

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**„ODNOSI S JAVNOŠĆU U KULTURNIM INSTITUCIJAMA NA  
PRIMJERU ZEMALJSKOG I HISTORIJSKOG MUZEJA U  
SARAJEVU“**

Sarajevo, rujan 2024.

DŽANA KUNA

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni ispezijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

### **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Džana Kuna, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 4479 na Odsjeku za **Menadžment**, smjer **Menadžment i informacione tehnologije**, izjavljujem da sam završni rad na temu:

#### **„ODNOSI S JAVNOŠĆU U KULTURNIM INSTITUCIJAMA NA PRIMJERU ZEMALJSKOG I HISTORIJSKOG MUZEJA U SARAJEVU“**

pod mentorstvom **prof. dr. Nenada Brkića** izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 09.09. 2024.

Potpis studentice:

---

Džana Kuna

## SAŽETAK

Tema ovog rada predstavljaju odnosi s javnošću na primjeru dvije neizmjerljivo značajne kulturne institucije u Bosni i Hercegovini: Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine i Historijski muzej Bosne i Hercegovine. Odnosi s javnošću predstavljaju ključan i neizostavan faktor u funkcioniranju bilo koje institucije ili organizacije, pa tako i kulturne. Obzirom da kulturne institucije imaju jako važan društveni značaj, neophodno je prepoznati specifičnost pristupa odnosa s javnošću, kako bi komunikacija sa javnošću bila uspješna i kako bi donijela željene rezultate. Svrha ovog rada jeste da se upoznaju svi oni elementi odnosa s javnošću generalno, sa posebnim razumijevanjem odnosa s javnošću u kulturnim institucijama, na primjeru ove dvije značajne institucije u Kantonu Sarajevo u periodu od 1995. do 2023. godine, kako bi se rad ovih institucija poboljšao i unaprijedio u budućnosti.

***Ključne riječi:** odnosi s javnošću, kulturne institucije, Historijski muzej Bosne i Hercegovine, Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine*

## ABSTRACT

Topic of this paper is public relations using the example of two extremely significant cultural institutions in Bosnia and Herzegovina: The National Museum of Bosnia and Herzegovina and the Historical Museum of Bosnia and Herzegovina. Public relations represent a crucial and indispensable factor in the functioning of any institution or organization, including cultural ones. Given that cultural institutions have a vital social significance, it is essential to recognize the specific public relations approach to ensure successful public communication and achieve desired results. The purpose of this paper is to explore all the elements of public relations in general, with a particular understanding of public relations in cultural institutions, using the example of these two significant institutions in the Sarajevo Canton.

***Keywords:** public relations, cultural institutions, Historical Museum of Bosnia and Herzegovina, National Museum of Bosnia and Herzegovina*

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>POPIS TABELA .....</b>	<b>IV</b>
<b>POPIS SKRAĆENICA .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i problem istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Ciljevi istraživanja završnog rada.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Istraživačka pitanja .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. Struktura rada.....</b>	<b>9</b>
<b>2. TEORIJSKI OKVIR.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Povijesni razvoj odnosa s javnošću .....</b>	<b>11</b>
2.1.1. Razvoj odnosa s javnošću na njemačkom govornom području.....	13
2.1.2. Razvoj odnosa s javnošću na primjeru Velike Britanije.....	13
2.1.3. Razvoj odnosa s javnošću u Bosni i Hercegovini .....	14
<b>2.2. Kontekstualno razumijevanje odnosa s javnošću .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. Problem javnosti i odnosa s javnošću .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Modeli odnosa s javnošću .....</b>	<b>20</b>
2.4.1. Model štampane agenture i publiciteta .....	20
2.4.2. Model javnog informiranja .....	21
2.4.3. Dvosmjerni asimetrični model.....	22
2.4.4. Dvosmjerni simetrični model .....	23
<b>2.5. Upravljanje u odnosima s javnošću .....</b>	<b>24</b>
2.5.1. Definiranje problema.....	26
2.5.2. Kvalitativne metode .....	28
2.5.3. Kvantitativne metode .....	29
2.5.4. Planiranje u odnosima s javnošću.....	30
2.5.5. Provedba plana, tj. komunikacija u odnosima s javnošću .....	33
2.5.6. Nivoi komunikacije u odnosima s javnošću .....	35
2.5.7. Priprema poruke .....	36
2.5.8. Usvajanje poruke od interesa.....	37

