Nenad Brkić u knjizi *Upravljanje marketing komuniciranjem* gleda kao na proces upravljanja svim oblicima komuniciranja poduzeća koje gradi dugoročne pozitivne veze i odnose (*relationship*) sa sadašnjim i potencijalnim kupcima te drugim bitnim akterima u marketinškoj okolini poduzeća, kao što su zaposlenici, dioničari, marketinški posrednici, zakonodavci, mediji, financijska javnost i drugi.

Interesne utjecajne skupine Stakeholderi. To je organizirana skupina čiji je cilj utjecati na korporacije, organizacije, politiku ili stranke. Interesne skupine se razlikuju od političkih stranaka po tome što teže da utjehu izvana, a ne da osvoje ili vrše vlast. Pojam interesno utjecajnih skupina potječe iz političke teorije. Interes za pojam korporativne interesno utjecajne skupine pojavio se u raspravi o korporativnom upravljanju 80-tih godina prošlog stoljeća. Interesno utjecajne skupine neke organizacije uključivale bi njezine zaposlenike i sindikate, financijske ulagače, kupce, dobavljače, distributere, lokalnu zajednicu, lokalnu i središnju vlast, strukovne udruge i medije. Razlika između interesno utjecajnih skupina i javnosti nije jasno određena. Ponekad se ta dva izraza koriste jedan umjesto drugog.

Interna komunikacija Izraz je koji se koristi da se opiše sustav organizacijski

upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim javnostima. U Sjedinjenim Američkim Državama najčešće korišten izraz je „komunikacija sa zaposlenicima” (*employee communication*). Interna (unutarnja) komunikacija definirana je kao planirana upotreba komunikacijskih akcija sa ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika.

Internet Kratica engleske riječi INTERNATIONAL + NET, što znači međunarodna mreža. Sinonim za svjetsku mrežu računala kojom su povezana računala različitih kategorija u različitim zemljama svijeta. Elektronska mreža računara koji su međusobno povezani telefonom. Internet tako pruža mogućnost da se uz pomoć računara i telefonske veze stupi u izravan kontakt sa svim ljudima na bilo kojem dijelu svijeta. Preko tako povezane globalne mreže mogu se prenositi podatci, stavovi, filmovi, slušati glazba ili voditi debate u svezi s pojedinim pitanjima od međusobnog interesa.

Internet konferencija Konferencija putem interneta. Korisnici uz pomoć računara komuniciraju s klijentima ili dobavljačima ili sudjeluju u forumima gdje razmatraju stručna pitanja na svojim kolegijima. Zapis razmijenjenih poruka može se sačuvati u računar ili isprintati i posložiti u arhivu.

Interpersonalna komunikacijska kompetencija Upućuje na uspješnost kojom će netko ostvarivati svoje individualne, kao i svoje relacijske ciljeve u nekoj interakciji. U komunikacijskim kompetencijama Wiemann (1977.) naglašava individualne komunikacijske ciljeve, ali istodobno uključuje obzire prema odnosu s partnerom, primateljem poruke.

„**Inžinjeri suglasnosti**“ E. Bernays 1955. godine pročitao je svoj pristup odnosima s javnošću i u knjizi pod nazivom *Inžinjeri suglasnosti* na nov način opisao ovo područje. Mnogi ljudi pod pojmom inžinjeri podrazumijevaju manipulaciju kroz propagandu i druga sredstva. E. Bernays je branio svoju terminologiju. „Termin inžinjeri upotrijebio sam namjerno. U našem društvu, s mnoštvom grupnih interesa, interesnih grupa i medija, samo inži-

njerski pristup problemima prilagođavanja, informiranja i uvjeravanja može biti pošten... Odnosi s javnošću kao profesija predstavljaju vještinu primijenjenu na znanost, u kojoj je na prvom mjestu javni interes, a ne financijski motiv. Inžinjeri suglasnosti u izvjesnom smislu predstavljaju konstruktivnu društvenu ulogu. Nažalost, odnosi s javnošću poput drugih profesija, mogu se zloupotrijebiti i upotrijebiti u antidruštvene svrhe. Pokušao sam da tu profesiju učinim ne samo ekonomski isplativom, već i društveno odgovornom“.

Intervju Opći pojam koji se odnosi na različite postupke prikupljanja podataka usmenim ili pismenim ispitivanjem pojedinaca ili grupe osoba. Razgovor koji se vodi radi objavljivanja u medijima.

Interpersonalna komunikacija Komunikacija između najmanje dvije osobe. Uključuje verbalna i neverbalna, kao i spontana, skriptirana i planirana ponašanja. Iako se najčešće pod komunikacijom u ovom smislu podrazumijeva kontakt licem u lice, telefonski razgovor također pripada ovom tipu komunikacije.

Intranet Unutarnja računalna mreža tvrtke ili neke druge organizacije koja služi za razmjenu podataka i informacija.

Intrapersonalna komunikacija Komunikacija koju subjekt obavlja sam sa sobom. Kada razmišljamo o nečemu, rješavamo neki problem ili mislimo o nekome, nekoj akciji, nekom događaju, mi komuniciramo intrapersonalno. U intrapersonalnoj komunikaciji, subjekt je istovremeno i pošiljatelj i primatelj poruke.

Interpersonalne menadžerske vještine Smatraju se vještinama 21. stoljeća, a u njih se ubrajaju vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještina utjecanja na druge, vještina savjetovanja i obučavanja (*coaching*), vještina umrežavanja.

IPR napredni certifikat Institut za odnose s javnošću u Velikoj Britaniji (IPR) na temelju svojih programa edukacije zasnovanih na IPR-ovom kotaču obrazovanja uveo je svoje vlastite kvalifikacije nazvane IPR napredni certifikat i diplomu koji pružaju mogućnosti za izvanredno doškovanje za

one koji već rade u profesiji i nisu u mogućnosti vratiti se u redovno obrazovanje. Nakon diplome stručnjak može napredovati i izravno postati punopravni član IPR-a bez dodatnog radnog iskustva (tri godine).

Izjava o misiji Izjava o misiji odgovara na pitanje: „Po čemu se razlikujemo od naših konkurenata?“. Zbog toga se katkad naziva „izjava o konkurencijskim prednostima“. Takvom se izjavom daju na znanje ciljevi, organizacijska struktura i strategija, legitimnost, vrijednosti, sudjelovanje zaposlenika i njihovo vlasništvo, vodstvo, odgovornost prema lokalnoj zajednici, etički prioriteti te privrženost javnostima i zainteresiranim stranama. Iako su izjave o misiji i izjave o viziji slične, izjave o misiji su konkretnije i operativnije od izjava o viziji. Izjava o misiji pomaže zaposlenicima odrediti prioritete i ciljeve kako bi svi pripadnici organizacije bili privrženi ostvarivanju misije koja je navedena u izjavi.

Izjava o etici Dokument o etici daje smjernice vrijednostima, prioritetima, standardima i politici menadžmenta organizacije. Izjava o etici iznosi jasnim riječima etičke parametre što ih organizacija koristi u ocjenjivanju opcija prilikom odlučivanja. Etički kodeks može nositi i još neke nazive: izjava o etici, kredo, načela, vjerovanja, vrijednosti ili standardi. To su službeno prihvaćene i formalizirane izjave što ih organizacija usvaja kao svoje smjernice za etičko odlučivanje.

Izjava o pozicioniranju To je izjava u kojoj se jezgrovito iznose svrha, funkcija, namjere i težnje organizacije da čitatelj brzo i lako može razumjeti što se događa. Pozicija koja se na ovakav način iznosi daje središnju referentnu točku menadžmentu i strateški je alat odnosa s javnošću. Izjava o pozicioniranju se brzo čita, a vrlo je složena za napisati.

Izjava o viziji Govori o budućem cilju i izlaže opće prioritete glede smjera kretanja organizacije. Učinkovita izjava o viziji odgovara na temeljna pitanja: „Zašto postoji ova organizacije?“ i „Što bismo željeli postići?“ Zajednička je vizija integralni dio kulture organizacije i predmet je komunikacije u unutarnjim odnosima.

Izjava za javnost (medije) Jedna od tehnika odnosa s javnošću u komunikaciji s medijima. Novinari svakodnevno pokušavaju od djelatnika za odnose s javnošću, a još više od njihovih menadžera ili predsjednika dobiti izjavu vezanu za neki aktualan događaj. Budući da je izjava „živa riječ“, novinari je više vole od priopćenja za javnost, tim više jer se izjave mogu popratiti slikama što daje dodatnu zanimljivost i dinamiku teksta ili priloga.

Izlaženje u javnost Nastajanje „javnog poduzeća“. Postupak prerastanja poduzeća, odnosno njegova osnivanja u obliku dioničkog poduzeća s velikim brojem pojedinačnih vlasnika. U doslovnom prijevodu: postajati javan u smislu velikog broja vlasnika takvog poduzeća. Uvjetuje i kotiranje dionica poduzeća na organiziranim tržištima kapitala. Označava i prvu emisiju običnih dionica poduzeća koja se nudi javnosti na otkup.

Izloženost poruci Može se izmjeriti na temelju troškova dopiranja do svakog člana javnosti. Ova tehnika je uobičajena u oglašavanju i koristi se za utvrđivanje budućih troškova.

Iznenadne krize Požari, eksplozije, nasilje na radnom mjestu. Ova vrsta kriza može biti planirana za određeni učinak. Na primjer, brojne organizacije napisale su krizne planove koji ističu određene korake koje će poduzeti u slučaju prirodne katastrofe i obavljaju godišnje vježbe.

Izračunavanje oglasne protuvrijednosti Mjeri se tako da se količina medijskog vremena (elektronički mediji) ili prostora (tiskani mediji i internet) koju je dobila jedna organizacija pomnoži s cijenom oglasa za jedinicu vremena ili prostora u tim medijima.

Izvor informacija Svaka institucija, organizacija, interesna skupina, pojedinac kao predstavnik nekog interesa, ali i kao svjedok očevidac. Izvor informacija je mjesto gdje se dobivaju informacije i objašnjena što podatci znače.

J

Jasnoća Jedna od „sedam C“ komunikacije u odnosima s javnošću. Jasnoća znači da

poruka mora biti izražena jednostavno. Riječji moraju imati isto značenje za pošiljatelja i primatelja, odnosno slušatelja. Složena se pitanja moraju sažeti u jednostavne i jasne teme, slogane i stereotipe. Što dalje poruka treba putovati, to jednostavnija mora biti.

Jaz u upravljanju Zaostajanje razvoja upravljanja u odnosu prema razvitku tehnologije i tehnike.

Javna informacija Svaka informacija u posjedu tijela izvršne, zakonodavne i sudbene vlasti te tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao i drugih pravnih i fizičkih osoba koje obavljaju javnu službu ili dužnost, a koja se odnosi na njihov rad i djelovanje.

Javni poslovi Specijalizirani dio odnosa s javnošću čija je svrha izgradnja i održavanje odnosa s državnim upravom i lokalnom zajednicom, a s ciljem utjecanja na javnu politiku. Javni poslovi se različito opisuju, ali se u osnovi svode na odnose s vladom, institucionalnim tijelima, vladinim agencijama i različitim poluslužbenim organizacijama koje imaju moć u ekonomiji. Javni poslovi mogu se promatrati kao funkcija menadžmenta, čija je zadaća analiziranje i interpretiranje političkog okruženja poduzeća te njegovo oblikovanje u svrhu ostvarivanja vlastitih korporativnih ciljeva.

Javnost Termin koji označava skupinu građana koji imaju aktivan stav i mišljenje o općim pitanjima uređenja, razvitka i života zajednice i koji sudjeluju u sferi javne i političke aktivnosti. Ovaj pojam zauzima središnje mjesto u odnosima s javnošću. Pojam javnosti se u nekim znanstvenim disciplinama odnosi na cjelokupnu populaciju, no u odnosima s javnošću taj se pojam u pravilu odnosi na precizno definirane ciljne skupine organizacije.

Javno informiranje Informiranje koje se ostvaruje posredstvom medija.

Javno mnijenje (mišljenje) Mišljenje većine ljudi u nekoj zajednici o nekom posebnom problemu. Oblik kolektivne svijesti širih ili užih skupina građana. Ono sebe smatra vrhovnom istinom moderne države. Javno mišljenje je sud koji formiraju i podržavaju oni koji sačinjavaju javnost, a odnosi

se na javne poslove. Javno mišljenje može biti i podijeljeno. Poznavanje javnog mnijenja od važnosti je za mnoge gospodarske, političke i druge odluke. Kako bi se utvrdilo stvarno stanje javnog mnijenja, poduzima se njegovo stručno istraživanje. Postoje profesionalne organizacije koje se time bave na komercijalnoj osnovi.

Javnosti jednog pitanja Jedna od četiri vrste „ekoloških javnosti“ prema Grunigu. Javnosti jednog pitanja aktivne su u vezi jednog pitanja ili ograničenog broja srodnih pitanja. U ovakve javnosti ubrajaju se npr. skupine koje se protive pobačaju, ekološke skupine, skupine za prava životinja i sl.

Javnosti svih pitanja Jedna od četiri vrste „ekoloških javnosti“ prema Grunigu. Javnosti svih pitanja aktivne su glede svih pitanja.

Javnosti vrućih pitanja Jedna od četiri vrste „ekoloških javnosti“ prema Grunigu. Javnosti vrućih pitanja aktivne su nakon što mediji razotkriju gotovo sve aktere, a pitanje postane predmetom široke društvene rasprave.

„Jedenje vlastite pseće hrane“ Interno korištenje svoga proizvoda kao konačni test prije puštanja u prodaju. Jedan primjer je Microsoftovo načelo uporabe softvera u vlastitom poslovanju prije početka prodaje proizvoda.

Jednosmjerno komuniciranje Komunikacijski proces u kojem se poruke kreću u jednom smjeru bez povratne informacije, *feedbacka*.

Jednotematska javnost Aktivne javnosti, prema Grunigu i Huntu, mogu se podijeliti na tri kategorije. Jedna od njih je jednotematska javnost. Ona je aktivna u aktivnostima vezanim za jednu temu ili seriju manjih tema. Ta javnost nije protiv organizacije, nego protiv aktivnosti koje su u suprotnosti s njezinim mišljenjem o nekoj temi.

K

Kampanje komuniciranja s javnošću Ciljna su nastojanja da se informira ili uvjeri, odnosno navede na promjenu ponašanja relativno dobro definirana i velika publika/javnost. Cilj kampanje je ostvarivanja neko-

mercijalnih koristi za pojedinca i/ili društvo, obično unutar zadanog vremenskog razdoblja uz pomoć organiziranih komunikacijskih aktivnosti koje uključuju korištenje masovnih medija i često su nadopunjene interpersonalnom potporom.

Kanal(i) U komunikaciji riječ kanal se koristi za označavanje sredstva za prijenos poruka ili informacije. To je najčešće masovni medij.

Kanal (C) Westly-McLean u svom modelu uvode ulogu vratara ili kanala (C) u komunikacijski tijek između (A), koji predstavlja izvor, i (B) koji predstavlja primatelja. Ovaj model koji uvodi kanal (C) podsjeća stručnjake za odnose s javnošću da novinar ili vratar ima pristup većem broju informacija od svega što izlazi u njihovim izvještajima za javnost.

Kapacitet Sposobnost sredstava za rad (npr. stroja) da u određenom razdoblju i uz određena uvjete proizvode stanovitu količinu učinka zahtijevane kvalitete. Postoje brojne vrste kapaciteta, prema objektu za koji se on izračunava, s tehničkog stajališta, s ekonomskog stajališta itd. Inače, ovaj se pojam upotrebljava i za (stvarne i/ili mišljene) objekte izvan poduzeća te se stoga npr. može govoriti o kapacitetu industrijske grane.

Kapacitet publike Naglašava važnost napora koji publika ili ciljna javnost mora poduzeti kako bi primila poruku. Podrazumijeva dostupnost, navike, sposobnost čitanja i prethodno znanje.

Kibernetički model u otvorenim sustavima Model prikazuje što se teži dogoditi ili bi se dogodilo u sustavima koji nastoje ostvariti cilj. Model sadrži pet elemenata: 1) ciljevi koji se postavljaju u kontrolnom centru; 2) aktivnosti vezane uz ciljeve koji utječu na stanje sustava i njegove okoline; 3) povratnu vezu kontrolnom centru (o učincima aktivnosti); 4) usporedbu novog stanja sustava sa zacrtanim ciljevima; 5) odluku o tome je li potrebna korektivna aktivnost ili ne (donosi se u konkretnom centru).

Klauzula o lojalnosti Dio ugovornog prava, tj. ugovora o zapošljavanju. Klauzula o lojalnosti odnosi se na načelo da zaposlenici ne mogu koristiti vrijeme i objekte svog

poslodavca kako bi razvili vlastiti, zaseban posao.

Kleveta To je lažna izjava o činjenici koja bi mogla negativno utjecati na ugled određene osobe, ureda, profesije, zanimanja, profesionalnosti ili posla.

Klijent Osoba koja od nekog redovito kupuje proizvode ili usluge; mušterija, stalni kupac. Skup svih kupaca ili korisnika usluga naziva se klijentela.

Klub (koledž) profesora odnosa s javnošću Neke nacionalne organizacije odnosa s javnošću utemeljile su svoj Klub profesora. Član ovog kluba postaje doktor znanosti koji predaje jedan ili više kolegija odnosa s javnošću na sveučilištima ili visokim školama. Imaju počasno članstvo u organizacijama i pridonose vjerodostojnosti udruga ili društava.

Ključne vještine u odnosima s javnošću Među ključne vještine u odnosima s javnošću, najčešće se ubrajaju: vještina pisanja, vještina istraživanja, vještina planiranja, vještina rješavanja problema.

Know-how Znanje, umijeće, iskustvo. Izvorno, tehničko znanje i iskustvo potrebno za industrijsku primjenu novog patentiranog izuma. Danas obuhvaća širok skup suvremenih tehničkih i tehnoloških znanja i iskustava primjenjivih u industrijskoj i drugoj proizvodnji.

Kodeks Skup pravila i normi kojih se trebaju pridržavati članovi određenih udruženja, društva, skupina. Kodeks novinarske etike donose novinari i novinarska udruženja, vijeća za tisak, udruge i izdavači.

Kodeks profesionalne etike Kodeks PR-SA-e. Kodeks sadrži 17 članaka kojima se nastoji promovirati i promicati visoki standardi javne službe i etičkog vladanja.

Komunikacija Prenosjenje poruke od jedne prema drugoj strani. Kontinuirani proces emitiranja, primanja i iskorištavanja informacija koje odražavaju signali što se mogu provjeriti. Proces komunikacije pretpostavlja postojanje najmanje dva partnera, čak i onda kada je pošiljatelj i primatelj komunikacijski istovjetan. Komuniciranje je razmjena informacija između pošiljatelja (emitera) i primatelja (recipijenta). Odvija

se u zatvorenom sustavu, koji pored pošiljalca i primatelja čine kanal komuniciranja (medij), povratnu vezu (*feedback*) i šum u kanalu. Komunikacija, uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija. Mediji za prijenos informacija su npr. tinta kojom se ispisuju određeni znakovi, zrak čijim se vibriranjem prenose akustički signali, električna struja čijim se impulsima prenose informacije u određenom kodu i dr. Medij i signal što ga medij šalje tvore informacijski kanal, a pomoću njega uspostavlja se veza između komunikatora, tj. pošiljalca i primatelja (recipijenta).

Komunikacija među kulturama Odnosi se na proces slanja i primanja poruka između ljudi koji se nalaze u različitim kulturnim kontekstima.

Komunikacija prema dolje Komunikacija od uprave prema zaposlenicima. Postoje razni načini na koje menadžment može držati osoblje dobro informirano o razvoju, mogućnostima i financijama. Dobro informirano osoblje vjerojatno će raditi zadovoljno. Postoji izreka i, zapravo, činjenica da „samo sretan zaposlenik, može učiniti klijenta sretnim“. Neki od ovih metoda korištenih za silaznu komunikaciju uključuju godišnja izvješća i obračune, dokumente politike kompanije, priopćenja sa sastanaka i korporativne (interne) novine. Naziva se još silazna (*downwards*) komunikacija.

Komunikacija prema gore Komunikacija od zaposlenika prema upravi. Naziva se još i uzlazna (*upwards*) komunikacija. Svrha joj je ohrabriti zaposlenike da komuniciraju s menadžmentom. Najčešće metode uzlazne komunikacije uključuju: pisma čitatelja, programe prijedloga, članke u korporativnim novinama i specijalističke radionice.

Komunikacija rizika Definira se kao svaka verbalna ili pisana razmjena sadržaja čija je svrha prenošenje informacija u vezi s rizikom po zdravlje i/ili sigurnost ljudi i životne sredine. Ako ovako široko shvaćamo komunikaciju rizika, jasno je da i mi i or-

ganizacije svakodnevno živimo u riziku za naše zdravlje i sigurnost u zajednici, sredini u kojoj živimo i djelujemo. Organizacije, uključujući i velike korporacije, sve se više zanimaju za komunikaciju rizika. One nastoje informirati i educirati javnost o postojanju rizika. Kao takav, rizik može biti vezan za prehranu i prehrambene proizvode, odlaganje radioaktivnog otpada, onečišćenje zraka i voda, razne alergije, narkomaniju, psihijatrijski smještaj, izgradnju raznih centara za zbrinjavanje i liječenje itd. Ova, vrlo osjetljiva pitanja, podliježu skupim sudskim parnicama, propisima, bojkotima, javnim raspravama, medijskim agendama, ukoliko organizacije javno ne komuniciraju potencijalne rizike koji dolaze od njih. One bi trebale biti svjesne važnosti očuvanja organizacijske reputacije.

Komunikacije osobnosti Za komunikacije osobnosti povezana su tri pristupa, odnosno modela: *marketinški model* koji shvaća čovjeka kao „marku“; *reputacijski model*; te *model odnosa s javnošću*. Treći model oslanja se na odnose s javnošću kao svjesno oblikovani, sustavno planirani i kontinuirano primijenjeni komunikacijski proces osoba s njihovim dionicima.

Komunikacijska kompetencija glasnogovornika Pretpostavlja retorička znanja i vještine u komuniciranju s medijima i masama. Dok se prva kompetencija glasnogovornika svodi na uočavanje, razabiranje i prezentiranje istinitih informacija, komunikacijska se kompetencija brine za optimalizaciju prometne vrijednosti informacija.

Komunikacijske mreže Mreže koje se uspostavljaju između pojedinaca unutar određene grupe te između grupa radi komuniciranja porukama. Komunikacijska mreža vezana je za formalni informacijski sustav i jedan je on najvažnijih čimbenika koji osigurava uspješnost provođenja organizacijskih promjena.

Komunikacijske poruke Šalju se i primaju namjerno ili nenamjerno, a pružaju informacije o proizvodima, uslugama i organizacijama. Mogu biti rezultat određenih aktivnosti marketinških komunikacija, poput oglašavanja ili slanja reklamnih ma-

terijala, ali i posredne, posljedica činjenice da ljudi razgovaraju o brendovima koje su vidjeli ili konzumirali. Poruke koje se šalju namjerno obično su pozitivne i kontrolirane, a one koje nastaju kao posljedica „usmene predaje“ mogu biti kritične ili negativne i nekontrolirane.

Komunikacijske vještine Vještina jasnog i konciznog oblikovanja i prenošenja misli, ideja, poruka drugim u pisanom i usmenom obliku.

Komunikacijske vještine menadžera Najvažnija kompetencija menadžera na svim razinama. Menadžeri troše oko 80% svoga vremena na komuniciranje, tj. na izravne kontakte, sastanke, telefonske razgovore i dr. Danas u doba virtualne komunikacije vještine komuniciranja čine se važnijim nego ikad. Posebna se važnost pridaje neposrednoj komunikaciji (licem u lice). Komunikacijske vještine pokazuju se i najvažnijom kompetencijom pri evaluaciji kandidata za posao i najkritičnijim čimbenikom uspješnosti menadžera. Komuniciranje postaje i najvažnija osobina vođa jer je uspješno komuniciranje dio strategije vođenja.

Komunikacijski proces Postupak naizmjeničnog prijenosa značenja između partnera u komunikaciji. Preduvjet za ostvarivanje komunikacije je da jedan pojedinac mora pokušati komunicirati s drugim pojedincem, dok je granični slučaj puko odašiljanje emisije pri kojemu se recipijent ne može doseći. Ključni elementi procesa komunikacije jesu: pošiljatelj, poruka i primatelj poruke.

Komunikacijski strah Oblik je straha od stvarne ili pretpostavljene komunikacije s drugima. Neke od pojava straha su drhtanje, nesposobnost gledanja sugovornika, izbjegavanje društvenih situacija, sustezanje od sudjelovanja u razgovoru.

Komunikacijski tehničar Osoba je relativno nova u odnosima s javnošću i karakteriziraju je jake komunikacijske vještine. Komunikacijski tehničar po rangu može biti viši nego osoba koja radi na razvoju i upotrebi standardnih alata odnosa s javnošću. Može većinu vremena provesti u pisanju

biltena za zaposlenike, priopćenja za medije, novinskih priča, reportaža, govora i sl. Komunikacijski tehničar može raditi videonsimanje i produkciju za odjel i agenciju.

Komunikacijski operativac Najčešće se u odnosima s javnošću započinje operativnom ulogom. Praktičar odnosa s javnošću treba steći određeno iskustvo, s tim da je prethodno „naoružan“ komunikacijskim vještinama. Komunikacijski operativci najčešće imaju iskustva u novinarstvu i zbog toga uređuju interne novine, pišu priopćenja, uređuju i održavaju web stranice i općenito se bave odnosima s medijima.

Komunikacijsko kormilarenje Vođenje, upravljanje komunikacijom u pravcu određenog cilja. To je proaktivno komuniciranje.

Komunikator Osoba koja prikuplja podatke, vrši njihovu selekciju i interpretaciju u obliku vijesti, izvještaja, komentara i sl., a potom ih šalje putem komunikacijskih kanala do poznatih ili anonimnih recipijenata.

Komunikologija Znanost o komuniciranju. Komunikologija se sastoji od tri segmenta: 1) *Informatike* (proizvodnjom, prikupljanjem; obradom, čuvanjem informacija); 2) *Semantike* (značenje informacija); 3) *Pragmatike* (način upotrebe i primjene značenja).

Koncentrirano medijsko vlasništvo Brojne zemlje imaju medije u privatnom vlasništvu u kojima korporacije kontroliraju velike dijelove tiska, radija i televizije. To je poznato pod nazivom koncentrirano medijsko vlasništvo. Neke korporacije (*News International*) posjeduju lanac novina, magazina, radio i televizije što čini međumedijsko (koncentrirano) vlasništvo.

Koncept dogovorene vijesti Bitno načelo prakse odnosa s medijima. Mediji ne postoje zato da bi odgovorili nekom klijentu ili organizaciji. Novinari nisu ni na vašoj strani ni protiv vas, već neutralni posrednici između vas i javnosti. Dajte im nešto zanimljivo o čemu mogu izvještavati i imat ćete izgleda da dođe u vijest.

Koncept „ledenog brijega“ „Francuska škola“ uspoređuje čitav fenomen kulture i identiteta s ledenim brijegom, gdje su „očiti“ elementi izloženi, dok se oni elementi

kojima je teže pristupiti i dijagnosticirati ih nalaze „ispod površine“. Ovi drugi oblikuju internu dinamiku organizacije i utječu na njezin identitet, kao i na imidž koji ima kod interesno utjecajnih skupina. Oni koji se bave organizacijskim odnosima s javnošću moraju biti svjesni da je za otkrivanje nevidljivih elemenata potrebno dosta vremena te da se na njih ne može lako utjecati i mijenjati ih.

Konferencija za novinare Oblik komuniciranja i izvješćivanja institucija, organizacija, društava, pojedinaca javnosti. Konferencija za novinare jedan je od najvažnijih alata u odnosima s javnošću. Organiziraju se prije i poslije značajnih događaja ili istraživanja o čemu se želi izvijestiti javnost. Konferencija za novinare je i prilika građanima da, uz posredovanje novinara, javnim osobama ili institucijama postavljaju pitanja, ali i prilika javnih institucija ili osoba da putem medija iznesu svoje informacije i poruke javnosti. Organizacija konferencije za novinare prolazi kroz tri faze: faza pripreme, faza provedbe i faza poslije konferencije.

Kontrola štete Kod izbijanja krize i u nedostatku brzih i točnih informacija kako unutra tako i prema vani može doći do neželjenog publiciteta. On nanosi štetu imidžu i reputaciji tvrtke, organizacije pa čak i osobe ukoliko se radi o slavim i poznatim osobama. Zadaća djelatnika odnosa s javnošću je neutralizirati neželjeni publicitet u medijima i javnosti korištenjem strategija i tehnika odnosa s javnošću. Ovisno o razini nanešene štete najbolja strategija je strategija brzog reagiranja i strategija pojačavanja i promjene početnog stanja.

Kontrolirani mediji Oni su mediji kojima djelatnici za odnose s javnošću utječu na ono što je rečeno, kako je rečeno, kada je rečeno i do neke mjere kome je rečeno. Među kontrolirane medije najčešće se ubrajaju web stranica organizacije, interne metode komuniciranja, intranet, interna glasila, audio i videopriopćenje i dr.

Konvergencija Sličnost, sukladnost osobina, težnja za istim ciljem. Konvergentan je koji se uzajamno približava, koji teži prema istom cilju.

Konzultant Profesionalno kvalificirana osoba ili organizacija koja uz naplatu pruža stručne savjete.

Kooptirana javnost Ponaša se unutar granica koje su odredili moćni drugi, čime ostvaruju pristup resursima. Ona prihvaća legitimnost *statusa quo* i ne smatra se subverzivnom ili opasnom. Primjeri kooptiranih javnosti uključuju vladine i nevladine organizacije te skupine u zajednici.

Korporacija Jedan od oblika trgovačkog društva. Najčešće se osnivaju kao dionička društva s velikim brojem dioničara. To je društvo kapitala koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Korporacija je najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća. Ima brojne prednosti u odnosu na druge pravne oblike trgovačkih društava jer je uspjela otkloniti sve slabosti partnerskih društava, osobito one koje se odnose na rizik. U slučaju bankrota korporacije vlasnik dionica gubi samo ono što je uložio u dionice. Korporacija je društvo kapitala koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Iznos sredstava potreban za osnivanje i rad korporacije naziva se osnovanom glavnicom, koja se dijeli na određeni broj dionica. Dionice su u vlasništvu dioničara, vlasnika korporacije. Korporacije se najčešće osnivaju kao dionička društva.

Korporativna kultura Način života i rada u poduzeću, uključuje utjecaj povijesti i tradicije poduzeća na njegove tržišne uspjehe te na ponašanje suradnika, zaposlenih. Korporativna kultura je sustav vrijednosti, pravila, rituala, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvođači norme ponašanja. Korporativna kultura predstavlja posebnost, karakter poduzeća. Korporativna kultura egzistira na vidljivoj i nevidljivoj razini. Naziva se i organizacijskom kulturom ili kulturom poduzeća.

Korporativna osobnost Sagrađena je od povijesti, kulture, vrijednosti i vjerovanja organizacije (koji upravljaju njezinom filozofijom, zadaćom i strategijama) i ostvarena kroz svoje zaposlenike, sustave strukture, proizvode i usluge.

Korporativna filantropija Dvostruka svrha korporativne društvene odgovornosti i tržišne orijentacije ogleda se u izrazu korporativna filantropija. Korporativna filantropija prihvaća ideju korporativne predanosti. Povezujući korporativno darivanje s ciljevima vezanih uz poslovanje, fokusirana dobrotvorna ulaganja mogu imati jače strateško djelovanje od neplaniranih, jednokratnih donacija.

Korporativna reputacija Oslikava ukupnu atraktivnost poduzeća (ukupnost prisutnih slika) prema svim važnim ciljanim skupinama (*stakeholderima*).

Korporativna strategija Strategija utvrđivanja misije poduzeća (*mission determination strategy*) usmjerena je određenju kriterija za utvrđivanje područja poslovnih napora poduzeća, kao i vlastita samoorganiziranja radi postizanja utvrđena cilja/ciljeva.

Korporativne komunikacije Instrument su menadžmenta pomoću kojeg se usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici unutarnje i vanjske komunikacije, kako bi se stvorili povoljni uvjeti za odnose sa ciljnim skupinama. Suvremeno i proaktivno korporativno, odnosno organizacijsko komuniciranje združuje brojne aktivnosti na različitim razinama u organizaciji.

Korporativni (organizacijski) identitet Odnosi se na kombinaciju načina na koji je izražena osobnost organizacije. Kao takav, identitet uključuje, aspekte dizajna kao što su logo i boja, no isto tako uključuje i manje opipljive elemente kao što su ponašanje, kultura, vrijednosti, poruke, način komunikacije i veze (s poznatim osobama, dobrotvornim udrugama, političkim strankama ili drugim organizacijama putem donacija ili sponzorstva).

Korporativno građanstvo Osnovno je načelo kompanija i poslovne grane u kojem se naglašava društvena odgovornost, sigurnost i ekonomsko blagostanje svojih građana. Korporativno građanstvo uvećava imidž i reputaciju kompanije i podiže njenu sposobnost na tržištu.

Korporativno komuniciranje Instrument su menadžmenta koji pomaže da se svi oblici komunikacije (interni i eksterni)

usklađe na najplodotvorniji mogući način, kako bi se stvorila povoljna osnova za odnose s skupinama o kojima korporacija ovisi.

„**Korpus znanja**“ Istraživački odbor PRSA-e 1986. godine pod vodstvom Georgea Fowlera pokrenuo je projekt „Korpus znanja“. Odbor je imao za cilj prikupiti relevantne teorije i znanstvene publikacije, sažetke knjiga i članaka te objaviti ažuriranu bibliografiju i kratke izvratke.

„**Korumpiranje kanala komunikacije**“ Nekim kodeksima, npr. Kodeksom PRSA-e, zabranjeno je „korumpiranje kanala komunikacije“ zapošljavanjem novinara. Takva praksa smatra se nedopustivom. Međutim, sumnja se kako ipak postoje takvi slučajevi, posebno kada su u pitanju stručni časopisi poput onih iz svijeta automobilizma i sl.

Kotač obrazovanja Naziva se i IPR kotač obrazovanja. Matrica za obrazovanje koja je odredila sadržaj neophodan za davanje dobrih temelja za sve one koji su uključeni u ovo područje. IPR (Institut za odnose s javnošću u Velikoj Britaniji) odobrio je šest programa 1989. godine uključujući strukovne, dodiplomske, postdiplomske i magistarske programe.

Kreatori kreatora javnog mišljenja *Studija Decatur* utvrdila je da na kreatore javnog mišljenja više utječe interpersonalni kontakt nego masovni mediji, tj. da postoje „kreatori kreatora javnog mišljenja“.

Kredibilitet izvora Vjerodostojnost je izvora informacija. Javnost bolje prihvaća poruku ukoliko vjeruje izvoru informacija. Biti vjerodostojan znači govoriti istinu i držati se etičkih načela. Kredibilitet je posebno veliki izazov glasnogovornika i osoba koje rade u odnosima s medijima.

„**Kretenizacija**“ javnosti Pojam opisuje Maurice Duverger u svojoj knjizi *Sociologie politique* (1967). Premda tehnike priopćavanja omogućavaju širenje elemenata prave kulture do svih ljudi, kapitalistički sustav informiranja dovodi do onoga što bi se moglo nazvati „kretinizacijom“ javnosti. On nastoji zatvoriti ljude u infantilni svijet vrlo niske intelektualne razine. U tom pogledu ništa nije zanimljivije od ljubavnih dogovština, namijenjenih stvaranju senzacio-

nalnih vijesti u praznim razdobljima, koje su zamijenile morska čudovišta iz junačkog vremena. Različitim načinima publika se uranja u nestvarno, umjetno, fantazmagorično i djetinjasto ozračje i tako je se odvlači od pravih problema.

Kristaliziranje javnog mnijenja Smatra se prvom knjigom odnosa s javnošću koju je napisao Edward L. Bernays 1923. godine. U ovoj je knjizi Bernays po prvi put uvodi termin „savjetnik za odnose s javnošću“.

Kritička javnost Javnost koja nije zadovoljna *statusom quo*. Kritičke javnosti suočavaju se s ograničenjima kao što su ovisnost ili natjecanje s drugima za osiguranje financiranja. Brojne kritičke javnosti oslanjaju se na financiranje vlade ili međunarodnih organizacija. Između kritičke javnosti i države postoji dosta točaka neslaganja.

Kriza Krizom se smatra ozbiljni incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Neplanirani, neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine. Definira se i kao situacija koju karakterizira iznenađenje, ozbiljna prijetnja po značajne vrijednosti organizacije i kratko vrijeme za donošenje odluke.

Kriza u nastajanju Kod definiranja krize s obzirom na vrijeme mogu biti i krize u nastajanju. Ove krize ostavljaju više vremena za istraživanje i planiranje, ali mogu iznenada buknuti nakon dugog razdoblja tinjanja. Primjeri su takvih kriza nezadovoljstvo i niski moral zaposlenika, seksualno uznemiravanje na radnom mjestu, zloraba droga na radnom mjestu i dr. Problem je uvjeriti najviše poslovno vodstvo da poduzme korektivnu akciju prije nego što kriza dosegne kritičnu fazu.

Krizno komuniciranje Komuniciranje s unutarnjom i vanjskom javnošću, napose s medijima u trenutku, za vrijeme i neposredno poslije krize.

Krizni informacijski vakuum Nedostatak informacije o krizi i uzrocima krize. To je vrijeme kada su svi „gladni“ informacija od unutarnje javnosti (zaposlenika) do vanjske javnosti (medija). Ukoliko informa-

cijski vakuum potraje, taj prostor popunit će se neslužbenim informacijama, najčešće nagađanjima ili glasinama.

Krizni komunikacijski centar (KKC) Mjesto, sjedište kriznog komunikacijskog tima. Organizacije često definiraju *prvu* lokaciju kriznog komunikacijskog centra, ali i *drugu* lokaciju kriznog komunikacijskog centra zbog eventualne nemogućnosti pristupa prvoj lokaciji.

Krizni komunikacijski tim (KKT) Operativno tijelo koje upravlja komunikacijom tijekom krize. Sastavljeno je od svih dijelova organizacije kako bi moglo kompetentno, brzo i učinkovito odgovoriti na sve izazove tijekom krize.

Krizni menadžment Proces kojemu je cilj pomoći u očuvanju tržišta, smanjiti rizik u poslovanju, stvoriti prilike i uspješno voditi ugled poduzeća u korist samog poduzeća i njegovih dioničara.

Kultura Ukupnost obrazaca ponašanja temeljenih na vrijednostima i uvjerenjima koja se razvijaju tijekom vremena u nekom društvu. To su zajednička znanja, uvjerenja, vrijednosti, norme ponašanja i način mišljenja članova nekog društva. Pojam koji se upotrebljava na niz načina: 1) kultura kao način življenja; 2) kultura kao opreka biološkom; 3) kultura kao opreka prirodi; 4) kultura kao opreka strukturi; 5) kultura kao opreka materijalnome; 6) visoka kultura i popularna kultura.

Kultura niskog konteksta U kulturama niskog konteksta, kontekst je manje važan. Većina informacija točno je eksplicitno objašnjena. Njemačke, SAD, Kanada, Australija i skandinavske kulture niskog su konteksta. U ovim kulturama prevladavaju pisane eksplicitne informacije i poruke. Komuniciranje je proces razmjene podataka i informacija. Poslovne su poruke izravne, jasne i utemeljene na činjenicama. Ljudi iz takvih kultura traže informacije za odlučivanje iz baze podataka i iz istraživačkih baza, a u njihovu prikupljanju više se oslanjaju na službene izvore informacija nego na osobne kontakte. To su, zapravo, društva pisane kulture, a njihov je moto: reci što misliš i napiši to. U ovim kulturama prevladava izravan,

eksplicitan stil komuniciranja. Sklapanje poslova važnije je od odnosa i povjerenja, a individualna dobrobit i postignuće važniji su od grupnog postignuća.

Kultura visokog konteksta U kultura- ma visokog konteksta, većina informacija izvedena je iz konteksta poruke i mali se broj informacija eksplicitno prenosi. To su tzv. društva usmene kulture. Dakle, u njima se poruke često daju u kodiranom obliku i neizravno, tako da njihovo razumijevanje zahtijeva i analizu načina na koji su prenesene, neverbalnog govora i niza drugih elemenata komuniciranja. Primatelj poruke mora dekodirati i protumačiti njezino značenje uzimajući u obzir ne samo ono što je rečeno nego i način na koji je rečeno. Može se reći da je moto takvih kultura „čitaj između redaka“. Japanska, kineska, arapska i latinoamerička kulture te mnoge južnoeuropske zemlje su visokog konteksta.

Kulturni jaz Razlike koje postoje između poželjnih i stvarnih kulturnih vrijednosti i normi.

Kulturni šok Događa se kada ljudi svjesno ili nesvjesno shvate da se gotovo sve što se tiče zemlje domaćina i načina na koji se u njoj živi razlikuje od domaće kulture.

Kuninova skala Jedan od kvantitativnih instrumenata za ispitivanje stavova ili imidža. Kuninova skala predstavlja primjer kako ocjenjivati predmete neverbalno, što lakše razumiju djeca i starije osobe.

Kupac Fizička ili pravna osoba koja kupuje robu. Kupac ima obvezu da kupljenu robu, na osnovi ugovora o kupnji i prodaji, pravovremeno preuzme od prodavatelja na način određen ugovorom te da primljenu robu prodavatelju plati po cijeni i o roku predviđenom ugovorom.

Kvalitativno istraživanje Često se smatraju suprotnima kvantitativnim istraživanjima. Kvalitativni pristup često se primjenjuje za istraživanje područja o kojim nema postojećeg znanja i rezultati se izražavaju riječima („kvalitete“). Uobičajene metode kvalitativnih istraživanja su: etnografija i promatranje sa sudjelovanjem; nestrukturirani intervjui; studija slučaja; historijska analiza dokumenata; tekstualna analiza dokumenata; upora-

ba vizualnih prikaza poput fotografija, slika i videosnimaka. Cilj istraživanja može biti razumijevanje društvenih pojava na način koji ne zahtijeva mjerenje i kvantifikaciju.

Kvantitativno istraživanje Ovaj pristup istraživanja primjenjuje se za usporedivih rezultata koje je moguće generalizirati i izražavaju se brojevima („kvantitete“). Najčešće korištene istraživačke metode kvantitativne analize su ankete i analiza sadržaja.



Lanac komunikacije Proces komunikacije neki teoretičari vide kao „lanac komunikacije“. Prema ovom gledištu komunikacija među ljudima može se opisati kao formiranje „lanca“ između pošiljatelja i primatelja poruke. U lancu komunikacije ima više komponenti: poruka, kanal, kodiranje, dekodiranje, povratna veza i šumovi.

Latentne javnosti James E. Grunig i Todd Hunt javnosti dijele na nejavnosti, prikrivene javnosti, svjesne javnosti i aktivne javnosti. Prema Grunigu latentne (prikrivene) javnosti nisu svjesne svojih veza s drugim javnostima i s organizacijom. One ne prepoznaju probleme s kojima se suočavaju u odnosu na organizaciju.

Latinoamerička udruga za odnose s javnošću Utemeljena je u Los Angelesu 1984. godine i okuplja djelatnike odnosa s javnošću porijeklom iz zemalja Latinske Amerike.

Lead Izraz koji je u svjetsko novinarstvo unio moderno shvaćanje i obradu vijesti. Eng. *lead* znači biti na čelu, biti prvi. U novinarskom žargonu za *lead* se kaže „glava“, „u glavu“, tj. najvažniji dio informacije treba staviti na prvo mjesto.

Lead time Količina vremena koja je potrebna da neki medij primi materijal i zatim ga pripremi za objavljivanje ili emitiranje. Ukoliko se priopćenje za javnost ne pošalje na vrijeme i ako je na njemu potrebno praviti novinarski „zahvat“, sudbina takvog „papira“ je neizvjesna. Stručno kazano, djelatnici za odnose s medijima moraju misliti na *lead time* u svom svakodnevnom radu s medijima. Isto tako *lead time* pokazuje kako

bi trebalo (ili ne bi trebalo) poslati informaciju medijima.

Licenciranje odnosa s javnošću Uvođenje licenci za rad u odnosima s javnošću. Zagovornik licenciranja u odnosima s javnošću bio je Edvard Bernays. Smatrao je da bi se licenciranjem zaštitila profesija i javnost od nekompetentnih, nesolidnih oportunističkih koji nemaju potrebno znanje, talent ili moral. Rasprava o licenciranju vodila se u nekim nacionalnim društvima poput američke PRSA-e, ali su je rijetke udruge prihvatile.

Lideri moći Osobe na formalnim liderskim pozicijama.

Lifeware Živa komponenta informacijskog sustava. Ljudski kadrovi, osoblje, ljudi, timovi stručnjaka koji rade pomoću danih programa i hardvera kao sredstva i oruđa djelovanja.

Likertova skala Jedan od kvantitativnih instrumenata za ispitivanje stavova ili imidža. Likertovom skalom ispituje se slaganje ili neslaganje s tvrdnjom o predmetu. Te tvrdnje trebale bi pokriti sva važna područja predmeta istraživanja. Kod rangiranja ispitanici slažu predmete istraživanja u poredak od najboljeg do najgoreg: u potpunosti se slažem, slažem se, niti se slažem niti se ne slažem, ne slažem se, u potpunosti se ne slažem. To se može kombinirati s otvorenim, kvalitativnim pitanjima kojima se ispituje što im se kod predmeta najviše sviđa ili ne sviđa. Tako se istražuje koje su osobine bitne za njihovu ocjenu.

Lobiranje Uključuje izravne pokušaje da se utječe na zakonodavstvo i regulatorne odluke u vladi. Neposredno zastupanje interesa i izravno obraćanje kreatorima politike, koristeći argumente i metodu uvjeravanja. Uže gledano, na američkom primjeru, lobista je „profesionalni uvjerivač“, odnosno osoba koja je angažirana da zastupa argumente klijenta iz interesne skupine.

Lobističke strategije Mogu se svrstati u tri skupine: *negativne strategije*, koje se sastoje od izravnog protivljenja prijedlozima komisije ili predlaganja neodrživih protuprijedloga; *reaktivne strategije*, u kojima taktičnost, odnosno oprez prevladava nad akcijom i inicijativama, a očituje se primje-

rice kroz monitoring, sastanke i manji opseg odnosa s javnošću; *proaktivne strategije*, koje se sastoje od konstruktivnog rada s komisijom u duhu suradnje i kredibiliteta.

Lobistički doticaj Definiran kao komunikacija u ime klijenta s odabranim predstavnikom izvršne i zakonodavne vlasti, a vezano uz donošenje zakona, propisa, regulativa, doticaja, zajmova, programa ili nominiranja nekog čija imenovanja potvrđuje npr. američki Senat.

Lobistički timing Umijeće prenošenja „prave informacije pravoj osobi u pravo vrijeme“.

Logo Simbol koji organizacija stalno koristi za vlastito identificiranje.

Lojalnost glasnogovornika Jedna od važnijih osobina suvremenoga glasnogovornika. Lojalan znači biti vjeran, iskren, čestan i odan prema ciljevima svoje organizacije.

LJ

„Ljudi četiriju minuta“ Mreža volontera. Pojam se veže za Georga Creela, tj. za Odbor za javno informiranje (*The Committee on Public Information-CPI*) kojeg je u drugom svjetskom ratu utemeljio Woodrow Wilson. CPI je trebao mobilizirati javno mnijenje za potporu ratnom angažmanu i Wilsonovoj politici. Georg Creel postao je predsjednik Odbora koji je prozvan „Creelov odbor“.

Ljudi s „prve crte/linije“ U poslovnom žargonu misli se na zaposlenike.