2.5.9.	Evaluacija u odnosima s javnošću.....	38
<b>2.6.</b>	<b>Stručnjaci za odnose s javnošću.....</b>	<b>39</b>
<b>2.7.</b>	<b>Etika i odnosi s javnošću.....</b>	<b>42</b>
<b>2.8.</b>	<b>Odnosi s javnošću u kulturnoj sferi .....</b>	<b>44</b>
<b>3.</b>	<b>ISTRAŽIVAČKI DIO .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3.</b>	<b>Kratki profil kulturnih institucija .....</b>	<b>48</b>
3.3.1.	Historijski muzej Bosne i Hercegovine.....	48
3.3.2.	Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine.....	49
<b>3.4.</b>	<b>Plan istraživanja.....</b>	<b>50</b>
<b>3.5.</b>	<b>Rezultati istraživanja.....</b>	<b>51</b>
3.5.1.	Historijski muzej u Bosni i Hercegovini.....	52
3.5.2.	Zemaljski muzej u Bosni i Hercegovini.....	55
<b>3.6.</b>	<b>Preporuka za donositelje odluka .....</b>	<b>57</b>
<b>3.7.</b>	<b>Ograničenja istraživanja.....</b>	<b>57</b>
<b>4.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERENCE .....</b>	<b>61</b>

## POPIS TABELA

Tabela 1.	Osobine četiri modela u odnosima s javnošću .....	24
-----------	---	----

## POPIS SKRAĆENICA

1. AIDA attention, interest, desire, action (pozornost, interes, želja, akcija)
2. B2B – Business to business (poslovanje među poduzećima)
3. DPRG - Deutsche Public Relations Gesellschaft (Njemačko društvo za odnose s javnošću)
4. EPACA- European Public Affairs Consultancies Association (Evropsko udruženje savjetodavnih organizacija za politiku i lobiranje)
5. EPISTLE - informational, legal, environment, political, economic, social, technological (informaciona, pravna, okolišna, politička, ekonomska, socijalna, tehnološka)
6. PEST – political, economic, social, technological (politička, ekonomska, socijalna, tehnološka)
7. PR – Public Relations (odnosi s javnošću)

8. PRSA – Public Relations Society of America (Američka udruga za odnose s javnošću)
9. SEAP - Society of European Affairs Professionals (Evropsko društvo profesionalaca javnih poslova)
10. SWOT - strenghts, weaknesses, opportunities, threats (snage, slabosti, prilike i prijetnje)
11. RACE – research, action, communication, evaluation (istraživanje, akcija, komunikacija, ocjenjivanje)
12. V.D. – vršilac dužnosti

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i problem istraživanja

Modernizacija, razvoj industrije, tehnologije i ekonomije su sa sobom donijeli nove koncepte komunikacije, koji su se uvriježili u svakodnevnoj poslovnoj komunikaciji i postali su nezaobilazan čimbenik u gospodarstvu, politici, svijetu zabave, neprofitnim organizacijama, međunarodnim odnosima, kao i u svakodnevnom životu. Taj koncept komunikacije predstavljaju *odnosi s javnošću*, koji su mlada profesija, koja se kroz godine neprestano mijenja, ali bez čijih aktivnosti svakodnevno funkcioniranje institucija i kompanija ne bi bilo moguće.