M

Manipulacija Rukovati, upravljati, praviti smicalice (lat. *manipulare*). U značenju zloupotrebe izraz se najviše koristi u politici i publicistici, ali i u intelektualnoj sferi koju politika i novinarstvo iskorištavaju za obmanjivanje javnosti. U odnosima s javnošću manipulacija se susreće pod pojmom *spin (doctor)*. U ekonomiji manipulacija je utjecanje na porast ili pad cijena umjetnim putem, agresivnom kupnjom ili prodajom, u čemu sudjeluje neki investitor ili u dogo-

voru s više njih. Riječ je o kupnji, odnosno prodaji robe, vrijednosnica ili deviza radi stvaranja pogrešnog dojma koji upućuje na živo i aktivno trgovanje, a sve s ciljem podizanja ili spuštanja cijena, poticanja drugih na kupnju ili prodaju i time stvaranja lažnog dojma o odnosu ponude i potražnje. Smatra se nezakonitim djelovanjem.

Manjine u odnosima s javnošću Podatci o osobama zaposlenima u odnosima s javnošću i članstvo u profesionalnim udrugama pokazuju da je nedovoljna zastupljenost manjina u praksi odnosa s javnošću. U nekim je pak tvrtkama različitost postavljena kao prioritet. Mnoge velike agencije odnosa s javnošću ili tvrtke nastoje biti odraz gradova u kojima djeluju, njihovih klijenata, njihovih tvrtki, onoga što pokušavaju činiti i vrsta javnosti kojima se pokušavaju približiti.

Marka Izraz koji obuhvaća ime, pojam, znak, simbol, dizajn, ili kombinacija svega navedenog. Služi za identifikaciju proizvoda i /ili usluge jednog proizvođača ili prodavač prema ostalim sudionicima na tržištu. Zbog svoje strukture i uloge u razmjeni na tržištu, marka je važno svojstvo robe koje, ako je dobro zamišljeno, znatno pridonosi vrijednosti robe. Ključni elementi marke su: ime, trgovački znak i autorsko pravo. Ime je dio marke, poput simbola, dizajna ili uporabe različite boje ili slova radi raspoznavanja. Trgovački ili zaštitni znak je marka ili njezin dio koji pruža pravnu zaštitu za isključivo pravo uporabe imena ili znaka marke.

Marketing Međunarodno prihvaćen pojam koji se može prevesti izrazom „tržišništvo“, „trženje“ ili „tržišno poslovanje“. Marketing je osebujan način poslovnog promišljanja i djelovanja pojedinca, neprofitnih, poslovnih i ostalih institucija, koje sudjeluju u razmjeni različitih vrijednosti (ideje, ljudi, institucije, klasična roba, znanje, informacije i sl.) na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i globalnom tržištu. Pri objašnjenju marketinga moguć je složeni i pojednostavljeni pristup. Prvi pristup prisutan je u teoriji marketinga, koja bit marketinga objašnjava pomoću marketinške koncepcije. Ta je koncepcija sadržana u tezi da

je poslovni uspjeh na tržištu lakše ostvariti uspiju li se na vrijeme prepoznati značajke potražnje, želja i potreba potrošača/kupca i ostale javnosti, bilo na nacionalnom ili globalnom tržištu. Nakon toga, valja pripremiti odgovarajuću strategiju nastupa na tržištu, u obliku usklađenog programa nastupa na tržištu (marketinškog miksa), sastavljenog od proizvoda, distribucije, promocije i cijene. Takav pristup osigurava podmirivanje potražnje na tržištu, uz istovremeno ostvarivanje profita, za onog koji se služi koncepcijom profita, za onog koji se služi koncepcijom marketinga. Sve te radnje, dakako, valja obaviti što brže, fleksibilnije i djelotvornije od konkurencije. Pojednostavljeno govoreći, marketing je umijeće, vještina prodaje bilo koje robe dok vlada obilje ponude na relativno zasićenim tržištima. Marketing je jedna od glavnih strategija malih i srednjih poduzeća u njihovu prilagođavanju tržišnim uvjetima. Marketing je i strategija velikih višenacionalnih i globalnih korporacija, primijenjena radi kontroliranja uvjeta na lokalnom, nacionalnom i globalnom tržištu. Koristi se pri stjecanju konkurentskih prednosti na sve zahtjevnijim tržištima.

Marketing odnosa s javnošću Pojam marketing odnosi s javnošću - MPR opisuje odnose s javnošću kao dio promocije unutar marketinškog miksa. Taj pojam ukazuje da se u suvremenoj poslovnoj praksi odnosi s javnošću i marketing najčešće smatraju važnim funkcijama koje daju najbolje rezultate međusobnom suradnjom. Takva nas suradnja vodi do termina „Marketing odnosa s javnošću“ ili „Produkt PR“.

Marketinški miks Uz pojam životnog ciklusa robe, zaštitni znak za koncepciju marketinga i tržišnu usmjerenost poduzeća, korporacija i institucija. To je profitna formula poznata još i kao 4 p's (*four p's*), od početnih slova engleskih naziva za proizvod (*product*), distribuciju (*place*), promociju (*promotion*) i cijenu (*price*). Razvila se u okviru rukovođenja marketingom koncem 60-ih godina. Bit marketinškog miksa je u istovremenom određivanju ciljne tržišne skupine potrošača/kupaca ili ostale javnosti i posebno pripremljenom i usklađenom dje-

lovanju. 4 p's 70-ih godina nadopunjuje se sa 3c (*three c*), što su početna slova za uvažavanje zahtjeva alternativnih društvenih pokreta (*consumerism, conservation, control*). Korporacijski marketing unosi nove dimenzije u 4 p's. U središtu poslovanja ulazi cjelokupno stanovništvo na nekom prostoru; promotivnu aktivnost zamjenjuje stvaranje cjelokupne slike, imidža poduzeća, korporacije, cijele nacije. Pojam marketinškog miksa u nas se ponekad zamjenjuje izrazom usklađeni program nastupa na tržištu.

Masovni mediji One društvene institucije koje se bave proizvodnjom i širenjem svih oblika informacija, znanja i zabave. Odlika „masovnosti“ masovnih medija potiče iz činjenice da usmjeravaju komunikaciju prema velikoj i neodređenoj publici, koristeći naprednu tehnologiju.

Masovno komuniciranje Proces prenošenja i razmjene mnoštva informacija od emitora, putem masovnih medija (televizija, radio, tisak, film, CD, DVD, novi mediji, plakata itd.) do velikog broja publike. U masovnoj se komunikaciji oni koji odašilju informacije (pošiljatelji) i oni koji primaju informacije (primatelji) u pravilu ne nalaze u izravnom interakcijskom odnosu.

Materijali za novinare Materijali koji se pripremaju za novinare kada organizacija ili kompanija najavi novi proizvod ili sponzorira neki važan događaj. Komplet materijala često novinarima daje iscrpan prikaz kompanije i nudi informacije u raznim formatima. Mogu se slati medijima ili se podijeliti na konferenciji za novinare. Uobičajeno se sastoji od velike fascikle u kojoj se nalazi priopćenje za javnost, uvodni članci, fotografije, podatci o proizvodu ili kompaniji, slajdovi i dr. Fascikla je obično atraktivnog izgleda, s grafičkim dizajnom.

MBO - Management by Objectives Upravljanje pomoću ciljeva.

MBO koraci Devet osnovnih koraka upravljanja pomoću ciljeva (MBO) mogu pomoći praktičarima odnosa s javnošću da osmisle gotovo sve programe komunikacije: 1) ciljevi klijenta/poslodavca; 2) javnost; 3) ciljevi javnosti; 4) medijski kanali; 5) ciljevi medijskih kanala; 6) izvori i pitanja; 7) ko-

munikacijske strategije; 8) suština poruke; 9) neverbalna potpora.

Mediji Sredina, sredstvo, posrednik (lat. *medium*). Mediji su komunikacijski kanal za posredovanje poruka i informacija od pošiljatelja do primatelja/recipijentata. Prema *Zakonu o medijima* Hrvatske mediji su: novine i drugi tisak, radijski i televizijski programi, programi novinskih agencija, elektroničke publikacije, teletext i ostali oblici dnevnog ili periodičnog objavljivanja urednički oblikovanih programskih sadržaja prijenosom zapisa, glasa, zvuka ili slike. Mediji nisu knjige, udžbenici, bilteni, katalogi ili drugi nositelji objavljivanja informacija koji su namijenjeni isključivo obrazovnom, znanstvenom i kulturnom procesu, oglašavanju, poslovnoj komunikaciji, radu trgovačkih društava, zavoda i ustanova, udruga, političkih stranaka, vjerskih i ostalih organizacija, školska glasila, *Narodne novine* Republike Hrvatske, službena glasila jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i ostala službena priopćenja, plakati, letci, prospekti i transparenti te videostranice bez žive slike i druge besplatne obavijesti.

Mediji masovnog komuniciranja Posrednici u prijenosu određenih poruka javnosti. Medije masovnog komuniciranja čine: tisak, radio, televizija, kino, plakati i prospekti. Pri odabiru medija koriste se ova mjerila: 1. opće značajke pojedinih medija (audiovizualne); 2. tehničke značajke (tiraža tiska, broj radijskih, odnosno televizijskih pretplatnika); 3. strateške značajke (auditorij pojedinog medija, stupanj njegove selektivnosti pokrivenosti medija, cijena i sl.).

Međunarodna udruga za odnose s javnošću (IPRA) (*International Public Relations Association*) IPRA je utemeljena 1955. u Londonu. Kod osnivanja imala je 15 članova u pet zemalja. Organizacija je vremenom rasla i danas ima više od 1.000 članova u 77 zemalja. Sjedište joj je u Ženevi. IPRA-u formalno priznaju Ujedinjeni narodi, a njeni su članovi konzultanti Vijeća za ekonomska i socijalna pitanja Ujedinjenih naroda. IPRA je 1965. prihvatila Atenski kodeks koji se temelji na deklaraciji o ljudskim pravima UN-a. IPRA promiče profesionalizam, viso-

ke standarde i etiku među djelatnicima koji se bave međunarodnim odnosima s javnošću. Podupire razvoj i priznanje profesije u dijelovima svijeta gdje su odnosi s javnošću tek u začetku te pomažu u osnivanju novih nacionalnih udruga.

Međunarodne aktivnosti odnosa s javnošću Mogu biti pripremne, s ciljem stvaranja i njegovanja povoljne okoline, ili situacijske. Međunarodni odnosi s javnošću mogu jednostavno biti promotivni, kada je proizvod ili usluga središte programa, a odnosi s javnošću podržavaju globalnu funkciju marketinga ili, u idealnom slučaju, integriraju i vode komunikaciju. Međunarodni odnosi s javnošću pomažu multinacionalnim korporacijama da dođu do nove javnosti i tržišta.

Međunarodni odnosi s javnošću Jedna od brojnih definicija međunarodnih odnosa s javnošću smatra te odnose pokušajem da se postigne uzajamno razumijevanje premošćivanjem geografskog, kulturnog i jezičnog jaza ili svih njih istovremeno. Međunarodni odnosi s javnošću su planirani i organizirani napor kompanije, institucije ili vlade da uspostavi uzajamno korisne odnose s javnosti drugih naroda i zemalja.

Meka moć *Soft power*. Jedan od novijih koncepata nove javne diplomacije. Pojam meka moć (*soft power*) prvi je analizirao Joseph Nye. Meka moć predstavlja sposobnost zavođenja i privlačenja i često vodi do oponašanja. Univerzalnost kulture u pojedinoj državi i njezina sposobnost stvaranja institucija koje upravljaju raznim područjima na međunarodnoj sceni predstavljaju ključne izvore moći. Meka moć u najvećoj mjeri potiče iz naših vrijednosti koje su izražene u kulturi, politika koju vodimo u našoj državi i načina na koji se predstavljamo na međunarodnoj sceni.

Meksička izjava S međunarodne konferencije stručnjaka za odnose s javnošću iz 1978. godine u Meksiku proizišla je *Meksička izjava*. Prema njoj odnosi s javnošću označuju praksu zasnovanu na umijeću, a istovremeno to je i društvena znanstvena disciplina koja daje osnovu za znanstveni pristup u analiziranju prilika i trendova,

predviđanja njihovih posljedica, savjetovanja rukovodstva organizacije i primjene planiranih programa aktivnosti u službi interesa organizacije i javnosti.

Menadžer (*manager*) Upravitelj, ravnatelj, osoba zadužena za funkcioniranje organizacije ili njezina dijela. Osoba koja organizira rad, usmjerava i osigurava njegovo izvršavanje radom i naporom drugih osoba. Menadžer je osoba zadužena za funkcioniranje organizacije ili nekog njezina dijela. Menadžeri su rukovoditelji svih organizacijskih jedinica u poduzeću, od direktora poduzeća do poslovođa. Oni su ne samo predsjednici ili potpredsjednici kompanija, već i biskupi, premijeri, vođe sportskih timova i sl. Karakterizira ih formalni autoritet nad organizacijom kojom rukovode. Obavljaju menadžerske funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu.

Menadžment Proces koordinacije i efikasnog korištenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. Menadžment je aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva. Smatra se procesom usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Menadžment kombinira proizvodne čimbenike radi postizanja određenih ciljeva. Osnovne funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, postavljanje osoblja, vođenje i kontrola.

Menadžment osobne komunikacije Koristi se kao kolektivni naziv za sve oblike profesionalno organizirane komunikacije od strane i radi pojedinaca u svim područjima društva. Najvažniji cilj je uspješno pozicionirati pojedince i, do izvjesne mjere, kompanije za koje oni rade u očima javnosti.

Mezorazina Bavi se pitanjima izmjeničnih odnosa između odnosa s javnošću i ostalih društvenih funkcijskih sustava (politika, gospodarstvo, znanost, pravo, obitelj itd.).

Mezoteorije Odnose se na razinu „organizacija i udruga (npr., odnosi s javnošću kao upravljačka funkcija)“. Mezoteorijama se zovu i teorije srednjeg dometa (*middle range theories*). One su relativno jednostavne poveznice ideja koje spajaju ograničeni broj činjenica o strukturi i funkciji socijalnih oblika.

Misija Dugoročna vizija organizacijskih ciljeva i temeljne svrhe. Ona je obuhvatan i jedinstven cilj i svrha postojanja po kojoj se organizacija razlikuje od svih drugih organizacija. Misija daje odgovor na dva temeljna pitanja: 1) Što je naš posao? 2) Što bi trebao biti? Kroz nju se organizacija predstavlja prema unutra i prema vanjskoj javnosti deklarirajući svoje ciljeve, temeljnu filozofiju, proizvode i usluge, potrošače čije potrebe želi zadovoljiti, etiku i socijalnu odgovornost. Ukratko, to je svrha i temeljni razlog postojanja organizacije. Može se odrediti i kao organizacijska misija (*organizational mission*). Čest naziv je i izjava o misiji (*mission statement*).

Mjerenje Kod procesa ocijeniteljskog istraživanja u odnosima s javnošću treba razlikovati niz pojmova od kojih je i pojam *mjerenje*. Mjerenje (često se koristi kao sinonim za ocjenjivanje) označava proces uzimanja mjere nekog definiranog kriterija ili pojave. Mjerenje je dio formativnog i sumativnog istraživanja i dio ocjenjivanja.

Mjerenje potencijalne zapaženosti Razvili su oglašivači uvidjevši da premali broj objavljenih oglasa ne utječe na publiku, a da povećanjem njihova broja učinak raste. Ovaj proces povećanja broja oglasa ima učinak samo do određene granice, tj. do granice zasićenja.

Mjerenje stvarnog korištenja Govori se o tome u slučaju kada „naša ciljna javnost izabere medij u kojem se pojavljujemo, uočava sadržaj o nama, apsorbira ga i pamti, pa je sada bolje informirana nego što je bila prije, što se treba očitovati u njezinu zanimanju i stajalištima“.

Model Apstraktan način prikazivanja veza između društvenih pojava. Apstrakcija stvarnog svijeta, odnosno realnog objekta ili situacije. Misaona pomagala da bi se složeni odnosi činjeničnog stanja učinili preglednima. To je prikaz stvarnosti na racionalan način. Njihova je uloga da pomognu ili olakšaju riješiti problem tako da se uoči ukupnost mogućih solucija i istaknu one koje najbolje odgovaraju određenim kriterijima.

Model 5C Način na koji tvrtka komunicira s medijima ima iznimnu važnost. Odabir

jednog ili više glasnogovornika predstavlja jednu od najvažnijih odluka za djelotvorno upravljanje svakom kriznom situacijom. Želi li biti uspješan glasnogovornik treba slijediti model 5C zasnovan na konzultantskom iskustvu eminentnih osoba za upravljanje kriznim situacijama. Elementi modela 5C su: 1) Zabrinutost; 2) Jasnoća; 3) Kontrola; 4) Samopouzdanje; 5) Stručnost.

Model „dvoetapnog toka“ Ovaj model sugerira da ideje teku od medija prema „vođama javnog mišljenja“, koji onda informiraju druge kroz interpersonalne razgovore. Većina se slaže da je komunikacija višestapni tok te da su mediji učinkovitiji u širenju informacija od interpersonalnih razgovora. Ipak, interpersonalna je komunikacija učinkovitija od masovnih medija kada je riječ o oblikovanju i promjeni načelnog odnosa ljudi prema nekom pitanju ili inovaciji. Kad je u pitanju široki raspon tema i inovacija, ljudi će se, za subjektivnu procjenu, umjesto izvorima masovnih medija, radije obratiti svojim interpersonalnim mrežama ljudi slične pozadine.

Model javnog informiranja Promotori svjetske izložbe o Columbu u Chicagu 1893. godine utemeljili su *Odjel za publicitet i promidžbu* te su angažirali novinare „da iskoriste tisak na svaki mogući način“. Model javnog informiranja također je koristio novinare za komunikaciju, posebno, kako piše J. E. Grunig, „lokalne novinare“ koji šire ono što je općenito točna informacija. Najznačajnije ime iz ovog razdoblja je Ivy Ledbetter Lee. Ivy Lee nakon što je napustio suradnju s Nacionalnim odborom demokratske stranke i suradnju s Georgeom Parkerom, postao je prvi agent za promidžbu Pensilvanijske željeznice. Lee je smatrao da se javnost više ne smije ignorirati kao u tradicionalnoj poslovnoj praksi. Javnost mora biti informirana. Taj povijesno važan i nov pristup Lee je primijenio tijekom štrajka rudara. Novinarima koji su izvješćivali o štrajku posao je bio olakšan jer su komunikacijski kanali bili značajnije otvoreni. „Novinari nisu smjeli nazočiti sastancima, ali im je Lee osigurao izvještaj sa svakog sastanka“. Model javne informacije najpopularniji je u vladinim organizacijama, posebno u agencijama.

Model otvorenih sustava Svi sustavi (mehanički, organski i društveni) mogu se, prema S. Cutlip i sur., klasificirati prema prirodi i količini razmjene s okolinom. Neprekidnost (kontinuum) varira od zatvorenog do otvorenog sustava. *Otvoreni sustavi razmjenjuju *inpute* i *outpute* preko propusnih membrana. Treba reći da društveni sustavi ne mogu biti sasvim zatvoreni ili potpuno otvoreni pa su oni *relativno otvoreni ili relativno zatvoreni*.*

Model publiciteta Prvi Grunig-Hunt model, model tiskovne agenture.

Motivacija Utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi. U okviru menadžmenta motivacija igra važnu ulogu jer njome menadžer nastoji zadovoljiti želje i nagone svojih suradnika kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za organizaciju. Motivacija je važan čimbenik i u svakodnevnom radu djelatnika odnosa s javnošću.

MPR Marketing odnosa s javnošću.

Mreža Dva i više povezanih računalnih sustava. U menadžmentu mreža je organizirani skup osobnih kontakata i mreža osobnih kontakata koja osigurava put od točke A do točke B u najkraćem vremenu i najkraćim putem, pri čemu su putovi, kako bi se minimizirala udaljenost između dvije točke, ne samo piramidalni, već i horizontalni, vertikalni i dijagonalni.

N

Nacionalna udruga glasnogovornika u javnim službama Udruga koja okuplja glasnogovornike u javnim službama SAD-a. Početkom 2000. godine ova udruga procjenjivala je kako u SAD-u postoji 40.000 službenih glasnogovornika, na svim razinama uprave. Procjenjuje se da samo u Washingtonu ima oko 11.000 stručnjaka za javne poslove koji rade u saveznom ustanovama.

Najava za medije Priprema se sa ciljem najave predstojećeg događaja, tako da urednici i novinari mogu procijeniti događaj i odlučiti hoće li o njemu izvještavati. I najava, kao i priopćenje, mora odgovoriti na

novinarsku formulu „5W“, dakle sadržavati elemente: *tko* je subjekt, *što* on radi, *gdje* se radnja događa, *kada* i *zašto*.

Neformalna komunikacija U organizacijama se odvija velika količina neplanske i neformalne komunikacije. Taj oblik komunikacije nije osmišljen za postizanje nekog određenog cilja. Nema namjeru promicati planove, ciljeve ili očekivanja kompanije. On se događa. No da bi se dogodio, potreban je napor, a ne stihija. Potrebno je jako puno raditi na organizacijskoj kulturi koja pospješuje ovakve razgovore, a ne gleda na njih kao povod za širenje dezinformacija i glasina. Razgovori se vode kod aparata za kavu, na hodnicima, uredima, tijekom ručka, na parkiralištu i drugdje. Na neformalnu komunikaciju može se gledati kao na uobičajen način na koji se informacije i znanja prenose među djelatnicima. U mnogim korporacijama djelatnici vjeruju da je usmena komunikacija točnija od formalne komunikacije koja teče od vrha prema dolje.

Neformalne istraživačke metode Još uvijek dominiraju istraživanjem u odnosima s javnošću. Neformalne metode istraživanja mogu biti korisne ako su djelatnici za odnose s javnošću svjesni njihovih ciljeva i slabosti. Glavni problem - uzroci nepoznate reprezentativnosti - rezultat je načina odabira uzorka. Ako se promatraju kao dobre metode za otkrivanje i proučavanje problemskih situacija i prethodno testiranje istraživačkih i programskih strategija, onda neformalne metode služe vrijednim ciljevima. Ako se rezultati koriste za planiranje i ocjenjivanje programa - uz pretpostavku da su reprezentativni za ciljnu javnost - onda su ove metode promašene. Postoji više neformalnih metoda koje se koriste u odnosima s javnošću: osobni kontakti, ključni informatori, fokusiranje skupine i skupovi mjesne zajednice, savjetodavni odbori i komisije, ombudsman, telefonske kontakt linije, analiza pošte, izvori na internetu, izvješće s terena i dr.

Neformalni lideri mišljenja To su osobe koje nemaju formalnu lidersku poziciju, ali imaju utjecaj na ljude i javnost zbog neke svoje određene karakteristike. Oni su često uzori. Ljudi im se dive i oponašaju ih. Opće-

nito imaju veliki utjecaj na skupine kojima pripadaju jer su jako informirani, obrazovani, vjerodostojni kada je riječ o nekoj temi ili pitanju. Veliki su konzumenti sadržaja masovnih medija i aktivni su u istraživanju informacija u svezi s pojedinim pitanjima. Nastoje imati dokumente, ugovore, sadržaje razgovora i dr. Stvaraju i održavaju kontakte s kolegama i medijima u zemlji i inozemstvu. Ne oslanjaju se samo na domaće izvore. Prate strane medije. S gledišta oblikovanja dnevnog reda politike, uspostava komunikacije s vođama javnog mišljenja važna je jer mišljenje *opinion leadera* ima određenu težinu u dijelovima javnosti i kod medija, pa i kod *decision makersa*. *Opinion makersi* crpe tri izvora moći: 1) moć znanja; 2) moć titule, funkcije ili dužnosti koju obnašaju; 3) moć osobnosti ili karizmatičnosti koju posjeduju.

Nekontrolirani mediji Mediji u kojima djelatnici u odnosima s javnošću nemaju izravnu ulogu u odlučivanju o medijskom sadržaju. Umjesto toga, medijski vratari (*gatekeeperi*) odlučuju hoće li se nešto objaviti, što će se objaviti, kako, kada i za koga.

Nelinearna kultura Bavi se različitim temama i oslanja se na usmenu komunikaciju. Pojam se koristi kod izučavanja profila kultura važnih za međunarodne odnose s javnošću.

Neposredovana komunikacija Središnji oblik komunikacije unutar organizacije je osobna (verbalna) komunikacija. Zaposlenici preferiraju izravnu komunikaciju od strane svojih nadređenih. Istraživanja pokazuju da je komunikacija licem u lice najučinkovitiji način prijenosa poruke zaposlenicima. Verbalna komunikacija ima značajan utjecaj na organizacijsku kulturu. Najčešće korištena neposredovna komunikacija u organizaciji su sastanci.

Neprofitna organizacija Organizacija čiji je primarni cilj pružanje usluga društvu na neprofitnoj osnovi. Ne osniva se radi stjecanja profita, nego ima neku drugu svrhu ili misiju. Treba razlikovati sljedeće vrste neprofitnih organizacija: 1. religiozne; 2. socijalne (primjerice, uslužni klubovi i bratovštine); 3. kulturne; 4. obrazovne; 5. zaštitne

(primjerice, trgovinske komore i sindikati); 6. političke (primjerice, političke stranke i lobističke skupine); 7. dobrotvorne; 8. socijalno uzrokovane institucije (primjerice, mirotvorne skupine, skupine za zaštitu okoline, planiranje obitelji, rasna i ljudska prava i sl.). Obuhvaćaju znatan dio nacionalnog gospodarstva, snažno utječući na oblikovanje strategije razvoja.

Neverbalna komunikacija Permanentno primanje i emitiranje znakova gestama, mimikom ili pokretima tijela. Neverbalna komunikacija predstavlja primarni komunikacijski model, kontrolirana je određenim sustavom kodova koji su kulturno determinirani. Neverbalna komunikacija izuzetno je snažna. Psiholog Albert Mehrabian napominje da neverbalni dijelovi poruke mogu biti važniji od značenja izgovoreni riječi. Mehrabian je poruku podijelio na tri komponente: verbalnu, zvučnu i izražajnu.

Nevladine organizacije Izraz se odnosi na mnoge raznovrsne institucije koje mogu osiguravati financiranje, tehničke savjete i zastupanje ljudima u nevolji. Zbog svoje usredotočenosti na konkretnu misiju ili cilj i svog oslanjanja na važnu potporu predanih volontera, nevladine su organizacije u stanju baviti se pitanjima kojima se drugi ne mogu ili ne žele baviti. Nevladine se organizacije bave širokim spektrom pitanja kao što su ljudska prava, zaštita okoliša, prava životinja, pomoć nakon katastrofa, rasna jednakost, političke slobode i drugo. Po svojoj veličini, one su u rasponu od velikih međunarodnih skupina do lokalnih skupina u „bazi“. Može ih se nazivati članskim ili dobrovoljnim organizacijama, skupinama za zagovaranje, razvojnim agencijama ili društvima za uzajamnu pomoć.

Novi mediji Generički pojam za brojne različite oblike elektroničke komunikacije koje omogućuje primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Pojam se koristi kako bi se naglasila razlika u odnosu na tradicionalne, stare medije, poput tiska, radija i televizije koji tekst i slike prikazuju statički. Novi mediji uključuju web mjesta, slanje audio i videosadržaja primjenom tehnike kontinuiranog tijeka podataka, sobe za

čavrljanje, elektroničku poštu, web oglašavanje, DVD, kompaktne diskove, digitalne kamare i dr.

Novinar Osoba koja se bavi prikupljanjem, obradom, oblikovanjem ili razvrstavanjem informacija za objavu putem medija te je zaposlena kod nakladnika ili obavlja novinarsku djelatnost kao samostalno zanimanje ili na temelju ugovora i u skladu sa zakonom.

Novinarstvo Profesionalna djelatnost koja prikuplja, selekcionira, obrađuje i objavljuje informacije putem medija.

Novine Izvor su informacija o brojnim područjima ljudske djelatnosti, pa tako i u odnosima s javnošću. Prema definiciji, novine su svako periodično izdanje koje u pravilu izlazi dnevno ili tjedno, rjeđe petnaestodnevno ili mjesečno, uz označeni datum i redni broj, uvijek ista naziva, koje se tiska radi obavještanja javnosti o događajima na području ljudske djelatnosti i o svim aspektima društvena života. Za odnose s javnošću tiskani mediji važan su komunikacijski kanal od organizacije do ciljne javnosti. Novine su važan kanal za slanje poruke kada se od primatelja očekuje detaljnije razmatranje i razmišljanje o poruci.

Nulti govor Za govor kažemo da je nulti kada nema neke posebne poruke ili sadržaja. Vješti retoričari u razgovoru s medijima nastoje izbjeći neugodna pitanja tako što ulaze u odgovore, ali ne nude ništa konkretno. Kod političara često možemo prepoznati nulti govor. Još više i bolje ovu tehniku komuniciranja prepoznamo kod diplomata. Naime, često nakon diplomatskih pregovora ili razgovora možemo čuti sljedeće izjave: „Razgovori su bili konstruktivni. Obje strane su zadovoljne razmjenom mišljenja i pogleda na aktualna pitanja. Dogovorili smo se da nastavimo intenzivnu komunikaciju i suradnju u interesu svih strana“.



Objave javnih službi Radijsko ili televizijsko priopćenje za javnost koje se izrađuje i šalje za emitiranje. Ovo priopćenje u SAD-u

uobičajeno se zove *Priopćenja komunalnih službi* (PSA - *Public Service Announcement*). Traju 10, 30 ili 60 sekundi. PSA je svaka objava koja promiče programe i usluge državnih i volonterskih agencija i za koje se postajama ne plaća.

Oblici oglašavanja Mogu se razvrstati prema: vrsti i svrsi proizvoda, području plasmana, kanalima distribucije, imenu proizvoda ili poduzeća, tržišnim ciljevima, politici promocije, vrsti kanala, apelima, društvenim sankcijama, konkurenciji, reakciji potrošača.

Oblikovanje poruke U odnosima s javnošću oblikovanje poruke posebno je važno kod komunikacijske komponente strategije. Kod oblikovanja sadržaja poruke u komunikaciji stručnjaci odnosa s javnošću trebaju poznavati klijentovo stajalište, kao i ukupnu situaciju u kojoj se nalazi cijeli proces planiranja. I zbog oblikovanja poruke još jednom se potvrđuje vrijednost istraživanja.

Obrambeni odgovor Predstavlja skupinu strategija koje podrazumijevaju manje agresivni odgovor organizacije na vanjske kritike. *Poricanje* je prva strategija unutar ove skupine kojom organizacija ne prihvaća krivnju, tvrdeći kako navodni problem uopće ne postoji, nije se dogodio ili nema nikakve veze s organizacijom. *Isprika* je strategija kojom organizacija pokušava minimalizirati svoju odgovornost za neki prijestup. *Opravdavanje*, kojim organizacija priznaje krivnju za određeni problem, ali se naglašava kako je za to imala dobar razlog, posljednje je iz skupine strategija obrambenih odgovora.

Obrazovanje Osposobljavanje djelatnika za obavljanje određenih funkcija i potfunkcija u gospodarskom i ostalim oblicima društvenog života.

Obrazovanje u odnosima s javnošću Usporedno sa sve bržim razvojem industrije odnosa s javnošću širi se i uvođenje odnosa s javnošću u studijske programe na akademskoj razini. Brojni fakulteti i poslovne škole uveli su odnose s javnošću ne samo kao stalne kolegije, nego i strateške pravce razvoja svojih visokoškolskih institucija. Sve veće značenje odnosa s javnošću u suvreme-

nom društvu djelovalo je i na srednje škole. U razvijenim zapadnim zemljama sve je više srednjih škola koje u svojim programima uz redovno imaju i fakultativno izučavanje odnosa s javnošću. Kada je riječ o modelu nastavnog plana u odnosima s javnošću, vrlo je mali broj profesija strogo standardizirao svoje obrazovne programe, ali su brojne profesije prihvatile obrazovne standarde i zahtjeve. Obrazovanje kao karijera treba biti stalno, a studentski stupanj treba biti početna točka. Studentski stupanj osigurava kvalitetu za početnu i stvara osnovu za naprednu razinu.

Obrnuta piramida Način pisanja teksta ili priopćenja. Kod obrnute piramide na početku teksta kaže se sve najvažnije. Priopćenje za medije slijedi oblik *piramide vijesti* ili *obrnute piramide* (ili pješčanog sata) tako da se informacija iznese redoslijedom važnosti. Ključna informacija nalazi se na vrhu teksta, a piramida se nastavlja do najniže točke, gdje se nalazi najmanje važna informacija. To urednicima omogućuje da odmah uoče najvažnije činjenice.

Obuzdavanje krize Skup odluka i postupaka kako bi se spriječilo pogoršanje krize. Svrha je stabilizirati situaciju do trenutka kada se mogu poduzeti odlučnije akcije.

Ocjenjivanje Riječ koja doslovno znači odrediti vrijednost nečega. Često se odnosi na mjerenje obavljeno nakon programa. Međutim, ocjenjivanje se može obavljati, i idealno bi ga trebalo obavljati, na više točaka tijekom cijele provedbe programa odnosa s javnošću. Ocjenjivanje se može obavljati za potrebe prijedloga, plana ideje ili kako bi se identificirale tekuće razine svijesti prije početka provedbe programa. Isto se tako ocjenjivanje može provoditi tijekom programa zbog ocjene napredovanja i privremenih rezultata. Prema tome, ocjenjivanje nije pojedinačan korak poslije dovršenja programa, već proces kojeg se može i treba ostvarivati tijekom cijelog odvijanja programa.

Ocjenjivanje programa Dok je evaluacija istovremeno stalan i proces koji se odvija nakon završetka kampanje, temeljitu ocjenu svih aktivnosti odnosa s javnošću treba provoditi redovito, ali manje učestalo, ot-

prilike jedanput godišnje. Od djelatnika za odnose s javnošću sve se više zahtjeva da dokumentiraju mjerljive rezultate i prihode od programa odnosa s javnošću u usporedbi s troškovima kako bi pokazali „dohodak na ulaganje“. Odnosi s javnošću, baš kao i druge stožerne i linijske funkcije, ocjenjuju se s obzirom na svoj doprinos promicanju organizacijske misije i postizanju organizacijskih ciljeva. Voditelji u svim oblicima organizacija, od najvećih korporacija do najmanjih neprofitnih skupina, traže dokaze o djelovanju programa – osobito kada se revidiraju stari proračuni ili pregovara o novim proračunima, kada se organizacije smanjuju kako bi bile konkurentnije ili kada nova uprava preispituje i restrukturira operacije i prioritete. Djelatnicima za odnose s javnošću ocjenjivanje ima različito značenje. Pojedini istraživači i znanstvenici koji se bave odnosima s javnošću grupiraju razine ocjenjivanja programa na: *inpute*, *outpute* i *rezultate*.

Ocjenjivanje učinka Dokumentira posljedice programa i osigurava povratne informacije o mjeri u kojoj su postignuti opći i posebni ciljevi. Nijedno ocjenjivanje nije potpuno bez posvećivanja pozornosti kriterijima na svim razinama.

Odgovornost za krizu Naziv „odgovornost za krizu“ uveli su Coombs i Holladay (1996.). Predstavlja „stupanj u kojemu dionici okrivljuju organizaciju zbog kriznoga događaja“. Što je veća odgovornost za krizu u očima javnosti, to više interesno-utjecajne skupine okrivljuju organizaciju za krizu. To znači da uzroke krize tumače dionici, a ne organizacija. Krize su uistinu stvar tumačenja. Ljudi mogu na različite načine tumačiti uzroke jedne krize. Prema Coombsu i Holladayu (1996.) „kriza je događaj za koji ljudi ili javnosti traže i pripisuju uzroke. Točnije, ljudi ocjenjuju odgovornost organizacije za krizu kada utvrde uzrok krize.“

Odnosi s društvenom zajednicom Odnosima s društvenom zajednicom i društvenoj odgovornosti korporacija posljednje desetljeće pridaje se sve više pozornosti. U kontekstu rastućeg interesa društvene odgovornosti prema zajednici pod društvenom zajedni-

com smatramo sve subjekte s područja na kojem institucija djeluje, koji na određen način ovise o instituciji, odnosno o poslovnim aktivnostima poduzeća, a koji mogu utjecati na rad institucije/poslovanje poduzeća.

Odnosi s javnošću Označava komunikacijsku aktivnost koja se na engleskom govornom području naziva *public relations* ili skraćeno PR. Smatra se da je ovaj termin najranije korišten u SAD-u, odakle se njegova upotreba proširila i na ostale zemlje. Naziv i položaj odnosa s javnošću jako se razlikuje od organizacije do organizacije.

Odnosi s javnošću – definicija *Američko udruženje za odnose s javnošću*, poznatije po skraćenici PRSA, u studenom 1982. istaknulo je da odnosi s javnošću pomažu našem kompleksnom, raznolikom društvu u donošenju odluka i omogućuju mu da funkcionira efikasnije, što pridonosi postizanju međusobnog razumijevanja između institucija (organizacija) i njihova okruženja (ciljnih skupina).

Odnosi s javnošću crkava Komunikacija crkve sa svojom unutarnjom i vanjskom javnošću. Crkve i ostale vjerske/religijske organizacije nastoje u javnosti ostaviti što pozitivniji dojam. Mnoge od njih imaju zaposlene na poslovima komunikacije. Velika većina vjerskih organizacija, pored državne potpore, financira se od doprinosa članova, dobrotvornih priloga i/ili dobrovoljnih darova. Zbog svoje naglašene duhovnosti i dobrovoljnosti, odnosi s javnošću važan su dio osnovnih djelatnosti takvih organizacija. Ciljevi većine vjerskih organizacija zahtijevaju razvijanje brojnih akcija koje mogu realizirati odnose s javnošću. Crkve imaju potrebu komunicirati sa svojim vjernicima s obzirom na vjerska, socijalna i znanstvena pitanja. U posljednje vrijeme religijske organizacije počele su širiti svoje komunikacijske aktivnosti, posebno one koje uključuju masovne medije. To znači da sve više vjerskih organizacija osniva svoje urede za odnose s javnošću i imenuje glasnogovornike.

Odnosi s investitorima Dio korporativne komunikacije. Odnosi s investitorima su strateški planirano i ciljno usmjereno oblikovanje komunikacijskog odnosa između

dioničkog društva, čije dionice kotiraju na burzi i financijske javnosti.

Odnosi s medijima Jedan od najvažnijih programa odnosa s javnošću. Odnosima s medijima smatraju se aktivnosti odnosa s javnošću usmjereni prema medijima. Svrha je tih odnosa izgradnja dobrih (dvo-smjernih simetričnih) odnosa s vlasnicima, urednicima i samim novinarima kako bi se preko njih dobio što veći publicitet u javnosti i tako utjecalo na izgradnju pozitivnog imidža tvrtke, proizvoda i osoba.

Odnosi s potrošačima Uspostavljanje, održavanje i unaprjeđenje (simetrična) komunikacije s potrošačima. Pojačana briga za potrošače u SAD-u može se smjestiti u rane 1960-e godine kad je predsjednik John F. Kennedy predložio četiri osnovna prava potrošača. To su: pravo na sigurnost, pravo na informiranost, pravo izbora i pravo da ga se čuje. Kasnije su usvojena još dva važna zakona: pravo uživanja čiste i zdrave okoline te pravo siromašnih i drugih manjina da imaju zaštićene svoje interese. I naredni su američki predsjednici ohrabivali Kongres da donese nove zakonske akte koji će služiti zaštiti potrošača. U svom kongresnom govoru 1962. u kojem je najavio ustavna prava potrošača predsjednik J. F. Kennedy objasnio je važnu ulogu koju potrošači (javnost) igraju u našem društvu: „Potrošači, po definiciji, uključuju sve nas. Oni su najveća ekonomska skupina u gospodarstvu, koja djeluje i stalno se nalazi pod djelovanjem gotovo svake javne i privatne ekonomske odluke. Ali oni su jedina skupina čija se gledišta često ne čuju”. U razvijenom svijetu pokret za zaštitu potrošača tijekom godina je eskalirao. Potrošači sve više i više traže da korporacije prema njima postupaju ispravno i etički. U današnje vrijeme potrošači traže više međusobne komunikacije između organizacija koje promiču. U zajedništvu i razumijevanju, korporacije imaju veliku financijsku korist.

Odnosi s vladom Vrsta su odnosa s javnošću koju organizacije – i profitne i neprofitne - koriste da komuniciraju i strateški utječu na aspekte javne politike i njihove okoline.

„Off-on“ odnosi s medijima Unatoč vrlo složenim odnosima medija (novinara) i izvora informacija (djelatnika odnosa s javnošću), novinari nastoje što više zaštititi svoju neovisnost. Ma koliko su ovisni o kvaliteti rada izvora informacija, ne prihvaćaju „off-on“ odnos, odnosno odnos „uključiti/isključiti“. Izvori informacija pristup novinarima i medijima trebaju tražiti kroz proaktivnu komunikaciju na načelima uvažavanja uloga u ovom procesu.

Oglas Sredstvo oglašavanja čija se poruka prenosi preko medija. Osnovni su mu zadatci da ga čitatelj treba vidjeti, pročitati i vjerovati mu i poželjeti ono što oglašava.

Oglašavanje Skup djelatnosti koja pomoću vizualnih, akustičnih i kombiniranih poruka informira potrošače o određenim proizvodima ili uslugama i utječe na njih da slobodno izaberu i kupe te proizvode. Oglašavanjem se smatra i način na koji se potiče prodaja robe u industrijskim društvima. U odnosima s javnošću oglašavanje se smatra informacijom koju u medije plasiraju identificirani naručitelji, plaćajući pritom medijski prostor i vrijeme. To je kontrolirana metoda plasiranja poruke u medije.

Ograničena javnost U velikoj mjeri ovisi o drugima u smislu resursa. Njezin je legitimitet da govori i djeluje na ograničen način, tj. kako njezine uloge vide drugi. Ograničena javnost može takva i ostati ili pak, ako postoje odgovarajući uvjeti, postati kooptirana, kritička ili nadvladajuća javnost, npr. uz preraspodjelu resursa ili suradnju s drugim.

Okoliš Ukupni prostor u kojem žive ljudi, biljke i životinje. Sastoji se od *prirodnog okoliša* koji čine: atmosfera, vode, mora, flora, fauna, ljudi i *stvoreno okoliša*, koji čine: naselja, graditeljska baština, prometnice, razna postrojenja i dr. Pojmovi čovjekova okolina i životna sredina širi su od pojma okoliša jer pored prostora obuhvaćaju i čovjekove društvene i gospodarske odnose.

Olakšavatelj komunikacije u odnosima s javnošću To su posrednici u informiranju. Služe kao tumači, poveznici i posrednici između organizacije i njezine javnosti. Održavaju dvosmjernu komunikaciju i olakšavaju interakciju uklanjajući prepreke u odnosi-

ma i držeći komunikacijske kanale otvorenima. Olakšavatelji komunikacije izvori su informacija i osobe službeno zadužene za kontakt između organizacije i javnosti.

Olakšavatelj rješavanja problema u odnosima s javnošću Stručnjak u odnosima s javnošću. Suraduju s drugim menadžerima na definiranju i rješavanju problema. Oni su dio tima za strateško planiranje i postaju dijelom menadžerskog tima. Zahvaljujući njima odnosi s javnošću smatraju se čimbenicima odlučivanja i upravljanja organizacijom.

On background Izvori informacije koji su anonimno pripisivi nekom tijelu ili nekom od njihovih valjanih predstavnika, a da ih se osobno ne imenuje (*on background*). Npr. (*uobičajene fraze*) ...ovlašteni izvor (vladin... službeni); ...visoki dužnosnik ministarstva (vlade); ...osoba koja je s predsjednikom putovala u zrakoplovu...; ...u vladinim krugovima (parlamentarnim, diplomatskim) i sl. Izvor bi se odmah na početku razgovora trebao očitovati o parafrazi s kakvom bi želio biti opisan. Ako se ne očituje, novinar sam o tome odlučuje. Informacija dana „on background“ smatra se službenom informacijom.

On deep background Izvori informacije koji se uopće ne mogu pripisati, tj. oni za koje se ne smiju navoditi ni predstavnici, ni administracija, ni ustanova kojoj pripadaju (*on deep background*). Primjer: ...dobro obaviješteni izvor (općenito); ...povjerljiv izvor; ...u diplomatskim, gospodarskim krugovima (bez navođenja zemlje, banke, tvrtke...); ...vjeruje se...; ...promatrači ističu i sl. U američkom novinarstvu kaže se da neki izvor govori iz „duboke pozadine“ (*on deep background*) bez ikakva pripisivanja izvoru, čak ni neizravno pozivanje na taj izvor.

On line izvori informacija Nova komunikacijska tehnologija omogućuje bržu komunikaciju osobama i organizacijama sa svojom javnošću. Djelatnici za odnose s javnošću prate što se o njihovoj organizaciji piše na internetu. Glasine koje se pojavljuju na internetu mogu utjecati na reputaciju organizacije, izazvati pad dionica te pad

proizvodnje ili prodaje. Djelatnici odnosa s javnošću trebaju stalno pratiti internet kako bi spriječili „cyber krizu“. Praćenjem izvora na internetu djelatnici za odnose s javnošću osluškuju okolinu i šire kanale interaktivne komunikacije i interveniraju u virtualnoj konverzaciji.

Off the record Informacija se ne smije objaviti ni u kojem obliku, a dana je novinaru samo zato da bi mu se olakšala interpretacija nekog događaja (*of the record*). To su izjave date od nekog izvora uz najviši stupanj zaštite anonimnosti izvora, u „najvećem povjerenju“. U tom slučaju, ništa što je kazano ili priopćeno nije za objavljivanje.

On the record To je izvor informacija koji je nominalno, službeno naveden, imenom i funkcijom kada je riječ o nekoj osobi.

Opći program akreditacije Godine 1998. američka PRSA je donijela „opći program akreditacije“ da bi svoju akreditaciju učinila dostupnom i onima koji nisu njeni, već članovi nekih drugih grupacija poput: Vijeća za odnose u poljoprivredi, Udruženje za odnose s javnošću Floride i dr.

Opinion makers Kreatori javno mišljenja. Proizvođač mišljenja, utjecajni pojedinac koji kreira stav javnosti povodom određenog pitanja. To su ljudi koji se vide i prepoznaju kao utjecajni i poštovani u dijelu društva. *Opinion makersi* javnosti pomažu u oblikovanju javnog mišljenja jer ljudi slušaju što kažu. Prepoznati kao stručnjaci, eksperti u određenom području. Za njihov imidž veže se izrazita stručna/znanstvena kompetencija. Vođe mišljenja formiraju mreže tako što razgovaraju s drugim ljudima i pojedincima koji imaju informacije i formirana gledišta o pojedinim temama. *Za njih* se može reći da su jako zainteresirani za društvena pitanja i događanja te da djeluju i kao katalizatori za oblikovanje javnog mišljenja: bolje su i više informirani od prosječne osobe; visoko su zainteresirani za pojedine teme; rano prihvaćaju nove ideje i dobri su organizatori, mogu potaknuti na akciju. Velikisu konzumenti sadržaja masovnih medija i aktivni su u istraživanju informacija u svezi s pojedinim pitanjima. Nastoje imati dokumente, ugovore, sadržaje razgovora i dr. Stvaraju i

održavaju kontakte s kolegama i medijima u zemlji i inozemstvu. Ne oslanjaju se samo na domaće izvore. Prate strane medije.

Organizacija U općem smislu svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke, s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života. Društveni poređak koji vodi kolektivne ciljeve. U općoj jezičnoj uporabi kao i u znanosti (politologiji, sociologiji, poslovnoj administraciji) pojam organizacija se koristi vrlo raznoliko.

Organizacijska komunikacija Odnosi se na sve komunikacijske oblike i tipove u komunikacijskom procesu (političke i neprofitne organizacije, javne službe itd.). Organizacijska komunikacija razumije se kao komunikaciju *u* organizaciji te kao komunikaciju *od* organizacije.

Osobni odnosi s javnošću Jedno od područja primjene odnosa s javnošću. Potrebno je razlikovati odnose s javnošću za osobe (*celebrity*) od osobnih odnosa s javnošću. Osobne odnose s javnošću stvaraju pojedinci uspostavlajući odnose, tj. komunicirajući sa svojom primarnom javnošću. U toj komunikaciji osobe stvaraju određenu sliku (imidž) koja ih određuje prema javnosti. Na osobne odnose s javnošću značajno utječe verbalna i neverbalna komunikacija, stil, kompetencija, etika, kao i u najširem smislu učinci rada i djelovanja u društvu. Smatra se da osoba ima uspješne osobne odnose s javnošću ukoliko stvori pozitivan stav i percepciju javnosti o sebi služeći tako i općem dobru.