Pojam odnosi s javnošću (engl. *public relations* - PR) označava komunikacijsku aktivnost između organizacije i javnosti. Smatra se da se ovaj termin najprije koristio u Sjedinjenim Američkim Državama, odakle se njegova uporaba proširila i na ostale zemlje. Naziv i položaj odnosa s javnošću znatno se razlikuje od organizacije do organizacije. Postoje brojni nesporazumi oko tumačenja samog pojma, koji su nastali uslijed nepostojanja jedinstvene terminologije u ovom području. Također, postoje brojne definicije odnosa s javnošću, od kojih će biti izdvojene najznačajnije. Prema poznatoj *Meksičkoj izjavi* iz 1978. godine, odnosi s javnošću označavaju praksu zasnovanu na umijeću, a istovremeno je to 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. Prema Američkoj udruzi za odnose s javnošću (engl. *Public Relations Society of America* - PRSA), odnosi s javnošću pomažu našem složenom raznolikom društvu u donošenju odluka i omogućuju mu da funkcionira učinkovitije, na način da pridonosi postizanju međusobnog razumijevanja između institucija i njihovih okruženja, odnosno ciljnih skupina (Pešić, 2013).

Nadalje, možemo reći da 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 (Cutlip, 2010). Prema Benteleu (1997), odnosi s javnošću ili *public relations* su upravljanje informacijskim i komunikacijskim procesima između organizacija s jedne strane i njezinih internih i eksternih okruženja (ciljnih javnosti) s druge strane. Praksa odnosa s javnošću je disciplina menadžmenta i odnose se na način na koji se ponašanje i stavovi pojedinaca, organizacija i vlada međusobno prepliću. Njihova suština je vrlo jednostavna, a zasnovana je na razmišljanju da je mnoge ciljeve jednostavnije ostvariti uz podršku i razumijevanje javnosti (Black, 2003).

Broj radnih mjesta u ovom polju kontinuirano raste, što nam govori o neizostavnosti ovog sektora u svakoj poslovnoj poru društva. Postoje tri kategorije mjesta gdje rade osobe u odnosima s javnošću:

- Unutar organizacije, što podrazumijeva da je osoba zaposlena u organizaciji, bilo javnoj, privatnoj, dobrotvornoj ili nevladinoj;
- Savjetnički položaj na kojem praktičari rade za jednog ili više klijenata;
- Slobodni / nezavisni praktičar je pojedinac koji radi za sebe i zaposlen je u odjelu unutar organizacije ili u savjetničkoj agenciji na određeni vremenski period (Tomić, 2016).

Dužnosti koje osoba koja radi u odnosima s javnošću mogu biti razne a mogu uključivati:

1. Analiziranje problema i mogućnosti, definiranje ciljeva i javnosti, uz preporuke i planiranje aktivnosti;
2. Prikupljanje podataka od menadžmenta, kolega u organizaciji, kao i od vanjskih izvora, s ciljem procjene podataka i formuliranjem preporuke;
3. Pisanje i uređivanje predstavlja onaj aspekt odnosa s javnošću koji se odnosi na pisanje izvješća, priopćenja za medije, članaka u trgovinskim časopisima i drugo;
4. Rad sa informacijama, u smislu, pravilne i adekvatne distribucije korporativnih ili organizacijskih informacija u pravo vrijeme;
5. Posebni događaji, kao što su izložbe, posebna izlaganja, proslave godišnjica, natjecanja i slično, zahtijevaju posebnu pozornost, s ciljem privlačenja važnih osoba i medija, što podrazumijeva pomno planiranje i koordinaciju.
6. Govor je jedna od dužnosti koje rad u odnosima s javnošću često zahtijeva.
7. Istraživački rad i procjenjivanje podrazumijevaju adekvatan način prikupljanja činjenica, što može biti putem intervjua, pregleda materijala u medijima, na internetu, u knjižnicama, kao i kroz neformalan razgovor (Tomić, 2016).