OTS - Opportunities to see Metoda evaluacije koja označava broj prilika kad publika (javnost) ima mogućnost vidjeti poruku.

Otvoreni sustavi Svi sustavi (mehanički, organski i društveni) mogu se klasificirati prema prirodi i količini razmjene s okolinom. Neprekidnost (kontinuum) varira od zatvorenog do otvorenog sustava. *Otvoreni sustavi* razmjenjuju *inpute* i *outpute* preko propusnih membrana. Treba reći da društveni sustavi ne mogu biti sasvim zatvoreni ili potpuno otvoreni pa su oni *relativno otvoreni* ili *relativno zatvoreni*. Otvoreni sustavi, pak, reagiraju na promjene u okoli-

ni. Prilagođavaju se kako bi se suprotstavili promjenama u okolini ili kako bi im se prilagodili.

Ovlašteni poslovni komunikator Akreditirani član IABC-a. Svaki član međunarodne udruge poslovnih komunikatora mora proći akreditacijski ispit kako bi stekao titulu „ovlašteni poslovni komunikator“. Ispit se sastoji od pismenog i usmenog dijela te prezentacije. Akreditacija je dokaz profesionalnog dostignuća i odgovornosti i znak da se djelatnik popeo sa zanatske razine na razinu komunikacijskog menadžmenta.

P

Pageova načela Načela društva „Arthur W. Page“. Društvo zastupa uvjerenje da su odnosi s javnošću, kao funkcija upravljanja, ključni za uspjeh korporacije. Društvo će prihvatiti članstvo pojedinca koji u svojem djelovanju utjelovljuju najviše standarde prakse odnosa s javnošću. *Šest načela* „Arthur W. Page“ glase: 1. *Reci istinu* – Upoznaj javnost s aktualnim zbivanjima te joj pruži točnu sliku karaktera, ideala i prakse poduzeća. 2. *Dokaži se djelom* – Devedeset posto javnog poimanja organizacije ovisi o djelima, a deset posto o riječima. 3. *Slučaj potrošača* – Kako bi dobro služio kompaniji, shvati što javnost želi i treba. Stalno informiraj najvišu upravu i ostale zaposlenike o reakcijama javnosti na proizvode, politiku i postupke poduzeća. 4. *Djeluj unaprijed* – Predvidi reakcije javnosti i odbaci način djelovanja koji donosi poteškoće. Stvaraj pozitivno ozračje. 5. *Vodi odnose s javnošću kao da čitavo poduzeće ovisi o njima* – Poduzetnički su odnosi funkcija upravljanja. Nijedna poduzetnička strategija ne smije se provoditi prije nego što se razmotri njezin učinak na javnost. Profesionalac za odnose s javnošću kreator je politike koji je u stanju obavljati širok spektar aktivnosti u okviru poduzetničkog komuniciranja. 6. *Ostani miran, strpljiv i dobro raspoložen* – Staloženosti, mirom i razboritošću u odnosu na informacije postići ćeš da se u odnosima s javnošću dogode čuda. Kada nastupi kri-

za, ne zaboravi da se najbolje komunicira „hladnom glavom“.

Paket-javnosti Dobro organizirane skupine čiji su članovi međusobno povezani zajedničkim interesima; predstavljaju unaprijed postavljene ciljeve za praktičare koji realiziraju projekte u njihovom interesu.

Pakiranje politike Veže za ideju prema kojoj javnim predstavljanjem politike u sve većoj mjeri upravljaju stranke i političari koji koriste usluge medijskih konzultanata. Političkim „proizvodima“ se u tom smislu daje atraktivna „ambalaža“ na sličan način kao ekonomskim proizvodima. Pakiranje politike je počelo u velikoj mjeri dolaziti do izražaja tijekom osamdesetih u zemljama razvijenoga Zapada i to zbog nekoliko povezanih okolnosti: politički akteri su u potpunosti shvatili veliku važnost posrednog komuniciranja (posebno putem televizije) i ograničene učinke *face to face* komuniciranja s biračima; vodeći političari unaprijedili su svoje medijske vještine te u većoj mjeri počeli koristiti usluge medijskih konzultanata. Pojavila se nova generacija političara koja je za razliku od svojih prethodnika socijalizirana u vrijeme razvoja televizije. Osnovne tehnike pakiranja politike su: 1) *politički intervjui* - posljednjih godina jako personalizirani, više se bave osobom nego politikom; novinari uporniji i samosvjesniji, a političari manje rezervirani i slično; 2) *izrazito korištenje televizije* - posebno intenzivno spotova, od kojih su mnogi obilježeni naglašavanjem imidža i napadima na suparnike; 3) *korištenje poznatih osoba* u predizbornim kampanjama; 4) *različiti mehanizmi utjecaja* na medije i državne kontrole i 5) *kreiranje i naglašavanje imidža*.

Parnični odnosi s javnošću Kako se sve više uočavao velik utjecaj odnosa s javnošću na organizacije uvučene u pravne probleme, razvilo se posebno područje unutar odnosa s javnošću tzv. „parnični odnosi s javnošću“. Oni koji se s njima bave pomažu organizacijama da se pozabave interesima koji se protežu i izvan pravnog okvira. Djelatnici za odnose s javnošću moraju biti svjesni utjecaja zakona i propisa na komunikacijske i poslovne aktivnosti. Pravna pitanja često

definiiraju, ograničavaju i reguliraju moderanu praksu odnosa s javnošću bez obzira bili djelatnici upoznati s njima ili ne.

PENCILS P (*publiction*) – publikacije (časopis kompanije, godišnja izvješća, brošure za kupce itd.); **E** (*ewents*) – događanja (sponzoriranje sportskih događanja ili umjetnosti ili predstava u trgovini); **N** (*news*) – vijesti (dobre priče o kompaniji, njezinim ljudima i proizvodima); **C** (*community involvement activities*) – uključivanje zajednice (vrijeme i novac prilagođeni potrebama lokalne zajednice); **I** (*identity media*) – identitet (pisači pribor, poslovne kartice, kod odijevanja u poduzeću); **L** (*lobbyng activity*) – lobiranje (nastojanje da se utječe na pozitivne odluke i smanji negativan utjecaj nepovoljnih odluka u zakonodavstvu); **S** (*social responsibility activities*) – društveno odgovorne aktivnosti (stvaranje dobre reputacije društveno odgovornog poduzeća).

„**People**“ **metar** U istraživanju radijske i televizijske publike koriste se četiri primarne metode mjerenja. Jedna od njih je *people metar*. Kompanije koje se bave ovakvim mjerenjima koriste sofisticirane metre u nastojanju kako bi riješili problem informacija koje ne daju metri za mjerenje slušanošti i gledanošti. Svaki pripadnik kućanstva u kojemu se vrši mjerenje mora prilikom gledanja televizije pritisnuti svoje dugme. Metar registrira tko u kućanstvu gleda koji program i tu informaciju šalje putem telefonskih linija u središnje računalo. Ovu se metodu koristi i u marketinškim istraživanjima kada je potrebno napraviti izvješće o ponašanju kupaca i potom korelirati kupnje s gledanjem televizije. Sasvim prirodno ljudi se brzo umore od „paljenja“, „gašenja“ i davanja svih ostalih traženih informacija (npr. podataka o djeci koja su premalena kako bi ovladala opisanom tehnologijom). Daljnji je problem što mjerenje ne obuhvaća sve televizijske uređaje u kućanstvu pa i ovaj metar daje nepotpune podatke o gledanošti.

Paragraf Nov stavak teksta, zakonskog ili znanstvenog, koji ima samostalno značenje pa je obilježen kakvim brojem ili znakom. Odlomak, članak, grafički znak kojim se obilježava takav odlomak. U pravnim tek-

stovima rabi se da bi se obilježio članak nekog zakona, pravilnika, uredbe ili drugog pravnog akta. Kao kratica (sigla) za paragraf rabi se znak § (nekoć latinično slovo C, od lat. riječi *caput* glava). Prvobitno je paragraf bio znak kojim su označavani umetnuti dijelovi teksta u antičkoj komediji i tragediji.

Pasivna publika Komunikacija i odnosi s javnošću usmjereni su prema publikama i interesno utjecajnim skupinama ili javnostima, često posredstvom masovnih medija. Uz masovne medije tradicionalno se povezuje masovna publika. Pojam „masovno“ nije se shvaćao kao veliko u smislu broja, nego prije kao velika masa izoliranih, anonimnih i neorganiziranih pojedinaca. Razvoj industrijskog kapitalističkog društva doveo je do nastanka ranjivih masa i pasivne publike. Pasivna publika pasivno reagira na medijski sadržaj i prihvaća ga. U odnosu na njega nema aktivan intelektualni i emocionalni angažman. Stoga se ta pasivnost u prvom redu definira u smislu snažnih učinaka za koje se vjeruje da ih medijska komunikacija kod te publike ima, kao i odgovarajuće uloge koja se toj publici u komunikaciji dodjeljuje.

Perceptualna kriza (kriza uočavanja) Vrsta krize. Ništa nije učinjeno pogrešno, ali javnost uočava pogrešne radnje tako da je šteta gotovo stvarna.

Persuazija Nagovaranje, uvjeravanje. Interpersonalna persuazija je vrsta interpersonalne komunikacije kojoj je odlika namjera od strana najmanje jednog komunikatora promijeniti mišljenje, osjećaje i ponašanja barem jedne druge osobe. Persuazija je dakle proces u kojem komunikator pokušava izazvati promjenu vjerovanja, stava ili ponašanja druge osobe ili skupine prenošenjem poruke u kontekstu u kojem onaj koji pokušava da se uvjeri raspolaže izvjesnim stupnjem slobodnog izbora.

PERT dijagram Kod vremenskog planiranja i upravljanja programima u odnosima s javnošću, izlistava zadatke s krugovima i strelicama koje pokazuju kako se jedan zadatak prelijeva u drugi. Ovi dijagrami najčešće sadržavaju i datume za izvršenja pojedinih zadataka, kao i odgovornost pojedinaca

za njihovu provedbu. Nedostatak ovog dijagrama je izostanak kalendarskog pristupa koji je vidljiv kod *Gantt Charta*.

PEST analiza Najčešće korištena tehnika analize vanjskog okruženja. Dijeli okruženje na četiri tematska područja: *političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko*.

Pet elemenata komunikacije To su: 1) pošiljatelj/izvor (enkoder), 2) poruka; 3) kanal; 4) primatelj (dekoder); 5) povratna veza (*feedback*).

Planirani publicitet Rezultat je svjesnog nastojanja da bi se privukla pozornost na određeni problem, događaj ili organizaciju. Za planiranje takvog događaja i način na koji će se takav događaj priopćiti medijima odnosi s javnošću imaju dovoljno vremena. Međutim, u slučajevima kada se otkaz, širenje poslovanja, promjene direktorskog osoblja, novi proizvod ili ostali događaji vrijedni medija dogode neočekivano, metoda objavljivanja postaje glavna briga. Percepcija čitateljstva na određeni događaj odlučuje o tome je li publicitet dobar ili loš. Metoda kojom se neki događaj objavi može odrediti učinak tog događaja. Tri izravna načina komuniciranja s medijima su obavijesti, diskusije (razgovori, telefonski pozivi, sastanci, ili intervjui) te konferencije za novinare. Televizijskim medijima se može pristupiti pomoću obavijesti putem videa, intervjuiima preko satelita ili medijskim turnejama preko satelita.

Planiranje Funkcija menadžmenta koje je cilj analizirati važne informacije iz prošlosti i sadašnjosti i procijeniti mogući razvoj u budućnosti. Planiranje je utvrđivanje zadataka i ciljeva koje neki ekonomski subjekt, skupina subjekata ili cijela zajednica želi postići u svojoj gospodarskoj ili drugoj djelatnosti u određenom razdoblju.

Poduzeće Pravni objekt koji pripada nekom subjektu, u pravilu trgovcu, tako da može njime raspolagati. Poduzeće čini određenu gospodarsku djelatnost koju obavlja trgovac kao nositelj takve djelatnosti u organizacijskom smislu, tako da npr. jedno trgovačko društvo može imati devet poduzeća – tvornicu za preradu repe, tvornicu cipela, mljekaru, robnu kuću, itd.

Polikromna kulture U *polikromnim kulturama* u koje spadaju arapske zemlje, zemlje Latinske Amerike i neke zemlje južne Europe ljudi istodobno obavljaju više stvari, često neplanirano. U ovim kulturama nije sve točno isplanirano i precizirano. Oni smatraju da se stvarnost događaja i prilika je važnija od planiranja i određivanja rokova. Za njih su na prvom mjestu ljudi i odnosi pa tek onda vrijeme. Smatraju da se sve može obaviti i sutra. Ne odvajaju, nego isprepliću privatnu i poslovnu sferu, društvene i službene aktivnosti.

Politički marketing Skup tehnika kojima je cilj da doprinesu adekvatnosti jednog kandidata u odnosu na njegovo potencijalno biračko tijelo, da s njim upoznaju najveći broj glasača i to svakoga od njih pojedinačno, da istaknu razliku u odnosu na konkurente, pa i protivnike te da s minimumom sredstava optimaliziraju broj glasova koje tijekom kampanje treba dobiti. Politički marketing tiče se političkih organizacija koje usvajaju shvaćanja i tehnike poslovnog marketinga, koji bi im pomogli doseći njihove ciljeve. Političke stranke, interesne skupine i mjesna vijeća su među onim entitetima koja provode marketinška istraživanja kako bi prepoznali brige građana, promijenili njihove stavove, udovoljili tim zahtjevima i učinkovitije priopćili što njihovi „proizvodi“ zapravo „nude“. Kao područje istraživanja politički marketing proučava odnos između „proizvoda“ političke organizacije i zahtjeva njegovog tržišta. Takve političke organizacije uključuju parlamente, vlade, političke stranke, interesne skupine i birokracije; zakonodavstvo njihovog proizvoda, politike ili sastanke; oni „trguju“ javnošću, biračkim tijelom, članovima, financijskim donatorima, poreznim obveznicima ili onima koji su novčano uzdržavani. Kao aktivnost, politički marketing tiče se političkih organizacija (poput političkih stranki, parlamenata i vladinih odjela) koje usvajaju tehnike (istraživanje tržišta i dizajniranje proizvoda) i koncepte (želja da se zadovolji zahtjeve glasača), koji su izvorno korišteni u poslovnom svijetu, kako bi im pomogli da postignu svoje ciljeve (primjerice, pobijediti na izborima ili usvojiti zakon).

Politika Pojam politike izveden je iz grč. riječi *polis*, naziva za antički grad državu, u kojoj se zajednici, kao zajednici građana, odvijao i njihov politički život. Političko umijeće, politika vještina, djelatnost i vještina upravljanja društvom u najširem smislu. Umijeće i način vladanja državom, političkom zajednicom (regijom, lokalnom zajednicom, gradom itd.) ili institucijom, odnosno sustavom institucija kojima se ostvaruje javno dobro, odnosno dobrobit cijele zajednice. Način upravljanja djelatnošću nekog posebnog područja - društva, države, gospodarstva, kulture i drugog života (npr. *komunalna politika*, *monetarna politika*, *kulturna politika* itd.). Ponašanje i način odnosa države, institucije i poduzeća u široj zajednici (npr. *kooperativna politika*, *hegemonistička politika*, *izolacionistička politika* itd.). Zastupanje interesa neke države, nacije, društvenog sloja, udruge, grupacije (*hrvatska politika*, *seljačka politika*, *sindikalna politika* itd.). U demokratskim društvima djelatnost koja teži pridobivanju potpore za neki program radi osvajanja ili zadržavanja vlasti na izborima.

Politička komunikacija Politička komunikacija je međusobni/interaktivni proces razmjene političkih sadržaja između različitih političkih aktera, za/u vrijeme političkog (izbornog) mandata ili izbora, interpersonalno, skupno, javno ili tajno, odnosno putem komunikacijskih kanala (medija), a u svrhu postizanja određenih učinaka.

Politički odnosi s javnošću U užem smislu politički odnosi s javnošću predstavljaju aktivnost odnosa s javnošću političkih stranaka sa ciljem da na najbolji način prezentira stranačku filozofiju, politiku, stavove, vjerodostojnost, osobe i dr. U širem smislu u političke odnose s javnošću ubrajaju se i vladini odnosi s javnošću, posebno zbog sve značajnijeg uvođenja specijalnih savjetnika za medije. Kao i komunikacija drugih političkih tijela i organizacija.

Pomoćnik u komunikacijama Osoba koja obavlja uloge i funkcije komunikacije vezano uz povećanje kvalitete i kvantitete protoka informacija iz organizacije prema javnosti. Od nje se očekuje da pojačaju

dvosmjernu simetričnu komunikaciju između organizacije i njezinog posrednika/ulagača.

Pomoćnik u procesu rješavanju problema Kombinacija uloga i funkcija može se najbolje razumjeti usporedbom sa savjetodavnim stručnjakom. Budući da organizacija traži i slijedi savjet savjetodavnog stručnjaka, pomoćnik u procesu rješavanja problema radi s izvršnim dužnosnicima organizacije na definiranju retoričkog problema i razmatra nekoliko rješenja. Rješenja se procjenjuju i uspoređuju.

Portparol (porete-parole) Glasnogovornik. Službena osoba organizacije koja u njeno ime govori pred javnošću, najčešće novinarima.

Poruka U komunikacijskom procesu poruka je riječ, slovo, slika, pokret, govor tijela pogled ili bilo koji drugi signal čiji se smisao može protumačiti. Poruka može biti verbalna i neverbalna.

Posebni (specijalni) događaji Specijalni događaji su tehnike odnosa s javnošću za privlačenje pozornosti medija i javnosti. U specijalne događaje mogu se ubrojiti sponzorirane priredbe, otvaranje novih ureda, zgrada ili prostorija, proizvodnih kapaciteta, zatim posjete poslovnih partnera ili političara, godišnjice, integracije, dan „otvorenih vrata“ i sl. Koriste ih i političari, gospodarstvo kao i NGO sektor.

Poslovna etika Poslovna etika jest primjena općih etičkih načela i standarda u poslovnome ponašanju. Poslovna etika ne obuhvaća specijalni skup etičkih standarda koji su primjenjivi samo u poslovnim situacijama. Etičke i moralne vrijednosti nisu apsolutni pojmovi i njihova artikulacija u bilo kojoj organizaciji mora biti povezana s kulturom te organizacije, a ne sa njenom strateškom ili taktičkom politikom. Poslovna etika bavi se nama kao pojedincima, dijelovima zajednice ili organizacije.

Poslovna komunikacija Poruka za posredno i neposredno komuniciranje s poslovnim subjektima. Poruka može imati oblik pisma, dopisnice, brzjava, teleksa, teleteksta, telefaksa, tiskanice i kompjutorskog pisma.

Posredovana komunikacija Posredovana komunikacija sa zaposlenicima se odvija u rasponu od tradicionalnog biltena do novijih oblika kao što su intranet i elektronička pošta. Među tehnikama i kanalima posredovane komunikacije ističu se: organizacijske publikacije, umetci i privitci, tiskanje govora, oglasna ploča, internet, vruća linija, elektronička pošta, novi mediji i dr.

Posmodernizam Pojam ima više značenja u širokom nizu aktivnosti u kulturi, od filma i književnosti do medija. Postmodernistički pogled na odnose s javnošću dovode u pitanje same osnove stvaranja teorije na ovom području. Odnosi s javnošću potječu iz modernističke paradigme prema kojoj većina okvira nastoji stvoriti jednostavna objašnjenja, odnosno metapriče koje definiraju društveno okruženje. Po definiciji, modernisti koji koriste metapriče zanemaruju varijabilnost i podržavaju višestrukost glasova i pogleda na stvarnost koji u društvu postoje. Postmodernisti ne odbacuju modernizam, ali tvrde da metapriče ne mogu biti inherentno superiorne u odnosu na druge poglede, nego ih treba uključiti kao jednu od mnogobrojnih mogućih perspektiva.

Potencijalna javnost Jedan od koraka ocjenjivanja provedbe programa utvrđuje koliko je ljudi u ciljnim javnostima primilo poruke što ih program nastoji prenijeti: utvrđuje se, dakle, broj ljudi koji su potencijalno izloženi porukama programa. Ovdje je važno razlikovati čitatelje (gledatelje, slušatelje) kojima je poruka isporučena i one koji su efektivni. Poruka je isporučena svim potencijalnim čitateljima, gledateljima, slušateljima ili sudionicima događanja. Efektivnu javnost (čitatelje, gledatelje, slušatelje, sudionike) čine samo oni koji pripadaju ciljnim javnostima. Veličina javnosti rijetko je najvažnija, za ocjenjivanje programa važniji je njezin sastav.

Potrošač Jedna u nizu društvenih uloga koje čovjek igra u društvu, posredstvom koje se, u tržišno organiziranom sustavu, podmiruju potrebe. Subjekt koji pribavlja neko dobro (proizvod ili uslugu) radi podmirjenja vlastite potrebe. Može biti pojedina-

na, kućanstvo ili poduzeće koje raspolaže određenim prihodima kao svojom kupovnom sposobnošću. Pojavljuju se na tržištu kao tražitelji određene količine i kvalitete robe osobne ili druge potrošnje. Potrošače možemo razlikovati kao stalne i povremene, velike i male, zadovoljne i nezadovoljne. Potrošači koji ponovno kupuju su zadovoljni potrošači, prenose pozitivne informacije drugima, odani su proizvođaču i marki robe.

Povratna informacija - feedback. Reakcija primatelja. Pošiljatelj preko prihvaćenog medija komunikacije šalje poruku primatelju koji je dekodira. O utjecaju ili odsutnosti utjecaja poruke na recipijenta pošiljatelj dobiva povratnu informaciju. Dakle, povratni tijek ili *feedback* nas informira o tome koji je utjecaj imala komunikacija na vanjski svijet, a također upozorava na deformacije informacija na putu od izvora prema cilju.

Pošiljatelj poruke Osoba koja želi nešto priopćiti i pokušava postići (spo)razumijevanje.

Pozorna javnost Kriterij prilikom ocjenjivanja programa je broj ljudi koji posvećuju pozornost porukama. Važno je imati u vidu da neki ljudi voze kraj oglasnih panela, a ne vide ih, prelistavaju novine, a ne čitaju mnoge članke u njima ili imaju uključen televizor, a ne posvećuju pozornost svemu što se prikazuje ili onome o čemu se izvještava. Proučavanja *čitateljstva*, *slušateljstva* i *gledateljstva* mjere pozornost koju publika posvećuje medijima i porukama. Proučavanja čitanosti, koja se obično temelji na anketama ili razgovorima, utvrđuju koliko ljudi čita publikacije kao i što čitaju, koliko čitaju, tko čita, a tko ne čita. Proučavanja radijske i televizijske publike daju slične podatke o slušateljima i gledateljima. Brojne tvrtke za mjerenje publike koriste sada niz mjera kako bi utvrdile broj ljudi koji posvećuju pozornost internetskim medijima, blogovima i stranicama društvenih medija.

PR Public Relations - Odnosi s javnošću.

Pravo na privatnost Pravo zajamčeno svakoj osobi. Regulirano je međunarodnim dokumentima, deklaracijama, paktovima i sl. U mnogim zemljama ono je ustavna i zakon-

ska kategorija. Pravo na privatnost sprečava da nitko ne smije biti izvrnut samovoljnom miješanju u njegov privatni život, obitelj, dom ili prepisku, niti napadajima na njegovu čast i ugled. Svatko ima pravo na zaštitu zakona protiv ovakvom miješanju ili napadu.

Press clipping Praćenje količine i sadržaja objavljenih priloga.

Press materijal Posebno pripremljen materijal za novinare. U *press* materijalu mogu se naći pismo menadžera odnosa s javnošću, *press* informacije s osnovnim informacijama o događaju ili gostima na *press* konferenciji, širi pisani materijal ili publikacija, scenarij *press* konferencije ili protokol nekog događaja, fotografije i sl.

PRET - Public Relations Education Trust Zaklada za obrazovanje na području odnosa s javnošću.

PRIBA Udruga/Udruženje za odnose s javnostima u BiH.

Prikrivene krize Krize koje se prikrivaju unutar organizacije. Bilo kakav ozbiljan poslovni problem koji nije općenito poznat unutar ili izvan kompanije može stvoriti negativan publicitet ako se i kada se pojavi u medijima.

Primatelj poruke Recipijent, osoba koja u komunikacijskom procesu prima određenu informaciju.

Priopćenje za javnost Jedan je od najčešćih alata kojim se služe odnosi s javnošću. Priopćenje je dokument čija je svrha predstavljanje informacija u formi spremnoj za objavljivanje. Da bi se informacija objavila, mora imati potencijal vijesti za medije. Priopćenje predstavlja iznošenje stava ili informacija sažetih na jednoj do najviše dvije kartice. Najvažnije pravilo za pisanje priopćenja je da ono bude kratko i sažeto, bez nepotrebnih fraza „objavite“, „objavite odmah“ i sl. Kod pisanja, već u prvom odlomku, priopćenje mora odgovoriti na pitanja ili formulu „5W“: *tko, što, gdje, kada i zašto* (kako) baš kao i u vijesti.

Priručnik za odnose s javnošću Kao alat odnosa s javnošću priručnici najčešće sadrže iskaze o poslovnoj politici, statističke podatke i popise važnih činjenica o organizacijama koje su ih izdale. Prema D. Wilcoxu

priručnici se često izrađuju radi distribucije medijima i koriste novinarima kao izvor informacija. Poslovna udruženja i korporacije često koriste priručnike prakticirajući odnose s javnošću.

„**PRizacija medija**“ Mediji su u posljednje vrijeme doživjeli pravu revoluciju. Globalne medijske kuće u vlasništvu moćnih skupina ili pojedinaca, često s vlastitim političkim programom, daju političku pozadinu i usmjeravaju javno mišljenje u skladu sa svojim interesima. Potražnja za vijestima 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu (24/7), a bez odgovarajućeg porasta broja novinara, koji prate društvena događanja, znači da mediji postaju sve ovisniji o izvorima koji su ovaj ili onaj način pristrani, a često su profesionalci u odnosima s javnošću. Na taj način dolazi do „PRizacije medija“, tj. situacija u kojoj je pozicija odnosa s javnošću povoljnija.

PR Newswire Distribucijska agencija odnosa s javnošću. 1954. godine uvodi elektronsku distribuciju tiskovnih priopćenja u New York Cityju.

Proaktivni programi Proaktivni programi u otvorenim sustavima služe se „radarom“ za rano upozoravanje kako bi prikupili informacije, izvršili prilagodbe i stvorili unutarnji i vanjski *output* za sprečavanje ili izbjegavanje problema.

Proces upravljanja Djelatnici u odnosima s javnošću koji rade na procesima upravljanja raspoložu značajnim iskustvom, teorijskim spoznajama i imaju sposobnost korištenja različitih podataka u četverofaznom procesu rješavanja problema: 1) definiranje problema, 2) planiranje i stvaranje programa, 3) poduzimanje akcije i komunikacije i 4) procjena programa.

Proces usvajanja poruke Prolazi kroz pet faza: 1) Svijest o nekoj ideji ili proizvodu; 2) Zainteresiranost (pojedinaac traži više informacija); 3) Evaluacija (osoba vrednuje ideju ili proizvod); 4) Konzumacija ili probanje proizvoda ili ideje na eksperimentalnoj osnovi; 5) Usvajanje (pojedinaac počinje redovito koristiti proizvod ili integrira ideju u svoj sustav vrijednosti).

Profesija Pod pojmom profesija podrazumijeva se složena specifična djelatnost

koja se uglavnom izučava do kraja radnog vijeka i za koju je nužno obrazovanje. Prema *Concise Oxford Dictionary* profesija je zanimanje ili zvanje, pogotovo ono koje uključuje neke grane naprednog učenja ili znanosti. Dakle, profesija je zanimanje koje 1) zahtijeva visokospecijalizirano znanje, stečeno teorijski utemeljenom, dugotrajnom stručnom naobrazbom, pri čemu 2) pristup profesiji podliježe kontroli, a pripadnici profesije su u stručnom ophođenju vezani za određena pravila ponašanja te 3) postoji formalna strukovna organizacija, koja prema van zastupa interese staleškog udruženja i čija je jedna od glavnih zadaća ukazivanje na važnost dotične profesije.

Profesionalizam Stručan, pozitivan, odgovoran odnos prema vlastitom zanimanju.

Promocija Kontinuiran proces razmjene informacija, poruke i poticanja institucija, poduzeća i dr. s bližom i daljom okolinom. Promocija je sastavni dio cjelovitog programa nastupa na tržištu usmjeren na komuniciranje s tržištem i javnošću. Promocija je jedan od četiri elementa marketinškog miksa kojega je zadaća: stvoriti svijest o postojanju određene robe na tržištu, izazvati interes za nju, dati dodatne informacije, razvijati sklonosti potrošača/kupaca prema određenoj robi i njegovati pozitivnu predodžbu o poduzeću, kompaniji, organizaciji i nacionalnoj državi. Program promocije uključuje: identificiranje poslovne i šire javnosti i njezinih obilježja; utvrđivanje ciljeva promocije radi stvaranja svijesti, spoznaje povezanosti, sklonosti prema ili za kupnju određene robe; stvaranje sadržaja, strukture, oblike i izvora poruke; odabir kanala komuniciranja (osobni ili masovni); proračun promocije; utvrđivanje mjerila kontrole djelatnosti te plan organizacije i koordinacije vremena i prostora u kojem će se provoditi promocija. Promocija se provodi promotivnim miksom koji čini: reklama, unapređenje prodaje, osobna prodaja, publicitet i odnosi s javnošću (*public relations*).

Propaganda Namjerno i plansko djelovanje na mijenjanje i kontroliranje stavova većeg broja ljudi radi stvaranja predispozicija za određeni način ponašanja. Prema dr.

I. Šiberu propaganda je namjerno i plansko djelovanje na mijenjanje i kontroliranje stavova radi stvaranja predispozicija za određeni način ponašanja. Propaganda često ima negativno značenje u smislu pokušaja manipuliranja skrivajući prave ciljeve i dajući samo jednu stranu istine. Propagandom se smatra reklamiranje, oglašavanje, ekonomska propaganda, plaćeni oblik slanja poruka potrošačima/kupcima i ostaloj javnosti preko medija za masovno komuniciranje (televizija, radio, tisak, plakati i sl.).

Prvi dojam Prema istraživanju dojam što ga o nekoj osobi, u interpersonalnoj komunikaciji, stječemo u prvih sedam do deset sekundi. Može bitno utjecati na daljnji tijek komunikacije.

PR Week Stručni tjedni časopis iz odnosa s javnošću.

Pseudodogađaj Događaji koji se insceniraju (lažni) samo zato da bi dospjeli do masovnih medija. Pseudodogađaji nisu spontani, već se zbivaju na temelju plana, izazova.

Publicitet Informacija iz nekog vanjskog izvora koju mediji koriste jer ima vrijednost vijesti. To je nekontrolirana metoda medijskog plasiranja poruke budući da izvor informacija ne plaća za njeno plasiranje. Publicitet je sastavnica promotivnog miksa, koje je zadaća stvoriti i zadržati pozitivnu predodžbu o poduzeću, kompaniji, organizaciji i nacionalnoj državi. Provodi se masovnim medijima i ne plaća se. Publicitet je uvjerljiviji od reklama i njegove poruke dopiru do javnosti, do koje inače ne stižu ostali elementi promotivnog miksa. U njemu se, kao i u reklamama, mogu rabiti sredstva za dramaturgiju i stvaranje ozračja. Publicitet se širi konferencijama za tisak, govorima, seminarima, godišnjim izvještajima, dobrotvornim priložima, odnosima s javnošću i sl. Publicitet možemo podijeliti u dvije kategorije: *spontani publicitet* i *planirani publicitet*.

Publika Gomilanje osoba koje imaju zajedničke interese ili navike i koje su – obično posredno – pod utjecajem ponašanja i aktivnosti jednog ili više istaknutih pojedinaca ili vođa. Dijeli se u dvije glavne vrste: *primarna publika* (članovi su fizički okupljeni) i *sekundarna publika* (nisu fizički zajedno).

„Puki odnosi s javnošću“ Često se za državne odnose s javnošću kaže da su „puki odnosi s javnošću“ ili „propagandni strojevi“ ili se koristi neka varijaciju takvih oznaka, a djelatnike na tom području naziva se „spin doktorima“ (majstorima za friziranje informacija) ili „agentima za tisak“.

Q

QUANGOS Kvaziautonomne nevladine organizacije.

R

„R“ Registrirani zaštitni znak - *registred trademarks*. Slovo „R“ u krugu napisano u gornjem desnom kutu iznad znaka označava da je ime zaštićeno.

RACE proces Jedna od najpoznatijih formula za planiranje odnosa s javnošću koju je stvorio Marston (1979.). Poznata je po kratici RACE. *R = Research (Istraživanje), A = Action (Akcija), C = Communication (Komunikacija), E = Evaluation (Procjena)*.

Reaktivni i proaktivni odnosi s javnošću Mogu se razlikovati u pristupu vijestima. *Prvi* podrazumijeva razmišljanje na kraći rok te upravljanje dnevnim krizama i „vrućim“ vijestima u trenutku dok se još uvijek događaju. *Drugi* pristup zahtijeva dugoročno razmišljanje te izradu strategije za budućnost.

Recipijent Primatelj poruke u komunikacijskom procesu.

Reklama Oglašavanje. Tehnika ili postupak isticanja osobina nekog proizvoda putem interpersonalne ili masovne komunikacije. Reklamom se smatra ekonomska propaganda, plaćeni oblik slanja poruka potrošačima/kupcima i ostaloj javnosti preko medija za masovno komuniciranje.

Reklamna poruka Sadržaj, oblik, način, sredstva i vrijeme priopćavanja informacija o određenoj robi, ciljnoj tržišnoj skupini ili javnosti. Sadržaj reklamne poruke može biti priopćen na racionalan, emocionalan, moralan i neverbalan način.

S

Savjetnik za odnose s javnošću Pojam potječe od Edwarda L. Bernaysa koji u svojoj autobiografiji piše da je zajedno sa svojom suprugom osmislio taj pojam. Stariji djelatnici odnosa s javnošću često su savjetnici glavnog izvršnog direktora. Njihova je zadaća prije svega savjetovanje uprave o komunikacijskom aspektu rada organizacije ili tvrtke.

Schoendfelova formula „30-3-30“ Razvio je znanstvenik Clay Shoenfeld. Prvi broj znači da vam ljudi u komunikaciji s javnošću neće dati više od 30 sekundi, koliko god aktivan i zahtjevan bio vaš prikaz. U tih 30 sekundi morate prenijeti svoju poruku, što znači da ključni momenti moraju biti izloženi na snažan, pozitivan i dominantan način. Drugi broj sugerira da će vam neki ljudi dati 3 minute, što znači da u prijenosu poruke možete koristiti i određene dodatke. Pripadnici javnosti „baždareni“ na 30 minuta odvojiti će onoliko vremena koliko je potrebno da bi usvojili sadržaj poruke.

„**Sedam smrtnih grijeha**“ u odnosima s javnošću Prema riječima Roberta Dilenschneidera, bivšeg glavnog direktora tvrtke *Hill&Knowlton*, predsjednika tvrtke *Dilenschneider Group of New York and Chicago*, postoji *sedam smrtnih grijeha djelatnika tvrtke za odnose s javnošću* koji ugrožavaju napredak u integriranju te funkcije: 1) *pretjerana obećanja* – preuzimanje zadaća za koje znaju da ih ne mogu izvršiti; 2) *pretjerani marketing* – klijentu se sposobnost ili stručnost za odnose s javnošću prikazuju većima nego što jesu; 3) *davanje manje usluge* (ponekad se to zove i „namami pa zamijeni“) – posao za klijenta navodno će raditi iskusni ljudi, a zapravo ga obavljaju pripravnici; 4) *stavljanje profita* tvrtke za odnose s javnošću *ispred klijentove uspješnosti i rezultata*; 5) *korištenje brzih lijekova* iz repertoara odnosa s javnošću - kratkovidni odgovori na složene probleme koji zahtijevaju dugotrajna rješenja (na primjer, propuštanje očekivanjima klijenata ili uprave da odnosi s javnošću mogu riješiti probleme bez uvođenja promjena u organizaciji); 6) *treći*

ranje odnosa s javnošću kao obične potporne funkcije koja je zadužena za provedbu strategija što su ih formirali pravnici, financijski dužnosnici i najviši linijski menadžeri; 7) *kršenje etičkih standarda*, čime se narušava ugled što ga odnosi s javnošću imaju zbog svog etičnog djelovanja i brige za društvenu odgovornost.

Sedma sila Naziv najprije za novinstvo, a danas za novinarstvo i novinare.

„**Sindrom iceberg**“ u odnosima s javnošću Odnosi s javnošću vidljivi su kroz tehnike i osobe kojima organizacija izlazi u javnost. Najvidljiviji su glasnogovornici i stoga se taj dio funkcije odnosa s javnošću često poistovjećuje s odnosima s javnošću ili odnosima s medijima. *Sindrom iceberga* upućuje i na činjenicu da su brojne druge funkcije odnosa s javnošću ostale skrivene, tj. nevidljive.

Situacijska krizna teorija komunikacije Razvijena je kako bi praktičarima poslužila za krizno komuniciranje u odnosima s javnošću. Usredotočuje se na uporabu strategija kao odgovor na krizu u cilju očuvanja reputacije organizacije. Situacijska krizna teorija komunikacije se razvila iz konvergencijskih crta komunikacijskog istraživanja koje tvrde da je učinkovitost komunikacijskih strategija ovisna o karakteristikama situacije. Argument je da situacija pomaže odrediti prikladan odgovor. Razumijevanjem krizne situacije menadžer krize može izabrati najprikladniji odgovor.

„**Skakači**“ u odnosima s javnošću Smatraju se osobe koje često mijenjaju radno mjesto i „skaču“ s jednog posla na drugo. Skakači se stalno usavršavaju i u skladu s novim znanjima i vještinama traže nova radna mjesta i bolje plaće.

Slobodni praktičar odnosa s javnošću Pojedinaac koji radi za sebe. Zapošljavaju ga *in-house* odjeli ili agencije na temelju kratkoročnih ugovora za konkretni projekt ili kao nadopunu osoblju u razdoblju povećane potražnje, odnosno zato što izostanak osoblja zahtijeva dodatne resurse.

Službena izjava o odnosima s javnošću Izjava Američke udruge za odnose s javnošću - PRSA. Prema ovoj izjavi odnosi s

javnošću pomažu našem složenom, pluralističkom društvu da donosi odluke te razvijajući uzajamno razumijevanje između skupina i institucija učinkovitije funkcionira. Oni služe usklađivanju privatnih i javnih načela djelovanja. Odnosi s javnošću služe širokom krugu institucija u društvu kao što su poslovne organizacije, radnički sindikati, državne ustanove, dobrovoljne udruge, zaklade bolnice, škole, fakulteti i vjerske ustanove. Da bi ostvarile svoje ciljeve, ove institucije moraju razviti učinkovite odnose s mnogim različitim publikama ili javnostima kao što su zaposlenici, članovi, klijenti, lokalne zajednice, dioničari i druge institucije, ali i s društvom u cjelini. Voditelji institucija moraju shvatiti stavove i uvjerenja svojih javnosti da bi ostvarili institucijske ciljeve. Same ciljeve oblikuje vanjsko okruženje. Stručnjak za odnose s javnošću djeluje kao savjetnik uprave, ali i kao posrednik koji pomaže pretočiti privatne ciljeve u razumnu, javno prihvatljivu politiku aktivnosti.

SMART ciljevi Ciljevi moraju biti konkretni, mjerljiv, ostvarljivi, realni i vremenski ograničeni. Te riječi na engleskom – *Specific* (Konkretni), *Measurable* (Mjerljivi), *Achievable* (Ostvarivi), *Realistic* (Realni), *Time – Bound* (Vremenski ograničeni) tvore kraticu SMART koja opet, kao riječ, znači: pametno.

Specijalizacija tvrtki odnosa s javnošću Velika većina tvrtki za odnose s javnošću nudi „kompletnu uslugu“ u odnosima s javnošću. Međutim, trend je da se pojedine tvrtke za odnose s javnošću specijaliziraju za posebne ponude klijentima. Iako ima više specijalizacija, karakteristične su specijalizacije za odnose s vlastima -lobiranje, javni poslovi, krizni menadžment, *event* i dr.

Spin doktor Osoba zadužena za oblikovanje povoljne percepcije javnosti o političarima ili političkoj stranci vještima manipuliranjem masovnim medijima. Takva osoba je često političarev osobni savjetnik, a ponekad i prijatelj. Pojam *spin doctor* sastoji se od dvije riječi: *to spin* - (za)vrtjeti, dati nekoj vijesti ili događaju povoljan naglasak ili tumačenje, iskriviti informaciju u vlastitu korist; *to doctor* – patvoriti, frizirati (podatke,

slike i sl.). Pripisuju im se, uglavnom, dvije zadaće: 1) povoljno predstavljanje politike, vlade i samih aktera (političara); 2) sofisticirani pritisak na medije i novinare za potrebe zaustavljanja negativnog publiciteta za politiku, vladu ili političare. *Spin doctori* djeluju u politici, gospodarstvu i dr. područjima.

Sportski odnosi s javnošću Funkcija su menadžmenta koja se temelji na komunikaciji i koja ima namjeru identificirati ključne javnosti sportske organizacije, procijeniti njihove odnose sa tim javnostima i potaknuti željene odnose i komunikaciju između sportske organizacije i tih javnosti.

Stožerne funkcije odnosa s javnošću u organizaciji Pomažu i savjetuju linijske funkcije. To su financije, pravna služba, ljudski potencijali i odnosi s javnošću.

Strategija Pojam je posuđen iz vojne terminologije i tiče se ključnih odluka u ratu ili kampanji. Strategija je opći (sveukupni) koncept, pristup ili općeniti plan. Strategija se definira i kao umijeće i znanost upotrebe političkih i ekonomsko-psiholoških snaga za podržavanje prihvaćene politike. Strategijom se smatra i utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća i načina njihova ostvarenja. Odgovara na pitanje kako će organizacija postići zacrtane ciljeve. Strategija koja ne može osigurati budućnost poduzeća naziva se pogrešnom strategijom, a strategija koja može osigurati budućnost poduzeća, ali se ne može postići ni s jednom mogućom taktikom naziva se nedostižnom strategijom.

Strateške javnosti Ciljne javnosti nazivaju se i strateškim javnostima.

Strateška evaluacija odnosa s javnošću Planirano, ciljano prikupljanje, ocjenjivanje i kontroliranje procesa odnosa s javnošću, koje mjeri kvalitetu i učinkovitost programa odnosa s javnošću prije, za vrijeme i nakon provedbe njezinih aktivnosti.

Stručnost u odnosima s javnošću Sposobnost obavljanja određenih aktivnosti odnosa s javnošću u skladu s najvišim profesionalnim standardima i etici. Pružanje stručnog i objektivnog savjeta uz najviše moguće standarde obveza je praktičara odnosa s javnošću. Odgovornost praktičara prema stručnosti uključuje: biti siguran da

ima vještine potrebne za obavljanje posla koji mu je dodijeljen, truditi se da znanje i vještine budu na najnovijoj razini, biti siguran da kod poslodavaca ili klijenata ne ostavlja dojam da može jamčiti ostvarenje konkretnih rezultata.

Stručnost u planiranju u odnosima s javnošću Program odnosa s javnošću uključuje brojne komunikacijske alate i aktivnosti koje se moraju pažljivo planirati i koordinirati. Djelatnik odnosa s javnošću treba biti dobar planer kako bi bio siguran da su materijali distribuirani u roku, da su događaji protekli bez problema i da proračuni nisu prekoračeni.

Stručnjak ili „ekspert” za odnose s javnošću Ova je uloga nešto zahtjevnija od uloge komunikacijskog operativca. U ovoj ulozi djelatnici odnosa s javnošću imaju ugled i autoritet te tako obavljaju i složenije poslove. Njihova je primarna uloga definiranje i rješavanje problema u odnosima s javnošću. Stručnjacima odnosa s javnošću ili ekspertima menadžment daje potpunu ovlast u odlučivanju o pitanjima vezanih za odnose s javnošću i komunikaciju.

Stručnjak savjetnik odnosa s javnošću Osoba je s višegodišnjim iskustvom u savjetovanju u menadžmentu u smislu koje akcije i poruke treba koristiti da se riješe retorički problemi s kojima se trenutačno i dugoročnije menadžment može suočiti.

Studija izvrsnosti Kroz studiju izvrsnosti autori (Larisa A. Grunig, James E. Grunig i David M. Dozier) dokazivali su vrijednost komunikacija za organizaciju u pomoći izgradnje dobrih odnosa sa strateškom/ciljnom javnošću. Studijom je proučeno 327 organizacija na međunarodnoj razini, uključivši i kvalitativnu i kvantitativnu analizu. IABC (*International Association of Business Communicators*) osigurao je sredstva za istraživanje o odnosima s javnošću u organizacijama svih vrsta, uključivši korporacije, vladine agencije, neprofitne organizacije i udruženja. Tim istraživača nastojao je prepoznati ključne čimbenike koji odnose s javnošću čine „izvrsnim” u svom doprinosu organizacijskoj učinkovitosti, u svojoj ulozi kao funkciji menadžmenta u unutarnjem

sastavu, kao i strukturi i funkciji idealnog odjela za odnose s javnošću. Tim je razvio teorijske propozicije koje je testirao empiričkim podacima. Te su propozicije pomogle oblikovati teoriju izvrsnosti i obuhvatile su tvrdnje o normativnoj strukturi funkcije odnosa s javnošću.

Studija slučaja U osnovi je empirijska studija koja istražuje pojave u njihovom stvarnom kontekstu zbog njihova boljšeg razumijevanja na raznim razinama analize. Zapravo, može se reći da je svrha studija konkretnih slučajeva analiza procesa i njihovih rezultata, s naglaskom na dinamičnoj naravi pojava. Bit je studije konkretnoga slučaja, središnja tendencija u svim vrstama studije konkretnoga slučaja, pokušati osvijetliti odluku ili skup odluka - zašto su one donesene, kako su provedene i s kojim rezultatom.

SWOT analiza Akronim izveden iz pojmova *strenghts* (strateške snage), *weakness* (strateške slabosti), *opportunities* (strateški oportuniteti) i *threats* (strateške prijetnje), a predstavlja mehanizam sustavnog promišljanje u analizi složenosti i neizvjesnosti okruženja poduzeća ili organizacije i njegovih utjecaja na poduzeće ili organizacije i u analizi internih potencijala (resursa).

Svetematska javnost Jedna vrsta aktivne javnosti. Aktivna u svim aktivnostima koje utječu na organizaciju. Načelno, ta javnost može biti protiv organizacije i ometati sve njezine aktivnosti.

Svjesne javnosti Vrsta javnosti. Prepoznaju da problem postoji.

Š

Šest Q Pojam se koristi u knjizi *Odnosi s javnošću-teorija i praksa* (2008). A. Green navodi četiri koeficijenta: *inteligencije*, *emocionalni koeficijent*, *koeficijent suočavanja s poteškoćama* i *vizije*. On analizira kako različiti koeficijenti djeluju i kako ih komunikatori mogu koristiti u svojim komunikacijama. R. Ailes (1988.) pored ovih koeficijenata, koji su iznimno važni za *personal public relations*, navodi važnost još dva ko-

eficijenta: *koeficijent karizme* i *kontrole okružja*. Promatrajući navedene stavove Greena i Ailesa, dr. sc. Zoran Tomić došao je do jedinstvenog modela osobnih koeficijenata kojeg je nazvao „šest Q“, a koji tvore složeni *koeficijent komunikacije* (CQ): *koeficijent inteligencije*, *emocionalni koeficijent*, *koeficijent suočavanja s poteškoćama*, *koeficijent vizije*, *koeficijent karizme* i *koeficijent kontrole okružja*.

Širenje poruka Navesti javnost da prihvati neku ideju ili inovaciju ne znači samo proslijediti tu ideju posredstvom masovnog medija ili interne publikacije. Kako bi se postigao učinak, poruke moraju biti usmjerene precizno, a ne raspršene u svim smjerovima. Čak i nakon mnogih godina istraživanja još uvijek nema definitivnih naznaka o postojanju nekog jedinstvenog modela širenja ideja među ljudima. Od djelatnika za odnose s javnošću sve se više zahtjeva da dokumentiraju mjerljive rezultate i prihode od programa odnosa s javnošću u usporedbi s troškovima kako bi pokazali „dohodak na ulaganje“. Odnosi s javnošću, baš kao i druge stožerne i linijske funkcije, ocjenjuju se s obzirom na svoj doprinos promicanju organizacijske misije i postizanju organizacijskih ciljeva. Voditelji u svim oblicima organizacija, od najvećih korporacija do najmanjih neprofitnih skupina, traže dokaze o djelovanju programa – osobito kada se revidiraju stari proračuni ili pregovara o novim proračunima, kada se organizacije smanjuju kako bi bile konkurentnije ili kada nova uprava preispituje i restrukturira operacije i prioritete.

Šum Bilo koji signal koji se pojavljuje u elektroničkom ili komunikacijskom sustavu kojim se negativno utječe na efikasno ostvarivanje njihove funkcije. Šumom se u komunikacijskom sustavu utječe na sadržaj poruke koja se prenosi. Negativan utjecaj šuma umanjuje se prijenosom redundantnih poruka, odnosno bitova, kao i kontrolom ispravnosti prijenosa poruke pomoću bita pariteta.

Šumovi u komunikacijskom kanalu Šum je čimbenik komunikacijskog procesa koji ometa otvoren i nesmetan protok informaci-

ja od izvora do primatelja, a može se pojaviti u obliku psiholoških, semantičkih ili mehaničkih smetnji.

T

Tabloid Jedan od oblika suvremenih novina koje se izražavaju podjednako riječju i slikom.

Taktičke odluke Odluke nižeg reda u odnosu na strateške odluke, pomoću kojih se provode strateške odluke u poduzeću. Taktičkim odlukama operacionaliziraju se strateške odluke. Od taktičkih odluka očekuje se povećanje efikasnosti poduzeća, a od strateških da podignu razinu efektivnosti poduzeća.

Taktike Metode i aktivnosti te načini, postupci, putovi (mediji) i sredstva što se koriste da bi se ostvarile prihvaćene strategije i politike unutar njih. Taktike su mnogo specifičnije u svojoj prirodi od strategija i politika te osiguravaju orijentaciju i pravac izvođenja konkretnih operacija u organizaciji, što zahtjeva daleko specifičnije i detaljnije planove za donošenje odluka. Taktika se odnosi na odluke koje se donose u „tijeku bitke“. Riječ je o odlukama koje se donose na licu mjesta, a koje su nužne za provedbu strateškog plana. Taktika je odluka i akcija koja se poduzima da bi se strategija prilagodila stvarnosti i okolnostima na bojištu. Taktike trebaju biti povezane sa strategijom.

TARES Kako bi se praktičaru odnosa s javnošću pomoglo riješiti brojne etičke dvojbe teoretičari navode pet načela koje mogu poslužiti kao načela etičkih persuzivnih odnosa s javnošću. Nazvali su ga TARES test: 1) *Istinitost (Truthfulness)* – oslanjanje na iskrenost u komunikaciji; 2) *Autentičnost (Authenticity)* – odnosi se na osobni profesionalni integritet; 3) *Poštovanje (Respect)* – prema pravima publike; 4) *Pravičnost (Equity)* – odnosi se na poštenje, za razliku od manipulacije; 5) *Društvena odgovornost (Social responsibility)* – Svijest o djelovanju komunikacije na širu zajednicu.

„**Tehnički mentalitet**“ u odnosima s javnošću Gledanje na profesionalizam u od-

nosima s javnošću kao sposobnost dobrog obavljanja posla izvršavanjem tehničkih detalja komunikacije (pripremanje priopćenja za javnost, izrada brošura, biltena, *press clippinga*, javljanja na telefon i dr.).

Telefonske ankete Djelatnici odnosa s javnošću koriste se telefonskom anketom u istraživanju u odnosima s javnošću. Telefonski razgovori predstavljaju brži i jeftiniji način provedbe anketiranja, a ispitanicima osiguravaju nešto veći stupanj anonimnosti. Međutim, velika je poteškoća kod telefonske provedbe anketa odabir uzorka: više od 95 posto kućanstva ima telefone, ali nisu svi brojevi navedeni u telefonskim imenicima. Izum nasumičnog računalnog biranja brojeva (*computer - asisted random digit dialing - RDD*) pridonio je rješavanju problema odabira uzorka koji je nastao zbog nepotpunih telefonskih imenika. Ali unatoč tomu što se koristi najsofisticiraniji softver, na svaka tri birana broja dolaze samo dva aktivna telefona i taj je odnos sve nepovoljniji. Razlog su moderni, telefaks uređaji te druge i treće linije. Novi pozivni brojevi po područjima nameću česte promjene softvera za pozivanje, a specijalni pozivni brojevi za mobilne telefone dodatno otežavaju nalaženje ispitanika bez njihovog inkomodiranja. Iako brojevi odabrani za pozivanje mogu biti reprezentativni, telefonske tajnice i stope odbijanja poziva otežale su dobivanje reprezentativnih uzoraka i povećale troškove telefonskog anketiranja.

Teorija Promišljeno i uopćeno znanje o nekoj pojavi ili o više pojava zasnovano na njihovim bitnim zakonitostima. Teoriju čine i osnovni znanstveni pojmovi promatrani uopćeno nasuprot pojedinačnom primjeru iz prakse.

Teorija agenda setting Medijski sadržaj određuje dnevni red javne rasprave. Ljudi obično govore o onom što vide ili čuju na vijestima ili pročitaju na naslovnim stranicama novina. Svojim izborom članka i naslova medija govore ljudima o čemu da razmišljaju, ali ne nužno i što će misliti.

Teorija atribucije Usredotočena je na tumačenje što ga ljudi stvaraju o razlozima vlastita i tuđeg ponašanja. Ljudi traže infor-

macije koje će im pomoći da shvate razloge zbog kojih drugi ljudi djeluju kako djeluju. Ljudi se ponašaju kao „naivni psiholozi“, skupljajući obavijesti o drugima i pripisujući ili atribuirajući uzroke njihovih ponašanja. Ta je perspektiva postala poznata pod nazivom teorija atribucije i opisao ju je Fritz Heider (1958.).

Teorija balona Na tržištu ponekad dođe do velikog rasta cijena iznad stvarnih vrijednosti vrijednosnica, a kada „balon pukne“ dolazi do naglog pada cijena.

Teorija cijepljenja Pripada obitelji teorije učenja. Ljudima koji su neotporni na neke zarazne bolesti, kakve su kozice ili dječja paraliza, potrebno je cijepljenje, koje u njima stvara obrambene mehanizme protiv takve bolesti. To se postiže unošenjem u organizam srodnih bakterija ili mrtve bakterije iste bolesti. Na sličan način birači su neotporni na uvjeravanja kada nisu dovoljno informirani ili obavješteni o nekim političkim pitanjima ili kada nisu svjesni da postoje i drugačija gledišta ili argumenti. Birači tada nisu ni pripremljeni da odbace argumente onih političkih opcija koji ih žele u nešto uvjeriti ili s njima manipulirati. Jedan od načina smanjivanja ranjivosti birača sastoji se u „inokulaciji“ ili „cijepljenju“ negativnim argumentima. Zagovornici ovakvog pristupa učenja tvrde da je bolje oboružati birače negativnim informacijama ili obavijestima, nego ih ostaviti nepripremljene za opovrgavanje gledanja nekog oponenta.

Teorija društvene razmjene Razmatra odnose između sudionika koji proizlaze iz pregovora, prilagodbe i razmjene između sebičnih sudionika koji na najbolji način pokušavaju iskoristiti svoja materijalna ili informacijska sredstva. Pristup koji pogoduje objema stranama (*win-win*), a koji bi mogao proizaći iz pregovora o uzajamnim koristima, izravno povezuje odnose s javnošću s teorijom društvene razmjene.

Teorija hipodermičke igle Vjerovanje da ljudi primaju informacije izravno, bez uplitanja drugih promjenljivih čimbenika, kao u vakuumu.

Teorija igre Matematička teorija koju su razvili J. von Neumann i O. Morgenstern

1944. godine. Nobelovu nagradu za ekonomiju 1994. dobili su američki ekonomisti J. Harsanyi i J. Nash te njemački ekonomist R. Selten za doprinos razvoju teorije igara. Osnovni je predmet teorije analiza odlučivanja, odnosno ponašanja i situacijama u kojima dvoje ili više sudionika (igre) slijede vlastiti interes, pri čemu sam ishod ne mogu nametnuti ali na njega svojim odlukama mogu utjecati. On je zajednički rezultat postupaka i strategija koje pojedinci slijede.

Teorija informacija Studija informacija pomoću matematičkih metoda. Predmet izučavanja teorije informacija jesu zakonitosti stvaranja, obrade i prijenosa informacija.

Teorija konzistencije Polazi od pretpostvake da se ljudi ne osjećaju ugodno ako se u njima „kuhaju“ suprotne ili nekonzistentne misli.

Teorija korištenja i zadovoljenja Ograničava aktivnost publike na odabir medija koji se koristi za zadovoljenje potreba. Ona se ne bavi ulogom publika u razumijevanju i stvaranju poruka. Teorija korištenja i zadovoljenja ne fokusira se na ono što mediji čine publikama, nego na ono što publike čine medijima.

Teorija koordiniranog upravljanja značenjem Prema ovoj teoriji komunikatori upravljaju svojom konverzijom prilagođavajući svoja pravila ili stvarajući nova pravila kad prilagođavanje nije moguće. Koordinacija se postiže kada se sudionici slože u vezi s tipom interakcije - da će to biti npr. rasprave.

Teorija kultiviranja Sadržaj vijesti u masovnim medijima istraživači komunikacija često nazivaju „posrednom realnošću“ jer se događaji prepakiraju tako da budu jezgrovitiji, logičniji i zanimljiviji za čitatelje ili gledatelje. Ta posredna realnost, ukoliko se dovoljno često ponavlja, može utjecati na vjerovanja pa čak i ponašanje. Istražujući kulturu nasilja, istraživači su utvrdili da stalno nasilje na televiziji kultivira gledatelje da je zločin sveprisuta pa su stoga strahovi u vezi nasilja u bliskoj okolini kod ljudi postali pretjerani. Uzimajući u obzir teoriju kultiviranja, postavlja se pitanje mogu li odnosi

s javnošću putem medija kultivirati javnost da prihvate posrednu realnost i kompaniju percipiraju kao uzorna građanina ili brend kao sinonim za kvalitetu. Na ovo pitanje još uvijek nema preciznog odgovora iako se smatra da stručnjaci odnosa s javnošću trebaju imati u vidu ovu teoriju kod oblikovanja željene percepcije.

Teorija oblikovanja Pojam „oblikovanje“ ima dugu povijest u istraživanju masovnih medija. Oblikovanje se tradicionalno vezuje za novinare i način na koji biraju određene činjenice, teme, obradu, pa čak i riječ, da bi „oblikovali“ priču. Prema mišljenju istraživača masovnih medija važno je razumjeti načine na koje novinari oblikuju pitanje jer takvo oblikovanje utječe na javno razumijevanje, a shodno tome i na formiranje politike. Sve češće istraživači primjenjuju teoriju oblikovanja na odnose s javnošću. Posebno se to vidi u međunarodnim konfliktima. Istraživači su ukazali kako su odnosi s javnošću utjecali na oblikovanje pitanja koja su zatim objavljivali u medijima.

Teorija o upravljanju dojmom Ova teorija identificirala je brojne primijenjene strategije po kojima ljudi pokušavaju svjesno ili nesvjesno upravljati dojmom koji žele ostaviti na druge. Za osobne odnose s javnošću posebno su važne asertivne (otvorene, aktivne) strategije upravljanja dojmom. One se mogu svesti na: naglašavanje vlastite otvorenosti, signaliziranje kompetencije, isticanje vlastite atraktivnosti, naglašavanje statusa i prestiža itd.

Teorija socijalnog učenja Nastoji objasniti i predvidjeti ponašanje gledajući kako pojedinci procesuiraju informacije. Ta teorija pomaže nam razumjeti kako osobna iskustva i masovni mediji mogu biti važni kod stvaranja novog ponašanja.

Teorija sustava Opisuje organizacije kao skup podsustava koji utječu jedni na druge i zajednički djeluju s vanjskom okolinom. Organizacije se moraju prilagoditi unutar-njim promjenama i promjenama u okolini. One oblikuju dio socijalnog sustava koji se sastoji od pojedinaca ili skupina kao što su dobavljači, lokalne zajednice, zaposlenici, kupci i vlade, a svi oni uzajamno djeluju na

organizaciju. Odnosi s javnošću razvijaju i održavaju dobre odnose s navedenim i drugim javnostima kako bi pomogli organizaciji u postizanju njezinih ciljeva.

Teorija učenja Objašnjava proces usvajanja novih stavova i ponašanja, a također i načine njihova mijenjanja.

Teorija spiralne tišine Razmatra fenomen koji se naziva „tiha većina“. Pojedinci koji misle da je njihovo mišljenje o nekoj temi suprotno mišljenju većine drugih ljudi uglavnom se o njoj ne izjašnjavaju. U krajnjem slučaju, čak i ako se većina zapravo složi, ali pojedinačno to ne prizna, njihova tišina i neaktivnost mogu ostaviti pogrešan dojam da određeno stajalište zastupa tek mali broj ljudi. S druge strane, pojedinci koji misle da njihov stav dijele mnogi drugi, odnosno da broj ljudi koji se s njima slaže brzo raste, prije će izraziti svoje stavove. Zbog toga se može učiniti da glasna manjina, koja sama sebi vidi kao dominantnu, uistinu predstavlja široko prihvaćeno stajalište.

Teorija stroja Skupina teorija koje organizaciju tretiraju kao stroj čijom se kontrolom i koordinacijom može upravljati. Zaposlenici imaju malo slobode, zadatci se dijele na jednostavne dijelove, a uloge se standardiziraju. Komunikacija ovdje služi samo da zaposlenike uputi kako dovršiti svoj zadatak, kreće se silazno od menadžmenta te je uglavnom u pisanom obliku, dajući informacije koje osnažuju kontrolu menadžmenta. Menadžment ovakvih tvrtki naglašava silaznu komunikaciju te obeshrabruje horizontalnu komunikaciju između skupina zaposlenika.

Teorija zavisnosti od medija Funkcija medija da određuju dnevni red uopćeno govoreći još uvijek je prihvaćena. Međutim, istraživanja pokazuju da masovni mediji mogu imati „umjereni“ ili čak „moćan“ (*powerful*) utjecaj na formiranje javnog mišljenja ili stavova. Kad ljudi ne raspolažu prethodnim informacijama ili kada nemaju izgrađen stav po nekom pitanju, masovni mediji tada imaju važnu ulogu da kažu ljudima što misliti. Utjecaj masovnih medija povećava se kad ljudi nisu u stanju provjeriti informacije kroz vlastito iskustvo i znanje.

Oni u velikoj mjeri ovise od medija u pogledu informacija.

Teorije konzistencije Bave se utjecajem komunikacije na promjene stavova. Sve teorije konzistencije počivaju na zajedničkoj pretpostavci da individue teže individualno uskladiti vlastite stavove i međusobno uskladiti stavove i ponašanja, tj. uspostaviti stanje konzistencije i održati ga. Inkonzistenciju osjećaju kao neugodno psihičko stanje napeposti i teže tome da ga što prije uklone.

Teret etičkog odlučivanja Pet stupova koji nose teret etičkog odlučivanja prema Parsonsu (2004.) su: 1) istinoljubivost (reći istinu); 2) neprotuzakoničnost (ne činiti štetu); 3) dobrohotnost (činiti dobro); 4) poštenje (biti pošten i društveno odgovoran).

Test oblaka Jedan od kvantitativnih instrumenata za ispitivanje stavova ili imidža. U testu oblaka, kao instrumentu konkretne projekcije, ispitanik dobiva crtež s dvije osobe i od njega se traži da ispuni prazan „oblak“. Zamisao je da ispitanik projicira svoje misli u osobu iznad koje se nalazi prazan oblak.

Timesova kriza vjerodostojnosti Poput poslovnih tvrtki krize pogađaju i medije. Jedan događaj obilježio je krizu *The New York Timesa* (NYT), novine koje se ponose svojom neovisnošću, kvalitetom izvješćivanja i reputacijom. NYT je u ljeto 2003. godine postao središtem velike i nimalo ugodne priče - *Timesov* mladi novinar Jayson Blair optužen je da je izmišljao i plagirao novinarske vijesti. Skandal je unio veliku zbrku u redakciju *Timesa* i utjecao na ugled novine kao objektivnog izvjestitelja. I glavni i izvršni direktor morali su podnijeti ostavke na svoju dužnost.

Timing Usklađivanje vremena za neki događaj ili priliku. Programiranje. Vremensko odmjeravanje provođenja mjera ekonomske politike vlada pojedinih zemalja. Osim izbora vrsta mjera ekonomske politike te intenziteta njihove primjene radi postizanja određenoga cilja važan je i njihov vremenski redoslijed. Realno vremensko razdoblje potrebno za ostvarenje svake od mjera je različito, od trenutka poduzimanja pa do učinka u narodnome gospodarstvu, kao što je

različito i očekivano vrijeme u kojemu se ti ciljevi ekonomske politike žele ostvariti.

Tinjajuća kriza Krize koje se lagano razvijaju, a menadžment ih podcjenjuje ili ignorira. Problem koji se u organizaciji ostavi da tinja kad-tad će eksplodirati i osvanuti na naslovnicama medija.

Tiskani mediji Novine, časopise, magazine, knjige, brošure i drugi mediji koji su tiskani. Za odnose s javnošću važni su jer se mogu čitati više puta i arhivirati za buduće potrebe. Novine i časopisi, iako sporiji od nekih drugih medija, mogu se usmjeriti na publiku s posebnim interesima. Sporost ne znači i manji utjecaj tiskanih medija.

Tiskovna agentura Prvi model odnosa s javnošću/komunikacije prema Grunigu i Huntu. Javlja se još u vrijeme pokušaja promidžbe naseljavanja Divljeg zapada, a neki elementi mogu se pronaći i u brojnim današnjim programima za odnose s javnošću. Tiskovna agentura, čiji je najznačajniji predstavnik Phineas Taylor Barnum, koristi se *oglašavanjem i propagandom*. Propaganda i publicitet, prema J. E. Grunigu, opisuju propagandističke javne odnose koji na sve načine traže pozornost medija. Prema njemu organizacije prakticiraju više modela, a *model propagande/publiciteta* je najpopularniji.

Ton poruke Podrazumijeva izbor jezika. Sve poruke moraju pažljivo razmotriti raspoloženje, atmosferu i stil koji pokušavaju prenijeti. Pritom raspoloženje može biti energično ili mračno.

Tradicionalni mediji U tradicionalne medije ubrajaju se novine, časopisi, stručne publikacije, radio, televizija, knjige i dr. Smatraju se velikim uporištem prakse odnosa s javnošću. Oni već dugo omogućuju ekonomične i učinkovite metode komuniciranja s javnošću. Da bi uspješno radili s medijima, djelatnici odnosa s javnošću moraju razumjeti značenje informiranja, specifičnost pojedinih medija i mehanizme njihova djelovanja te opće stavove i gledanja onih koji kontroliraju pristup medijima.

Trajne krize Krize koje traju duže vremena, koje ne prestaju mjesecima, čak ni godinama, unatoč zdušnim naporima menadžmenta. Mogu biti u raznim oblicima.

Dominantne su glasine. Glasine ili spekulacije objavljuju se u medijima ili se prenose usmeno – izvan kontrole službe za odnose s javnošću. Čini se da nikakvo poricanje ili kontriranje ne može zaustaviti glasine ili pročitati novinske baze podataka, što znači da će se novinari koji rade na novoj priči oslanjati na staru priču i možda ponavljati netočne informacije.

Treći sektor Dobrotvorne, neprofitne i neoporezive organizacije, pojedini teoretičari nazivaju „treći ekonomski sektor“. Neprofitne se organizacije bave nizom pitanja koja utječu na život ljudi. Takva su pitanja zdravstvene skrbi, beskućništva, okoliša, razvitka mladeži, izobrazbe za posao, umjetnosti i kulture, obrazovanja i mnoga druga pitanja. One su organizirane kako bi osigurale mnoge i raznovrsne usluge i aktivnosti od javnog ili privatnog interesa.

Tri F Pojam je vezan za globalizaciju poslovanja i znači: *Fast food* (McDonald's), *Fast image* (CNN) i *Fast form* (Reebok).

Tržište Ekonomski prostor na kojemu se sučeljava ponuda i potražnja robe, usluga, vrijednosnica i novca, određuju njihove količine koje se prodaju, odnosno kupuju, kao i cijene koje se pritom postižu. Taj je prostor nekada bio fizički prostor tržnice ili trga, od čega i potječe sam naziv tržište (eng. *market*).

Trenutačne krize Vrste kriza. Događaju se tako iznenadno i neočekivano da ima malo ili nimalo vremena za istraživanje i planiranje. Primjeri su takvih kriza avionske nesreće, nečije namjerno kvarenje proizvoda, smrt ključnog dužnosnika, požari, potresi, prijetnje bombom i pucnjava na radnom mjestu i dr. S obzirom na ovakve situacije, nužno je da članovi najvišeg poslovnog vodstva unaprijed postignu konsenzus o općem planu reagiranja na krizu kako bi izbjegli zbnjenosti, sukobe i odgode.

Tržišna komunikacija Tržišna komunikacija bavi se prodajnim komunikacijsko-političkim problemima te je u užem, instrumentalnom smislu *marketinška komunikacija*, a time dio korporativne komunikacije.

U

Učinak Ishod ili rezultat neke aktivnosti. Može se izraziti u količini (kvantiteta), kakvoći (kvaliteta) ili nekoj drugoj dimenziji postignuća.

Učinci kampanje Željeni rezultati koji se određuju na početku kampanje. Ti rezultati izražavaju se u planu kampanje u obliku ciljeva. Učinci se isto tako izjednačavaju s djelotvornošću ili uspjehom kampanje.

Udruga Udruga u je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, te ekološka, humanitarna, informacijska, kulturna, nacionalna, pronatalitetna, prosvjetna, socijalna, strukovna, sportska, tehnička, zdravstvena, znanstvena ili druga uvjerenja i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju.

Ugled Dobar glas, čast, poštovanje, priznanje, uvažavanje. Istraživači su razvili mjere za ugled koje se mogu koristiti da bi se ta vrijednost pokazala. J. E. Grunig i C. J. Hung (2002.) pregledali su literaturu o ugledu i zaključili da su postojeće konceptualizacije toga pojma nejasne te da mjere za ugled češće mjere stajališta ili evaluacije, a ne ugled. Definirali su ugled kao kognitivno predstavljanje – ono što ljudi misle i konačno govore o organizaciji.

„Uklopljeni“ novinari Pojam koji se koristio u izvještavanju u Zaljevskom ratu (Irak) 1990. godine. Uklopljeni novinari u svojim izvješćima držali su se službene verzije događaja koju su obično priopćili vojni glasnogovornici. Kazna za neposluh ogledala se u mogućnosti da novinar bude izbačen s konferencija za novinare.

„Ukroćeni novinari“ Smatraju se novinari koji su ovisni o svojim izvorima informacija i koji objavljuju nekritično tekstove često napisane u uredima političkih stranaka ili drugih organizacija.

„Ulazna luka“ Američka udruga odnosa s javnošću (PRSA) 1999. godine utemeljila je *Povjerenstvo za obrazovanje u odnosima s javnošću* sastavljeno od eminentnih struč-

njaka i znanstvenika s područja odnosa s javnošću. Cilj je bio analizirati sve studentske programe u SAD-u. Nakon „skeniranja” studentskih programa povjerenstvo je predstavilo izvješće pod nazivom *Ulazna luka za PR obrazovanje u 21. stoljeću - A Port of Entry—Public Relations Educations for the 21st Century*.

Unutarnje javnosti Nazivaju se i interne ili zaposleničke javnosti. To su javnosti koje se nalaze unutar organizacije. Najvažnija unutarnja javnost su zaposlenici. Pored njih tu spadaju menadžment, sindikati i dr.

Unutarnji uzroci krize Uzrokovane su unutar jedne organizacije. Takve krize često nisu vidljive. U njih spadaju: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, bolestan rivalitet, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije itd.

Uprava Menadžment poduzeća. Može se sastojati od jednog ili više članova.

Upravljanje (management) Funkcija vlasništva, usmjeravanje poslovnog djelovanja i razvoja donošenjem i provođenjem odluke.

Upravljanje dojmom Ova teorija prepoznala je brojne primijenjene strategije po kojima ljudi pokušavaju svjesno ili nesvjesno upravljati dojmom koji žele ostaviti na druge. Za osobne odnose s javnošću posebno su važne asertivne (otvorene, aktivne) strategije upravljanja dojmom. One se mogu svesti na: naglašavanje vlastite otvorenosti, signaliziranje kompetencije, isticanje vlastite atraktivnosti, naglašavanje statusa i prestiža itd. Strategija upravljanje dojmom postaju strategije odnosa s javnošću tek onda kada se stave u odnos prema komunikacijskim ciljevima.

Upravljanje informacijama Aktivnosti političkih odnosa s javnošću. Svaka demokratski izabrana vlast mora komunicirati sa svojim građanima/biračima. Dužnost vlasti pružanje je informacija javnosti, no to naravno ne znači da neće probati kontrolirati i manipulirati količinom i vrstom informacija koje prenose. Dakle, informacija je moćno političko oružje, a njezino selektivno

širenje, ograničavanje i/ili iskrivljivanje od strane vlade važan je element u upravljanju javnim mišljenjem. Praksu odnosa s javnošću, u području politike u SAD-u obavlja ju i posebno utemeljeni odbori za političke akcije. Pritom zaposlenici u tvrtkama i članovi raznih organizacija mogu pridonositi uspješnijem ostvarenju svojih političkih ciljeva uplatom novčanih priloga na račun odbora za političke akcije. Tako prikupljena sredstva odbori koriste za pružanje potpore političkim kandidatima i političkim strankama i za razne vrste prakse lobiranja u ostvarivanju utvrđenih političkih ciljeva različitih interesnih skupina. Osim toga, preko tih odbora zaposlenici ostvaruju svoje pravo organiziranog istupanja radi zaštite svojih interesa u pregovorima s upravom poduzeća i kompanija.

Upravljanje korporativnim identitetom Prihvatanje svih aspekata korporativnog identiteta - simbolike, komunikacija i ponašanja. Uključuje i provedbu istraživanja kako bi se odredili pogledi na stvarni i željeni imidž višeg menadžmenta i interesno utjecajnih skupina, kao i provjeru svih elemenata korporativnog identiteta kako bi se odredilo jesu li ti elementi u skladu s željenim imidžom.

Upravljanje kriznim situacijama Bavi se učinkom iznenadnog nepovoljnog događaja koji ima poguban utjecaj na bit djelovanja tvrtke ili organizacije i predstavlja neposrednu prijetnju za njezinu sposobnost da dalje radi. Upravljanje kriznim situacijama u pravilu se bavi sadašnjim trenutkom, problemom kada se on pojavi, odnosno nakon što je postao poznat u javnosti. Upravljanje kriznim situacijama uglavnom je taktičko i reaktivno.

Upravljanje medijima Aktivnosti (političkih) odnosa s javnošću. Ta se aktivnost sastoji od proizvodnje medijski prikladnih događaja koji će vjerojatno privući pozornost medijskih „stražara”. Cilj upravljanja medijima nije samo očuvati nazočnost neke organizacije u javnosti, nego i osigurati da se prate upravo njezine definicije problema i rješenja. Veza između političara i medija te, još važnije, između vlade i medija povla-

či za sobom i borbu između dvaju različito usmjerenih interesa. Novinar bi trebao pronaći i predstaviti činjenice, dok će političar nastojati da vijest prestavi „poruku” koju želi prenijeti. Nema ničega novog u pokušajima političke elite da pokuša kontrolirati medijski način izvješćivanja. U svezi s tim sve je veća uporaba tzv. pamtljivih fraza (*soundbite*) i pseudodogađaja. Pridodamo li tim tehnikama i tehniku *spina*, onda dolazimo do tri najvažnije tehnike koje se koriste za upravljanje medijima: 1) Pamtljive fraze (*soundbite*); 2) Pseudodogađaji, 3) *Spin*.

Upravljanje (temama) pitanjima Dugoročna je praksa strateškog upravljanja. Identificiraju se značajne promjene ili problemi koji mogu utjecati na organizaciju te se donose dugoročne strateške odluke koje mogu uključivati promjene u praksi. Prema mišljenju teoretičara dvije točke izražavaju bit upravljanja pitanjima: 1) rano identificiranje pitanja s potencijalnim učinkom na organizaciju i 2) strateški odgovor kojim se nastoje ublažiti ili pozitivno iskoristiti njihove posljedice. Na primjer, upravljanje pitanjima „nastoji razaznati trendove u javnom mnijenju kako bi organizacija mogla odgovoriti na njih prije nego što prerastu u ozbiljan konflikt“.

Upravljanje pomoću ciljeva Većina organizacija zasniva svoju djelatnost na upravljanju pomoću ciljeva ili – kako ga drugi zovu – upravljanju pomoću ciljeva i rezultata. Jednostavno rečeno, upravljanje pomoću ciljeva sustavno primjenjuje učinkovite tehnike upravljanja na vođenje organizacije.

Upravljanje problemima Predstavlja sposobnost da se razumiju, mobiliziraju, koordiniraju i usmjere sve strategije i funkcije planiranja politike, kao i sve vještine odnosa s javnošću i pitanja od javnog značaja, u cilju postizanja smislenog sudjelovanja u kreiranju javne politike koja određuje sudbinu osobe i institucije. Na ovaj način upravljanje problemima se shvaća kao funkcija strateškog planiranja.

Upravljanje promjenama. Sve organizacije karakterizira proces promjena. Promjene su oduvijek zaokupljivale pozornost javnosti. One se događaju u svakoj orga-

nizaciji, a nositelj promjena trebao bi biti menadžment. Zbog toga je uspješno provođenje promjena jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta. Promjene su postale dio svakodnevnog života menadžera i njihova je najveća briga kako će provesti učinkovite promjene. Promjene u organizaciji odnosno organizacijske promjene mogle bi se definirati kao proces mijenjanja, tj. prilagođavanja postojeće organizacije. Pod organizacijskim promjenama podrazumijeva se i prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.

Upravljanje unutarnjim informacijama Uobičajno je samo po sebi za organizacije. Poprima osobitu važnost u korporaciji i državnim (političkim) tijelima zbog dva razloga: 1) zbog trenutnog javnog širenja poruka važno je da sve javnosti budu svjesne postojećeg pitanja i upućeni u njih; 2) glasine ili poluistine mogu biti jako štetne, posebno u državnim ili političkim organizacijama.

Usmena komunikacija Odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su telefon, razgovori licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu. Usmena komunikacija je važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu. Ova vrsta komunikacije ima više prednosti nad ostalim oblicima. Najvažnija prednost jest što ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li ih sugovornici razumijeli. Također mogu ustanoviti razumiju li oni poruku svojih sugovornika.

Usmeno oglašavanje Neposredni oblik komuniciranja. Osobno prenošenje poruka radi informiranja, poticanja i prodavanja.

Uvjeravanje Kompleksan, kontinuiran interaktivni proces u kojem su pošiljatelj i primatelj povezani verbalnim i neverbalnim komunikacijama i simbolima i kroz koji pošiljatelj pokušava utjecati na primatelja da prilagodi ili promijeni neki stav ili ponašanje. Za razliku od propagande, uvjeravanje je znatno individualniji proces, usmjeren pretežno ka pojedincu, a propaganda je usmjerena prema grupi, masi, javnosti.

V

VALS program Program je osmislila istraživačka organizacija *SRI International* u Menlo Park u Kaliforniji. VALS se danas rutinski koristi u odnosima s javnošću kad komunikatori strukturiraju uvjerivačke poruke namijenjene različitim elementima populacije.

Vanjska analiza Analiza vanjske okoline organizacije/tvrtke koja se odnosi na proces ispitivanja vanjskih čimbenika da bi se utvrdile prilike i opasnosti organizacije/tvrtke.

Vanjska javnost Javnosti koje ne čine unutarnju javnost nekog sustava. Nalaze se van organizacije. Najvažnije vanjske javnosti su potrošači, klijenti, mediji, lokalna zajednica, lokalna samouprava, vlast, nevladine organizacije i dr. Svaka organizacija definira svoju vanjsku javnost i definira komunikacijske kanala pomoću kojih će uspostavljati, održavati i unapređivati tu komunikaciju.

Vanjski uzroci krize Nastaju izvan organizacije, tj. u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecaja na te uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd.

Vanjsko okruženje Okruženja izvan organizacije. Od vitalnog su značaja za organizacije budući da jako utječu na budućnost organizacije. Odgovorne organizacije stalno prate vanjsko okruženje kako bi mogle prepoznati nove trendove i pitanja u svom okruženju. Ako se problemi i pitanja uoče na vrijeme, organizacija raspolaže dragocjenim vremenom u kojem se može prilagoditi i suočiti s vanjskim silnicama.

Verbalna komunikacija Komunikacija utemeljena na govoru i uporabi jezika. Lat. *verbum* znači riječ.

Vertikalna koordinacija Usklađivanje različitih aktivnosti ljudi, djelatnosti ili funkcija između različitih hijerarhijskih razina u poduzeću. To je i usklađivanje aktivnosti između dva ili više rukovoditelja na različitim hijerarhijskim razinama u poduzeću. Što je

organizacija poduzeća u većoj mjeri decentralizirana, to je i vertikalna koordinacija teža, pošto je i sama organizacija poduzeća dublja.

Vertikalna integracija Pojam se susreće kod integrirane marketinške komunikacije. Vertikalna integracija potiče usuglašenost marketinga i komunikacije sa korporativnom vizijom, misijom, ciljevima i strategijom. Interna komunikacija osigurava informiranost djelatnika o svim ključnim aktivnostima (reklamne kampanje, proizvodi, zajedničke aktivnosti, novi standardi, procedure, marketinške inicijative i dr.). Eksterna komunikacija osigurava suradnju partnera koji se bave ovom dimenzijom marketinga.

Videokonferencija Konferencija između dva ili više sudionika uz uporabu računalnih mreža za prijenos audio i videopodataka.

Videopriopćenje za javnost Video snimke za informativne i dokumentarne programe koje šalju djelatnici za odnose s javnošću. Oni služe kao video priopćenje i u njima su navedeni svi elementi vijesti. Rade se u TV formatu i važan su alat u odnosima s javnošću.

Vijest Oblik pisane, govorne ili vizualne informacije o nekom događaju, pojavi, društvenom ponašanju ili nekoj osobi.

Vizija Cjelovita predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarivanja. Vizija nije cilj, nego putokaz za stalan izbor boljih mogućnosti, njome se opisuje smjer kojim se želi reći.

Vizualni identitet Skupina likovnih, vizualnih, stilskih i simboličkih karakteristika koje održavaju komunikacijske specifičnost organizacije, tvrtke ili proizvoda.

Vjerodostojnost u odnosima s javnošću Najvažnija pojedinačna kvaliteta praktičara u odnosima s javnošću. Najveća je vrlina djelatnika za odnose s javnošću u radu s medijima. Kod prihvaćanja poruke u komunikaciji, vjerodostojnost je jedan od važnih elemenata ili kako piše Cutlip i dr. vjerodostojnost je jedan od „Sedam C“.

Vještina Stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti.

Vještina komuniciranja Sposobnost da se efektivno koriste sredstva komunikacije uz razumijevanje i uvažavanje potreba ostalih sudionika u komunikacijskom procesu.

Vještina pisanja u odnosima s javnošću Jedna od najvažnijih vještina u odnosima s javnošću. Vrlo je važna sposobnost stavljanja informacija i ideja na papir. Bitno je dobro poznavanje gramatike i pravopisa. Krivo napisane riječi i nesistematične rečenične strukture izgledaju diletantski.

Vjerodostojnost glasnogovornika Vjerodostojnost glasnogovornika je najvažnija pojedinačna kvaliteta jednoga glasnogovornika. Vjerodostojnost se odnosi na povjerenje.

Vladini odnosi s javnošću Napori odnosa s javnošću u svrhu informiranja javnosti iznoseći stavove vlade o tekućim pitanjima.

Vodstvo Proces utjecaja na druge ljude tako da oni spremno teže ostvarivanju zajedničkih (grupnih) ciljeva. Vodstvo se zasniva na prihvaćanju utjecaja od strane onih na koje se utječe, sposobnosti kreiranja vizije i inspiriranja i stvaranja entuzijazma i dobrovoljnog sudjelovanja u ostvarivanju ciljeva. Bitan je dio procesa menadžmenta i jedna od njegovih najvažnijih uloga. Čini onaj segment menadžmenta koji se odnosi na rad s ljudima, utjecanje, motiviranje i koordiniranje ljudskog ponašanja. Međutim, svaki menadžer ne mora niti može biti vođa niti je svaki vođa menadžer, ali je svaki uspješan menadžer istovremeno i vođa jer je kvalitetno vodstvo bit uspješnog menadžmenta.

Vojni odnosi s javnošću Usmjereni su na poboljšavanje javnog mnijenja o oružanim snagama, održavanje ili poboljšavanje morala osoblja, pribavljanje financijske potpore za programe vojske i razvijanje javnog razumijevanja i potpore javnosti. Vojni odnosi s javnošću imaju za cilj jačati unutar-nju komunikaciju i protok svih relevantnih informacija neophodnih za harmonično funkcioniranje vojnog sustava, kao unaprijediti i održati kvalitetnu vanjsku komunikaciju zbog stvaranja povoljne opće slike. Napori vojnih odnosa s javnošću značajno će doprinijeti imidžu oružanih snaga. Imidž se može jako odraziti na regrutiranje novih ročnika i stvaranja opće klime povjerenja.

Vrhovni menadžment Top menadžment. Uprava.

Vrste organizacijske kulture Svaka tvrtka gradi svoju specifičnu organizacijsku kulturu, ali postoji nekoliko općepoznatih vrsta organizacijske kulture. To su: dominantna kultura i supkultura; jaka i slaba kultura; jasna i nejasna kultura; izvrsna i užasna kultura; postojna i prilagodljiva kultura; participativna i neparticipativna kultura. Svaka ova grupa organizacijskih kultura temelji se na nekom obilježju promatranja organizacijske kulture tvrtke.

Vruće tematska javnost Jedna vrsta aktivne javnosti. Uključuje se u aktivnosti koje imaju široku potporu javnosti i obično višestruko medijsko pokriće. Takve su aktivnosti *Greepeacea*.

Vrući medij M. McLuhan razlikuje vruće i hladne medija. Vrući medij je onaj koji proširuje samo jedno čulo, i to do razine podobnosti. Vrući mediji zahtijevaju od publike samo neznatni osobni angažman ili popunjavanje. Karakterizira ih semantička redundancija.

W

Wall Street Journal Američki dnevnik s izrazitim naglaskom na probleme politike, ekonomije i poslovanja. Svakodnevno objavljuje iscrpne podatke o kretanju cijena vrijednosnih papira te uopće o kretanjima na burzama.

Web Način prikazivanja organizacije podataka na internetu, koji je hijerarhijski strukturiran i koji omogućava korisniku mreže da na vrlo lagan i jednostavan način dođe do tražene informacije. Web je jedan od ključnih servisa interneta.

Webineri Internetski seminari koji mogu sadržavati audio, video ili grafičke prikaze (obično u obliku PowerPoint prezentacije), a često ih koriste tehnološke tvrtke kao uvodnik za specifičan problem koji tehnologija može riješiti. Na webinarima često gostuju ljudi koji ne rade za tvrtku koja je sponzor webinarera. Webineri obično traju između 30 i 90 minuta i mogu biti snimani uživo (uk-

ljučujući rasprave uživo s pitanjima i odgovorima) ili mogu biti unaprijed snimljeni i postavljeni na internetsku stranicu kako bi ciljna javnost i svi zainteresirani mogli gledati kada za to imali vremena.

Web konferencija Sastanak na kojem se sudionici s geografski udaljenih lokacija sastaju u virtualnom web okruženju i međusobno komuniciraju tekstem, zvukom, slikom ili kombinacijom tih oblika. Dakle, to je vrsta konferencije koja uključuje sve što i klasična videokonferencija, ali se povezivanje obavlja pomoću centralnog poslužitelja, pri čemu se koriste uglavnom softverski kodeksi. Odlikuje se nižim tehničkim zahtjevima – stolnim sustavima.

Web portal Portal. Web mjesto koje predstavlja ishodišnu točku, pristupnik ili kanal prema ostalim internetskim ili intranetskim resursima.

Web radio Internetski servis koji omogućuje prijam radijskih signala putem weba.

Web TV Opći naziv za čitavu kategoriju proizvoda i tehnologija koje korisniku omogućuju surfanje webom pomoću televizijskog prijemnika.

Westly-McLeanov model Komunikacijski model iz 1957. godine koji prvi spominje ulogu masovnih medija u komunikaciji.

Wikipedia Wiki enciklopedija je višejezična, na webu zasnovana enciklopedija slobodnog sadržaja. Ona postoji kao wiki, što podrazumijeva da se piše u suradnji s brojnim volonterima te većinu članaka može mijenjati svatko s pristupom internetu i odgovarajućim web preglednikom. Projekt je započet 15. siječnja 2001. kao dodatak stručno pisanoj (i do sada ugasloj) Nupediji. Wikipedijom danas rukovodi neprofitna organizacija Zaklada Wikimedije. Ona ima više od 3.700.000 članaka na više jezika (uključujući milijun članaka u engleskoj verziji). Od početka joj raste popularnost, djelujući pozitivno na stvaranje drugih projekata od općeg interesa. Od urednika se traži da održavaju određenu razinu „neutralnosti“ pri sažimanju istaknutih motrišta, bez određivanja objektivnosti istine. Suosnivač Wikipedije Jimmy Wales projekt naziva „nastojanjem da se višejezična slobodna enciklopedija najviše moguće kva-

litete načini i razdijeli svakom pojedincu na planetu na njegovu materinskom jeziku“.

Win-win Svi dobivaju (pobjeđuju).

Win – win zona Neki teoretičari vide korporativnu komunikaciju kao mehanizam dogovora s interesno utjecajnim skupinama u cilju ostvarivanja situacije koja koristi objemama stranama, tako da se stvara *zona win-win*. Takvu korporativnu komunikaciju teoretičari (Grunig i dr.) definiraju kao *upravljanje odnosima*.

WTO-World Trade Organization Svjetska trgovinska organizacija.

Z

Zadovoljstvo poslom Opći pozitivan ili negativan stav prema poslu koji pojedinac obavlja. Temeljen je na razlici između onog što pojedinac želi i očekuje od posla i onog što stvarno dobiva. Postoji niz organizacijskih i individualnih čimbenika, zadatka koji utječu na konačni stav koji se označava zadovoljstvom, odnosno nezadovoljstvom poslom.

„**Zanatski**“ **odnosi s javnošću** Smatraju se onim aktivnostima odnosa s javnošću koji su usredotočeni na tehnike i na ulogu tehničara u odnosima s javnošću.

Zaposleničke javnosti Smatraju se unutarjom javnošću. Odnose se na zaposlenike, menadžere i sve one koji rade u organizaciji. Ove javnosti predstavljaju najvažniji resurs organizacije - njene ljude.

Zaobilazeća javnost Ograničena javnost slijedi otpor kritičke javnosti vladinoj kontroli. Pomirljivi građanin žrtvuje spolnost kakvu bi želio imati disciplini normi i konvencija koje nameće odgovornost zdravog građanina. Zaobilazeća javnost odupire se toj disciplini tako što svjesno ili nesvjesno ulazi u ponašanja koja se smatraju devijantnima. Njezino je ponašanje rezultat materijalnih ograničenja poput siromaštva. Zaobilazeće javnosti mogu uključivati komercijalne seksualne radnice, korisnike intravenoznih droga i homoseksualce.

Zasađivač Tvrtke koje se specijaliziraju za *celebrity* osobe i zabavu upošljavaju dva tipa

osoblja: jedan tip je zasađivač koji medijskim kućama dostavlja priču o pojedincima i projektima u kojima su oni angažirani.

Zaštita okoliša Postupci za očuvanje prirodnih dobara, npr. vode, tla i zraka pred štetnim zahvatima ljudi i poremećajima u prirodi kao posljedici tehnološkog razvoja.

Zatvoreni sustavi Imaju nepropusne membrane, što znači da ne mogu razmjenjivati materiju, energiju ili informaciju sa svojom okolinom. Zatvoreni sustavi ne primaju novu materiju, energiju li informacije. Stupanj zatvorenosti nekog sustava označava njegovu neosjetljivost na okolinu. Zatvoreni sustavi ne adaptiraju se na vanjske promjene i vremenom se raspadaju.

„Zeleni“ imidž Zeleno je postala simbolična riječ za nešto što je čisto po pitanju životne sredine. Brojne kompanije pokušavaju da se predstave „zeleno“ kako bi stekli „zeleni“ imidž i da bi prodali „zelene“ proizvode. Ukoliko kompanije na tržištu postupaju iskreno i takve se predstave na tržištu, „zeleni“ imidž donijet će im niz prednosti. U suprotnom varanje na „zeleno“ vraća im se kao bumerang.

Znanje u odnosima s javnošću Poznavanje metoda i načina rada u odnosima s javnošću, kao i poznavanje činjenica i upućenost u materiju odnosa s javnošću.

Zviždač Netko tko zaobilazi utvrđenu hijerarhiju da bi upozorio upravu ili vanjske izvore o nepravilnostima u radu organizacije. Zviždač je osoba koja javno iznosi činjenice o neetičnom i neodgovornom ponašanju svoje organizacije. Primjeri uključuju zaposlenike koji u javnosti progovore o financijskim malverzacijama ili krađi unutar organizacije ili pak zaposlenike u državnoj upravi koji daju dokaze o nepravilnostima.

Ž

Žanr Vrsta oblika novinarskog izražavanja, npr. vijest, reportaža, izvještaj i dr.

Žargon Govor uže skupine ili profesije, manje razumljiv drugima. Skup specifičnih, specijaliziranih termina koje upotrebljavaju različite društvene podgrupe u svojoj ko-

munikaciji. Ponekad se smatra i kao primitivni tip jezika s jednostavnom gramatikom i ograničenim vokabularom koji se formira iz potrebe izravne komunikacije između ljudi različitih jezika bez formalnog jezičnog obrazovanja. Jedan od razloga blokade u komunikaciji jeste tehnički i birokratski žargon. Kada se takva poruka prenese općoj publici, sociolozi je nazivaju semantičkom bukom. Žargon ometa poruku i umanjuje sposobnost primatelja da je shvati.

Životni ciklus javnog mnijenja Javno mišljenje i uvjeravanje (persuazija) predstavljaju značajne katalizatore nekog javnog pitanja i njegovog konačnog razrješenja. Prirodna evaluacija nekog pitanja obuhvaća pet faza: 1) Definiranje pitanja; 2) Uključivanje lidera mišljenja; 3) Svijest o javnosti; 4) Uključivanje vlade/zakonodavstva; 5) Razrješenje.