Ovisno od željenog procesa, glavne aktivnosti u odnosima s javnošću se prilagođavaju. Na primjer, ukoliko politička organizacija želi izvršiti određeni utjecaj na javnu politiku, glavne aktivnosti odjela za odnose s javnošću bi uključivale: odnos sa biračkim tijelom, izgradnja koalicije, lobiranje, ostvarivanje kampanje među zaposlenicima. Ove aktivnosti bi za cilj imale dobivanje javne suglasnosti s aktivnostima, proizvodima i politikama, što u konačnici dovodi do otklanjanja političkih barijera (Tomić, 2016).

Iz priloženog možemo vidjeti da se zadaci i odgovornosti razlikuju od organizacije do organizacije, ali da je jedan zajednički zadatak pisanje, koji predstavlja osnovu za rad, bilo da se radi pisanju i uređivanju teksta, odnosima s medijima, s ciljem plasiranja informacija, istraživanju, upravljanju i vođenju, savjetovanju, posebnim događajima, govorima, tehničkom znanju, školovanju ili posredovanju (Cutlip *et. al.*, 2003).



Kao glavne aktivnosti odnosa s javnošću možemo izdvojiti:

- Interna komunikacija;
- Korporativni odnosi s javnošću;
- Odnosi s medijima;
- B2B (business to business);
- Javni poslovi;
- Odnosi sa zajednicom (korporativna društvena odgovornost);
- Odnosi sa ulagačem;
- Strateška komunikacija;
- Upravljanje temama;
- Krizni menadžment;
- Pisanje reklamnih tekstova;
- Rukovođenje publikacijama;
- Organiziranje događaja (izložbi) (Pritchard *et. al*, 2006).

Benteleu (1997) smatra da postoji sedam funkcija odnosa s javnošću i one uključuju: informaciju, komunikaciju, persuaziju, oblikovanje imidža, kontinuirano njegovanje povjerenja, upravljanje konfliktima i uspostava društvenog konsenzusa.

Problem istraživanja ovog rada su odnosi s javnošću u kulturnim institucijama odnosno zastupljenost i razvijenost odnosa s javnošću u kulturnim institucijama te njihova organizacija i funkcioniranje, konkretno na primjeru Zemaljskog i Historijskog muzeja u Sarajevu.

Svako područje neprofitnog i nevladinog ima svoje specifičnosti kada je komunikacija s javnošću u pitanju, pa tako i kulturne institucije. Obzirom da je širom svijeta porast u ovom sektoru, ukazala se veća potreba za stručnjacima za odnose s javnošću, s ciljem razumijevanja dinamike svog okruženja. Tim više zbog veoma važne uloge koju kultura i umjetnost imaju, zbog čega mnoge vladine institucije potječu njihov rad i rast, tretirajući ih kao sredstava društvene uključenosti, gospodarske obnove i općeg napretka (Beresford *et. al* 2006).

Kulturne institucije su gotovo uvijek sastavni dio turističke ponude, zbog čega predstavljaju važne poslodavce koji zapošljavaju veliki broj ljudi. Njihova autentičnost, odnosno, njihove baštine, omogućava jačanje identiteta na lokalnim i globalnim razinama. Važno je napomenuti da se u modernoj eri globalizacije neprestano ističe vrijednost kulturne raznolikosti, kao jednog od glavnih čimbenika očuvanja nacionalnog identiteta (Tomić, 2016).

Prije svega, treba nešto reći o pojmu *kulturne ustanove*. 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, umjetničke zanate, izdavačku djelatnost) i medije (radio, televiziju, novine, časopise) (Colbert, 2010).

Razlike među kulturnim institucijama su brojne, što vidimo na osnovu veličine, zadaće, pristupu koji određena institucija ima na tržištu koje osvaja i slično. Postoji nekoliko kriterija na osnovu kojeg se određuju razlike. Jedan od njih uključuje misiju organizacije, a drugi je način stvaranja djela (Brynes, 2009).