LITERATURA

A

- ADAIR, J. (2005): *The Effective Communicator*, Jaico, Ahmedabad.
- AILES, R. (1988): *You Are the Message*, Doubleday/Currency, New York.
- ALEXANDER, C. M. (2001): *Pitanja nacionalne sigurnosti u umreženom svijetu, informacijskog ratovanja podupire Internet*, u: C. Alexander, L. Pal (ur.): *Digitalna demokracija*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
- ALI, M. (2001): *Effective Public Relations*, Dorling Kindersley, London.
- ANDERSON, A. (2003): *Environmental Activism and News Media*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London.
- ANIĆ, V. (1991): *Rječnik hrvatskoga jezika*, Novi Liber, Zagreb.
- APEL, H. J. (2003): *Predavanje – uvod u akademski oblik poučavanja*, Erudita, Zagreb.
- ARGENTI, P., FORMAN, J. (2002): *The Power of Corporate Communication*, McGraw-Hill, New York.
- ARENDT, H. (1994): *Istina i laž u politici*, Filip Višnjić, Beograd.
- AXFORD, B., BROWNING, G., HUGGINS, R., ROSAMOND, B., TURNER, J. (2002): *Uvod u politologiju*, Politička kultura, FPZ, Zagreb.
- AZZOPARDI, G. (1998): *Poboljšajte svoju inteligenciju*, Izvori, Zagreb.

B

- BACKER, de CH. J. S., NELISSEN, M., VYNCKE, P., BRAECKMAN, J., MCANDREW, F. T. (2007): *Celebrities: From Teachers to Friends. A Test of Two Hypotheses on the Adaptivness of Celebrity Gossip*, *Hum Nat*, 18, Springer Science + Business Media, LLC.
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., SIKAVICA, P. (2001): *Leksikon menadžmenta*, Massmedia, Zagreb.
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., SIKAVICA, P., POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008): *Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
- BAILEY, R. (2006): *Media Rations*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- BAINES, P., EGAN, J., JEFKINS, F. (2004): *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington.
- BAINES, P. (2011): *Political Public Relations and Election Campaigning*, in: *Political Public Relations-Principles and Applications*, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York.
- BAKAN, J. (2006): *Korporacija*, Mirakul, Zagreb.
- BALLE, F. (1997): *Moć medija*, Clio, Beograd.
- BARRY, A. (2002): *PR Power*, Virgin Books, London.
- BARTON, R. (1964): *Uspješna ekonomska propaganda*, Novinsko poduzeće Privreda, Zagreb.
- BASKIN, O., ARNOFF, C., LATTIMORE, D. (1997): *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston.
- BAŠIĆ HRVATIN, S. (2011): *Moć bez odgovornosti*, Medijska kultura, br. 2., Nikšić, Novi Sad, Dubrovnik, Mostar.
- BAUER, H. (1997): *Sloboda medija i javno mišljenje*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
- BEBIĆ, D., GRBEŠA, M. (1999): *Internet – novo poglavlje predizborne kampanje*, Politička misao, god. 36., br. 4., FPZ, Zagreb.
- BEIGBEDER, F. (2004): *129,90*, Oceanmore, Zagreb.
- BENNETT, R. (1994): *Management*, Informator, Potecon, Zagreb.
- BENOIT, W. L., BENOIT, P. J. (2013): *Persuazivne poruke*, Naklada Slap, Zagreb.

- BENOIT, W. L. (2005): *Image Restoration Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- BENSIMON, H. F., WALKER, P. A. (1992): *Associations Gain Prestige and Visibility by Serving as Expert Resources for Media*, Public Relations Journal 48, br. 2.
- BENTELE, G., FRÖHLICH, R., SZYSZKA, P. (2005): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- BENTELE, G. (1997): *Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen*, in: Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen, W. Donsbach, R. Fischer, München.
- BERCHTOLD, K. (1998): *Vlada*, u: Politički sustav Austrije, A. Milardović (prir.), Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
- BERESFORD, S., FAWKES, J. (2006): *Arts, Leisure and Entertainment Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- BERGER, A. A. (1995): *Essentials of Mass Communication Theory*, Sage Pub.
- BERKOVIĆ, S. (2006): *Diplomacija i diplomatska profesija*, Urban-Media, Zagreb.
- BERKUN, S. (2014): *Confessions of a Public Speaker*, O'Reilly, Beijing.
- BERRIDGE, G. R. (2004): *Diplomacija*, FPZ, Zagreb.
- BERNAYS, E. L. (2013): *Kristaliziranje javnog mišljenja*, „Kairos“, Zagreb.
- BERNAYS, E. (1952): *Public Relations*, University of Oklahoma Press, Norman.
- BERNSTEIN, D. (1989): *Company Image and Reality*, 2nd edition, Cassell.
- BEŠKER, I. (2011): *Novinarska habilitacija u Italiji*, Medijska kultura, br. 2., Nikšić, Novi sad, Dubrovnik, Mostar.
- BEŠKER, I. (2013): *Iza vatikanskih zidina*, Jutarnji list, Zagreb.
- BEŠKER, I. (2004): *Majstori komunikacije u Vatikanu*, „Jutarnji list“, 13. prosinca 2004.
- BEŠKER, I. (1997): *Novinar sučeljen s računalom*, „Medijska istraživanja“, br. 1.-2., god. 3., Zagreb.
- BEŠKER, I. <http://www.jutarnji.hr/talijanski-parlamentarci-nista-ne-znaju-o-svijetu/158166/>, 13. 10. 2006.
- BEVANDA, A. (2013): *Marketinška komunikacija*, Sveučilište u Mostaru-Ekonomski fakultet, Mostar.
- BEYME, von K. (1999): *Politički sustav Savezne Republike Njemačke*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
- BEYME, von K. (2002): *Transformacija političkih stranaka*, Politička misao, FPZ, Zagreb.
- BEZIMENA, (2004): *Lovac na teroriste*, Profil, Zagreb.
- BIJAKŠIĆ MARTINOVIĆ, S., BEVANDA, A., MARKIĆ, B. (2014): *Marketing i metrika-marketinški splet, podaci i mjerila*, Napredak Mostar, Mostar.
- BIRDWHISTELL, R. L. (1970): *Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication*, University of Pennsylvania Press.
- BIVINS, T. (2005): *Public Relations Writing. The Essentials of Style and Format*, McGraw Hill, Boston.
- BJEDOV, L. (2005): *Japanci točnost mjere u sekundama*, „Poslovni savjetnik“, www.ripup.hr
- BJEDOV, L. (2005): *Vodič za uspješnu komunikaciju s Kinezima*, „Poslovni savjetnik“, www.ripup.hr
- BJEDOV, L. (2005): *Vodič za uspješno poslovanje s Arapima*, „Poslovni savjetnik“, www.ripup.hr
- BJELOUSOV, Z. (2007): *Branding u kulturi i umjetnosti*, diplomski rad, FPZ, Zagreb.
- BJORNLUND, L. (2006): *Odnosi s medijima za predstavnike lokalne uprave-komuniciranjem do rezultata*, HUOJ, Zagreb.
- BLACK, S. (2003): *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd.

- BLAND, M., THEAKER, A. WRAGG, D. (2005): *Effective Media Relations-How to Get Results*, CIIPR, London.
- BLY, W. R. (2006): *The White Paper Marketing Handbook*, Thomson.
- BOGDANIĆ, A. (2014): *Novinarstvo: jedan pristup analizi odgovornosti u novinarstvu*, „Znakovi i poruke“, VII-1., Komunikološki koledž u Banjaluci, Banja Luka.
- BOGDANIĆ, A. (2011): *Jedna konceptualizacija uređivačke politike u masovnim medijima*, „Znakovi i poruke“, IV-1., Komunikološki koledž u Banjaluci, Banja Luka.
- BOGDANIĆ, A. (2010): *Govor mržnje*, „Znakovi i poruke“, III-1., Komunikološki koledž u Banja Luci, Banja Luka.
- BOGDANIĆ, A. (2010): *Ogledi iz komunikologije*, Komunikološki koledž u Banjaluci, Banja Luka.
- BOGDANIĆ, A. (1996): *Komunikologija*, Radnička štampa, Beograd.
- BOHM, D. (2009): *O dijalogu*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb.
- BOLLER, P. F. Jr. (1992): *Presidential Campaigns*, Vintage Books, New York.
- BONFADELLI, H. (1999): *Medienwirkungsforschung I: Grundlagen und theoretische Perspektiven*, UTB, Konstanz.
- BONGRAND, M. (1998): *Politički marketing*, Plato – XX vek, Beograd.
- BOORSTIN, D. J. (1992): *The Image – A Guide to Pseudo-Events in America*, Vintage Books, New York.
- BOORSTIN, D. J. (2006): *From Hero to Celebrity: The Human Pseudo Event, 1961.*, in: *The Celebrity Culture Reader*, D. P. Marshall (ed.), Routledge, New York and London.
- BORISOVIĆ VASILJENKO, A. (2008): *PR velikih ruskih korporacija*, Clio, Beograd.
- BOROVAC, K.: *Strategija odnosa s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske*, A. Odak (prir. i ured.), <http://www.mup.hr>
- BOŠNJAK, M. (2012): *Odnosi s javnošću u zatvorskom sustavu Bosne i Hercegovine i Republike Hrvatske*, diplomski rad, Mostar.
- BOWEN, S. A. (2005): *Excellence Theory*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- BOWD, R. (2006): *Financial Public Relations (FPR)* in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- BOYD, D. M., ELLISON, N. B. (2008): *Social Networking Sites: Definition, History and Scholarship*, *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol 13.
- BRAHAM, P. (1987): *Media effects*, Open University Press.
- BRAUTOVIĆ, M. (2007): *Zaštita privatnosti kod hrvatskih on line medija*, “Media anali”, god. 1., br. 1., Dubrovnik.
- BREAKENRIDGE, D. K. (2012): *Social Media and Public Relations-Eight New Practices for the PR Professional*, Pearson, New Jersey.
- BREAKWELL, G. M. (2001): *Vještine vođenja intervjua*, Slap, Jastrebarsko.
- BREITMAN, P., HATCH, C. (2002): *Kako reći NE i ne osjećati se krivim*, Mozaik knjiga, Zagreb.
- BRKIĆ, N. (2012): *Promocija*, u: *Osnovi marketinga*, V. Babić-Hodović, A. Domazet, E. Kurtović (ur.), Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
- BRKIĆ, N. (2003): *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo.
- BROOM, G. M. (2010): *Catlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb.
- BYRNES, W. (2009): *Menadžment i umetnost*, Clio, Beograd.
- BUBLE, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb.
- BUKOVIĆ, D. (2006): *Transparentna (ne)transparentnost*, “Privredni vjesnik”, god. LIV, br. 3449., Zagreb.
- BUNTIĆ, M., MUSIĆ, I. (2014): *Problem odnosa filozofske i kulturne antropologije*, u: *Kultura, identitet, društvo-Europski realiteti*, Ivo Pilar, Osijek-Zagreb.

- de BUSSY, N. (2010): *Primjena razmišljanja o interesnoutjecajnim skupinama na odnose s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb.
- de BUSSY, N., EWING, M. T., PITT, L. F. (2003): *Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media*, Journal of Marketing Communications, 9 (3).
- BURNETT, J. MORIARLY, S. (1998): *Introduction to Marketing Communications*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

C

- CARDEN, A. R. (2005): *Persuasion Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- CASTELLS, M. (2002): *Moć identiteta*, Golden marketing, Zagreb.
- CERTO, S. C., CERTO, S. T. (2008): *Moderni menadžment*, 10 izd., Mate, Zagreb.
- CHESTARA, J. A. (1998): *PPR-Personal Public Relations*, Sage Pub., New York.
- CHESTERFILDE, lord: *Dragi sine: Pisma lorda Chesterfilda sinu – Strategija uspjeha u društvu*, Naklada Zadro, Zagreb.
- CHIPCHASE, J. (2002): *IT Sector Public Relations*, in: The Public Relations Handbook, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York.
- CHOMSKY, N. (2001): *11.9.*, Jesenski i Turk, Zagreb.
- CHOMSKY, N. (2002): *Mediji, propaganda i sistem*, "Što čitaš", Zagreb.
- CHOMSKY, N. (2002): *Propaganda i javno mišljenje*, VBZ, Zagreb.
- CHOO, G. (2006): *Audiences, Stakeholders, Publics*, in: Exploring Public Relations, R. Trench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- CHRISTEN, C. T. (2005): *Two-Step Flow Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- CLAWSON, S. S. K.: *Crisis Communication Plan: A PR Blue Print*, <http://www3.niu.edu/newsplace/crisis.html>
- CLEMAN, M. (2004): *Lobiranje*, Clio, Beograd.
- CLINTON, B. (2004): *Moj život*, Naklada Ljevak, Zagreb.
- COHEN, B. C. (1963): *The Press and Foreign Policy*, Princeton University Press, New York.
- CIGLER, R.: *Drugačiji stav nije ispravak*, Večernji list, Zagreb, www.vecernji.hr
- COLBERT, F. (2010): *Marketing u kulturi i umjetnosti*, Clio, Beograd.
- COOMBS, W. T. (2011): *Political Public Relations and Crisis Communication: A Public Relations Perspective*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York.
- CORNU, D. (1999): *Etika informisanja*, Clio, Beograd.
- COTTLE, S. (ed.), (2003): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London.
- COYLE, A. (2002): *A Human Rights Approach to Prison Management*, Kings College London, Foreign Commonwealth Office, London.
- CRNKO, K. (2013): *Japanski poslovni kodeks*, Profil, Zagreb.
- CROFT, A. C. (1996): *Managing a public relations firm for growth and profit*, Haworth, Binghamton, NY.
- CROPP, F., PINCUS, J. D. (2001): *The Mystery of Public Relations*, in: Handbook of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H., BROOM, G. M. (2003): *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb.

Ć

- ĆORIĆ, N. (2011): *Odnos interne komunikacije zadovoljstva poslom i organizacijske identifikacije zaposlenih u javnim uslužnim organizacijama*, doktorska disertacija, Mostar.
- ĆORIĆ, N., TOMIĆ, Z. (2008): *Interna komunikacija kao činitelj uspješnosti organizacije-Internal Communication as a Factor of Succses of Organization*, Zbornik radova-Znanstveno stručni skup o kvaliteti, Kupres.
- ĆORIĆ, N., MRNJAVAC, I., CAREK, N. (2015): *Pristup istraživanju korporativnog identiteta*, u: *Identiteti - kulture - jezici*, Sv. 1., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- ĆURAK, N. (2006): *Ideološko-političke podjele u stranačkoj areni Bosne i Hercegovine*, u: *Razvoj političkog pluralizma u Sloveniji i Bosni i Hercegovini*, D. Fink-Hafner, M. Pejanović (ur.), Promocul, Sarajevo/Ljubljana.
- ĆURAK, N. (ur.) (2009): *Informacijski menadžment u zaštiti i spašavanju-Hrestomatija*, FPN, Sarajevo.

Č

- ČIČIĆ, M. (2012): *Marketing okruženje*, u: *Osnovi marketinga*, V. Babić-Hodović, A. Domazet, E. Kurtović (ur.), Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
- ČOVIĆ, D. (2003): *Inventivnost tima – vodič za menadžere*, DAAAM, International Vienna, Sveučilište u Mostaru, Mostar, Vienna.

D

- DAVIS, A. (2003): *Everything You Should Know About Public Relations*, Kogen page, London.
- DAVIS, Ae. (2006): *Public Relations and News Sources*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London.
- DEACON, D. (2003): *Non-Governmental Organisations and the Media*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London.
- DEMARIS, A., WHITE, V. (2007): *Prvi dojam – što ne znate o tome kako vas drugi vide*, Lisac i Lisac, Zagreb.
- DENTON, E. R., WOODWARD, E. R. Jr. (1990): *Political Communication in America*, Praeger, New York, Wesport, Connecticut, London.
- DeSANTO, B. (2005): *Uses and Gratifications Theory*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- DeSANTO, B. (2005): *Agenda Settings Theory*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- DEŠKOVIĆ, D. (2006): *Profesionalna komunikacija nije rutina*, u: "Lider", specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.
- DEUTSCHL, D. E. (2006): *Travel and Tourism Public Relations*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington.
- DEZENHALL, E., WEBER, J. (2011): *Damage control-The Essential Lessons of Crisis Management*, Prospacta press, Wesport.
- DIBB, S., SIMKIN, L., PRIDE, W. (1995): *Marketing*, Mate, Zagreb.
- DIMBLEBY, R., BURTON, G. (1992): *More Than Words*, A Hodder Arnold Publication.

- DRAGOJEVIĆ, S., KANIŽAJ, I., ŽEBEC, I. (2006): *Europska unija u hrvatskim dnevnim novinama: avis – odgoda pregovora*, Politička misao, god. 43., br. 3., FPZ, Zagreb.
- DRAKER, P. (2005): *Najvažnije o menadžmentu*, MEP Consult, Zagreb.
- DRAŠKOVIĆ, M. (2013): *Medijska protivteža-giganti o kojima se malo zna*, Medijski dijalozi, Vol. VI., No., 15., Podgorica.
- DREZGA, V. (2015): *Politička retorika u Hrvatskoj*, Despot infinitus, Zagreb.
- DUBOVEČAK, Z. (2011): *Uspješnost društvenih medija u odnosima s javnošću*, diplomski rad, Hrvatski studiji, Zagreb.
- DUHAMEL, O., MENY, Y. (1992): *Dictionnaire constitutionnel*, PUF, Paris.
- DUVERGER, M. (2001): *Politička sociologija*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split.

Đ

- ĐURIĆ, M. (1991): *Public Relations – Ključ uspješnog nastupa na tržištu*, Beograd.

E

- ELLIOT, P. (2009): *Celebrityji i odnosi s javnošću*, u: Otkrivanje odnosa s javnošću, R. Tench, L. Yeomans (ur.), HUOJ, Zagreb.
- ELLIOTT, D. (2010): *Upravljanje rizicima u sportu*, u: Sportski menadžment, J. Beech, S Chadwick (ur.), Mate, Zagreb.
- ENTMAN, R. (1996): *Reporting Environmental Policy Debate: The Real Media Biases*, Harvard International Journal of Press/politics 1(3).
- ESHBAUGH-SOHA, M. (2011): *Presidential Public Relations*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York.
- ESMAN, M. J. (2001): *The Elements of Institution Building*, in: Institutional Building and Development, Weaton, J. W. (ed.), Sage Pub.
- EVERETT, J. (2001) *Public Relations and the Ecology of Organizational Change*, in: Handbook of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- EWEN, S. (1996): *PR! A Social History of Spin*, Basic books, New York.

F

- FALL, L. T. (2005): *Consumer/Customer Relations*, in: Encyclopedia of Public Relation, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- FAWKES, J. (2001): *Public Relations and Communications*, in: The Public Relations Handbook, A. Theake (ed.), Routledge, London and New York.
- FAWKES, J. (2002): *What is Public Relations*, in: The Public Relations Handbook, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York.
- FAWKES, J. (2006): *Public Relations, Propaganda and the Psychology of Persuasion*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), Printice Hall, Harlow.
- FAVORITO, J. (2007): *Sports Publicity: A Practical Approach (Sport Management in Practice)*, Butterworth-Heinemann.
- FEARN-BANKS, K. (2001): *Crisis Communications. A Rewiew of Some Best Practices*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., International Education and professional publisher, Thousand Oaks, London.
- FEINGLASS, A. (2005): *The Public Relations Handbook for Nonprofits*, Yossey-Bass, San Francisco.

- FELTHAM, F. G. (2002): *Diplomatski priručnik*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
- FERGUSON, N. (2003): 'Power', *Foreign Policy*, Januaray/February.
- FIFIELD, P. (2003): *Strategije u marketingu*, Clio, Beograd.
- FINK-HAFNER, D. (2006): *Struktura i karakteristike razvoja političkog pluralizma u Sloveniji 1989.-2004.*, u: Razvoj političkog pluralizma u Sloveniji i Bosni i Hercegovini, D. Fink-Hafner, M. Pejanović (ur.), Promocul, Sarajevo/Ljubljana.
- FISCHER, R. (1997): *A Teoretical Basic for Public Relations*, in: *Public Relations – The Profession and the Practice*, O. Baskin, C. Aronoff i D. Latimore, McGraw Hill, Boston.
- FISHER, B. A. (1982): *The Pragmatic Perspective of Human Communication: A View from System Theory*, in: *Human Communication Theory*, F. E. X. Dance (ed.), Comparative essays, Harper&Row, NY.
- FISHER, R., URY, W. (1981): *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books.
- FOX, R. (2001): *Poslovana komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
- FRANKLIN, B. (2006): 'A good Day to Bury Bad News?': *Journalists, Sources and the Packaging of Politics*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London.
- FREEDEN, M. (2006): *Vremena i prostori*, u: *Političke ideologije*, M. Freeden (ur.), Algoritam, Zagreb.
- FREY, A. W. (ed.) (1965): *Marketing Handbooku*, Ronald press, NY.
- FUČEK, I. (2009): *Moralno-duhovni život: Istinoljubivost, Mediji*, Verbum, Split.
- FURLOW, N. E. (2005): *Public Opinion and Opinion Leaders*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.

G

- GALLO, C. (2011): *Steve Jobs-tajne njegovih inovacija, potpuno drukčija načela za revolucionarni uspjeh*, Školska knjiga, Zagreb.
- GATES, B. (1994): *Poslovanje brzinom misli: upotreba digitalnog nervnog sustava*, Izvori, Zagreb. "Globus", br. 734., od 31. 12. 2004.: Business – poseban prilog.
- GILLIONS, P. (2006): *Issues Management*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- GODIN, S. (2005): *Plava krava*, Ljevak, Zagreb.
- Gold Paper, IPRA, 1982.
- GOLDEN, A. (2005): *Sjećanje jedne gejše*, Znanje, Zagreb.
- GOLDHABER, M. G. (1979): *Organizational Communication*, WCB, Dubuque.
- GOLDING, P., MURDOCK, G. (1978): *Teorija komunikacije i teorija društva*, u: *Prilozi: Društvenost komuniciranja*, Zagreb.
- GOLEMAN, D. (2000): *Emocionalna inteligencija na poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb.
- GORDON, G., GORDON, M. (2003): *The Art Of the White Paper*, Gordon&Gordon.
- GOTTESMAN, D., MAURO, D. (2006): *Umijeće javnog nastupa*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb.
- GRABOWSKI, G. (1992): *The Seven Deadly Sins of Media Relations*, Public Relations Quarterly, spring.
- GRBELJA, J. (1998): *Cenzura u hrvatskom novinarstvu 1845.-1990.*, Jurčić i Okel, Zagreb.
- GRBELJA, J., SAPUNAR, M. (1993): *Novinarstvo – teorija i praksa*, MGC, Zagreb.
- GRBEŠA, M. (2005): *Suvremene izborne kampanje i kako one utječu na demokratski proces*, Politička misao, god., 42., br. 1., FPZ, Zagreb.
- GRBEŠA, M. (2006): *Amerikanizacija političke komunikacije*, u: "Lider", specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.

- GRDEŠIĆ, I. (1992): *Izbori i političke odrednice*, Politička misao, Zagreb.
- GRDEŠIĆ, I. (1995): *Političko odlučivanje*, Alinea, Zagreb.
- GREEN, A. (2006): *Effective Personal Communication Skills for Public Relations*, Kogan page, London and Philadelphia.
- GREEN, A. (2007): *Kreativnost u odnosima s javnošću*, HUOJ, Zagreb.
- GREGORY, A., WILLIS, P. (2013): *Strategic Public Relations Leadership*, Routledge, London.
- GREGORY, A. (2000): *Planing and Managing Public Relations*, IPR, London.
- GREGORY, A. (2002): *Public Relations and Management*, in: The Public Relations Handbook, A. Theaker (ed.), Routledge, London-New York.
- GREGORY, A. (2006): *Management and Organization of Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- GREGORY, A. (2006): *Public Relations as Planned Communication*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- GREGORY, A. (2006): *Etics and Professionalism in Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- GROŠELJ, M. (2004): *Diplomacy*, Ilustrirani engleski rječnik Oxford, Mozaik knjiga, Zagreb.
- GRUBIŠA, D. (1998): *Kako čitati Vladara*, u: N. Machiavelli: *Vladar*, Nakladni zavod Globus, Zagreb.
- GRUNIG, J. (1989): *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory*, in: Public Relations Theory, C. Bolton, V. Hazleton (eds.), LEA Pub., Mahwah.
- GRUNIG, J. (2005): *Situational Theory of Public*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- GRUNIG, J., HUNT, T. (1984): *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, Belmont.
- GRUNIG, J., HUNT, T. (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, LE Associates, Hillsdale, New Jersey.
- GRUNIG, J. E. (1989): *Publics, Audiences and Market Segments: Segmentation Principles for Campaigns*, in: Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change, C. T. Salmon, Sage Annual Rewievs of Communications Research, vol. 18., Newbury Park.
- GRUNIG, J. E. (2010): *Konceptualiziranje kvantitativnoga istraživanja u odnosima s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, R. Van Betteke i sur., HUOJ, Zagreb.
- GRUNIG, L. A. (2000): *Feminist Values in Public Relations*, Journal of Public Relations Research, 12(1).
- GRUNIG, L. A. (2010): *Upotreba kvalitativnog istraživanja za razvoj „misaonoga srca“ u organizaciji*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, R. van Betteke i sur., HUOJ, Zagreb.
- GUYHTO, A.: *A-List to Z-List Celebrities: What Do the Lists Mean?* <http://voices.yahoo.com>

H

- HADDOW, G. D., HADDOW, K. S. (2008): *Disaster Communications in a Changing Media World*, Elsevier, Amsterdam.
- HAGUE, R., HARROP, M., BRESLIN, S. (2001): *Komparativna vladavina i politika*, Politička misao, FPZ, Zagreb.
- HAIJOŠ, B. (2006): *Menadžment još ne shvaća važnost PR-a*, u: "Lider", specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.
- HALL, P. (2007): *The New PR*, Larsten Pub., N. Potomac, MD.
- HALL, E. T. (1987): *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor-Doubleday, Garden City, New York.

- HALLAHAN, K. (2005): *Advertising*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- HALLAHAN, K. (2005): *Framing Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- HALLAHAN, K. (2005): *Diffusion of Innovations Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- HANSEN-HORN, T. L. (2005): *Lobbying*, in: Encyclopedia of Public Relations, Heath, R. (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- HANSEN-HORN, T. L., DOSTAL NEF, B. (ed.), (2008): *Public Relations from Theory to Practice*, Pearson, Boston.
- HANNU-PEKKA, L. (2009): *Moć i uloga medija u krizama*, Media anali, Vol. 3., No 6., Dubrovnik.
- HARALAMBOS, M., HOLBORN, M. (2002): *Sociologija – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb.
- HARRISON, S. (2000): *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London.
- HART, R. P., SHAW R. D. (2001): *Communication in U. S. Election – New Agents*, (ed.), Rowman i Littlefield Publishers, Inc.
- HARTLEY, R. F. (1993): *Uspjesi i promašaji – primjeri iz svjetskog biznisa*, Informator, Zagreb.
- HAWKINS, M. (1996): *How to be a great client...and a great consultant*, Public Relations Tactics, January.
- HAZLETON, V. Jr., BOTAN, C. H. (eds.), (1989): *Public Relations Theory*, New Jersey.
- HEATH, R. (2005): *Function of Public Relations*, in: Encyclopedia of Public Relation, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- HEATH, R. (2005): *Learning Theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- HEATH, R. L. (2005): *Network Theory*, in: Encyclopedia of Public Relation, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- HEATH, R., COOMBS, T. (2006): *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks.
- HEBRANG, B. (1998): *Primjena novih medija u hrvatskom tisku*, u: Novi mediji 1998., FPZ i HINA, Zagreb.
- HEBRANG, B. (2001): *Izbori informacija hrvatskih web-novina*, u: Novi mediji 2001., FPZ i HINA, Zagreb.
- HEINRICH, H.-G., WELAN, M. (1998): *Pravo sudovanja, Upravni i Ustavni sud*, u: Politički sustav Austrije, A. Milardović (prir.), Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
- HELLER, R. (2003): *Priručnik za menadžere*, Profil, Zagreb.
- HENDERSON, H. (2002): *Suvremene komunikacije*, SysPrint, Zagreb.
- HENDERSON, J. K. (2001): *Educational Public Relations*, in: Handbook of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Publication, Inc., Thousand Oaks.
- HENDERSON, D. (2006): *Making News*, iUniverse Star, New York.
- HENSLOWE, P. (2003): *Public relations-A practical guide to the basics*, IPR and Kogan Page, London.
- HERCEG, N. (2013): *Okoliš i održiv razvoj*, Sveučilište u Mostaru, Mostar.
- HERCEG, N., TOMIĆ, Z. (2012): *Javnost i okoliš-tri stupa Aarhuške konvencije*, HUM, br. 9., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- HERMAN, L. (2000): *Manging your Image*, Hodder&Stoughton.
- HERMAN, E., MCCHESENEY, R. (2004): *Globalni mediji*, Clio, Beograd.
- HESEMAN, M. (2010): *Legende, mitovi i laži*, Verbum, Split.

- HESKETT, J. R. i dr. (2008): *Putting the Service - Profit Chain to Work*, The Best of Harvard Business Review, 7/8.
- HEYWOOD, A. (2004): *Politika*, Clio, Beograd.
- HIEBERT, R. E. (1981): *A Model of the Government Communication Process*, in: *Informing the People: A Public Affairs Handbook*, V. Helm, M. Lewis (eds.), Longman, New York and London.
- HINERMAN, S. (1992): *(Don't) Leave Me Alone: Tabloid Narrative and the Michael Jackson Child Abuse Scandal*, in: *The Celebrity Culture Reader*, D. P. Marshall (ed.), Routledge, New York and London.
- HINRICHSSEN, C. L. (2001): *Best Practices in the Public Relations Agency Business*, in: *Handbook Public Relations*, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- HODAK, S., HOLY, M. (2012): *Komunikacijske strategije magije*, Ljevak, Zagreb.
- HOFMANN, B. (2000): *Unutar terorizma*, Narodna knjiga, Beograd.
- HOLTZ, S. (2006): *Korporativni razgovori*, HUOJ, Zagreb.
- HOGAN, K. (2008): *Umijeće utjecanja*, Profil, Zagreb.
- HONCOCK, A. (1970): *Mass Communication*, Longman, London.
- Hrvatski enciklopedijski rječnik*, 2003.
- HOPWOOD, M., KITCHIN, P., SKINNER, J. (2010): *Sport Public Relations and Communication*, Elsevier, Amsterdam.
- HORN, S. (2006): *Sponsorship*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomanas (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- HUDSON, T. L.: *New Media Tools and Public Diplomacy*, <http://www.cfr.org>

I

- IND, N. (1996): *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd.
- INGENHOFF, D., RÖTTGER, U. (2006): *Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation*, in: *Unternehmenskommunikation. Kommunikationmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, B. Schmid, B. Lyczek (Hrsg.), Gabler, Wiesbaden.
- INGLIS, F. (1997): *Teorija medija*, Barbat i AGM, Zagreb.
- ISAACSON, W. (2011): *Steve Jobs*, Jutarnji list, Zagreb.
- ITULE, B., ANDERSON, D. (2001): *Pisanje vesti i izveštavanje za medije*, MCB, Beograd.
- IVANČIĆ, Z. (2006): *Komunikacijska pozornica još nije tržište*, u: "Lider", specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.

J

- JANDRIĆ, I. (2004): *Usporedba informativnih programa BBC-a i HRT-a*, Politička misao, god. 41., br. 2., FPZ, Zagreb.
- JANKOVIĆ, M. (2013): *Barak Obama i predsjednička kampanja 2008. godine – psihološka perspektiva*, Medijski dijalozi, Vol. VI., No., 15., Podgorica.
- JANTOL, T. (2004): *Politička javnost*, Birotisak, Zagreb.
- JEFKINS, F. (1994): *Public Relations Techniques*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- JEFKINS, F. (2003): *Oglašavanje*, Clio, Beograd.
- JELEN, A. (2010): *Narav znanstvenih nastojanja u odnosima s javnošću*, u: *Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću*, van B. Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb.

- JELIĆ, B. (2011): *PR agencije-funkcije i značenja*, <http://www.huoj.hr>
- JELISIĆ, J. (2012): *Javna diplomatija ka europskom glasu u globalnom dijalogu*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo.
- JELJCIN, B. (2000): *Ponoćni dnevnik*, VBZ, Zagreb.
- JOHNSON, L. B. (1974): *Memoari 1963. – 1969.*, Globus, Zagreb.
- JOHNSTON, J., ZAWAWI, C. (2004): *Public Relations Theory and Practice*, 2nd ed., Allen&Unwin, Crows Nest, Australia.
- JOSEPHSON, M. (1993. – 1994): *Taking Ethical Decision Making and Principled Reasoning*, Business Ethics, Annual ed.
- JOSLYN, R. (1984): *Mass Media and Elections*, Random House.
- JOVIČIĆ, S. (1999): *Govorna komunikacija*, Nauka, Beograd.
- JUGO, D. (2010): *Primjena strateških odnosa s javnošću u hrvatskim tvrtkama*, magistrski rad, Mostar.
- JUGO, D. (2008): *Primjena komunikacijskih alata i tehnika u turističkoj ponudi*, u: Zbornik radova, Turistička mogućnost Jadranskog zaleđa, Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Mostar.
- JUGO, D. (2006): *Promocija Hrvatske kroz kravatu*, "Večernji list", 5. 7. 2006. Poseban prilog "Hrvatska – Novi europski brand", Zagreb.
- JUKIĆ, N. (2011): *Kreiranje imidža poznate osobe-fenomen poznatosti i slave*, diplomski rad, FPZ, Zagreb.
- JUKA, D. (2007): *Priručnik za novinske novinare*, Matica hrvatska, Mostar/Čitluk.
- JUKA, S. (2000): *Migrant kao socijalni fenomen*, Pedagoški fakultet Mostar, Mostar.
- JUKA, S. (2006): *Etika – postavke i teorije*, Fakultet Filozofsko-humanističkih znanosti, Fram-Ziral, Mostar.
- JURIŠIĆ, J., ŠAPIT, M. (2005): *Utjecaj terorizma na ulogu i djelovanje medija*, Politička misao, god. 42., br. 4., FPZ, Zagreb.

K

- KAHNEMAN, D. (2013): *Misli, brzo i sporo*, Mozaik knjiga, Zagreb.
- KANIŽAJ, I.; SKOKO, B. (2012): *Media and Public Relations as a Bridge Between Patients and Health Care Institutions // Person in Medicine and Healthcare - From Bench to Bed-side to Community*, V. Đorđević, M. Braš, D. Miličić (eds.), Medicinska knjiga, Zagreb.
- KANIŽAJ, I.; SKOKO, B. (2010): *Mitovi i istine o novinarskoj profesiji – imidž novinara u hrvatskoj javnosti*, Medijske studije, vol. 1. br. 1-2., Zagreb.
- KANIŽAJ, I. (2007): *Hrvatska: Opća politiziranost dnevnih listova*, u: Vjereodostojnost novina, S. Malović (ur.), ICEJ, Zagreb.
- KANIŽAJ, I. (2004): *Predstavljanje nacionalnih manjina u hrvatskim dnevnim novinama – komparativni pregled 2001.-2003.*, Politička misao, god. 41., br. 2., FPZ, Zagreb.
- KANIŽAJ, I. (2006): *Manjine – između javnosti i stvarnosti*, ICEJ, Zagreb.
- KANTOR, J. (2009): *Crafting White Paper 2.0*, Lulu Publishing.
- KAPLAN, A. M., HAENLEIN, M. (2010): *Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media*, Business Horizons, vol 53.
- KASAPOVIĆ, M. (1993): *Izborni i stranački sustav Republike Hrvatske*, Alinea, Zagreb.
- KASAPOVIĆ, M. (2003): *Izborni leksikon*, "Politička kultura", Zagreb.
- KASAPOVIĆ, M. (2005): *Koalicijske vlade u Hrvatskoj: Prva iskustva u komparativnoj perspektivi*, u: G. Čular, (ur.): *Izbori i konsolidacija demokracije u Hrvatskoj*, FPZ, Zagreb.
- KASAPOVIĆ, M. (2005): *Suvremena komparativna politika: kako strukturirati znanje?*, "Anali", god. 1., HPD, Zagreb.

- KEANE, J. (1998): *Mediji i demokracija*, Libertas, Beograd.
- KEČO-ISAKOVIĆ, E. (2006): *Izazovi mas-medija*, TKD Šahinpašić, Sarajevo.
- KELLEY, K. (2011): *Oprah biografija*, Lumen, Zagreb.
- KELLY, D. (2006): *Business-to-Business Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- KERRY, J. (2005): *Poziv na služenje domovini – moja vizija bolje Amerike*, Naklada Jurčić, Zagreb.
- KESIĆ, T. (2003): *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb.
- KEVENHÖRSTER, P. (2000): *Politički sustav Japana*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
- KINEBROCK, W. (2000): *Multimedijski marketing*, Clio, Beograd.
- KING, L. (1995): *How to Talk to Anyone, Anytime, Anywhere*, Published by Three Rivers Press, New York.
- KIRKPATRICK, D. (2012): *Facebook efekt*, Lumen, Zagreb.
- KISSINGER, H. (2000): *Dipomacija*, Golden marketing, Zagreb.
- KITCHEN, P. (ed.) (1997): *Public Relations, Priciples and Practice*, International Thomson Business Press.
- KLAIĆ, B. (1988): *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod MH, Zagreb.
- KLEIN, N. (2002): *No logo*, VBZ, Zagreb.
- KLEINNIJENHUIS, J. (2010): *Empirijska istraživanja u suvremenim društvenim znanostima koja su važna za odnose s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb.
- KLEPIĆ, Z. (2016): *Poduzetnik-utemeljitelj obiteljskog poduzeća*, u: Obiteljsko poduzetništvo, D. Kružić (ur.), Sveučilište u Mostaru-Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu-Ekonomski fakultet, Mostar.
- KLEPIĆ, Z. (1999): *Sustav poslovne inteligencije*, "Gaudemus", br. 1.-2., HAZ F/BiH, Mostar.
- KLOTZ, R. (2001): *Internet Politics: A Survey of Practices*, in: Communication in U.S. Elections – New Agendas, R. P. Hart, D. R. Shaw (eds.), Rowman, Littlefield Pub., Lanham.
- KNOBLAUCH, J. (2002): *Biti poduzetnik života*, Stepres, Zagreb.
- KOJIĆ, D. (2006): *Zastrašujuće dimenzije medijskih manipulacija*, u: "Lider", specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.
- KOLARIĆ, A. (2006): *Minimalan utjecaj na donošenje odluke*, u: "Lider", specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.
- KÖPPL, P. (2009): *Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*.
- KOŠČICA, H. (2006): *Alarm se aktivira u kriznim situacijama*, u: "Lider", specijal PR – Odnosi s javnošću, Zagreb.
- KOTLER, Ph. (1994): *Upravljanje marketingom (Marketing Management)*, Informator, Zagreb.
- KOTLER, Ph. (2004): *Ten Deadly Marketing Sins*, John Wiley&Sons, Inc., Hobohen, New Jersey.
- KOTLER, Ph. (2005): *Kotler o marketingu*, Massmedia, Zagreb.
- KOTLER, Ph. (2006): *Marketing A do Z*, Adizes, Novi Sad.
- KOTLER, Ph., SCHEFF, J. (1997): *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston, MA, Harvard Bussiness Schol Press.
- KOTLER, Ph., LEE, N. (2007): *Korporativna društvena odgovornost-Učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, HesperiaEdu i Ekonomski fakultet, Beograd.
- KOTLER, Ph., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V. (2001): *Principles of Marketing*, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, England.
- KRAMES, J. (2002): *Jack Welch – Leksikon vodstva*, Naklada Zadro, Zagreb.

- KRIPPENDORFF, K. (1977): *Information Systems Theory and Research: An Overview*, in: Communication yearbook 1., B. D. Ruben (ed.), Transaction books, New Brunswick, NJ.
- KRYSTEK, U. (1987): *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*, Gabler, Wiesbaden.
- KUCHAR, B. (2007): *Priručnik za odnose s javnošću za državne službenike u Bosni i Hercegovini*, UNDP Bosna i Hercegovina, Sarajevo.
- KUJUNDŽIĆ, N., VEGO, M. (2003): *Kompendij radijskog novinarstva*, Pedagoški fakultet Mostar, Mostar.
- KUKIĆ, D. (2013): *Medijsko projektiranje emocija*, Medijski dijalozi, Vol. VI., No., 15., Podgorica.
- KUKIĆ, D. (2011): *Vjerodostojnost novina u BiH*, „Kultura komuniciranja“, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- KUKIĆ, S. (1995): *Sociologija*, HKD Napredak, Mostar.
- KUKIĆ, S. (2004): *Logika*, Sarajevo pub., Sarajevo.
- KULAŠ, N. (2006): *Dobrotvornost se postiže originalnošću*, u: „Lider“, specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.
- KUMAR, M. J. (2007): *Managing the Presidents Message: The White House communications operation*, Chapter 2, John Hopkins University Press, Baltimore.
- KUNCZIK, M. (2006): *Odnosi s javnošću – koncept i teorije*, FPZ, Zagreb.
- KUNCZIK, M., ZIPFEL, A. (1998): *Uvod u publicističku znanost i komunikologiju*, FES, Zagreb.
- KUNCZIK, M., ZIPFEL, A. (2006): *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb.
- KÜNG, H. (2007): *Svjetski ethos za svjetsku politiku*, Intercon, Zagreb.
- KUPREŠANIN VUKELIĆ, A. (2014): *Posljedice fenomena viška informacija u doba novih medijskih tehnologija*, „Znakovi i poruke“, VII-1., Komunikološki koledž u Banjaluci, Banja Luka.
- KURSPAHIĆ, K. (1984): *Bijela kuća – Američki predsjednički izbori*, Oslobođenje, Sarajevo.
- KURTIĆ, N. (2009): *Osnovi pisanja za medije*, Media plan, Colosseum, Sarajevo.
- KURTIĆ, N. (2006): *Kod novinarstva*, Media plan institut, Sarajevo.
- KURTIĆ, N., MALOVIĆ, S. (2009): *Kako pisati za medije*, Media plan institut, Sarajevo.
- KURTIĆ, N. (2000): *Uvod u teoriju mas-medijske informacije*, Filozofski fakultet u Tuzli, Tuzla.
- KURTIĆ, N. (2007): *Komunikacijski paradoks*, „Media anali“, god 1., br. 1., Dubrovnik.
- KURTIĆ, N. (2007): *Mediji i izbori*, Media anali, Vol. 1., No 2., Dubrovnik.
- KURTOVIĆ, E. (2012): *Tržišno segmentiranje, izbor ciljnih tržišta i pozicioniranje*, u: Osnovi marketinga, V. Babić-Hodović, A. Domazet, E. Kurtović (ur.), Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
- KURTZ, H. (1998): *Spin Cycle*, A Touchstone Book, New York.
- L
- LABAŠ, D., CIBOCI, L. (2011): *Afera Indeks-u središtu pozornosti medija i javnosti*, Media-nali, god. 5., br. 9., Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
- LAJH, D., TOMIĆ, Z. (2006): *Izborni podaci o parlamentarnim političkim strankama i političkim institucijama u Sloveniji i Bosni i Hercegovini*, u: Razvoj političkog pluralizma u Sloveniji i Bosni i Hercegovini, D. Fink-Hafner, M. Pejanović (ur.), Promocul, Sarajevo/Ljubljana.
- LALIĆ, D. (1995): *Pohod na glasače – Analiza sadržaja poruka predizbornih kampanja stranaka u Hrvatskoj 1990., 1992. i 1993.*, Puls, Split.
- LALIĆ, D. (2003): *Prljavo izborište*, „Slobodna Dalmacija“, 8. 11. 2003.

- LALIĆ, D. (2004): *Obilježja pakiranja politike u izornoj kampanji HDZ-a i SDP-a 2003. godine*, Politička misao, god. 41., br. 1., FPZ, Zagreb.
- LALIĆ, D., KUNAC, S. (1999): *Televizijski spotovi stranaka u predizbornim kampanjama u Hrvatskoj 1995. i 1997. godine*, u: Pakiranje vlasti, Alinea, Zagreb.
- LALIĆ, D., KUNAC, S. (2005): *Spotovi i glasovi: usporedba televizijskog oglašavanja stranaka u izbornim kampanjama 2003. i 1995. u Hrvatskoj*, u: Izbori i konsolidacija demokracije u Hrvatskoj, G. Čular (ur.), FPZ, Zagreb.
- LAMBETH, E. B. (1998): *Committed Journalism: An Ethics for the Profession*, Indiana University Press, Bloomington.
- LAMZA-POSAVEC, V. (1995): *Javno mišljenje*, Alinea, Zagreb.
- LANDAU, E. (2001): *Osama bin Laden: rat protiv Zapada*, Izvori, Zagreb.
- LANDOLFI, L. (1997): *The Personal Care Products Industry and Public Relations*, in: The Handbook of Strategic Public, C. L. Caywood (ed.), Relations&Integrated Communications, McGraw Hill, Boston.
- LANGE, Y., PALMER, A. (1995): *Mediji i izbori*, Europski institut za medije.
- LANGER, J. (2003): *Tabloid Television and News Culture: Access and Representation*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London.
- LANGFORD, M. (2006): *Crisis Public Relations Management*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- LANGGUT, G. (2006): *Angela Merkel*, Golden marketing, Zagreb.
- LAVŠAK, K. (2002): *Communicative Diplomacy for the 3rd Millenium: Soft Power of Small Countries Like Slovenia*, in: Communication of Politics, I. B. Newman, D. Verčič, (eds.), The Haworth Political Press, New York.
- LAZNIBAT, V. (2000): *Retorika*, Centar za studije novinarstva, Mostar.
- LEBRINGER, O. (1997): *The Chrisis Manager. Facing Risk and Responsibility*, Boston University, New Jersy.
- LEDINGHAM, J. A. (2005): *Relationship management theory*, in: Encyclopedia of Public Relation, R. Heath, (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- LEE, E. B., LEE, A. M. (1948): *The fine Art of Propaganda*, New York, Columbia University Press.
- LEES-MARSHMENT, J. (2001): *Political Marketing and British Political Parties*, Manchester University Press, Manchester and New York.
- LEINERT NOVOSEL, S. (2012): *Komunikacijski kompas*, Plejada, Zagreb.
- LEINERT NOVOSEL, S. (1998): *Promjene društvenog položaja žena u razdoblju tranzicije*, Politička misao, god. 35., br. 1., Zagreb.
- LEINERT NOVOSEL, S. (2007): *Politika ravnopravnosti spolova: kako do "kritične mase" žena u parlamentu?*, Politička misao, god. 44., br. 3., Zagreb.
- L'ETANG, J. (1996): *Public Relations as Diplomacy*, in: Critical Perspectives in: Public Relations, J. L'Etang, M. Pieczka (eds.), International Business Press.
- LETICA, Z. (2003): *Televizijsko novinarstvo*, Disput, Zagreb.
- LEVINE, M. (2002): *Umreženi gerilski PR*, Profil, Zagreb.
- LIPPMAN, W. (1995): *Javno mnijenje*, Naprijed, Zagreb.
- LLOYD, J., TOOGOOD, L. (2015): *Journalism and PR-News media and public relations in the digital age*, I. B. Tauris, London.
- LOCKE, K. O. (2000): *Business and Administrative Communication*, Irvin Mcgraw Hill, Boston.
- LORIMER, R. (1994): *Mass Communications – A Comparative Introduction*, Manchester University Press, Manchester and New York.
- LÖWENBERG, D. (2006): *Corporate Image, Reputation and Identity*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- LUBARDIĆ, S.: *Crkva i odnosi sa javnošću*, <http://pravoslavlje.spc.rs>

- LUČIĆ, I. (2002): *Bosna i Hercegovina i terorizam*, "Gaudemus" br. 5.-6., HAZ F/BiH, Mostar.
- LUECKE, R. (2005): *Strategy – Create and Implement the Best Strategy for Your Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- LUECKE, R. (2005): *Upravljanje kriznim situacijama*, Harvard Business Essentials i Zgombić i partneri, Zagreb.
- LUKE, T., O'TUATHAIL G. (1997): 'On videocameralism: The Geopolitics of Failed States, the CNN International and (UN)governmentality, Review of International Political Economy, vol. 4.
- LUKIĆ, D. (2014): *Online komunikacija neprofitnih organizacija koje se bave mentalnim zdravljem u Bosni i Hercegovini*, „Znakovi i poruke“, VII-1., Komunikološki koledž u Banjaluci, Banja Luka.

M

- MAAREK, PH. J. (1995): *Political Marketing and Communication*, London.
- MAASE, M. (2001): *Masovna komunikacija*, u: Politološki rječnik, D. Nohlen, Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
- MACHIAVELLI, N. (1998): *Vladar*, Nakladni zavod Globus, Zagreb.
- MALOVIĆ, S. (2005): *Osnove novinarstva*, Golden marketing, Zagreb.
- MALOVIĆ, S. (1991): *Novinarstvo – profesija a ne ideologija*, u: Novinarstvo u pluralističkom društvu, Alinea, Zagreb.
- MALOVIĆ, S. (2004): *Ima li granice slobodi medija*, Politička misao, god. 41., br. 1., FPZ, Zagreb.
- MALOVIĆ, S. (2005): *Uloga novinara u društveno odgovornom poslovanju*, Politička misao, god. 42., br. 4., FPZ, Zagreb.
- MALTESE, J. A. (1994): *Spin control: The White House Office of Communications and the Management of Presidential News*, Chapel Hill, University of North Carolina Press.
- MANDINO, O. (2003): *Najveći trgovac na svijetu*, Veble, Zagreb.
- MANKIEWICZ, F., SWERDLOW, J. (1978): *Remote Control: Television and the Manipulation of America Life*, Time Book, New York.
- MANNING, H. (2000): *Organizational Communication*, Ade Gruyter.
- MARCONI, J. (2000): *The Brand Marketing Book, Creating, Managing and Extending the Value of Your Brand*, NTC Business Book, Chicago.
- MARCONI, J. (2004): *Public Relations – The Complete Guide*, Racom Communication, AMA, Thomson, Australia.
- MARKEŠIĆ, I. (2010): *Religija u političkim strankama na primjeru Bosne i Hercegovine*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo.
- MARKIĆ, B. (2002): *Poslovna informatika*, HKD Napredak, Sarajevo.
- MARUŠIĆ, M. (1992): *Istraživanje tržišta*, Informator, Zagreb.
- MAST, C. (2006): *Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen*, in: Unternehmenskommunikation. Kommunikationmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, B. Schmid, B. Lyczek (Hrsg.), Gabler, Wiesbaden.
- MATKOVIĆ, D. (1995): *Televizija – igračka našeg stoljeća*, AGM, Zagreb.
- MASTERMAN, G. (2008): *Strateški menadžment sportskih događaja - Međunarodni pristup*, Clio, Beograd.
- MAY, A. L. (2006): *First informers in the Disaster Zone: The lessons katrina. The Aspen Institute, Communications and Society Program*, Washington, DC.
- MAUSER, G. (1983): *Political Marketing*, Prager, New York.

- MCELREATH, M., CHEN, N., AZAROVA, L., SHADROVA, V.: (2001): *The Development of Public Relations in China, Russia, and the United States*, in: Handbook of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- MCCHENSEY, R. W. (2008): *Bogati mediji, siromašna demokracija-Komunikacijske politike u mutnim vremenima*, Šahinpašić, Sarajevo.
- MCNAIR, B. (2000): *Journalism and Democracy: An Evaluation of the Political Public Sphere*, Routledge, New York.
- MCNAIR, B. (2003): *Uvod u političku komunikaciju*, FPZ, Zagreb.
- MCQUAIL, D. (1969): *Towards a Sociology of Mass Communications*, London.
- MCQUEEN, D. (2000): *Televizija*, Clio, Beograd.
- McGUIRE, W. (1981): *Theoretical Foundations of Campaigns*, in: Public communication Campaigns, R. E. Rice, J. Paisley (eds.), Sage Pub., CA.
- MEDIA MARKETING (2003): *Vodič*, Lexis, Zagreb.
- MEHUN, Z. (1993): *Svjedok rata*, VTV, Varaždin.
- MEIDEN, van der A. (1993): *Public Relations – Uvod u odnose s javnošću*, Prometej, Novi Sad.
- MELISSEN, J. (2007): *The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice*, in: The New Public Diplomacy, J. Melissen, (ed.), Palgrave Macmillan, New York.
- MELTON-MCKINONN, L., TEDOSCO, J., LAUDER, T. (2001): *Political Power Through Public Relations*, in: Handbook of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage pub., Thousand Oaks.
- MÉNY, Y. (1998): *Francuski politički sustav*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
- MERTEN, K. (1992): *Begriff und Funktion von Public Relations*. In: prmagazin, vol. 11.
- MEYER, T. (2003): *Mediokracija-medijska kolonizacija politike*, Politička misao, FPZ, Zagreb.
- MIDDLETON, K. (2002): *An Introduction to Financial Public Relations*, in: The Public Relations Handbook, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York.
- MIHOLIĆ, D. (2004): *Krizno komuniciranje u 10 koraka*, "Privredni vjesnik", br. 3345., Zagreb.
- MIHOVILOVIĆ, M. (2007): *Profesionalni novinari*, Profil i Visoka novinarska škola, Zagreb.
- MIJATOVIĆ, D. (2011): *Izazovi medijske samoregulacije*, Medijska kultura, br. 2., Nikšić, Novi Sad, Dubrovnik, Mostar.
- MIKULIĆ, I. (2011): *Odnosi s javnošću slavnih osoba*, Magistarski rad, Mostar.
- MILARDOVIĆ, A. (prir.) (1998): *Politički sustav Austrije*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
- MILAS, Z. (2011): *Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti millenium, Zagreb.
- MILAS, Z. (2010): *Mjesto i uloga odnosa s javnošću u korporativnoj komunikaciji*, magistarski rad, Mostar.
- MILETA, V. (2001): *Američko gledište o reformi MMF-a i Svjetske banke*, Međunarodne studije, god. I., br. 4., Zagreb.
- MILLER, W. (1991): *Media and Waters*, Oxford University Press, Oxford.
- MILKOVIĆ, M. (ur.) (2005): *Prvi sveučilišni godišnjak*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
- MILJKOVIĆ, D., RIJAVEC, M. (2001): *Razgovori sa zrcalom*, IEP, Zagreb.
- MINTZBERG, H. (1983): *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall College Div.
- MOLONEY, K. (2006): *Public Affairs*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- MOLLEDA, J.-C. (2011): *Global Political Public Relations, Public Diplomacy, and Corporate Foreign Policy*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kioussis (eds.), Routledge, New York.
- MOR, B. (2007): *Public Diplomacy, Propaganda, and Psychological Warfare*/School of Political Sciences, Division of International Relations, University of Haifa, Izrael, PowerPoint presentation, March 17.
- MORRISEY, G. L. (1982): *Management by Objectives and Results of Business and Industry*, Reading, Addison-Wesley, MA.

- MOTION, J. (2000): *Personal Public Relations: Identity as a Public Relations Commodity*, Public Relations Review, 25(4), Elsevier Science Inc.
- MOTION, J., LEITCH, S. (2005): *Australia and New Zealand, Practice of Public Relations in*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- MUČALO, M. (2002): *Radio u Hrvatskoj*, Fakultet političkih znanosti, Zagreb.
- MUČALO, M. (2004): *Javni servisi ili komercijalni sadržaji*, Politička misao, god. 41., br. 1., FPZ, Zagreb.
- MUČALO, M., FRTALIĆ, A. (2011): *Radio na internetu: moda ili potreba*, Medianali, god. 5., br. 10., Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
- MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. (2004): *Sport Marketing*, Champaign, Human Kinetics, IL, 2000.
- MUSA, I. (2010): *Pravni aspekt odnosa s javnošću (zakonsko uređenje u Bosni i Hercegovini)*, Medijski dijalozi, vol.6., Herceg Novi.
- MUSA, I., KAZAZIĆ, V. (2011): *Medijsko zakonodavstvo u Bosni i Hercegovini i Hrvatskoj*, Kultura komuniciranja, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- MUSA, I. (2011): *Samoregulacija tiska u Bosni i Hercegovini*, Medijska kultura, br. 2., Nikšić, Novi Sad, Dubrovnik, Mostar.
- MUSA, IR. (2013): *Kulturni identitet u vrtlogu globalizacije-Bosna i Hercegovina narativni svijet*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- MUSIĆ, I., BUNTIĆ, M., PENAVA, M. (2015): *Zašto bi filozofi trebali biti upravitelji države*, u: Identiteti - kulture - jezici, Sv. 1., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- MÜLLER, H. (2004): *Turizam i ekologija*, Masmedia, Zagreb.

N

- NARDINI, J. Z.: Njegovo veličanstvo medijski manipulator, www.vjesnik.hr
- NEGRINE, R. (1994): *Politics and the Mass Media in Britania*, Routledge.
- NEGRINE, R. (1996): *The Communication of Politics*, Sage Pub.
- NESSMANN, K. (2005): *Personen PR – Personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit*, in: Kommunikationsmanagement Neuwied, Bentele, Piwinger, Schönborn, Luchterhand.
- NEWBOLD, T., SCHOLES, E. (1997): *Turning strategy into action*, in: Handbook of internal communication, E. Scholes, Gower publishing, Burlington.
- NEWMAN, B. I. (1994): *The Marketing of the President – Political Marketing as Campaign Strategy*, Sage Pub., London.
- NICHOLSON, J. (2000): *The Rise of the E-Precinct*, *havard International Journal of Prss/Politics* 5(1).
- NIKIĆ ČAKARA, D. (2011): *Sultan spina*, Političke analize, br. 7., FPZ, Zagreb.
- NIKŠIĆ, S., DAVIČO, A. (ur.), (2004): *Etika novinarstva*, CPM, Beograd.
- NOHLEN, D. (1992): *Izborna pravo i stranački sustav*, Školska knjiga, Zagreb.
- NOHLEN, D., KASAPOVIĆ, M. (1996): *Izborni sustavi u Istočnoj Europi*, FES ured u Zagrebu, Zagreb.
- NORDENSTREGER, K. (1978): *Od masovnih medija do masovne svijesti*, u: Prilozi: Društvenost komuniciranja, Zagreb.
- NORRIS, P. A. (2004): *Virtuous Circle: Political Communication in Post-Industrial Democracies*, Cambridge University Press, Cambridge.
- NOVAK, B. (2001): *Krizno komuniciranje*, Binoza Press, Zagreb.
- NOVOSEL, P. (1991): *Komuniciranje, Uvod u psihologiju*, GZH, Zagreb.
- NOVOSEL, P. (1998): *Nove informacijske tehnologije i njihov utjecaj na ponašanje komunikatora*, "Mostariensia", br. 8., Mostar.
- NYE, J. S. (2010): *Smart Power Needs Smart Public Diplomacy*, *Daily Star*, February 15.

- NUHANOVIĆ, A. (1998): *Fenomen javnosti*, Promocult, Sarajevo.
 NUHIĆ, M. (1999): *Javna riječ i odgovornost*, Filozofski fakultet u Tuzli, Tuzla.

O

- OBORNE, P., WALTERS, S. (2004): *Alistair Campbell*, Aurum Press, London.
 OBRADOVIĆ, Đ. (2014): *Komparativna analiza utjecaja medijskih posredovanih političkih kampanja birače*, „Kultura komuniciranja“, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
 OBRADOVIĆ, Đ. (2013): *Alumni kao odlučujući čimbenik stvaranja imidža i jačanja brenda sveučilišta*, „Kultura komuniciranja“, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
 OBRADOVIĆ, Đ. (2011): *Nemedijsko zasnivanje medijske kulture*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
 OBRADOVIĆ, Đ. (2007): *Nasilnici stvaraju medijski događaj*, Media anali, Vol., 1., No. 1., Dubrovnik.
 OBRADOVIĆ, Đ., MEDO BOGDANOVIĆ, I. (2010): *Holistički odnosi s medijima organizacija u kulturi*, Media anali, Vol. 4., No. 7., Dubrovnik.
 OBRADOVIĆ, Đ., NJIRIĆ, D. (2008): *Novi mediji olakšali plagiranje-U samo mjesec dana na zadnjoj stranici Jutarnjeg lista pronađen 61 plagijat*, Media anali, Vol. 2., No 4., Dubrovnik.
 OLSON, W. C. (1991): *The Theory and Practice of International Relations*, New Jersey, Prentice Hall.
 ORAHOVAC, H. (2004): *Poboljšanje komunikacija između sudstva i medija*, „Gaudeamus“, HAZ F/BiH, br. 9.-10., Mostar.
 OREB, Z. (2009): *Odnosi s javnošću u zatvorskom sustavu Hrvatske-analiza negativne percepcije javnosti*, Završni rad, VPŠ Zagreb, Zagreb.
 OSMANČEVIĆ, E. (2011): *Prilog povijesti ideje demokratičnosti u komunikaciji*, Medianali, god. 5., br. 10., Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
 OSREDEČKI, E. (1995): *Odnosi s javnošću – Public Relations*, Edo, Samobor-Zagreb
 OSREDEČKI, E. (2007): *Konkretno o konkretnome*, časopis “Epoha”, HOZ, HURA, IAA, Zagreb.
 OWEN, D. (1991): *Media Messages in American Presidential Elections*, Greenwood, New York.

P

- PAJIĆ, B. (2010): *Društveni mediji kao marketinški alat*, Novi Sad, <http://www.scribd.com>
 PANIAN, Ž., STRUGAR, I. (2000): *Primjena računala u poslovnoj praksi*, Grafomark, Zagreb.
 PAPINCHAK, K. M. (2005): *Feminization Theory*, in: Encyclopedia of Public Relation, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
 PAVIĆ, D. (2011): *Odnosi s javnošću u sportu-Analiza odnosa s javnošću u klubovima Prve hrvatske nogometne lige (1.HNL)*, magistarski rad, Mostar.
 PEASE, A. (1991): *Govor tijela*, Založba Mladinske knjige, Ljubljana-Zagreb.
 PEASE, A. i B. (2004): *The Definitive Book of Body Language*, Orion Books Ltd, London.
 PEJANOVIĆ, M. (2003): *Uloga političkih partija u funkcionisanju države BiH*, Ljudska prava, br. 1.-2., Sarajevo.
 PELINKA, A. (1998): *Struktura i funkcija političkih stranaka*, u: Politički sustav Austrije, A. Milardović (prir.), Panliber, Osijek-Zagreb-Split.
 PEREŠKO ČULEK, Z. (1999): *Nova medijska agenda: Za europsku medijsku politiku u Hrvatskoj*, “Medijska istraživanja”, god. 5., br. 2., Zagreb.

- PERIŠIN, T. (2004): *Profesionalni kriteriji selekcije vijesti i utjecaj javnosti*, Politička misao, god. 41., br. 2., FPZ, Zagreb.
- PERLOFF, M. R. (1998): *Political Communication: Politics, Press and Public in America*, Lawrence Erlbaum Associated Publisher, Mahwah-New Jersey.
- PEŠTEK, A. (2012): *Istraživanje marketinga*, u: Osnovi marketinga, V. Babić-Hodović, A. Domazet, E. Kurtović (ur.), Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
- PETAK, Z. (2005): *Financiranje predsjedničkih izbora 2005.: uloga regulativnih institucija*, Politička misao, god. 42., br. 1., FPZ, Zagreb.
- PETERS, T., WATERMAN, R. H. (2008): *U potrazi za izvrsnošću: lekcije iz najbolje vođenih kompanija Amerike*, Profil, Zagreb.
- PETROVIĆ, M. (2011): *Krizno komuniciranje u organizacijama*, diplomski rad, Mostar.
- PFANNENBERG, J., A., ZERFAß, A. (2005): *Wertschöpfung durch Kommunikation*, Frankfurt a. M., Frakfurter Allgemeine Buch.
- PFAU, M., WAN, H.-H. (2006): *Persuasion: An Intrinsic Function of Public Relations*, in: Public Relations Theory II., C. H. Botan, V. Hazleton (ed.), LEA Pub., Mahwah.
- PHILLIPS, B. (2013): *The Media Training Bible*, Speak Good Press, Washington.
- PHILLIPS, D., YOUNG, P. (2009): *Online Public Relations*, Kogan page, London.
- PIECZKA, M., LETANG, J. (2001): *Public Relations and the Question of Professionalism*, in: Handbook of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- PIECZKA, M. (2006): *Public Opinion and Public Relations*, in: Critical perspective in Public Relations, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- PITTS, G. B., STOTLAR, K. D. (1996): *Fundamentals of Sport Marketing*, FIT.
- PLAVŠAK, K. (2002): *Communicative Diplomacy for the 3rd Millenium: Soft Power of Small Countries Like Slovenia*, in: Communication of Politics, I. B. Newman, D. Verčič, (eds.), The Haworth Political Press, New York.
- PLAVŠIĆ, M. (2014): *Predizborni diskurs baraka Obame (predsjednički izbori 2008) – primjer uspješne strateške upotrebe jezika*, „Znakovi i poruke“, VII-1., Komunikološki koledž u Banjaluci, Banja Luka.
- PLEIL, T., ZERFASS, A. (2007): *Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation*, in: Handbuch Unternehmenskommunikation, M. Piwinger, A. Zerfass, Wiesbaden, Gabler.
- PLENKOVIĆ, M. (1983): *Teorija i praksa javnog komuniciranja*, IIB, Zagreb.
- PLENKOVIĆ, M. (1993): *Komunikologija masovnih medija*, Barbat, Zagreb.
- PLEVNIK, D. (1986): *Informacija je komunikacija*, Informatika i društvo, Zagreb.
- PLOWMAN, K. D. (2005): *System theory*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- POPEC, T. (2007): *Pozitivan pristup i dijalog sa svijetom!* www.katolicki-tjednik.com.
- POPOVIĆ, V. (2004): *HTV – javna televizija? Programsko vijeće HRT-a – institucija javnog nadzora ili političke kontrole?*, Politička misao, god. 41., br. 2., FPZ, Zagreb.
- POSAVEC, Z. (2004): *Javnost i demokracija*, Politička misao, god. 41., br. 1., FPZ, Zagreb.
- POSLOVNI RJEČNIK, Masmedia, Zagreb, 1995.
- POSTRUŽNIK, N. (2006): *Porast ugleda i stručnost*, u: „Lider“, specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.
- POTTER, L. (2007): *Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija*, HUOJ, Zagreb.
- POWELL, C. (2005): *Moje američko putovanje*, Profil, Zagreb.
- PRELOG, N. (1997): *Novo novinarstvo*, „Medijska istraživanja“, god. 3., br. 1.-2., Zagreb.
- PREVIŠIĆ, J., OZRETIĆ DOŠEN, Đ. (1999): *Međunarodni marketing*, Massmedia, Zagreb.
- PRIDMORE, G. (2000): *Journalism*, Teach Yourself Books.
- Priručnik o slobodi javne riječi* (1998): Article 19 i Press data, Zagreb.
- PRITCHARD, M., FAWKES, J., TENCH, R. (2006): *Role of the Public Relations Practitioner*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Prentice Hall, Harlow.

- PRITCHARD, R. S. (2005): *Bridge*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- PUSTETTO, M. B. (1996): *Politički marketing*, Clio, Beograd.
- PUTICA, M. (2014): *Manipulacija fotografijom*, „Kultura komuniciranja“, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- PUTICA, M. (2000): *Masovni mediji i Internet*, „Gaudeamus“, br. 3.-4., HAZ F/BiH, Mostar.

Q

- QUIRKE, B. (2000): *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, Gower Pub Co.

R

- RADALJ, M. (2015): *Knjiga i komunikacija-monolog, dijalog ili nešto treće?*, Medianali, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
- RADALJ, M. (2014): *Distribucija znanja od tiskane do e-knjige*, HUM, br. 11.-12., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- RADALJ, M., PRIMORAC, M., GLIBIĆ, A. (2014): *Odnosi s javnošću u knjižnom nakladništvu*, „Kultura komuniciranja“, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- RADOJKOVIĆ, M., MILETIĆ, M. (2005): *Komuniciranje mediji i društvo*, Stylos, Beograd.
- RADOJKOVIĆ, M., STOJKOVIĆ, B. (2004): *Informacijsko komunikacijski sistemi*, Clio, Beograd.
- RAZA, I. (2006): *Pune postelje-marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, M plus, Zagreb.
- REARDON, K. K. (1998): *Interpersonalna komunikacija*, Alinea, Zagreb.
- REARDON, K. K. (2000): *The Secret Handshake*, Currency Doubleday, New York.
- REBRENOVIĆ, A. (2013): *Politički plakat u prvom svjetskom ratu*, Medijski dijalozi, Vol. VI., No., 15., Podgorica.
- REGESTER, M., LARKIN, J. (1998): *Risk Issues and Crisis Management*, Great Britain, Clays Ltd, St Ives plc.
- REIN, I., KOTLER, Ph., STOLLER, M. (1997): *High Visibility-The Making and Marketing of Professionals into Celebrities*, NTC Business Books, Chicago.
- REITSCHUSTER, B. (2007): *Vladimir Putin – Kamo vodi Rusiju?*, Prometej, Zagreb.
- RIEL, van C., B. M., FOMBRUN, C. J. (2007): *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, London and New York.
- RIEL, van C. B. M. (1995) *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall.
- RIES, A., RIES, L. (2003): *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, Harper Business, New York.
- RIJAVEC, M., MILJKOVIĆ, D. (2002): *Neverbalna komunikacija*, VERN, Zagreb.
- RITZER, G. (1999): *McDonalizaciona društva*, Jasenski i Turk, Zagreb.
- ROBBINS, S. P. (1990): *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Haal.
- ROCCO, F. i sur. (1993): *Rječnik marketinga*, Masmedija, Zagreb.
- ROGERS, E. M. (2003): *The diffusion of innovations*, Free Press, New York.
- ROJEK, C. (2001): *Celebrity*, Reaktion Books, London.
- ROMER, R. (2000): *An “Interactive” Opportunity*, Harvard International Journal of Press/politics 5 (1).
- ROUSE, M., ROUSE, S. (2005): *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb.

- RÜHL, M. (2010): *Metodologija odnosa s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb.
- RULER, van B., VERČIĆ, D. (2005): *Europe, Practice of Public Relations In*, in: Encyclopedia of Public Relation, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- RUß-MOHL, S., (2005): *Novinarstvo*, Clio, Beograd.

S

- SALLOT, L. M., LYON, L. J., ACOSTA-ALZURU, C., JONES, K. O. (2003): *From aardvark to zebra: A new millennium analysis of theory development in public relations academic journals*, Journal of Public Relations Research, 15(1).
- SAMOVAR, A. L., MILLIS, J. (1980): *Oral Communication*, WCB Group, Iowa.
- SANDERS, K. (2001): *Political Public Relations and Government Communication*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kiouisis (eds.), Routledge, New York.
- SAPUNAR, J. (2004): *Budućnost globalizacije*, "Gaudeamus", HAZ, br. 9.-10., HAZ F/BiH, Mostar.
- SAPUNAR, J. (2004): *Globalizacija zapadne hemisfere*, ITG, Zagreb.
- SAPUNAR, M. (1995): *Vojno komuniciranje*, Hrvatsko vojno učilište "Petar Zrinski", Zagreb.
- SAPUNAR, M. (1997): *Sloboda i odgovornost u novinarstvu*, u: Trenutak hrvatske komunikacije, Fakultet političkih znanosti u Zagrebu, Zagreb.
- SAPUNAR, M. (1998): *Novi mediji i novi sustav komuniciranja*, u: Zbornik radova – Novi mediji, FPZ i HINA, Zagreb.
- SAPUNAR, M. (2000): *Novinarska retorika destrukcije*, "Gaudeamus", br. 3.-4., HAZ F/BiH, Mostar.
- SAPUNAR, M. (2000): *Osnove znanosti o novinarstvu*, Naprijed, Zagreb.
- SAPUNAR, M. (2001): *Teorijski aspekti novinarstva*, ITG, Zagreb.
- SAPUNAR, M. (2002): *Opća povijest novinarstva*, ITG, Zagreb.
- SAPUNAR, M., TOMIĆ, Z. (2002): *Pravna standardizacija javnog komuniciranja*, Sveučilište u Mostaru i Hrvatski strudiji, Mostar-Zagreb.
- SAPUNAR, M., VASILJ, M., BEGIĆ, V. (2015): *Programski sadržaji entitetskih emitera javnog RTV servisa BiH-Europski standard ili recidivi državne televizije*, u: Identiteti - kulture - jezici, Sv. 1., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- SARAČEVIĆ, T. (2003): *Nevidljivi WEB*, Zbornik: Novi mediji, FPN Sarajevo, Rutgers the State University of New Yersey, Sarajevo.
- SARTORI, G. (2002): *Stranke i stranački sustavi*, Politička kultura, Zagreb.
- SAVILLE-TROIKE, M. (1985): *An Integrated Theory of Communication*, Norwood, New Jersey.
- SCHMID, B. F., LYCZEK, B. (2006): *Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung*, Institute for Media and Communications Management, St. Gallen.
- SCOTT, D. M. (2011): *Marketing&PR u stvarnom vremenu*, Dva i Dva, Zagreb.
- SCOTT, D. M. (2009): *The New Rules of Marketing&PR*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- SCHREIBER, E. S. (1997): *Public Relations and the Pharmaceutical Industry*, in: The Handbook of Strategic, C. L. Caywood (ed.), Public Relations&Integrated Communications, McGraw Hill, Boston.
- SEIB, P. FITZPATRIC, K. (1995): *Public Relations Ethics*, Cengage Learning.
- SEITEL, P. F. (2001): *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey.
- SEITEL, F. P., DOORLEY, J. (2012): *Rethinking Reputation-How PR Trumps Marketing and Advertising int he New Media World*, Palgrave Macmillan, New York.

- SELLNOW, T. L., ULMER, R. R., SEEGER, M. W. (2005): *Stakeholder theory*, in: Encyclopedia of Public Relation, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- SENČIĆ, J. (1998): *Promocija u turizmu*, Mikrorad, Zagreb.
- SENGE, P. (2002): *Peta disciplina – Principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik, Zagreb.
- SENGE, P., ROSS, R., SMITH, B., ROBERTS, C., KLEINER, A. (2002): *Peta disciplina u praksi*, Mozaik, Zagreb.
- SENNETT, R. (2015): *Nestanak javnog čovjeka*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb.
- SEVERIN, W. J., TANKARD, W. J. (2000): *Communication theories*, Longman.
- SHANNON, C., WEAVER, W. (1949): *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana.
- SHEA, M. (1996): *Spin doktor*, Knjiga Trgovina, Zagreb.
- SHEA, M. (1997): *Britanski ambasador*, Knjiga Trgovina, Zagreb.
- SIGNITZER, B. H., COOMBS, T. (1992): *Public Relations and Public Diplomacy. Conceptual Convergences*, 18 (2), Public Relations Review.
- SILVER, S. (2003): *Odnosi s medijima*, Priručnik za nevladine organizacije, Fond za neovisno novinarstvo, New York-London.
- SIMMONS, S., SIMMONS, J. C. Jr. (2000): *Emocionalna inteligencija – procjene i vrste*, Izvori, Zagreb.
- SINICKAS, A. D. (2004): *Intranets, Anyone?*, Communication World, I/II.
- SIVRIĆ, M. (2014): *Primjeri kritičke analize medijskoga diskurza*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- SIVRIĆ, M., MIHALJEVIĆ, Ž. (2010): *Political discourse – ideological analysis of G. W. Bush's speeches*, HUM, br. 6., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- SKOKO, B. (2011): *Mediji i odnosi s javnošću – međusobna potpora ili prijatnija?* u: Uvod u medije, Z. Peruško, (ur.); Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo, Zagreb.
- SKOKO, B.; JELIĆ, B. (2012): *Odnosi s javnošću između struke i profesije – Pokušaji regulacije odnosa s javnošću*, Medijske studije, vol. 3 (2012) br. 5., Zagreb.
- SKOKO, B.; BAJŠ, D. (2007): *Objavljivanje neistina i manipuliranje činjenicama u hrvatskim medijima i mogućnosti zaštite privatnosti, časti i ugleda*, Politička misao, 44, 1., FPZ, Zagreb.
- SKOKO, B. (2005): *Uloga televizijskih sučeljavanja u predizbornoj kampanji za predsjedničke izbore - hrvatska iskustva 2005.*, Politička misao, XLII, 1., Zagreb.
- SKOKO, B. (2004): *Propaganda i odnosi s javnošću kao sredstva utjecanja država u međunarodnim odnosima*, Međunarodne studije, vol. 4, 2. Zagreb.
- SKOKO, B. (2013): *Izazovi i mogućnosti brendiranja sveučilišta na primjeru Sveučilišta u Zagrebu*, „Kultura komuniciranja“, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- SKOKO, B. (2004): *Hrvatska – Identitet, image i promocija*, Školska knjiga, Zagreb.
- SKOKO, B. (2004): *Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnog komuniciranja*, Politička misao, god. 41., br. 1., FPZ, Zagreb.
- SKOKO, B. (2004): *Ulagati u oglašavanje ili PR?*, „Poslovni magazin“, br. 12., god. II., Zagreb.
- SKOKO, B. (2005): *Uloga televizijskih sučeljavanja u predizbornoj kampanji za predsjedničke izbore – hrvatska iskustva 2005.*, Politička misao, god. 42., br. 1., FPZ, Zagreb.
- SKOKO, B. (2006): *Iz zanata u znanstveni kontekst*, u: „Lider“, specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.
- SKOKO, B. (2006): *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb.
- SKOKO, B. (2008): *Uloga promocije u razvoju turizma*, u: Zbornik radova, Turistička mogućnost Jadranskog zaleđa, Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Mostar.
- SKOKO, B., JUGO, D., PETROVIĆ, M. (2011): *(Ne)moć međunarodnog javnog mišljenja*, „Kultura komuniciranja“, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- SKOKO, I. (2015): *I najveći komunikator*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.

- SKOKO, I. (1999): *Apeli Svete stolice za stanovništvo BiH 1990. do 1994.*, "Gaudeamus", br. 1., HAZ, Mostar.
- SKOKO, I. (2000): *Diplomacija Pape Ivana XIII.*, Gaudeamus, br. 3.-4., HAZ, Mostar.
- SKOKO, I. (2002): *Interpersonalna komunikacija – povećanje stupnja*, "Gaudeamus", br. 5.-6., HAZ F/BiH, Mostar.
- SKOKO, I. (2006): *Ivan Pavao II. – veliki komunikolog*, Hum, sv. 1., Filozofski fakultet Mostar, Mostar.
- SKOKO, I. (2008): *Specifičnost Mojsijeva, Budina, Konfucijeva, Isusova i Muhamedova komuniciranja*, Sveučilište u Mostaru-Filozofski fakultet, Mostar.
- SLAVUJEVIĆ, Đ. Z. (1999): *Politički marketing*, Fakultet političkih nauka, Beograd.
- SMITH, C. A. (1990): *Political Communication*, HBJ, San Diego.
- SMITH, L. (2005): *Effective Internal Communication*, CIPR, London and Sterling.
- SMITH, P. (2002): *Marketinške komunikacije*, Clio, Beograd.
- SMITH, R. (2014): *Public Relations the Basic*, Routledge, London.
- SMITH, R. D. (2005): *Strategic Planing for Public Relations*, Lawrence Erlbaum.
- SMITH, C. A., SMITH, K. (1994): *The White House Speaks: Presidential Leadership as Persuasion*, Praeger Publishers.
- SOMERVILLE, I. (2002): *Public Relations, Politics and the Media*, in: Handbook of Public Relations, A. Theaker (ed.), Routledge, London and New York.
- SMOLJAN, J. (2012): *Tehnike i alati u odnosima s javnošću pisanje bijelog papira (White Paper)*, magistarski specijalistički rad, Mostar.
- SPRINGSTON, J. (2001): *Public Relations and New Media Technology*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- STARCK, K., KRUCKEBERG, D. (2001): *Public Relations and Community*, in: Handbook of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- STARIK, M. (1995): *Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature*, Journal of Business Ethics, 14(3).
- STELZNER, A. M. (2007): *Writing White Papers*, WhitePaperSource Publishing, Poway, California.
- STEWART, S. (2004): *Media Training 101 a Guide to Meeting the Press*, John Wiley&Sons.
- STOLDT, G. C., DITTMORE, S. W., BRANVOLD, S. E. (2006): *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication*, Human Kinetics, Champaign.
- STOLDT, C., PRATT, C., JACKSON, J. (2006): *Public Relations in the Sport Industry*, in: Contemporary Sport Management, J. B. Parks, J. Quarterman (eds.), Champaign, Human Kinetics, IL.
- Strategija odnosa sa javnošću i informiranje tužilaštava BiH*, Justice Sector Developed Project (JSDP), septembar 2010.
- STURGIS, A. (2000): *Parlamentarna procedura*, Naklada Jurčić, Zagreb.
- SZONDI, G. (2006): *International Context of Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- SZONDI, G., THEILMANN, R. (2006): *Public Relations Research and Evaluation*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- SPAHIĆ, B. (1985): *Strategija savremene propagande*, Oslobođenje, Sarajevo.
- SPAHIĆ, B. (1987): *Kontraverze propagandnog djelovanja*, Oslobođenje, Sarajevo.
- SPAHIĆ, B. (1990): *Biti propagandista*, Udruženje ekonomskih propagandista BiH, Sarajevo.
- SPAHIĆ, B. (2000): *Izazovi političkog marketinga*, Compact, Sarajevo.
- SPAHIĆ, B. (2000): *Politični marketing*, "Časopis za kritiko znanosti", Ljubljana.
- SPAHIĆ, B. (2001): *Imidž grada*, Međunarodni centar za mir Sarajevo, Sarajevo.
- SPAHIĆ, B. (2001): *Kulturni marketing*, Študentska založba, Ljubljana.
- SPAHIĆ, B., TOMIĆ, Z. (2004): *Razvijanje političkih poruka – BiH izbori 2000.-2004.*, "Gaudeamus", HAZ F/BiH, br. 9.-10., Mostar.

- SPARLING, K. (1994): *Organizacija i funkcija marketinga*, Clio, Beograd.
- SPICER, C. (1997): *Organizational Public Relations-A political perspective*, LEA, Mahwah.
- SPRINGSTON, J. (2001): *Public Relations and New Media Technology*, in: Handbook of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- SRIĆA, V. (1994): *Inventivni menadžer*, Croman, Zagreb.
- SRIRAMESH, K. (2005): *Asia, Practice of Public Relations In*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- SRIRAMESH, K., VERCIC, D. (ed.) (2005): *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*, Lawrence Erlbaum Associates.
- STARCK, K., KRUCKEBERG, D. (2001): *Public Relations and Community*, in: Handbook of Public Relations (ed.) R. Heath, Sage Pub., Thousand Oaks.
- STEYN, B. (2005): *Afrika, Practice of Public Relations in*, in: Encyclopedia of Public Relations, R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- STEVENS, M. (2001): *Vrhunski menadžment*, Zadro, Zagreb.
- STREET, J. (2003): *Masovni mediji, politika i demokracija*, FPZ, Zagreb.
- STRÖMBÄCK, J., KIOUSIS, S. (2011): *Political Public Relations: Defining and Mapping an Emergent Field*, in: Political Public Relations-Principles and Applications, J. Strömbäck, S. Kiousis (eds.), Routledge, New York.
- STURGIS, A. (2000): *Parlamentarna procedura*, Naklada Jurčić, Zagreb.
- SULLIVAN, M. (2010): *Sportski marketing*, u: Sportski menadžment, J. Beech, S. Chadwick (ur.), Mate, Zagreb.
- SULLIVAN, M.: *Djelotvoran ured za tisak*, (www.usinfo.state.gov).
- SULLIVAN, P., TURNER, L. (1996): *From the margins to the Center: Contemporary Women and Political Communication*, Praeger Publishers.
- SUMMER, J., MORGAN, M. J. (2008): *More than just the Media: Considering the Role of Public Relations in the Creation of Sporting Celebrity and the Management of Fan Expectations*, Public Relations Review, 34.
- SUPEK, R. (1961): *Ispitivanje javnog mišljenja*, Naprijed, Zagreb.
- SWEENEY, J. P. (2007): *Copley News Service*, November 5., <http://www.copleynews.com>
- SZONDI, G. (2006): *Exploring Public Relations*, Prentice Hall, Harlow.
- SZONDI, G. (2006): *International Context of Public Relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Prentice Hall, Harlow.

Š

- ŠAČIĆ, N. (2003): *Politička (zlo)upotreba novih medija i novih tehnologija*, u: Novi mediji, FPN Sarajevo, Rutgers the State University of New Jersey, Sarajevo.
- ŠIBER, I. (1990): *Politička kultura i autoritarna ličnost*, FPZ, Zagreb.
- ŠIBER, I. (1992): *Politička propaganda i politički marketing*, Alinea, Zagreb.
- ŠIBER, I. (1998): *Osnove političke psihologije*, Politička kultura, Zagreb.
- ŠIBER, I. (2003): *Politički marketing*, Politička kultura, Zagreb.
- ŠIBER, I. (2005): *Interes za izbore i izborna participacija*, u: Izbori i konsolidacija demokracije u Hrvatskoj, G. Čular (ur.), FPZ, Zagreb.
- ŠOLAJA, M. (2006): *Balkan u transatlanskoj pukotini*, Centar za međunarodne odnose, Banja Luka.

T

- TAFRA-VLAHOVIĆ, M. (2013): *Javni govor – priprema, nastup, utjecaj*, Zaprešić.
- TAFRA-VLAHOVIĆ, M. (2012): *Komunikacijski menadžment*, Zaprešić.
- TAFRA-VLAHOVIĆ, M. (2011): *Odnosi s javnostima i korporacijska odgovornost u Hrvatskoj*, Medianali, god. 5., br. 10., Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
- TAFRA-VLAHOVIĆ, M. (2006): *Mediji i PR: Partneri, a ne protivnici*, u: "Lider", specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.
- TAFRA-VLAHOVIĆ, M. (2007): *Utjecaj novih tehnologija na funkciju odnosa s javnošću*, "Media anali", god. 1., br. 1., Dubrovnik.
- TANNENBAUM, P. H., KOSTRICH, L. J. (1983): *Turned-on TV/Turned-off Voters: Policy Options for Election Projections*, Sage, Beverly Hills.
- TANTA, I. (2007): *Oblikovanje mnijenja ili nužnost manipulacije*, Media anali, Vol. 1., No 2., Dubrovnik.
- TANTA, I. (2003): *Hrvati koji su stvarali Europu*, Stari grad, Zagreb.
- TANTA, I. (1994): *Aktualni socioekonomski trenutak hrvatskog novinstva*, Trenutak hrvatske komunikacije, Zagreb.
- TANTA, I. (1995): *Neostvareni medijski raj*, Trenutak hrvatske komunikacije, Zagreb.
- TATALOVIĆ, S. (1997): *Manjinski narodi i manjine*, Prosvjeta, Zagreb.
- TAYLOR, M. (2001): *International Public Relations*, in: Handbook of Public Relations, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- TAYLOR, M. (2005): *Government Relations*, in: Encyclopedia of Public Relation, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- TAYLOR, P. M. (2003): *Journalism under Fire: The Reporting of War and International Crises*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London.
- TENCH, R., YEOMANS, L. (eds.) (2006): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow.
- The Essentials Of Corporate Communications and Public Relations* (2006), Harvard Business School Pres and the Society for Human Resource Management, Boston and Alexandria.
- TENCH, R., YEOMANS, L. (2006): *What next? Future issues for public relations*, in: Exploring Public Relations, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- TENCH, R., D'ARTREY, M., FAWKES, J. (2009): *Uloga praktičara odnosa s javnošću*, u: Otkrivanje odnosa s javnošću, R. Tench, L. Yeomans (ur.), HUOJ, Zagreb.
- THEAKER, A. (2002): *Professionalism and relations*, in: The Public Relations Handbook, A. Theaker (ed.), Routledge, London.
- THEAKER, A. (2002): *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York.
- THEAKER, A. (2007): *Priručnik za odnose s javnošću*, HUOJ, Zagreb.
- THOMSON, P. (1998): *Tajna komunikacije*, Barka, Zagreb.
- THOMSON, R. (2000): *Veština rukovođenja*, Clio, Beograd.
- THOMPSON, Jr, A. A., STRICKLAND III, A. J., GAMBEL, J. E. (2008): *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb.
- THRALL, B., MCNICOL, B., MCELRATH, K. (2004): *Život na vrhu*, Stepres, Zagreb.
- THUN, von F. S. (2001): *Kako međusobno razgovaramo 1.*, Erudita, Zagreb.
- TIHI, B. (2012): *Koncept i proces marketinga, razvoj marketinga*, u: Osnovi marketinga, V. Babić-Hodović, A. Domazet, E. Kurtović (ur.), Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
- TJ WALKER (2012): *Tajna javnog nastupa*, Via Media i Media Res, Sarajevo.
- TKALEC VERČIĆ, A., VERČIĆ, D. (2006): *Nedjelotvorno bacanje mačića u vodu*, u: "Lider", specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.
- TOMIĆ, M. (2001): *Marketing u sportu – tržište i sportski proizvodi*, IP Astimbo, Beograd.
- TOMIĆ, R. (1995): *Mediji: snaga slova, riječi i slike*, Zbornik – Hrvati u Bosni i Hercegovini – ciljevi i mogućnosti, Mostar.

- TOMIĆ, R. (1999): *Stota obljetnica malog ekrana*, “Gaudemus”, br. 1., HAZ, Mostar.
- TOMIĆ, Z. (2013): *PR blog*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo.
- TOMIĆ, Z. (2013): *Politički marketing*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo.
- TOMIĆ, Z. (2012): *Osnove političkog komuniciranja*, IV. izdanje, Synopsis, Zagreb-Mostar.
- TOMIĆ, Z. (2010): *Politički odnosi s javnošću-strategija upravljanja informacijama*, Medijski dijalozi, Elit, Herceg-Novi.
- TOMIĆ, Z. (2000): *Izborni marketing*, Sveučilište u Mostaru, Mostar.
- TOMIĆ, Z. (2007): *Odnosi s javnošću i novinarstvo*, Zbornik radova: *Komunikacijske znanosti*, Hrvatski studiji, Zagreb.
- TOMIĆ, Z. (2007): *Snaga lobiranja – kako se to radi?*, “Business magazin”, br. 13., god. I., Sarajevo.
- TOMIĆ, Z. (2005): *Odnosi s javnošću i izvršna vlast*, “Pregled”, br. 3.-4., Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo.
- TOMIĆ, Z. (2006): *Glasnogovorništvo*, “Vitko”, br. 9., Matica hrvatska, Široki Brijeg.
- TOMIĆ, Z. (2006): *Kako (ne) pisati priopćenje za javnost*, Vitko, br. 8., MH Široki Brijeg, Široki Brijeg.
- TOMIĆ, Z. (2006): *Izborni sustav i njihov utjecaj na stranačku arenu u Bosni i Hercegovini, 1989.-2003.*, u: *Razvoj političkog pluralizma u Sloveniji i Bosni i Hercegovini*, FDV Ljubljana, FPN Sarajevo, Sarajevo/Ljubljana.
- TOMIĆ, Z. (2005): *Teroristički odnosi s javnošću*, “Motrišta”, MH Mostar, br. 33., Mostar.
- TOMIĆ, Z. (2004): *Glasnogovornici i novinari – (ne)prijatelji?*, Polis-FPN, Sarajevo.
- TOMIĆ, Z. (2004): *Spin doctor*, “Motrišta”, br. 31., Matica hrvatska Mostar, Mostar.
- TOMIĆ, Z. (2004): *Upravljanje imidžom*, “Motrišta”, br. 34., Matica hrvatska Mostar, Mostar.
- TOMIĆ, Z. (2002): *Politička komunikacija: simboli, mitovi, ritual i ideologija*, Mostariensia, Sveučilište u Mostaru, Mostar.
- TOMIĆ, Z. (2002): *Povreda ugleda i časti, kleveta i pravo na privatnost – međunarodno pravni aspekt*, “Pravna misao”, Sarajevo.
- TOMIĆ, Z. (1998): *Image što je to?*, “Motrišta”, br. 5.-6., MH, Mostar.
- TOMIĆ, Z., MUSA, I., PRIMORAC, M. (2015): *Podijeljeni medijski sustavi (analiza mainstream medija u Bosni i Hercegovini)*, Identitetska i kulturna raznolikost BiH, Zbornik radova, Sv. 1., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- TOMIĆ, Z., KOVAČIĆ, S. (2014): *Manipulacija medijima i manipulacija medija*, „Kultura komuniciranja“, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- TOMIĆ, Z., MUSIĆ, I. (2011): *Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću*, Medijska kultura, NVO Civilni forum, br. 2., Nikšić.
- TOMIĆ, Z., MILAS, Z. (2007): *Strategija kao odgovor na krizu*, Politička misao, VOL XLIV, br. 1.
- TOMIĆ, Z., MUSA, M. (2011): *Sveučilišni pravilnik o odijevanju*, Media anali, god. 5., br., 9., Dubrovnik.
- TOMIĆ, Z., SKOKO, I., ČORIĆ, N. (2008): *Teorija izvrsnosti u odnosima s javnošću-Excellence Theory in Public Relations*, Zbornik radova-Znanstveno stručni skup o kvaliteti, Kupres.
- TOMIĆ, Z., ČORIĆ, N., GRANIĆ, I. (2008): *Uloga odnosa s javnošću u turizmu*, u: Zbornik radova, Turistička mogućnost Jadranskog zaleđa, Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Mostar.
- TOMIĆ, Z., PAVIĆ, D., MARKIĆ, A. (2011): *Krizno komuniciranje u sportskim odnosima s javnošću*, Medijski dijalozi, Vol. IV., br. 10., Podgorica.
- TOMIĆ, Z., SPAHIĆ, B., GRANIĆ, I. (2008): *Strategija izbornih kampanja*, Sinopsis, Zagreb.
- TOMIĆ, Z., MUSA, I., PRIMORAC, M. (2012): *Terorističke organizacije kao akteri političke komunikacije*, Medianali, Sveučilište u Dubrovniku, Vol. 6 No. 11., Dubrovnik.
- TOMIĆ, Z., SAPUNAR, M., JURILJ, M., JUKA, S. (2002): *Javno komuniciranje-pravi i etika*, Sveučilište u Mostaru, Mostar.
- TOMIĆ, Z., LASIĆ, M., MILAS, Z. (2007): *Ekološki pristup odnosima s javnošću*, Zbornik Agronomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, Mostar.

- TOMIĆ, Z., MILAS, Z., KOVAČIĆ, S. (2007): *Modeli odnosa s javnošću*, HUM, sv. 2., Filozofski fakultet Mostar, Mostar.
- TOMIĆ, Z., SAPUNAR, J. (2006): *Krizno komuniciranje*, HUM, sv. 1., Filozofski fakultet Mostar, Mostar.
- TOMIĆ, Z., SKOKO, I. (2003): *Internet (novi) komunikacijski kanal*, Zbornik: Novi mediji, teorija i praksa – Implikacije u svijetu koji se mijenja, FPN, Rutgers – The State University of New Jersey, Sarajevo.
- TOMIĆ, Z., SKOKO, I., ĆORIĆ, N. (2003): *Razvoj i primjena odnosa s javnošću*, "Gaudemus", br. 7.-8., Mostar.
- TOMORAD, D., MUČALO, M. (2004): *Analiza procesa dodjele koncesija za treću mrežu Hrvatske televizije*, Politička misao, god. 41., br. 2., FPZ, Zagreb.
- TOTH, E. L. (2006): *Building Public Affairs Theory*, in: *Public Relations Theory II.*, C. Bolton, V. Hazleton (eds.), LEA Pub., Mahwah.
- TÖPFER, A. (2006): *Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen*, in: *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, Gabler, Schmid, Beat F., Lyczek, Boris, Wiesbaden.
- TRACY, B. (2005): *Zlatna pravila uspeha*, Finesa, Beograd.
- TRAYNOWICZ-HETHERINGTON, L., EKACHAI, D., PARKINSON, M. (2001): *Public Relations in the Health Care Industry*, in: *Handbook of Public Relations*, R. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks.
- TRENT, S. J., FRIEDENBERG, R.V. (2000): *Political Campaign Communication*, Praeger, Westport, Connecticut, London.
- TROWLER, P. (2002): *Komunikacija i mediji*, u: *Sociologija – teme i perspektive*, M. Haralambos, M. Holborn, Golden marketing, Zagreb.
- TUCAKOVIĆ, Š. (2004): *Leksikon mas-medija*, Prosperitet, Sarajevo.
- TUĐMAN, M. (2012): *Programiranje istine-rasprava o preraspodjelama društvenih zaliha znanja*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
- TUĐMAN, M. (1986): *Teorija informacijske znanosti*, Informator, Zagreb.
- TUĐMAN, M. (2011): *Informacijske operacije i mediji ili kako osigurati informacijsku superiornost*, u: *Kultura komuniciranja*, br. 1., Filozofski fakultet, Sveučiliste u Mostaru, Mostar
- TUNOVIĆ-BEĆIROVIĆ, S. (2012): *Strategija odnosa s javnošću u pravosuđu Bosne i Hercegovine*, diplomski rad, Mostar.
- TURK, V. (1986): *Information subsidies and media content: A study of public relations influence on the news*, Association for Education in Journalism and Mass Communication.
- TURNER, S. (1994): *Sve o sponzorstvu*, Clio, Beograd.
- TURNER, G., BONNER, F., MARSHALL, D. P. (2000): *Fame Games: The Production of Celebrity in Australia*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

U

- Ustav Republike Francuske, Panliber, Osijek-Zagreb-Split, 1995.
Ustav Republike Hrvatske, (www.nn.hr)

V

- VALENTINO, N. A. (2001): *The Mass Media and Group Priming in American Elections* in: *Communication in U.S. Elections – New Agendas*, R. P. Hart, D. R. Shaw (ed.), Rowman, Littlefield Pub., Lanham.

- VAREY R. J., LEWIS, B. R. (2000): *Minimizing Internal Communication Gaps Using Business Television in Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London.
- VEGO, M. (2002): *Elektronski mediji u BiH*, "Gaudeamus", br. 5.-6., Mostar.
- VERČIĆ, D., ZAVRL, F., RIJAVEC, P., TKALEC-VERČIĆ, A., LACO, K. (2004): *Odnosi s medijima*, Masmedia, Zagreb.
- VERMEER, J. P. (1987): *Campaigns in the News*, Greenwood Press, New York, Westport, London.
- VICTOR, D. A. (1992): *International Business Communication*, Harper Collins, New York.
- VIDAČAK, I. (2007): *Lobiranje – Interesne skupine i kanali utjecaja u Europskoj uniji*, Planetopija.
- VIDOVIĆ, R. (2011): *Pravni i etički aspekti odnosa s javnošću*, magistarski rad, Mostar.
- VILOVIĆ, G. (2001): *Op-et stranice "The new York Timesa" i politika prema državama bivše Jugoslavije*, "Međunarodne studije", god. I., br., 4, Zagreb.
- VILOVIĆ, G. (2005): *Stajalište o Europskoj uniji u hrvatskome dnevnom tisku*, "Anali", god. 1., HPD, Zagreb.
- VLAJKI, E. (2007): *Uvod u komuniciranje postmodernizma*, FPND, Banja Luka.
- VLAOVIĆ, M. (2009): *Odnosi s javnošću i show business*, diplomski rad, FPZ, Zagreb.
- VOČKIĆ-AVDAGIĆ, J. (2002): *Političko komuniciranje i demokratska konsolidacija*, CPCD, Sarajevo.
- VOČKIĆ-AVDAGIĆ, J. (2002): *Suvremene komunikacije: ne/sigurna igra svijeta*, FPN, Sarajevo.
- VOČKIĆ-AVDAGIĆ, J. (2009): *Mediji i sigurnost*, u: Informativni menadžment za zaštitu i spašavanje-Hrestomatija, N. Ćurak (ur.), FPN, Sarajevo.
- VOLF, B. (2006): *Razvoj odnosa s javnošću u Hrvatskoj*, diplomski rad, Zagreb.
- VRANJ, V., BISIĆ, M. (2009): *Primjena propisa o izvršenju krivičnih sankcija, pritvora i drugih mjera u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo.
- VRCAN, S., BUKLIJAŠ, B., LALIĆ, D., KUNAC, S., BULAT, N., ŠTRELOV, D. (1999): *Pakiranje vlasti – Izbori u Hrvatskoj 1995. i 1997.*, Alinea, Zagreb.
- VREG, F. (1991): *Demokratsko komuniciranje*, FPN, Sarajevo.
- VREG, F. (1998): *Humana komunikologija*, Hrvatsko komunikološko društvo i Nonacom, Zagreb.
- VREG, F. (2000): *Politično komuniciranje in prepričavanje*, TIP, Ljubljana.
- VUJEVIĆ, M. (1990): *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti*, Informator, Zagreb.
- VUJEVIĆ, M. (1998): *Profesija i politika u medijima*, Politička misao, god. 35., br. 1., Zagreb.
- VUKADINOVIĆ, R. (2005): *Teorije međunarodnih odnosa*, Politička kultura, Zagreb.
- VUKADINOVIĆ, R. (2005): *Teorije vanjske politike*, Politička kultura, Zagreb.
- VUKADINOVIĆ, R. (1994): *Diplomacy. The Strategy of Political Negotiations*, Ljubljana, Arah Consulting.
- VUKUŠIĆ, J. (1999): *Samoregulirajući mehanizmi novinarske profesije*, "Medijska istraživanja", god. 5., br. 2., Zagreb.

W

- van der WAGEN, L. (2005): *Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*, Pearson Education Australia.
- WALTON, D. (1992): *Are You Communicating?*, McGraw Hill, New York.
- WATSON, J. (2003): *Media Communication. An Introduction to Theory and Process*, Palgrave, London.

- WATTS, D. (1997): *Political Communication Today*, Manchester University Press, Manchester and New York.
- WEBER, M. (2013): *Vlast i politika*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb.
- WEINTRAUB AUSTIN, E., PINKLETON, B. E. (2001): *Strategic Public Relations Management-Planning and Managing Effective Communication Programs*, LEA Pub., Mahwah.
- WELCH, D. (1999): 'Powers of Persuasion', *History Today*, 49.
- WELCH J. (2002): *Leksikon*, Naklada Zadro, Zagreb.
- WELCH, J. (2005): *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb.
- WELCH, M., JACKSON, P. R. (1991): *Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*, C. J. White: How to Understand and Manage Public Relations: Jargon Free Guide to Public Relations Management, Business Book Limited, London.
- WILCOX, D. L., CAMERON, G. T. (1990): *Public Relations Writing and Media Techniques*, Allyn & Bacon.
- WILCOX, D. L., CAMERON, G. T., AULT, P. H., AGEE, W. K. (2005): *Odnosi s javnošću - strategije i taktike*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- WILCOX, D. L. (2005): *Public Relations Writing and Media Techniques*, Pearson, Boston.
- WILCOX, D. L., AULT, P. H., AGEE W. K. (1995): *Public Relations Strategies and Tactics*, Harper Collins College Pub.
- WILCOX, D. L., CAMERON, G. T., AULT, P. H., AGEE W. K. (2005): *Public Relations-Strategies and Tactics*, Study ed., (Seventh ed.), Allan and Bacon, Boston.
- WILCOX, D., AULT, P., AGEE, W., CAMERON, G. (2001): *Essentials of Public Relations*, New York.
- WILCOX, D. L., CAMERON, G. T. (2009): *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston.
- WILKINSON, P. (2002): *Terorizam protiv demokracije*, Golden marketing, Zagreb.
- WINKE, J. (2006): *PR Idea Book-50 Proven Tools that Really Work*, Outskirts Press, Inc.
- WINNER, K. (1993): *Effective PR Management*, 2nd edition, Kogan Page.
- WOLFSFELD, G. (2003): *The Political Contest Model*, in: *News, Public Relations and Power*, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London.
- WOOD, E. (2002): *Corporate Identity*, in: *The Public Relations Handbook*, A. Thaker (ed.), Routledge, London and New York.
- WOOD, E. (2002): *Corporate Communication*, in: *The Public Relations Handbook*, A. Thaker (ed.), Routledge, London and New York.
- WOOLF, J. D. (1964): *Pisanje teksta i naslova*, u: *Uspješna ekonomska propaganda*, R. Barton, Privreda, Zagreb.
- WOLFE, CH. H. (1964): *Korištenje radija i televizije kao propagandnog medija*, u: *Uspješna ekonomska propaganda*, R. Barton, Privreda, Zagreb.
- WRAGG, D. (1996): *Odnosi s medijima*, Clio, Beograd.

Y

- YEOMANS, L. (2006): *Internal Communication* in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.
- YEOMANS, L. (2006): *Public Sector Communication*, in: *Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow.

Z

- Zakon o autorskom pravu, Narodne novine, br. 9/99.
- Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o autorskom pravu, Narodne novine, br. 76/99.
- Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o kaznenom postupku, Narodne novine, br. 112/99.
- Zakon o kaznenom postupku, Narodne novine, br. 110/97.
- Zakon o medijima (www.nn.hr)
- Zakon o policiji (ww.nn.hr)
- Zakon o slobodi pristupa informacija (www.nn.hr)
- Zakon o telekomunikacijama (www.nn.hr)
- Zakon o zaštiti tajnosti podataka, Narodne novine, br. 108/96.
- ZAKOŠEK, N. (2001): *Struktura biračkog tijela i političke promjene u siječanjim izborima 2000.*, u: Hrvatska politika 1990.-2000., M. Kasapović (ur.), FPZ, Zagreb.
- ZEOLI, R. (2008): *The 7 Principles of Public Speaking-Proven Methods from a PR Professional*, Skyhorse Pub. Inc., New York.
- ZERFASS, A., MORENO, A., TENCH, R., VERČIĆ, D., VERHOEVEN, P. (2008): *European Communication Monitor 2008, Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications*, Euprera/University of Leipzig, Brussels-Leipzig, www.communicationmonitor.eu
- ZERFASS, A. (2007): *Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration*, in: Handbuch nternehmenskommunikation, M. Piwinger, A. Zerfass, Gabler, Wiesbaden.
- ZERFAß, A. (2005): *Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling*. In: Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, L. Rademacher (Hrsg.), Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- ZERFAß, A. (2006): *Kommunikations-Controlling. Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation*, in: Unternehmenskommunikation. Kommunikationmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, B. Schmid, B. Lyczek (Hrsg.), Gabler, Wiesbaden.
- ZIGLAR, Z. (2000): *Pogled s vrha*, VBZ, Zagreb.
- ZISCHLER, H., DANIUŠ, S. (2009): *Nos za novosti*, Ljevak, Zagreb.
- ZONJIĆ, A. (2014): *Uvod u ljudska prava*, Naklada Akulturacija, Opuzen.
- ZVONAREVIĆ, M. (1989): *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb.

Ž

- ŽAJA, M. (1993): *Poslovni sustavi*, Školska knjiga, Zagreb.
- ŽANIĆ, I. (1996): *Kleveta kao element komunikacije*, "Medijska istraživanja", god. 2., br. 1, Zagreb.
- ŽANIĆ, I. (2004): *Nove stvarnosti i njihovi akteri. Kako i zašto nastaju riječi i tko je za to „kriv“*, Politička misao, god. 41., br. 1., Zagreb.
- ŽIGO, L. (2007): *Ljudi i novinari*, SysPrint, Zagreb.
- ŽLOF, K. (2006): *Višestruki učinak upravljanja publicitetom*, u: "Lider", specijal PR – Odnosi s javnošću, 1. prosinca 2006., Zagreb.
- ŽUGAJ, M. (1997): *Metodologija znanstvenoistraživačkog rada*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
- ŽUGAJ, M., ŠEHANOVIĆ, J., CINGULA, M. (1999): *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Varaždin.

<http://www.huoj.hr>
<http://www.communicationmonitor.eu>
<http://www.aspeninstitute.org>
<http://www.cprs.ca>
<http://www.relacionespublicas.org.ar>
<http://www.ferpi.it>
<http://www.media.ba>
<http://manjgura.hr>
<http://www.dprg.de>
<http://www.britannica.com>
<http://en.wikiquote.org>
<http://en.wikibooks.org>
<http://www.prsa.org>
<http://www.besplatniseminarskiradovi.com>
<http://www.centar-poslovanja.com>
<http://www.spem.si>
<http://www.zaba.hr>
<http://www.ina.hr>
<http://www.dnevno.hr>
<http://www.fbihvlada.gov.ba>
<http://www.vsnm-ri.org>
<http://money.cnn.com>
<http://bs.wikipedia.org>
<http://www.culturenet.hr>
<http://www.vecernji.hr>
<http://www.rijaset.ba>
<http://www.spc.rs>
<http://www.nadbiskupija-split.com>
<http://david-udruga.hr>
<http://www.vatican.va>
<http://www.tportal.hr>
<http://hr.radiovaticana.va>
<http://www.youtube.com>
<http://www.slobodnadalmacija.hr>
<http://www.spc.rs>
<http://www.bir.ba>
<http://www.nur-islam.com>
<http://www.imf-ibn.net>
<http://www.sssh.hr>
<http://www.volontiram.info>
<http://www.unidu.hr>
<http://www.san.ba>
<http://www.sve-mo.ba>
<http://www.uniri.hr>
<http://www.ttf.unizg.hr>
<http://www.universitybusiness.com>
<http://collegeprowler.com>
<http://www.ndmu.edu.ph>
<http://www.hiu.edu>
<http://www.avemaria.edu>
<http://www.hamptonu.edu>
<http://www.princeton.edu>
<http://collegeprowler.com>
<http://webcache.googleusercontent.com>
<http://en.wikipedia.org>
<http://www.nacional.hr>
<http://www.usz.ch>
<http://www.gespag.at>
<http://www.24sata.hr>
<http://www.zakon.hr>
<http://www.fmoh.gov.ba>
<http://www.dzs.hr>
<http://www.belupo.hr>
<http://www.globtour.com>
<http://www.dnevniavaz.ba>
<http://www.index.hr>
<http://metro-portal.hr>
<http://www.rtl.hr>
<http://library.dialog.com>
<http://www.braniteljski-portal.hr>
<http://www.huszpo.hr>
<http://www.burson-marsteller.com>
<http://wwwu.uni-klu.ac.at>
<http://www.associatedcontent.com>
<http://www.ulmerscale.com>
<http://www.croportal.net>
<http://www.celebrityservice.com>
<http://www.allamericanspeakers.com>
<http://www.ladygaga.com>
<http://www.rubenstein.com>
<http://www.transcendentalists.com>
<http://www.awpagesociety.com>
<http://www.washingtonpost.com>
<http://www.nngroup.com>
<http://www.drap.hr>
<http://www.squidoo.com>
<http://www.zimo.co>
<http://www.radiosarajevo.ba>
<http://www.kurir-info.rs>
<http://hrsvijet.net>
<http://dalje.com/hr>
<http://ireport.cnn.com>,
<http://www.state.gov>
<http://danas.net.hr>
<http://www.predsjednik.hr>
<http://www.mid.ru>
<http://www.international.gc.ca>
<http://www.canadainternational.gc.ca>
<http://www.fco.gov.uk>
<http://www.diplomatie.gouv.fr>

<http://www.auswaertiges-amt.de>
<http://www.esteri.it>
<http://www.mofa.go.jp>
<http://sarajevo.usembassy.gov>
<http://ukinbih.fco.gov.uk>
<http://www.ambafrance-ba.org>
<http://www.sarajewo.diplo.de>
<http://www.ambsarajevo.esteri.it>
<http://www.esteri.it>
<http://www.bosnia.emb-japan.go.jp>
<http://www.diplomacy.edu>
<http://www.culturaldiplomacy.org>
<http://belfercenter.ksg.harvard.edu>
<http://www.nn.hr>
<http://www.iskon.hr>
<http://belfercenter.ksg.harvard.edu>
<http://www.kcl.ac.uk>
<http://www.terrorism.com>
<http://www.therendongroup.com>
<http://www.media.ba>
<http://www.pressclip.hr>
<http://www.internetzarada.org>
<http://www.dei.gov.ba>
<http://www.optima.hr>
<http://www.politics.ch>
<http://www.carnet.hr>
<http://www.pcchip.hr>
<http://www.snooper.se>
<http://www.digg.com>
<http://www.drap.hr/facebook>
<http://www.squidoo.com>
<http://www.hillaryclinton.com>
<http://www.online-baze.hr>
<http://www.matica.hr>
<http://www.logos.hr>
<http://www.info.biz.hr>
<http://windowshelp.microsoft.com>
<http://www.prweek.com>
<http://communication-director.eu>
<http://www.mup.hr>
<http://exchanges.state.gov>
<http://www.cfr.org>
<http://www.aspeninstitute.org>
<http://www.niu.edu>
<http://www.treci.ba>

KAZALO IMENA

A

Acebes, A., 782
 Adams, S., 74, 1077
 Agee, W. G., 281, 671, 777
 Aguilera, C., 638
 Aiens, W. F., 49
 Ailes, R., 538, 649, 657, 661, 670, 720
 Albert II., 618
 Albert, M., 823
 Aleksandar Veliki, 73, 615, 1029, 1037
 Alexander, C. M., 1071
 Amanpour, C., 1033, 1034
 Anderson, D. A., 1059, 1142
 Anderson, P. 619
 Andrews, K., 270, 759, 853
 Anić, V., 37
 Arendt, H., 38
 Aristotel, 150, 209, 615, 633, 662
 Arnoff, C., 98
 Ault, P. H., 281, 671, 777, 1032, 1078
 Aznar, J. M., 726, 781, 782, 1253

B

Babić, I., 632
 Baerns, B., 710, 711
 Badrić, N., 629
 Bahtijarević-Šiber, F., 346, 526, 532
 Bagdikian, B., 989, 990
 Baines, P., 275, 340, 793, 805, 806, 946, 951
 Bajić, M., 838
 Bakke, A., 1004
 Baker, S., 155
 Balle, F., 147
 Bandura, A., 199
 Baričević, S., 82
 Barišić, D., 82
 Barnum, Ph. T., 234, 243, 246, 1291
 Barry, A., 98, 764, 1148
 Barth, H., 759
 Barton, C., 665
 Baskin, O., 40, 48, 98, 180, 187, 197, 257, 258, 465, 1184, 1229
 Bateston, G., 196
 Baxter, L., 76
 Beckham, D., 567, 640
 Beckley, J., 75, 867
 Beers, C., 1079
 Beger, R., 77, 330
 Begina, M., 960
 Bell, M., 1031
 Bellucci, M., 618
 Benedikt XVI., 414, 415, 416, 418
 Benetton, L., 664
 Bennett, R., 794
 Bentele, G., 99, 101, 105, 108, 711
 Benoit, W. L., 208
 Berchtold, K., 884, 885
 Berelson, B. R., 186
 Bernays, E. L., 38, 57, 74, 75, 89, 98, 101, 102, 117, 150, 234, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 247, 248, 454, 604, 616, 635, 636, 1036, 1118, 1121, 1241, 1255, 1263, 1265, 1284
 Bernstein, C., 787, 862, 876, 877, 878, 881, 885
 Bernstein, D., 338, 339, 1243, 1347
 Barret, L., 861
 Barry, A., 98, 764, 1148
 von Bertalanffy, L., 181
 von Beyme, K., 871
 Bilić, S., 640
 Blanchett, C., 619
 Blumler, J., 189, 190
 Bivins, T., 1105, 1106, 1143, 1146
 Birdwhistell, R. L., 529, 672
 Bjedov, L., 534, 537, 540
 Black, S., 77, 98, 144, 722, 723, 796, 825, 1107, 1121
 Blackmen, A., 777
 Bland, M., 654
 Blažeković, S., 82
 Blair, J., 783, 787, 1291
 Blair, T., 672, 760, 775, 779, 780, 789, 872, 873, 889, 893, 895, 931, 1138, 1203
 Blumer, H., 188
 Bocelli, A., 638
 Boenigk, M., 356
 Bogdanić, A., 34, 85, 282
 Bokić, B., 758
 Bonaparte, N., 1037
 Bond, J., 618, 1244
 Bongrand, M., 934, 939, 947
 Boorstin, D., 616, 617, 618
 Borisovič Vasiljenko, A., 57, 331
 Borkowski, M., 890
 Bošnjak, M., 1019
 Botan, C. H., 180

- Bourdieu, P., 787
 Bouygues, M., 890
 Bovee, C. L., 49
 Bowen, S. A., 191, 193
 Bowie, D., 638, 639
 Boyd, D. M., 737
 Brailo-Prlenda, M., 81
 Brandon, M. C., 797
 Branson, R., 346, 618, 664, 873
 Brant, M., 777
 Branvold, S. E., 550
 Brecht, B., 38
 Brennan, J. E., 939
 Brkan, B., 82
 Brkić, M., 899
 Brkić, N., 85, 133, 357, 365, 794, 798, 805, 1195, 1254
 Brook, P., 873
 Broom, G., 46, 47, 98, 101, 141, 143, 165, 270, 274, 291, 302, 325, 327, 717, 793, 802, 803
 Brosius, H.-B., 187
 Brown, G., 672, 781
 Bruhn, M., 356
 Burke, K., 212, 351
 Burger, C., 1106
 Burger, W., 1104
 Burton, G., 282
 Burton, B., 88
 Burson, H., 590, 591
 Bush, G. W., 441, 474, 675, 756, 783, 862, 863, 878, 913, 919, 936, 937, 942, 946, 966, 971, 1002, 1032, 1034, 1040, 1077, 1078, 1079, 1169
 Bussereau, D., 488
 de Bussy, N., 146, 184, 804
 Byoir, C., 239
- C**
- Cameron, G., T., 124, 129, 148, 151, 152, 195, 200, 262, 274, 281, 293, 294, 305, 326, 327, 407, 464, 522, 595, 671, 737, 777, 914, 1032, 1078, 1171
 Campbell, A., 672, 760, 763, 779, 780, 781, 789, 872, 873, 892, 893, 895
 Cardoso, R. B., 487
 Carnegie, D., 678
 Carrion, A., 1035
 Carter, J., 529
 Castells, M., 743, 874
 Castro, F., 786
 Cater, D., 714
 Center, A., 47, 98, 101, 141, 165, 242
 Ceter, D., 989, 997
 Cetinski, T., 629
 Cezar J., 161, 1029
 Chaney, D., 1079
 Chase, H., 358
 Chesnot, C., 1075
 Chirac, J., 889
 Cohen, L., 618
 Chomsky, N., 45, 127, 128, 784, 785, 1038, 1075
 Churchill, W., 530, 658, 665, 671, 1172
 Ciceron, 73, 615, 683
 von Clausewitz, C., 270
 Cleman, M., 166
 Clifford, M., 635
 Clark, W., 780
 Clark, V., 1079
 Clarkson, M. B. E., 146, 185
 Clinton, B., 45, 471, 675, 697, 708, 716, 756, 762, 763, 767, 776, 777, 778, 779, 780, 788, 862, 863, 911, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 920, 923, 986
 Clinton, H., 777, 778, 918, 923, 943, 1077
 Cobain, K., 618
 Cohen, B. C., 194
 Colbert, F., 402, 404
 Connover, S., 967
 Cooke, J., 786, 787
 Coombs, T., 45, 98, 105, 106, 108, 151, 179, 180, 203, 204, 205, 206, 221, 262, 300, 326, 327, 356, 357, 358, 1273
 Cooper, K., 535
 Cornu, D., 895
 Cowlett, M., 717
 Cresson, E., 167
 Crilley, J., 717
 Cruise, T., 619
 Cullison, A., 1072
 Cutlip, S., 37, 47, 49, 98, 101, 112, 141, 143, 245, 248, 256, 258, 262, 291, 302, 325, 327, 352, 358, 359, 467, 793, 798, 801, 802, 803, 828, 867, 1035, 1103, 1170, 1249, 1270, 1295
 Cullinane, M., 1060

Č

Čerič, V., 80, 81
 Čurlić, D., 632

D

Dalton, H. J., 1030
 Dance, F. E., 282
 Davis, A., 45, 125, 127, 128, 133, 143, 165,
 170, 325, 327, 720, 774, 1119
 Davis, J., 538
 Davis, G., 663
 Davis, L., 923
 Davison, W. P., 148
 Dewey, J., 141, 142, 148, 187, 188
 Day, B., 234
 Dearing, J., 194
 Deaver, M., 878, 922
 Delale, D., 632
 Dell, M., 508, 664
 Del Ponte, C., 761
 Denton, R. E., 922, 940, 986, 1003
 Deutschl, D. E., 481
 Devčić, K., 1007, 1009
 Diamond, A., 778
 Dibb, S., 144
 al-Dik, H., 1072, 1077
 Dillon, M., 619
 Dimpleby, R., 282
 Disney, W., 453, 664
 Di Stefano, A., 556
 Dittmor, S. W., 550
 Dodik, M., 758
 Donsbach, W., 759
 Douglas, W. O., 986
 Dover, C. J., 798, 1245
 Dozier, D., 135, 191, 268, 1286
 Drummond, J., 668
 Duda, V., 81
 Duhamel, O., 168
 Dukakis, M., 936, 937, 946
 Durand, D., 657
 Duverger, M., 867, 879, 1262
 Dylan, B., 618

Đ

Đoković, N., 758

E

Earle, E. M., 270
 Edison, T. A., 235, 658
 Egan, J., 275, 340
 Ehling, W., 135
 Eisenhower, D. D., 858, 859, 913
 Ellison, N. B., 737
 Elsasser, J., 1035
 Emerson, R. W., 667
 Esman, M. J., 337
 Entman, R., 195
 Erikson, E., 651
 Erskine, T., 1131
 Events, R., 799
 Everett, R., 187
 Everest, P. J., 939

F

Fabiani, M., 923
 Fang, I., 304
 Farrow, M., 640
 Fawkes, J., 51, 127, 128, 288
 Feletar, D., 81
 Ferguson, A., 564, 583
 Ferguson, N., 965
 Ferguson, S., 631
 Fifield, P., 271
 Fischer, R., 180, 190
 Firestone, Ch., 834
 Fitzpatric, K., 1104
 Fleischman, D., 240, 241
 Flesch, R., 304
 Flinn, K., 1035
 Flowers, G., 923
 Fleischer, A., 913
 Fodor, M., 632
 Fombrun, C. J. 117, 118, 330, 362, 793
 Ford, G., 761, 779, 858, 861, 863, 937
 Ford, H., 345, 664
 Forlong, J., 783
 Franco, A., 781, 782
 Frank, J., 280
 Franklin, B., 47
 Freeman M., 619
 Freeman, R. E., 145, 184, 1247
 Freud, S., 239, 240, 616, 633, 651
 Fulbright, J. W., 1038
 Furlow, N. E., 147, 149

G

Gaudet, H., 186
 abu Gait, S., 1078
 Gamson, W., 196, 197
 Gandhi, M., 618, 665
 Gandy, O. J., 711
 Garnett, J. L., 885
 Gates, B., 618, 633, 664, 835
 Gartner, H.-D., 77, 330
 Geissler, H., 675
 George, B., 638
 George, Lloyd, 77
 Gergen, D., 918, 923
 Germanotta, S. J. A., 638, 639
 Ghali, B. B., 958
 Gibson, M., 619
 Gilbert, D. R., 185
 Gingrich, N., 1203
 Giuliani, R., 1003
 Glassmann, J. K., 959
 Godin, S., 1153, 1213, 1222
 Goebbels, J., 38
 Goethe, J. W., 649
 el Gohary, M., 88
 Gojak, J., 32
 Goffman, E., 196
 Golden, A., 767
 Goldhaber, G., 181
 Goldman, E., 234, 246
 Goldsmith, B., 630
 Gorbačov, M., 78, 90
 Gore, A., 1001, 1002, 1203
 Gorney, A. C., 778
 Gotovac, A., 616, 618
 Gould, P., 872
 Grabowski, G., 697
 Green, A., 654, 661, 667, 668, 714, 1287
 Gregory, A., 47, 113, 119, 255, 269, 301, 1104
 Gregorić, B., 640, 641
 papa Grgur XV., 73
 Grinrich, N., 779
 Gross, H., 76
 Grunig, J., 39, 40, 84, 98, 101, 105, 108, 123, 127, 128, 142, 156, 170, 181, 187, 189, 191, 202, 218, 221, 233, 238, 239, 241, 242, 243, 244, 246, 248, 262, 269, 330, 336, 507, 508, 651, 652, 793, 798, 1105, 1244, 1245, 1253, 1257, 1264, 1269, 1270, 1286, 1291, 1292

Grunig, L., 40, 181, 218, 232, 244, 248, 508
 Gudelj, E., 632
 Gullion, E., 957
 Gunnin, R., 720
 Gurevitch, M., 189, 190
 Gutenberg, J., 695
 Guzej, A., 345
 Guyhto, A., 619

H

Habermas, J., 141, 212, 270
 Hachten, W., 718
 Hagar, N., 88
 Hainsworth, B. E., 829
 Hajoš, B., 82
 latif Hakimi, A., 1076, 1078
 Hall, E. T., 216, 217, 526, 527, 532,
 Hallahan, K., 195, 196, 197, 198
 Halliday, L., 622
 Hammerstein, O., 664
 Hansen-Horn, T. L., 167
 Hanson, C., 860
 Haralambos, M., 179
 Harlow, R., 99
 Harris, J., 708
 Harris, P., 946
 Harris, T., 125
 Harrison, S., 794
 Hart, G., 672
 Hart, R., 921
 Hartmann, F., 761
 Hayek, N., 664
 Havel, V., 1103
 Hazleton Jr., Vincent, 179
 Heath, R., 45, 98, 101, 108, 151, 179, 180, 203, 204, 205, 206, 212, 221, 262, 300, 326, 327, 356, 357, 358, 819
 Heinrich, H.-G., 1002
 Heinz, J., 989
 Helsby, N., 799
 Henderson, B., 270
 Henderson, H., 1309
 Henderson, J., 434, 438, 440
 Henderson-Britt, S., 130
 Herman, L., 660
 Herman, E. S., 127
 Herzog, H., 189
 Hess, S., 760, 762, 870

Heywood, A., 776
 Hiebert, R. E. 237, 238, 885, 886
 Hirshman, E. C., 404
 Hitchcock, A., 618
 Hitler, A., 238, 633, 786, 963, 1036, 1037
 Hoder, M., 835
 Hofmann, B., 793, 1068
 Hogan, K., 1165
 Holborn, M., 179
 Holtz, S., 1165, 1166, 1174
 Honda, S., 604
 Houston, W., 619
 Houseu, R., 960
 Hower, J. E., 345
 Howard, W., 1029
 Hrgarek, M., 82
 Hervatin, N., 632
 Hudson, K., 619
 Hughes, K., 970, 971
 Hunt, T., 39, 98, 101, 105, 108, 127, 128,
 141, 156, 170, 181, 233, 239, 244, 246,
 269, 507, 793, 798, 1105, 1245, 1253,
 1257, 1264, 1270, 1291
 Hunter, A., 872
 Hussein, S., 633, 958, 1032, 1040, 1075

I

Igham, B., 781
 Ind, N., 166
 Ingenhoff, D., 359
 Ingham, B., 859, 888
 Itule, B. D., 1059, 1142
 Ivan Pavao II., 414

J

Jackson, A., 73, 89, 234, 246, 867
 Jackson, M., 193, 633, 634, 1004
 Jackson, P. R., 798
 Jae-Sang, P., 629
 Jagger, M., 618, 638, 1148
 Jantol, T., 143
 Janukovič, V., 1002
 Jašarević, M., 1075, 1076
 Jay, R., 889
 Jefferson, T., 867, 890
 Jefkins, F., 98

Jelić, Ž., 82
 Jobs, S., 618, 664, 699
 Joel, B., 638
 John, E., 638
 Johnson, B., 629
 Johnson, D., 1184
 Johnnesen, R. L., 154
 Johansson, S., 680
 Johnson, J., 331
 Johnston, L. 381
 Johnson, R. W., 351
 Jolie, A., 640, 641
 Jonathan, M., 943
 Jones, P., 778, 923
 Jones, S., 619
 Josephson, M., 213
 Josipović, I., 915
 Juka, S., 1103
 Jurčević, L., 641
 Jurić, T., 632
 Jusić, D., 82
 Juščenko, V., 1002

K

Kahn, R., 181
 Kahneman, D., 196
 Kamprad, I., 664
 Kant, I., 214, 215, 633
 Kantena, J. P., 166
 Kantor, J., 1153
 Kasapović, M., 933
 Katz, D., 181
 Katz, E., 186, 189, 190, 201
 Kaye, D., 640
 Keane, J., 883, 1138
 Kelly, F.,
 Keller, H., 665
 Kelley, M., 776
 Kelly, J., 783
 Kelley, H., 219
 Kelly, K., 633
 Kernell, S., 921
 Kerry, J., 293
 Kendall, A., 73, 89, 234, 246, 867
 Kennedy, J. F., 170, 347, 666, 671, 676, 702,
 708, 858, 860, 920, 935, 988, 1038
 Kennedy, R., 877
 Kesić, T., 357

Kevenhorster, P., 987
 Kinebrock, W., 144
 King, L., 671, 673
 King, M. L., 665, 666, 877
 Kinnock, N., 872
 Kissinger, H., 1037, 1038
 Klaić, B., 1067
 Knight, P., 664
 Kohl, H., 871
 Kohlberh, L., 867
 Kolak Čada, A., 638
 Kobke, U., 114
 Koppl, P., 166
 Kotler, P., 45, 124, 125, 126, 130, 141, 144,
 271, 283, 291, 325, 327, 353, 357, 405,
 406, 428, 484, 722, 932
 Kournikova, A., 567, 628
 Krames, J. A., 874
 Kraus, O., 1096
 Kreps, G., 201
 Kroc, R., 658, 664
 Kung, H., 663
 Kunczik, M., 114
 Kurtić, N., 83, 85
 Kurtz, H., 758, 759, 763, 767, 777

L

bin Laden, O., 1072, 1073, 1074, 1075,
 1076, 1077, 1078, 1081, 1141
 Lambeth, E. B., 40
 Lamza Posavec, V., 148
 Langguth, G., 871
 Lapman, R. J., 347
 Lasić, J., 81
 Laswell, H., 152
 Lattimore, D., 98
 Lauder, T., 866, 1316
 Lawson, N., 781
 Lazarsfeld, P. F., 179, 186, 187, 189, 201
 Lee, A. M., 234
 Lee, I. L., 74, 236, 237, 238, 240, 242, 243,
 247, 589, 604, 608, 797, 1036, 1110,
 1125, 1246, 1269
 Lee, N., 353, 428
 Lees-Marshment, J., 872
 Lerbinger, O., 823
 Lindenmann, W., 305, 722
 Louvrier, F., 889

Lennox, A., 638
 Leno, J., 193
 Lennon, J., 633, 634
 Lenjin, V., 78
 L'Etang, J., 969
 Levin, V., 822
 Lewin, K., 180
 Lewinsky, M., 697, 716, 776, 778, 788, 862,
 863, 923, 986
 Lewis, B. R., 735, 794, 946, 951
 Liebert, T., 711
 Lindenmann, W., 305, 722
 Lippmann, W., 148, 200
 Lloyd, G., 77
 Loffelholz, M., 710
 Longhouse, J., 1034
 Longoria, E., 619
 Lorimer, R., 290, 696
 Love, C., 618
 Lowensberg, D., 723
 Luecke, R., 270, 821, 825, 827, 834
 Luhmann, N., 711
 Lupis, V., 81
 Lyczek, B., 344

M

Maarek, P. J., 934, 947
 Machiavelli, N., 664, 759, 774, 856
 Macnamara, J., 302, 303
 Madeško, N., 81
 Madison, J., 159
 Madonna, 619
 Majoli, M., 82
 Major, J., 856, 1136
 Maksimilijan, I., 1029, 1037
 Malbrunot, G., 1075
 Maletzh, G., 233
 Manchester, W., 667
 Mandelson, P., 671, 779, 872, 873
 Mandić, A., 632
 Mandino, O., 655, 674
 Maslow, A. H., 209, 292
 Marconi, G., 415
 Marconi, J., 39
 Marić, A., 617
 Marks, S., 664
 Marston, J., 256, 1284
 Martin, R., 640

Martinović, Z., 838, 839
 Martinson, D. L., 155
 Marx, K., 797
 Marvin, T. O., 589
 Mast, C., 360
 Masterman, G., 550, 552, 570, 571
 Maškarin, M., 462
 Matalin, M., 1079
 Mathes, R., 77, 330
 Matković, M. B., 82
 Mazur, L., 162
 Mayo, E., 797
 McCombs, M., 194
 McCue, P., 829
 McCurry, M., 758, 759, 760, 762, 763, 767,
 917
 McDonald, R., 889
 McGuire, W., 199
 McGovern, G., 876
 McKenna, R., 150
 McLuhan, M., 285, 670, 733, 940, 1296
 Mclung Lee, A., 234
 McNair, B., 781, 853, 855, 872, 932, 933,
 947, 1069
 McQuail D., 144, 695, 696
 Menge, M., 829
 Mehrabian, A., 289, 528, 671, 1271
 van der Meiden, A., 124
 Melton-Mckinona, L., 855
 Meny, Y., 168
 Menzel, H., 186
 Mercer, D., 1037
 Merkel, A., 653, 656, 670, 674, 675, 870,
 873, 1169
 Merten K., 73, 89, 98
 Michaelis, G. V. S., 989
 Mikulić, I., 617, 640, 641
 Milanović, Z., 896
 Milas, Z., 117, 331, 362
 Miliband, D., 872
 Miller, D., 1040
 Miller, E., 380
 Miller, G., 150
 Miller, J., 277
 Miller, I., 842
 Milton, J., 1132
 Mindak, W., 125, 126
 Mitroff, I., 184
 Modiglian, A., 196
 Moloney, K., 162, 166

Montgomery, D., 893
 Moore, J., 760, 764, 775, 788, 1141
 Moore, S., 823
 Mor, B., 957
 Morales, M., 616, 618
 Morales, O., 959
 Morelli, A., 1031
 Morgen, L., 778
 Morgan, S., 873
 Morgenstern, O., 210, 1289
 Morita, A., 664
 Mrđen, L., 80
 Mršić, Z., 82
 al-Mudi, A., 1078
 Murdoch, E., 618
 Murdoch, R., 873
 Munchmayer, A., 38
 Muller, H., 507, 515, 516
 Murphy, P., 211
 Murphy, I., 822
 Musharaff, P., 782
 Myers, D. D., 763

N

Napolitan, J., 936
 Nardini, J. Z., 780
 Nelson, L.-E., 779
 Nessen, R., 762
 Nessmann, K., 615, 624, 644
 von Neumann, J., 210, 1289
 Nichols, B., 778
 Nikšić, D., 730, 731
 Nikšić, S., 1181, 1317
 Nimmo, D., 989
 Nixon, R., 78, 90, 710, 716, 761, 787, 858,
 859, 862, 863, 868, 876, 877, 888, 881,
 885, 892, 912, 946, 951, 1140, 1246
 Nobilo, M., 82
 Norris, P., 871
 Novak, B., 819, 820, 821, 824, 839
 Nye, J., 964, 966, 968, 978, 1268

O

Obradović, Đ., 438, 786
 O'Brien, M., 487
 Oeckl, A., 30, 59, 73, 89, 99, 101

O'Keefe, D. J., 151
 Omar, M., 1073, 1075
 O'Neill, T., 985
 Osredečki, E., 80, 82
 Oreb, Z., 1019

P

Pacino A., 618
 Page, A., 667, 1107, 1125, 1241, 1277
 Paine, T., 1131
 Panetta, L., 918
 Parker, G. F., 74, 236, 589, 608, 1269
 Patterson, T., 937, 948
 Pauchant, T., 184
 Pearson, R., 212, 352, 407
 Pease, A., 530
 Pease, B., 529, 530, 535, 669
 Pease, K., 1029
 Pelinka, A., 871
 Percy, C., 170
 Perino, D., 441
 Perez, F., 566
 Perloff, R., 150, 151
 Persons, P., 1109
 Peters, M., 838, 839
 Peters, T., 795
 Peterson, W., 98
 Petterson, T., 672
 Pflugger, F., 871
 Pfau, M., 151
 Pleil, T., 735, 1213
 Pišek, N., 632
 Pitt, B., 619, 641
 Platon, M., 781
 Pološki Vokić, N., 526, 532
 Ponsonby, A., 1031
 Potter, R., 1109, 1125
 Powell, C., 653, 969, 1034
 Powell, J., 872, 895
 Presley, E., 633
 Proeski, T., 629
 Price, V., 142, 148
 Pritchard, R. S., 51
 Puhovski, Ž., 395
 Pulitzer, J., 706
 Pustetto, M. B., 939

Q

Qizheng, Z., 558
 Quirke, B., 800

R

Ralston, J. W., 1034
 Rather, D., 783
 Reagan R., 38, 708, 709, 762, 773, 785, 788,
 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 918,
 919, 921, 922, 935, 936, 937, 1041, 1043
 Reardon, K. K., 150, 151, 282, 289, 668
 Rice, C., 970, 1079
 van Riel, C. B. M., 117, 118, 330, 338, 362, 793
 Ries, A., 45, 130
 Ries, L., 45, 130
 Rivers, W., 987
 Robbins, S. P., 191, 270, 285, 679
 Rockefeller Jr., J. D., 237, 238, 242
 Rockefeller Sr., J. D., 237, 238, 242
 Roddick, A., 664
 Rogers, C., 651
 Rogers, E., 187, 194, 197, 198, 295
 Rojek, C., 617
 Rolke, L., 712
 Ronaldo, C., 556
 Roosevelt, F. D., 75, 665
 Roosevelt, T., 74, 774, 921, 1003
 Roshe, K., 171
 Rottger, U., 113, 114, 359
 Rouse, M., 131, 132, 143, 285, 342
 Rouse, S., 131, 132, 143, 285, 342
 Rozga, J., 636, 637
 Rudan, V., 1059, 1096
 Rukavina, A., 396, 403
 van Ruler, B., 39, 80
 Rumsfeld, D., 1034
 Rusbult, C., 220
 Russell, W. H., 1030
 Rus-Mohl, S., 711, 1093

S

al Sadat, A., 960
 Safir, W., 761
 Sallot, L. M., 180, 221
 Salzberger, O., Jr., 719

Sanader, I., 603, 786, 1095
 Sapunar, M., 82, 756
 Sarkozy, N., 486, 889, 890, 894
 Sartori, G., 867
 von Savant, M., 661
 Saussez, T., 889, 890
 Saville-Troike, M.,
 Sawyer, T., 872
 Scaledo, B., 822
 Scheff, J., 405, 406
 Schrage, E., 971, 972
 Schmid, B. F., 344
 Schoenfeld, C., 293, 1284
 Schopenhauer, A., 655
 Schram, W., 284
 Schudson, M., 861
 Schumacher, M., 618
 Schwarzenegger, A., 663, 833
 Scott, D., 1204, 1208
 Seeling, S., 711
 Seib, P., 1104
 Sellnow, T. L., 185
 Senge, P., 652
 Severin, W. J., 187
 Seymour, M., 823
 Shannon, C. E., 287
 Sharpe, M., 1108
 Sharpton, A., 1036
 Shaw, D., 194
 Shea, J., 780, 959
 Shea, M., 773, 776, 777, 783
 Shockley, W., 661
 Signitzer, B., 956
 Sikavica, P., 526, 532
 Silasbury, H., 1038
 Sinatra, F., 638
 Silver, S., 1140
 Simpson, O. J., 193, 630, 1004
 Sixsmith, M., 760
 Skoko, B., 82, 99, 101, 151, 962
 Skoko, I., 414, 415
 Small, H., 589
 Smiles, S., 665
 Smith, F., 664
 Smith, H., 861
 Smith, L., 632, 797
 Smith, P., 722
 Sokol, S., 81
 Sokrat, 37, 281, 615, 633, 649, 1047
 Solly, L., 889

Somerville, I., 212
 Sorensen, T., 987
 Spahić, B., 84, 85
 Speakes, L., 762
 Specter, A., 1003
 Spencer, S., 936
 Springston, J., 741
 Stallone, S., 665
 Staljin, J., 78, 633, 964, 965
 Starr, K., 778, 779, 862
 Stateman, A., 717
 Steinberg, C., 885
 Steinmeier, F. W., 1169
 Stelzner, M., 1153, 1154, 1159
 Stevens, M., 348, 350
 Steele, D., 195
 Stipković, F., 632
 Stipišić Giboni, Z., 640
 Street, J., 195, 196, 777, 1201
 Stoldt, C. G., 550, 552, 554, 573, 581
 Stroter, R., 672
 Sullivan, M. H., 551, 755, 756, 758, 760,
 762, 887, 1169, 1172
 Sussman, B., 859
 Swayne, A., 353
 Szondi, G., 262, 522, 1229

Š

Šebalj, M., 81
 Šiber, I., 127, 128, 136, 346, 526, 532, 666,
 1030, 1283
 Škare Ožbolt, V., 82, 536
 Štimac, I., 558

T

Tadić, B., 758
 Taylor, E., 616, 640
 Taylor, K., 676
 Tench, R., 51, 143, 146, 793, 799
 Tankard, J. W., 187
 Thatcher, M., 636, 653, 781, 855, 873,
 888, 893, 1070
 Theaker, A., 168, 171, 883
 Theilmann, R., 262
 Theeter, R., 859
 Thibaut, J., 219

Thomson, P., 531, 672
 Thomson, R., 808
 Tillmanns, L., 782
 Tkalec Verčić, A., 755
 Tolnauer, A., 1095, 1096
 Tomašević, A., 80, 81
 Tomić, Z., 27, 82, 84, 85, 99, 101, 151, 793, 1287
 Toth, E. L., 189, 212
 Tracy, B., 657
 Trbović, D., 632
 Trowler, P., 290
 Trump, D., 631
 Tuch, H., 957
 Tuchman, G., 200
 Tuđman, M., 785, 964, 1036, 1095
 Tung, M. C., 86
 Tunović-Bećirević, S., 1015
 Turner, T., 664
 Turner, S., 570
 Turner, G., 620
 Twain, M., 676, 785

U

Ulmer, J., 618, 619, 620, 643, 1239
 Ulmer, R. R., 185, 618
 Ury, W., 191

V

Varey, R., 338
 Vaca de Osmá, A., 781
 Verčić, D., 39, 80, 143, 145, 723, 755, 833, 847, 1138, 1169, 1247
 Victor, D., 527
 Vidačak, I., 163, 168
 Vočkić-Avdagić, J., 85, 1031
 Vox, B., 618
 Vreg, F., 283, 695
 Vujević, M., 179
 Vukadinović, R., 967

W

Wahlberg, M., 619
 Walton, S., 664

Walz, U., 675
 Wamster, C., 956
 Wan, H.-H., 151
 Warner, H. W., 591
 Watson, J., 194
 Watson, S., 345
 Watts, D., 454, 769
 Watzlawick, P., 281
 Weaver, W., 287, 288
 Weber, M., 190, 214, 215, 222
 Weimann, G., 187
 Weisman, S., 860
 Welan, M., 1003
 Welch, D., 963
 Welch, J., 831, 840, 846, 874
 Welch, M., 798
 Whelan, C., 672, 781
 Westinghouse G., 235
 Whitaker, C., 76
 White, D., 709, 1252
 White, J. K., 162, 338
 White, V., 689, 691, 1305
 Wieviorka, M., 1068
 Wilcox, D. L., 52, 57, 58, 100, 124, 129, 143, 148, 151, 152, 168, 195, 262, 274, 276, 281, 293, 294, 326, 327, 336, 407, 464, 522, 595, 671, 737, 740, 778, 795, 914, 1032, 1079, 1146, 1165, 1171, 1175, 1184, 1282
 Willey, K., 923
 Wilkinson, P., 1052, 1068, 1069
 Wilson, W., 74, 239, 1265
 Winfrey, O., 619
 Winke, J., 1153
 Woodward, B., 787, 862, 863, 876, 877, 878, 881
 Woodward, G. C., 922, 940, 986, 1003, 1004
 Woolf, J. D., 291
 Wozniak, S., 664
 Wragg, D., 39, 145, 1185
 Wright, H. M., 589
 Wright J., 986
 Wylie, F., 1107

X

Xiaoping, D., 86

Y

Yeomans, L., 143, 146, 793, 798, 799

Z

al-Zawahiri, A., 1072

Zawawi, C., 331

Zerfaß, A., 114, 118, 331, 362, 735, 1213

Zimfer, M., 1002

Zipfel, A., 147, 148, 186, 233, 695, 709, 710,
853, 1031, 1032, 1037

Ž

Žaja, M., 62, 63, 72, 250

Žekić, D., 82

KAZALO POJMOVA

A

adaptacijska strategija, 272
 advetorial, 1144
 afera Watergate, 19, 716, 862, 876, 881
 agencije za odnose s javnošću, 54, 84, 326, 339, 431, 544, 594
 AIDA, 291, 1239
 alumni, 12, 435, 699, 1318
 akreditiranje, 22, 992, 1118
 aktivne javnosti, 142, 156, 188, 1240, 1257, 1296
 alarmclip, 23, 1144, 1240
 Američko udruženje za odnose s javnošću (PRSA), 97, 101, 1121
 analiza interneta, 262
 analiza situacije (okruženja), 51, 256, 259, 275, 308, 625
 ankete, 23, 152, 210, 307, 351, 742, 1159
 apatične javnosti, 142
 atenski kodeks, 1112, 1267
 audiopriopćenje za javnost, 1175
 autopercepcija, 154
 autoritet glasnogovornika, 758, 1242
 autorsko pravo, 1094, 1242
 autoselekcija, 154
 AVEs, 304

B

backgrounder, 562, 1143, 1154
 baza podataka, 262, 307, 703
 B2B, 51, 355
 bernsteinov kotač, 339, 1243
 besplatni telefon, 1174
 bijela knjiga-papir, 1153
 bijela propaganda, 129
 bočna komunikacija, 808, 1243
 bookclipping, 1144, 1243
 branding u kulturi, 404
 bridge-most, 1167, 1177, 1243
 brifing, 440, 456, 760, 836, 895

C

celektori, 618, 643, 1244
 celebrity, 15, 33, 99, 326, 389, 615, 621, 1239, 1244

celebrity endorsment, 627
 celebrity odnosa s javnošću, 33, 389, 615, 1239
 celetoidi, 618, 643, 1243
 ciljna javnost, 141, 209, 296, 433, 1052, 1244
 congregatio de propaganda fide, 73
 crna propaganda, 129
 crystallizing public opinion, 74, 89, 102

Č

četiri P, 129, 246, 553

D

da-da tehnika uvjeravanja, 154, 246, 553
 dead air, 1167, 1168, 1246
 „Deklaracija načela“, 238, 1246
 dekodiranje poruke, 283, 1247, 1264
 dionik, 116, 141, 183, 221, 329, 464, 1247
 displeji, 559, 1186
 distribucijski servis vijesti, 1152
 djelotvoran glasnogovornik, 761
 dominantna koalicija, 244, 1248
 dominantna kultura, 344, 1248, 1296
 DOP, 353
 dogovoreni publicitet, 626
 dozvole (licence), 1117, 1126
 dramatična realnost, 627
 dress code, 446, 456
 društveni web, 1208, 1221
 društveno odgovorne aktivnosti, 124, 1278
 društveno odgovorno popslovanje, 30, 353
 državna i vojna tajna, 1089, 1098
 dvosmjerna komunikacija, 100, 218, 284, 739, 795, 933, 1231
 dvosmjerni asimetrični model, 99, 192, 233, 239, 242, 1221, 1253
 dvosmjerni simetrični model, 99, 192, 242, 625, 1249

E

e-clipping, 1143, 1157
 educiranje potrošača, 474
 edukacija za javne nastupe, 592, 608

efekt stakleniog plafona, 218
 ekologija, 33, 505
 ekološki aktivizam, 510
 ekološki čimbenici, 505, 516
 ekološki marketing, 507
 ekološki menadžment, 507
 ekološki odnosi s javnošću, 507, 1249
 eksterni kanali komuniciranja, 988
 e-mail, 300, 394, 592, 704, 788, 1077, 1206
 embargo, 1148, 1157
 e-knjiga, 1208, 1221
 etičke dužnosti, 1104, 1124
 etički kodeks, 52, 427, 605, 902, 1105, 1124, 1250
 etika i moral, 1103
 etika i zakoni, 1109, 1125
 emotivni apel, 150
 event tehnike, 1191

F

facebook, 47, 558, 582, 737, 749, 962, 972, 1211, 1222, 1251
 feminističke vrijednosti i stavovi, 226
 fenomen „meke moći“, 977
 filtriranje poruke, 287, 655, 914
 financijski analitičari, 172, 375, 555
 financijski odnosi s javnošću, 331, 371, 382, 1251
 flagging, 1167
 Fleschova formula, 304
 formiranje javnog mišljenja, 149, 194, 1165
 formula lakog slušanja, 304
 forumi lokalne zajednice, 264
 fotografije, 260, 406, 626, 705, 836, 1096, 1144, 1184, 1188
 framing, 185

G

gatekeeperi, 558, 709, 1141, 1271
 generalisti u odnosima s javnošću, 58
 glasačka javnost, 143
 glasine, 203, 332, 765, 857, 1057, 1175, 1252
 glasnogovorništvo, 134, 693, 755
 globalizacija, 355, 521, 1187, 1229, 1252
 godišnje izvješće, 355, 378, 1252
 govor mržnje, 1085

govor tijela, 283, 528, 670, 1178, 1252
 govorna pošta, 1174
 govorne tehnike, 1165
 građanski pluralizam, 163
 grupne vještine, 335
 grupni intervju, 263
 Gunningova formula, 304, 1253

H

hooking, 1167, 1168
 human relations, 797
 HUKA, 603
 HUOJ, 51, 597, 603, 1116, 1253

I

identitet odnosa s javnošću, 1230, 1262
 imidž države, 540
 imidž kandidata, 936, 948
 Imidž proizvoda, 342, 1253
 Indeks magle, 304, 1253
 industrija publiciteta, 621, 644
 industrija putovanja, 491, 500
 informacijska praznina, 352, 486, 574, 834, 847
 input, 183, 302, 945, 951, 1254
 integrirana komunikacija, 37, 356, 551
 integrirani model medija, 299
 intenzivni (dubinski) intervju, 263
 interni odnosi s javnošću, 791, 807, 1247
 interpersonalna komunikacija, 312, 440, 940, 1165, 1255
 interpersonalne vještine, 333, 656
 interpretacija informacija, 338
 intervju, 133, 144, 210, 262, 562, 624, 806, 875, 1012, 1166, 1177, 1255
 intranet, 300, 704, 804, 1206, 1220
 izborne kampanje, 186, 593, 934, 937, 947
 izborni timing, 945
 izjava o misiji, 268, 310, 1256
 izjava za medije, 869, 1166, 1177
 izravna pošta, 300, 562, 901, 989

J

jake i slabe kulture, 344
 jasnoća poruke, 152

javna agenda, 194, 1239
 javna diplomacija, 33, 540, 955, 959, 976
 javna diplomacija 2.0, 959, 976
 javni interes, 97, 171, 720, 1017, 1255
 javni poslovi, 37, 51, 161, 248, 358, 593,
 1229, 1257, 1285
 javno informiranje, 74, 161, 235, 886, 1257
 javno mišljenje, 74, 141, 147, 699, 854, 926,
 1032, 1120, 1298
 javno zagovaranje, 348, 542
 javnost u zdravstvu, 462
 jaz u upravljanju, 62, 1257
 jednotematske javnosti, 142, 1245

K

kategorički imperativ, 214
 kognitivizam, 212
 ključni informatori, 263, 1270
 kodeks HUOJ, 605
 kodiranje poruke, 283, 1247
 komentari i kolumne, 1147
 komercijalni pluralizam, 163
 komunikacija licem u lice, 56, 61, 190, 440,
 802, 859, 1145, 1166, 1271
 komunikacija u promjenama, 360, 365
 komunikacijska klima, 287
 komunikacijske mreže, 743, 986, 1259
 komunikacijske vještine, 46, 171, 334, 363,
 561, 666, 1062, 1169
 komunikacijski menadžer, 47
 komunikacijski tehničar, 46, 1260
 koncept dogovorenog odustajanja, 218
 koncept reci svom prijatelju, 350
 konferencija za novinare, 50, 272, 351, 561,
 762, 879, 944, 1138, 1169, 1170, 1261
 korporativna agenda, 195, 1239
 korporativna kultura, 49, 1247, 1261
 korporativna osobnost, 344, 364, 1261
 korporativna reputacija, 330, 343, 364, 593,
 1262
 korporativne komunikacije, 37, 80, 117,
 330, 735, 1262
 korporativni časopisi, 699, 1145, 1157
 korporativni identitet, 340, 363, 499, 1193
 korporativni imidž, 341, 364, 1193
 korporativni marketing, 37
 korporativno komuniciranje, 54, 325, 330,
 1262

kreativna strategija, 272
 kreatori kreatora javnog mišljenja, 149,
 1262
 kredibilitet izvora, 150, 294, 1262
 kreiranje kampanja, 389
 krizni komunikacijski plan, 276, 396, 442,
 819, 846
 krizni komunikacijski tim, 276, 398, 485,
 819, 897, 1061, 1263
 kult ličnosti, 630
 kultura visokog konteksta, 1264
 kultura niskog konteksta, 216, 1263
 kulturna diplomacija, 540, 956, 977
 kulturna distanca, 1349
 kvaziautonomne neprofitne, 387, 1284
 Kuninova skala, 265, 1264

L

lead time, 714, 727, 1140, 1264
 Likertova skala, 265, 1265
 lisabonski kodeks, 759, 1111
 lobiranje, 49, 53, 124, 161, 164, 173, 359,
 854, 986, 1265, 1285
 lobističke strategije, 168, 1265
 logička argumentacija, 150
 logos, 150, 209
 lojalnost glasnogovornika, 759, 769, 1265

LJ

ljudska prava i slobode, 448, 1081, 1131

M

Macnamarin model evaluacije, 330
 marketinška komunikacija, 20, 37, 113,
 327, 552, 942, 1254
 manipulacija, 123, 136, 247, 740, 773, 785,
 1229, 1265
 manipulacija medija, 785
 mainstream medija, 719
 marketing u turizmu, 482, 499
 marketing u zdravstvu, 469, 477
 marketinška komunikacija, 37, 113, 326,
 552, 942, 1254
 marketing odnosa s javnošću, 124, 1266

Marketing Public Relations /MPR/, 124, 619, 1266
 masovna komunikacija, 200, 290, 312, 695
 Maslowljeva hijerarhija potreba, 292
 mediji i kritičari, 482
 mediji i zdravstvo, 463, 376
 medijska agenda, 148, 195, 1239
 medijska manipulacija, 773, 785
 medijska promocija, 393
 medijska putovanja, 1193, 1197
 međukulturalni menadžment, 521, 1197
 međunarodni odnosi s javnošću, 326, 521, 542, 970, 1230
 međusobno razumijevanje, 97, 128, 248, 522, 1020
 menadžerske vještine, 59, 333, 362, 1255
 Meksička izjava, 97, 128, 1268
 mističnost slavnih osoba, 632
 model javnog informiranja, 233, 246, 557, 1253, 1269
 model obrnute piramide, 348
 model otvorenih sustava, 233, 244, 1270
 model parazitskog odnosa, 712, 729
 model razvijanja poruke, 291, 312
 model tiskovne agencije i publiciteta, 233, 1253
 model zatvorenog sustava, 245
 model uporišnih točaka, 306
 modeli dokaza, 209
 modeli etičkog odlučivanja, 1108, 1125
 monokronične kulture, 217
 myspace, 558, 628, 738, 749, 1209, 1212

N

neformalni vođe mišljenja, 150, 932, 1276
 negativna politička kampanja, 939, 952
 nejavnosti, 142, 1264
 neokognitivizam, 212
 nevladine/neprofitne organizacije, 116, 387, 397, 964, 977, 1242, 1271
 novinarska mapa, 489, 1144, 1157
 novinarski rok (deadline), 1144, 1156
 nulti govor, 1167, 1168, 1177, 1179, 1272

NJ

Njemačko društvo za odnose s javnošću (DPRG), 97, 127

O

öffentlichkeitsarbeit, 39
 oblici komunikacije, 288, 312, 362, 544, 1263
 oblikovanje imidža, 60, 105
 obrazovanje u odnosima s javnošću, 218, 1126, 1254, 1272
 odnosi s bivšim studentima, 435
 odnosi s investitorima, 117, 330, 371, 555, 1251
 odnosi s medijima, 33, 50, 134, 326, 393, 439, 456, 610, 693, 728, 833, 880, 1245
 odnosi s potrošačima, 331, 347, 364, 1274
 odnosi s ulagačima, 117, 326, 372, 1251
 odnosi s zajednicom, 37, 52, 188, 336, 372, 553
 oglasne ploče, 300, 697, 794, 807, 1013, 1150
 oglašavanje, 28, 38, 45, 77, 124, 136, 330, 483, 499, 554, 884, 942, 1121, 1272
 oglašavanje u turizmu, 483, 499
 oluja mozgova, 746
 online odnosa s javnošću, 33
 online forumi, 735, 748, 1208, 1221
 online istraživanja, 741, 1208, 1221
 online soba za medije, 1207, 1220
 opinion makers, 78, 125, 445, 562, 699, 827, 1137, 1152, 1271, 1276
 opća javnost, 142, 339, 602, 1011
 organizacijske zapreke, 286
 organizacijsko učenje, 796, 917, 926
 osobna etika, 1105, 1124
 osobne vještine, 333
 osobni intervju, 262, 558
 osobnost kandidata, 937
 OTS, 304, 314
 otvoreni sustav, 181, 244, 509, 1207, 1276
 output, 183, 244, 303, 945, 1229, 1276

P

pamćenje poruke, 294
 pametna moć, 966, 979
 paraispovjest, 617, 626
 patos, 150
 pažljiva javnost, 143
 PENCILS, 124, 1278
 percepcija, 132, 207, 286, 343, 557, 658, 1279

personalizirano pismo, 394
 persuazija, 98, 105, 141, 157, 1278
 PEST analiza, 260, 309, 1279
 plan programa, 274
 planiranje provedbe programa, 311
 pisane tehnike, 1137
 pisanje programa, 274, 311
 podcasting, 734, 748, 1202, 1201, 1221
 policija i mediji, 1052, 1060
 polikronične kulture, 217
 politička agenda, 194, 1239
 politička komunikacija, 895, 932, 947, 1203
 politički marketing, 127, 932, 947, 1203, 1279
 politički odnosi s javnošću, 73, 851, 864, 931
 političko oglašavanje, 939
 ponuda strukturiranog izvora, 154
 posao iz snova, 69, 493
 posebni događaji, 58, 133, 391, 440, 500, 796
 poslovna etika, 1106, 1124, 1280
 poslovne komunikacije, 37, 84, 131
 postizborna analiza, 946, 951
 postkrizno komuniciranje, 839
 potencijal komunikacijskog odjela, 192
 potencijalna javnost, 305, 314, 1281
 povratne informacije-feedback, 127, 235, 284, 311, 656, 1257
 pravo na ispravak i odgovor, 1091, 1099
 predizborna kampanja, 935
 predsjednički govor, 919, 926
 predsjednički odnosi s javnošću, 911, 921
 pravilnik o odijevanju, 446, 451
 pravilo čačkalice, 165
 predviđanje krize, 574
 press clipping, 264, 485, 616, 879, 945, 1014, 1143, 1240
 PRIBA, 84, 606, 1282
 prikrivene/latentne javnosti, 142, 1264
 princ prijevare, 235
 priopćenje za javnost (medije), 395, 464, 490, 583, 806, 1058, 1138, 1140
 press kit, 489, 1144, 1157
 problemska, tematska javnost, 143
 profil kompanije, 1151
 priroda kriza, 572
 priručnici, 58, 341, 440, 803, 1151, 1282
 proaktivni programi odnosa s javnošću, 245

profesionalna tajna, 1093, 1099
 profesionalizam u odnosima s javnošću, 33, 1103, 1231
 profesionalne udruge, 75, 605, 757, 1117, 1123
 profesionalni odnosi s javnošću, 40, 713
 promocija, 28, 38, 105, 129, 351, 407, 499, 895, 1283
 promocija u turizmu, 484
 propaganda, 28, 73, 86, 126, 136, 540, 962, 1283
 proces komunikacije, 196, 283, 1258
 proces ocjeniteljskog istraživanja, 301, 316
 proces planiranja u četiri koraka, 256
 proces RACE, 256
 profesionalna društva, 99, 326, 605, 1117
 promjena navika potrošača, 346
 protok informacija, 181, 285, 901, 1022
 provedba krize, 831, 846
 PR savjet političarima, 863
 psihološke zapreke, 286
 Public Relations, 28, 42, 56, 108, 190

Q

QUANGOS, 987, 1284

R

računalne igre, 1186
 ratna propaganda, 1030, 1042
 razumijevanje poruke, 199, 293, 312
 razvoj krize, 829, 846
 reaktivni programi odnosa s javnošću, 245
 relacijska orijentacija, 528
 reportaža, 46, 696, 1148, 1157
 reputacijski cilj, 949
 RSS, 61, 736, 961, 977, 1209, 1221

S

segmentiranje interne javnosti, 800, 811
 silazna komunikacija, 812
 simetrični diferencijal, 265
 simetrični odnosi s javnošću, 86, 1105, 1231
 sindrom ledenog brijega, 723, 728
 situacijska etika, 215

siva propaganda, 129
 skandali i tračevi, 634
 sloboda izražavanja, 1085, 1098, 1131
 SMART, 269, 277
 smrtni grijesi, 608
 skupna komunikacija, 289, 290
 skeniranje okruženja, 259, 308, 337
 slobodne asocijacije, 265
 sociokulturalne zapreke, 285
 soft power, 964, 1268
 solus struktura, 584
 spin doctor, 37, 763, 773, 783, 896, 1285
 sponzorstvo, 568, 570, 1192
 sportski odnosi s javnošću, 549, 551, 554, 1286
 sposobnost istraživanja, 58
 sposobnost rješavanja problema, 58
 stakeholder teorija, 183
 stakleni plafon, 53, 218
 strategija međunarodnih komunikacija, 523
 stakeholderi, 143, 146, 187, 1254, 1262
 stožerna uloga odnosa s javnošću, 111
 strateška javnost, 143, 182
 stručnost u planiranju, 1286, 58
 studija (tehnika) delfi, 263
 strategija pojačavanja, 1261
 strategija izborne kampanje, 938, 949
 strategija ponovne izgradnje, 204
 strategija poricanja, 203, 205
 strategija skupa, 272
 strategija umanjivanja, 203, 204
 strategije obrane, 185
 strategije reakcije, 185
 strateško planiranje, 105, 256, 267
 strateško promišljanje, 267, 309
 strateško upravljanje, 267
 stvaranje publiciteta, 991
 squidoo, 738, 1213
 sultan spina, 779
 svetematska javnost, 1287
 svjetska zdravstvena organizacija, 461, 463
 svijest u javnosti, 148
 SWOT analiza, 261, 309, 1287

Š

širenje poruke, 312
 šumovi u komunikacijskom kanalu, 312

T

TARES, 1288, 155
 tehnika „kap po kap“, 406, 630
 tehnologija uvjeravanja, 1215
 telekonferencija, 1216
 teletekst, 1216
 tema kampanje, 938
 teorija izvrsnosti, 191, 222
 teorija konteksta, 216
 teorija nepredvidivosti, 244, 248
 teorija sustava, 180, 1290
 teroristički odnosi s javnošću, 1067
 terorizam, 1067
 terorizam i mediji, 1068
 trač, 634
 tri T, 1167
 tržišna komunikacija, 1292
 tržišni model, 712
 twitter, 628, 739, 835, 1213

U

Ulmer ljestvica, 619, 1239
 unutarstarna javnost, 99, 145, 445, 1293
 unutarstarna komunikacija, 572
 unutarstranačka demokracija, 871
 upravljačka funkcija, 101
 upravljanje grupama, 335
 upravljanje informacijama, 721, 854, 856, 1293
 upravljanje krizama u turizmu, 485
 upravljanje odnosima, 714, 887, 1231, 1252
 utjelovljenje raznolikosti, 193
 upravljanje sukobima, 335, 363
 upravljanje temama, 358
 ured za publicitet, 74, 89, 589
 usklađivanje interesa, 129
 usmena komunikacija, 288, 1294
 uspostava društvenog konsenzusa, 108
 usvajanje poruke, 295, 313
 upravljanje temama, 358
 uzlazna komunikacija, 806
 uzroci krize, 820

V

vanjska javnost, 145, 445, 556
verbalna komunikacija, 537, 680, 1295
verbalni identitet, 37
videoizjave, 1183
videokonferencija, 1215
videotekst, 1217
vidno polje, 763
vizualne tehnike, 1183
vjerodostojnost glasnogovornika, 758, 759
vjerske organizacije, 413, 420
vještina pisanja, 58, 1296
vještine umrežavanja, 334
vladini odnosi s javnošću, 1280, 883
vlast i mediji, 890
vođe javnog mišljenja, 149, 186
vođenje kampanje, 475, 625, 936
volonterski rad, 427, 605
vrste kriza, 276, 443, 821
vruća tematska javnost, 142

W

white papers, 1153, 1159
web 2.0, 1209, 1221
web blogovi, 734, 1202
web stranice, 356, 498, 705, 734, 1202
westernization, 39
wikipedia, 736, 1211

Z

zabave za novinare, 1194, 1197
zanatski odnosi s javnošću, 40, 42
zatvoreni sustav, 244, 248
zatvorenici, 1017, 1020, 1026
zaštita prava pacijenta, 467
zeleni imidž, 1298
zeleni menedžment, 506, 516
zona udaljenosti, 530
zviždači, 707, 726, 1109

POPIS TABLICA,
SLIKA, SHEMA,
GRAFIKONA I
STUDIJA SLUČAJA

Tablice

- Tablica 1. Specijalisti odnosa s javnošću
- Tablica 2. Kako odnosi s javnošću mogu pridonijeti uspjehu organizacije
- Tablica 3. Aktivnosti odjela za odnose s javnošću u korporacijama
- Tablica 4. Glavne aktivnosti odnosa s javnošću: M. Pritchard, J. Fawkes, R. Tench, 2006.
- Tablica 5. Koliko vremena provedu djelatnici odnosa s javnošću obavljajući redovite aktivnosti, PR Week, 6. studenog 2000., cit. pr. D. L. Wilcox i sur., 2005.
- Tablica 6. Aktivnosti osoba zaduženih za komuniciranje
- Tablica 7. SAD – prosječne godišnje plaće u američkim dolarima s obzirom na tip organizacije
- Tablica 8. Važnost komunikacije u organizaciji
- Tablica 9. Uporaba mobilnih aplikacija u strateškom komuniciranju u sadašnjosti i budućnosti
- Tablica 10. Znanja i vještine potrebne za uspjeh u odnosima s javnošću prema HUOJ-u
- Tablica 11. Potpora odnosa s javnošću marketinškim ciljevima
- Tablica 12. Usporedba definicija propagande i odnosa s javnošću
- Tablica 13. Odnos oglašavanja i odnosa s javnošću
- Tablica 14. Odnos oglašavanja i odnosa s javnošću
- Tablica 15. Teme za objave publiciteta, cit. i pril. pr. N. Brkić, 2003.
- Tablica 16. Usporedba ključnih pojmova iz definicija: ciljna javnost, stakeholder i dionik
- Tablica 17. Životni ciklus javnog mišljenja, D. L. Wilcox, G. T. Cameron, 2009.
- Tablica 18. Poređenje definicija odnosa s javnošću i persuazija
- Tablica 19. Vrste krize po kriznim skupinama, prema R. L. Heathu, T. W. Coombsu, 2006.
- Tablica 20. Strategije kao odgovor na krizu, prema R. L. Heathu i T. W. Coombsu, 2006.
- Tablica 21. Smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu, prema R. L. Heathu i T. W. Coombsu, 2006.
- Tablica 22. Strategije obnove imidža, W. L. Benoit, 2005.
- Tablica 23. Karakteristike četiri modela odnosa s javnošću
- Tablica 24. Sadržaj analize situacije
- Tablica 25. Primjer Likertove skale
- Tablica 26. Primjer rangiranja
- Tablica 27. Primjer Kuninove skale
- Tablica 28. Primjer slobodne asocijacije
- Tablica 29. Najvažniji strategijski aspekti
- Tablica 30. Što je loša strategija?
- Tablica 31. Ciljevi, strategija i taktike
- Tablica 32. Poboljšanje umijeća povratne informacije, S. P. Robbins, 1995.
- Tablica 33. Sociokulturalne zapreke
- Tablica 34. Psihološke zapreke
- Tablica 35. Organizacijske zapreke
- Tablica 36. Karakteristike kanala masovnih medija, E. Weintraub Austin, B. E. Pinkleton, 2001.
- Tablica 37. Integrirani model medija u odnosima s javnošću
- Tablica 38. Kulturne vrijednosti različitih zemalja, F. Bahtijarević-Šiber i dr., 2008.
- Tablica 39. Tumačenje razine odanosti
- Tablica 40. Termini vezani za investor relations
- Tablica 41. Primjer korporativnog društvenokorisnog volonterskog rada, Ph. Kotler, N. Lee, 2007.

- Tablica 42. Deset načina kako poboljšati sudjelovanje zajednice, prema J. K. Henderson, 2001.
- Tablica 43. Tehnike odnosa s javnošću u obrazovnim institucijama, prema J. K. Henderson 2001.
- Tablica 44. Četiri osnovne strategije međunarodnih (marketinških) komunikacija
- Tablica 45. Prednosti međunarodne standardizacije u komunikaciji
- Tablica 46. Nedostatci međunarodne standardizacije u komunikaciji
- Tablica 47. Usporedba kulturnih vrijednosti različitih zemalja, F. Bahtijarević –Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, 2008.
- Tablica 48. Kulture visokog i niskog konteksta, D. Victor, 1992.
- Tablica 49. Načini rukovanja u pojedinim kulturama, F. Bahtijarević –Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, 2008.
- Tablica 50. Zemlje u kojima je dodirivanje prihvatljivo i u kojima nije
- Tablica 51. Kulturalne suprotnosti u poslovnim upoznavanjima
- Tablica 52. Usporedba poslova u korporaciji i agenciji odnosa s javnošću
- Tablica 53. Prosudbe o nama
- Tablica 54. Devet zlatnih pravila za ostvarivanje izvrsnog prvog dojma
- Tablica 55. Pet najčešćih tipova osmijeha
- Tablica 56. Obilježja interaktivnih odnosa s javnošću, cit. pr. M. Kunzik, 2006.
- Tablica 57. Kriteriji urednika za izbor vijesti
- Tablica 58. Promjena u broju informatora zaposlenih u vladinim uredima i ministarstvima Velike Britanije od 1979. do 2001. godine
- Tablica 59. Deset načela kako pisati materijale za medije
- Tablica 60. Dobre i loše karakteristike glasnogovornika
- Tablica 61. Evolucija u komunikaciji sa zaposlenicima, L. Smith, 2005.
- Tablica 62. Šest elemenata odnosa sa zaposlenima, pril. pr. N. Brkić, 2003.
- Tablica 63. Kontrolni popis metoda komuniciranja na poslu
- Tablica 64. Vrste kriza, B. Novak, 2001.
- Tablica 65. Kontakti s ciljnom javnošću u krizi
- Tablica 66. Krizna komunikacijska strategija prema segmentima, R. Luecke, 2005.
- Tablica 67. Načela ratne propagande
- Tablica 68. Sugestije za izvješćivanje iz sektora policije
- Tablica 69. Model edukacije u sustavu izobrazbe kadrova za rad u struci odnosa s javnošću, IPRA Goldpaper, no. 4., 1982.

Slike

- Slika 1. Razgraničenje pojmova oglašavanje, promocija i odnosi s javnošću
- Slika 2. Osnovna godišnja plaća europskih stručnjaka odnosa s javnošću u 2010. godini
- Slika 3. Prosječna neto plaća u odnosima s javnošću u Hrvatskoj (www.huoj.hr)
- Slika 4. Izazovi za komunikacijsko poslovanje u Europi
- Slika 5. Jaz u upravljanju
- Slika 6. Pet funkcija odnosa s javnošću, R. L. Heath, W. T. Coombs, 2006.
- Slika 7. Model mogućih odnosa marketinga i odnosa s javnošću prema Ph. Kotleru i W. Mindaku, cit. pr. M. Kunczik, 2006.
- Slika 8. Razlika u komunikaciji, u propagandi i odnosima s javnošću
- Slika 9. Razlika između odnosa s javnošću i oglašavanja
- Slika 10. Preklapajući utjecaj odnosa s javnošću i oglašavanja, M. Rouse, S. Rouse, 2005.
- Slika 11. Faze definiranja ciljne javnosti
- Slika 12. Stakeholders, *Exploring Public Relations*, R. Tench, I. Yeomans, 2006.
- Slika 13. Lobiranje u Europskom parlamentu, I. Vidačak, 2007.
- Slika 14. Model integralnog komunikacijskog menadžmenta u obliku istostraničnog trokut
- Slika 15. Model tijeka komunikacije na dvije razine u masovnoj komunikaciji, M. Kunczik, A. Zipfel, 2006.
- Slika 16. Proces sukoba, S. P. Robbins, 1995.
- Slika 17. Model tiskovne agenture i publiciteta
- Slika 18. Model javnog informiranja
- Slika 19. Dvosmjerni asimetrični model
- Slika 20. Dvosmjerni simetrični model
- Slika 21. Model otvorenih sustava za odnose s javnošću prema S. M. Cutlipu i sur., 2003.
- Slika 22. Gregoryjev model planiranja, *Exploring Public Relations*, 2006.
- Slika 23. Proces RACE
- Slika 24. Proces planiranja u četiri koraka prema S. M. Cutlipu i sur., 2003.
- Slika 25. Proces planiranja u četiri koraka u odnosima s javnošću prema O. Baskinu i sur., 1997.
- Slika 26. PEST analiza
- Slika 27. SWOT analiza
- Slika 28. Test oblaka
- Slika 29. Međusobno povezan proces planiranja odnosa s javnošću, P. Baines, J. Egan, F. Jefkins, 2004.
- Slika 30. Jednostavan model komuniciranja
- Slika 31. Elementi procesa komunikacije prema Ph. Kotleru, 1994.
- Slika 32. Shramov proces komunikacije
- Slika 33. Proces komuniciranja, P. Shmit, 2002.
- Slika 34. Komunikacijski model Shannona i Weavera
- Slika 35. Adaptacija modela komuniciranja Shannona i Weavera
- Slika 36. Model komuniciranja 'u dva koraka'
- Slika 37. Maslowljeva hijerarhija potreba
- Slika 38. Strategijsko planiranje i izbor kanala, R. L. Heath, W. T. Coombs, 2006.
- Slika 39. Prikaz i razine za ocjenu programa odnosa s javnošću, S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, 2003.
- Slika 40. Macnamarin model evaluacije
- Slika 41. Bernsteinov kotač
- Slika 42. Odnos između reputacije i prednosti na tržištu, M. Rouse, S. Rouse, 2005.

- Slika 43. Klasična piramidalna hijerarhija
- Slika 44. Model obrnute piramide
- Slika 45. Odnos između marketinga, oglašavanja i odnosa s javnošću, R. L. Heath, W. T. Coombs, 2006.
- Slika 46. Funkcije kulturnih institucija/ustanova, F. Colbert, 2010.
- Slika 47. Model javnosti organizacije u sektoru kulture i umjetnosti, Ph. Kotler, J. Scheff, 1997.
- Slika 48. Prikaz ilustrira neke od češćih vanjskih javnosti obrazovnih institucija. Vanjske javnosti su skupine izvan, a unutarnje unutar organizacije, J. K. Henderson, 2001.
- Slika 49. Organizacijska prilagodba i programi promjene odnosa s javnošću
- Slika 50. Zone udaljenosti
- Slika 51. Interakcija između sportske organizacije i njezinih ključnih (javnosti) subjekata, G. C. Stoldt i sur., 2006.
- Slika 52. Proces integrirane marketinške komunikacije, pril. pr. G. Masterman, 2008.
- Slika 53. Sportski marketing i promocijski miksevi, G. Clayton Stoldt i sur., 2006.
- Slika 54. Unutarnja i vanjska javnost HNK Hajduk
- Slika 55. Solus sponzorska struktura, G. Masterman, 2008.
- Slika 56. Piramidalna sponzorska struktura, G. Masterman, 2008.
- Slika 57. Jednoobrazna sponzorska struktura, G. Masterman, 2008.
- Slika 58. Pristup kriznim komunikacijama, G. C. Stoldt i sur., 2006.
- Slika 59. Protok informacije prema vanjskim javnostima, G. C. Stoldt i sur., 2006.
- Slika 60. Struktura celebrity industrije
- Slika 61. Četiri ključna područja tržišta personalityja, K. Nessmann, 2008.
- Slika 62. Pozitivan ciklus imidža, L. Herman, 2000.
- Slika 63. Šest koeficijenata
- Slika 64. Vrste pogleda
- Slika 65. Čimbenici vijesti
- Slika 66. Od podatka do znanja
- Slika 67. Sindrom ledenog brijega
- Slika 68. Postotak dnevnih aktivnosti glasnogovornika
- Slika 69. Oblici komuniciranja sa zaposlenima, N. Brkić, 2003.
- Slika 70. Gubitak komunikacije u vertikalnom kanalu, pril. pr. R. Fox, 2001.
- Slika 71. Unutarnja i vanjska javnost u kriznim situacijama
- Slika 72. Razvoj krize
- Slika 73. Komunikacija političke stranke i ciljnih javnosti
- Slika 74. Hiebertova shema vladinih komunikacija
- Slika 75. Hiebertova shema vladinih odnosa s javnošću
- Slika 76. Komunikacijski kružni proces s biračima
- Slika 77. Uloga medija u komunikaciji sa ciljnom javnošću, pril. pr.: Ph. Kotler, N. Kotler, 1981.
- Slika 78. Odnos političke komunikacije i političkog marketinga
- Slika 79. Sustav javne diplomacije, pril. pr.: B. Signitzer, C. Wamster, 2006.
- Slika 80. Uprava Ustavnog suda Republike Hrvatske
- Slika 81. Protok informacija od medija do kaznionica i natrag
- Slika 82. Lojalnost i dužnosti prakse, P. Seib, K. Fitzpatric, 1995., cit. pr. A. Gregory, 2006.
- Slika 83. Obrazovni kotač (IPRA the Wheel of Education)
- Slika 84. Obrnuta piramida vijesti
- Slika 85. Piramida vijesti, najvažnije je u vrhu, S. Ruß-Mol, 2005.

Sheme

- Shema 1. Shematski prikaz definicije odnosa s javnošću, prema Z. Tomić, 2008.
- Shema 2. Linijsko-stožerna organizacijska shema, S. M. Cutlip i sur., 2003.
- Shema 3. Posao raspoređen po područjima, A. Gregory, 2000.
- Shema 4. Odjel za odnose s javnošću strukturiran u funkcije, A. Gregory, 2000.
- Shema 5. Uključenost odnosa s javnošću u hijerarhijskom ustroju poduzeća, M. Kunczik, 2006.
- Shema 6. Dionici u okruženju BMW Group, izvor: BMW Group, 2007.
- Shema 7. Organigram organizacijske jedinice BMW-a
- Shema 8. Idealna struktura funkcije korporativne komunikacije prema P. Argentiu
- Shema 9. Lobiranje u Europskoj komisiji, I. Vidačak, 2007.
- Shema 10. Javnosti nevladine organizacije
- Shema 11. Odnosi s javnošću u strukturi ustroja sveučilišta u Mostaru, 2013.
- Shema 12. Ciljne javnosti jedne bolnice
- Shema 13. Prilagođeno prema, J. R. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, L. A. Schlesinger, 2008.

Grafikoni

- Grafikon 1. Važnost različitih kanala i instrumenata u strateškom komuniciranju prema europskom komunikacijskom monitoringu
- Grafikon 2. Utjecaj odnosa s javnošću na strateške odluke tvrtke
- Grafikon 3. Ključni problemi u radu hrvatskih praktičara odnosa s javnošću u tvrtkama
- Grafikon 4. Najveći problemi s kojima se djelatnici odnosa s javnošću danas suočavaju u Bosni i Hercegovini

Studije slučaja

- Studija slučaja 1. BMW Group
- Studija slučaja 2. Firestone protiv Forda – bitka u sferi odnosa s javnošću
- Studija slučaja 3. Uloga odnosa s javnošću u rješavanju krize s lijekom Tylenol
- Studija slučaja 4. Društveno odgovorno poslovanje INA-e
- Studija slučaja 5. Želim život!
- Studija slučaja 6. Način pisanja projekata za donacije u deset koraka
- Studija slučaja 7. Vatikan dobio kanal na You Tubeu
- Studija slučaja 8. Alumni Sveučilišta u Dubrovniku
- Studija slučaja 9. Krizni komunikacijski plan Sveučilišta u Mostaru
- Studija slučaja 10. Pravilnik o odijevanju Sveučilišta u Mostaru
- Studija slučaja 11. Kada pacijenti iznesu svoje tužbe u medije
- Studija slučaja 12. Pad francuskog zrakoplova – Airbus A330
- Studija slučaja 13. Posao iz snova ili vrhunska priča odnosa s javnošću u turizmu?
- Studija slučaja 14. Japanci točnost mjere u sekundama
- Studija slučaja 15. Vodič za uspješnu komunikaciju s Kinezima
- Studija slučaja 16. Vodič za uspješno poslovanje s Arapima
- Studija slučaja 17. FC Tottenham Hotspur – implementacija interneta
- Studija slučaja 18. Real Madrid – klupski mediji
- Studija slučaja 19. Jelena Rozga
- Studija slučaja 20. Lady Gaga – stvaranje (brenda) vlastitog glazbenog stila
- Studija slučaja 21. Angelina Jolie – humanitarni odnosi s javnošću
- Studija slučaja 22. Humanitarna kampanja „Sve za nju“
- Studija slučaja 23. Princ Charles dobija novi imidž
- Studija slučaja 24. Šest načela za poboljšanje umijeća aktivnog slušanja
- Studija slučaja 25. General Motors protiv NBC News-a
- Studija slučaja 26. Savjeti u odnosima s medijima
- Studija slučaja 27. Kako navesti novinare da koriste vašu web stranicu
- Studija slučaja 28. Meksički zapatisti – prvi informacijski gerilski rat
- Studija slučaja 29. Slučaj Florence Hartmann i Haški sud
- Studija slučaja 30. Najčešći primjeri medijske manipulacije
- Studija slučaja 31. Nesreća u rudniku
- Studija slučaja 32. Slučaj Karlovačka pivovara
- Studija slučaja 33. Načela kriznoga komuniciranja: Slučaj Toyota – što možemo naučiti i primjeniti u praksi
- Studija slučaja 34. Iluzija o popularnosti Ronalda Reagana
- Studija slučaja 35. PR – savjet političarima – Sjena: pet predsjednika i baština afere Watergate, od 1974. do 1995. godine
- Studija slučaja 36. Afera Watergate u medijima
- Studija slučaja 37. Brand Sarkozy: Tko stoji iza londonskog trijumfa odnosa s javnošću francuskog lidera?
- Studija slučaja 38. Odnosi s javnošću u Uredu visokog predstavnika OHR-a u BiH
- Studija slučaja 39. Odnosi s javnošću i upravljanje komunikacijama u Bijeloj kući
- Studija slučaja 40. Blogeri preoblikovali američku izbornu kampanju
- Studija slučaja 41. Iskustva javne diplomacije SAD-a
- Studija slučaja 42. Karen Hughes popravlja imidž Amerike u svijetu uključujući i muslimanski svijet
- Studija slučaja 43. Uporaba javne diplomacije i odnosa s javnošću u diplomatsko-konzularnim predstavništvima u Bosni i Hercegovini

- Studija slučaja 44. Odnosi s javnošću u Hrvatskom saboru
- Studija slučaja 45. Aktivnosti glasnogovornika županijskog suda
- Studija slučaja 46. Strategija odnosa s javnošću i informiranje u pravosuđu BiH
- Studija slučaja 47. Zatvorski sustavi Bosne i Hercegovine i Republike Hrvatske
- Studija slučaja 48. West Point sprječava krizu
- Studija slučaja 49. Vijetnam: necenzurirani rat?
- Studija slučaja 50. Falklandi
- Studija slučaja 51. Zaljevski rat 1991. godine
- Studija slučaja 52. Rat u Iraku 2003. godine
- Studija slučaja 53. Čečenija
- Studija slučaja 54. Granada
- Studija slučaja 55. Rat protiv terorizma zahtijeva proaktivne odnose s javnošću
- Studija slučaja 56. Vedrana Rudan zbog govora mržnje dobila otkaz na Novoj TV



Životopis

Redoviti sveučilišni profesor. Dekan Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru i pročelnik Studija odnosi s javnošću. Suradnik Hrvatske akademije za znanost i umjetnost BiH. Član Vijeća za znanost Bosne i Hercegovine.

Rođen 1966. godine u Radišićima, općina Ljubuški (BiH). Osnovnu i srednju školu završio u Ljubuškom, a na Sveučilištu u Mostaru diplomirao na Pravnom fakultetu. Na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu završio poslijediplomski studij i stekao zvanje magistra znanosti. Na Fakultetu političkih nauka u Sarajevu obranio doktorski rad na informacijsko-komunikacijskom polju.

Stručno usavršavan kroz programe edukacije u SAD-u 1995., Njemačkoj 1996. i Velikoj Britaniji 1999. Sudjelovao i izlagao na brojnim znanstvenim, istraživačkim i stručnim skupovima u domovini i inozemstvu. Voditelj i član znanstveno-istraživačkih projekta.

Autor i koautor više knjiga i udžbenika. Objavio više od osamdeset znanstvenih i stručnih radova s područja odnosa s javnošću, političkog komuniciranja, političkog marketinga, politologije i prava medija u časopisima u zemlji i inozemstvu.

Angažiran na preddiplomskoj, diplomskoj, poslijediplomskoj i doktorskoj nastavi na Sveučilištu u Mostaru: Filozofski fakultet, Farmaceutski fakultet, Fakultet zdravstvenih studija, Fakultet prirodoslovno-matematičkih i odgojnih znanosti (FPMOZ); Sveučilištu u Zagrebu: Fakultetu političkih znanosti, Hrvatski studiji; Sveučilište u Dubrovniku: Studij medija i kultura društva; Visokoj školi za komunikacijski menadžment E. Bernays u Zagrebu.

Od veljače 2009. do rujna 2013. bio pomoćnik rektora Sveučilišta u Mostaru, pročelnik Studija novinarstava Filozofskog fakulteta i voditelj specijalističkog Studija odnosi s javnošću Filozofskog fakulteta. Suradivao kao gostujući profesor na Komunikološkom koledžu u Banjoj Luci; Visokoj poslovnoj školi Zagrebu; Visokoj školi za Odnose s javnošću „Kairos“ u Zagrebu.

Objavio je knjige

1. Zoran Tomić: *Politički marketing*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, Mostar, 2014.
2. Zoran Tomić: *Odnosi s javnošću teorije i modeli*, Synopsis, Mostar, 2013.
3. Zoran Tomić: *PR blog*, Synopsis, Zagreb - Sarajevo, 2013.
4. Zoran Tomić: *Osnove političkog komuniciranja*, IV. izdanje, Synopsis, Mostar, 2012.
5. Zoran Tomić: *PR blog*, drugo el. izdanje, 2012.
6. Zoran Tomić: *Odnosi s javnošću - teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, 2008.
7. Zoran Tomić (Besim Spahić, Ivica Granić): *Strategija izbornih kampanja*, Synopsis, Zagreb - Sarajevo 2008.
8. Zoran Tomić (Marko Sapunar, Marinko Jurilj, Slavica Juka): *Javno komuniciranje-pravo i etika*, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2007.
9. Zoran Tomić: *Osnove političkog komuniciranja*, III. Izdanje, Poslovne komunikacije, Mostar, 2005.
10. Zoran Tomić (Marko Sapunar, Iko Skoko): *Prilozi za povijest novinarstva*

Hrvata u Bosni i Hercegovini, Centar za studije novinarstva Sveučilišta u Mostaru, Mostar 2002.

11. Zoran Tomić (Marko Sapunar): *Pravna standardizacija javnog komuniciranja*, II. izdanje, Centar za studije novinarstva Sveučilišta u Mostaru i Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu, Mostar – Zagreb, 2002.
12. Zoran Tomić (Marko Sapunar): *Pravna standardizacija javnog komuniciranja*, Centar za studije novinarstva Sveučilišta u Mostaru i Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu, Mostar – Zagreb, 2001.
13. Zoran Tomić (Nevenko Herceg): *Izbori i izborna kampanja u Bosni i Hercegovini 2000. godine*, Sveučilište u Mostaru – Centar za studije novinarstva, Mostar, 2001.
14. Zoran Tomić: *Izborni marketing*, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2000.
15. Zoran Tomić (Nevenko Herceg): *Izbori u Bosni i Hercegovini*, II. izdanje, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 1999.
16. Zoran Tomić (Nevenko Herceg): *Izbori u Bosni i Hercegovini*, I. izdanje, Sveučilište u Mostaru, Mostar 1998.
17. Zoran Tomić: *Osnove političkog komuniciranja - priručnik za izborne djelatnosti*, II. izdanje, Ziral, Mostar, 1997.
18. Zoran Tomić: *Osnove političkog komuniciranja - priručnik za izborne djelatnosti*, I. izdanje, Ziral, Mostar, 1996.

Objavljena poglavlja u knjigama

1. Zoran Tomić (Damir Jugo): *Komunikacijska strategija Hrvatske za ulazak u Europsku uniju*, u: Hrvatska i Europa-strahovi i nade, I. Šiber (ur.), Fakultet političkih znanosti, Zagreb, 2011.
2. Zoran Tomić: *Izborni sustav i njihov utjecaj na stranačku arenu u Bosni i Hercegovini, 1989.-2003.*, u: Razvoj političkog pluralizma u Sloveniji i Bosni i Hercegovini, FDV Ljubljana, FPN Sarajevo, Sarajevo/Ljubljana, 2006.
3. Zoran Tomić (Damjan Lajh): *Izabrani podaci o parlamentarnim političkim*

strankama i političkim institucijama u Sloveniji i Bosni i Hercegovini, u: Razvoj političkog pluralizma u Sloveniji i Bosni i Hercegovini (zb. rad.), FDV Ljubljana, FPN Sarajevo, Sarajevo/Ljubljana, 2006.

Nastavna i stručna aktivnost

Sudjelovao u predlaganju i uvođenju novih i inoviranih sadržaja i kolegija na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Mostaru i Fakultetu političkih znanosti i Hrvatskim studijima Sveučilišta u Zagrebu.

Održao je brojna stručna predavanja u BiH, Hrvatskoj i drugim zemljama. Obnašao je dužnost glavnog urednika i člana uredništva u više časopisa. Pomoćnik je glavnog urednika *Enciklopedije Hrvata u BiH*. Godinama je sudjelovao u političkim i medijskim analizama na nacionalnim televizijskim i radijskim medijskim kućama. Kreator i voditelj više pobjedničkih nacionalnih predizbornih kampanja.

Nagrade i priznanja

Nagrađen je: Međunarodnom nagradom „za doprinos i nesebičnu predanost razvoju profesije odnosa s javnošću u Jugoistočnoj Europi“, PRO-PR, Zagreb, 2012.; Poveljom za izniman doprinos u razvoju odnosa s javnošću, PRIBA (Udruženje za odnose s javnošću u BiH), 2010.; Specijalnom nagradom za razvoj odnosa s javnošću u BiH i regiji, NO LIMIT advertising festival - Sarajevo, 2010.

Dobitnik je Plakete Općinskog vijeća Ljubuški (2000.) za iznimne zasluge u promicanju ugleda i imena Ljubuškog.

Od 1990 do 1993. godine radio kao novinar za HINA-u, Večernji list, Radio Herceg-Bosne, Radio Ljubuški, Radio Posušje i za druge medije. Bio je politički angažiran od 1993. do 2000.

Oženjen: supruga Marijana; djeca Ivan Eugen Tomić, Luka Bruno Tomić, Gabriel Tomić.

Živi i radi u Mostaru.

Zahvala podupirateljima:

CONFIG d.o.o.

Diners Club International d.o.o.

JP Elektroprivreda HZ HB d.d. Mostar

Euroherc osiguranje d.o.o.

HT d.d. Mostar

Ledo d.o.o.

Služba za zapošljavanje HNŽ

Knjiga se može naručiti na adresama:

synopsis@bih.net.ba, synopsis.sa@gmail.com, synopsiszg@gmail.com, synopsisbook.com