Bez obzira na to, ono što je zajedničko svim kulturnim institucijama jeste način nastajanja njihovog proizvoda – kao umjetničko stvaralaštvo. 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 zadacima 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. Upravo zbog toga, dobro osmišljen program djelovanja odnosa s javnošću predstavlja ključan uvjet bez kojeg je gotovo nemoguće iznijeti značaj i smisao djelovanja kulturne institucije medijima koji su komercijalno orijentirani (Tomić, 2016).

To znači da su institucije kulturnog i umjetničkog karaktera prinuđene osmisliti integriranu komunikaciju o svojim programima i aktivnostima, kako bi oni bili dostupni i prepoznati u javnosti na adekvatan način. Jednostavnije rečeno, marketinški cilj određene umjetničke organizacije jeste da se privuče potrošač, kako bi upoznao i cijenio djelo (Colbert, 2010). Mnogi teoretičari smatraju da marketing u umjetnosti i kulturi, prije svega, teži distribuciji djela, s ciljem ostvarivanja najboljeg mogućeg financijskog rezultata. Važno je napomenuti da je ključna razlika umjetničkog poduzetništva u odnosu na komercijalni sektor upravo u tome što komercijalni sektori prvenstveno kreira proizvod na osnovu potreba potrošača, dok područje umjetničkog poduzetništva prvo kreira proizvod, a potom pokušava pronaći potrošače (Tomić, 2016).

Prema Bjelousovu (2007), ako gledamo sa strateške točke gledišta, odnosi s javnošću u sektorima kulture i umjetnosti sve više funkcioniraju kao dio strategije brendiranja. Brendiranje u kulturno-umjetničkim institucijama je započelo 90-tih, a intenzivno se nastavilo 2000-ih, kada se počelo prepoznata važnost izgradnje *branda*, čija je izgradnja dodatni potpomognuta razvojem grafičkog dizajna i informatičke tehnologije. Upravo zbog brendiranja, kao strategije odnosa s javnošću, danas su svjetski muzeji, galerije i kazališta toliko prepoznatljivi, da čak i oni ljudi koji nikad nisu bili posjetitelji, imaju predstavu što mogu tamo vidjeti. To je omogućeno na način da je kroz proširenje koncepta proizvoda na kulturno-umjetničke ideje, postignuća i kreativno stvaralaštvo prihvaćena je ideja da kulturno-umjetničke institucije i umjetnici pojedinci prodaju svoj proizvod publici (Tomić, 2016).

S tim u vezi važno je ukazati na stavove pojedinih teoretičara 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) (Kotler, 1997). Upravo zbog prirode kulturno-umjetničkih institucije, njihove sveukupne specifičnosti, ali i vrlo često ograničenih financijskih sredstava, kulturne institucije promoviraju svoje projekte i proizvode pomoću odnosa s javnošću, tim više je to sektor koji je izuzetno važan za život i rad ovih institucija (Wilcox, 2009).

U kulturno-umjetničkim institucijama je sve češći trend preusmjeravanja svog modela rada kako bi se približili korporativnom modelu upravljanja. Rukovodstvo u muzejima, nekada jedno važno kustosko područje, kako navodi Haackle danas se dijeli na umjetničke direktore i operativne „činovnike“ (Haacke, 2019). Menadžment u kulturi konsekvencija je iskustava umjetničkih organizacija u SAD-u drugoj polovini prošlog stoljeća. Do toga je došlo zbog veće komercijalizacije umjetničkog polja i kulturnog stvaralaštva u Sjedinjenim Američkim Državama u odnosu na Europu. Europska iskustva u tom smislu su uglavnom ukazivala da razvoj kulture, odnosno kulturno stvaralaštvo podupire srednja, srednja viša i visoka klasa (Jadran, 2009).

Zahvaljujući rapidnom usponu menadžmenta u sedamdesetim godinama prošlog vijeka, na Harvardskoj školi za biznis osniva se Istraživački institut za administraciju u umjetnosti te Harvardska ljetna škola pri Institutu za administraciju u umjetnosti. Tada vodeći profesori menadžmenta u kulturi u Sjedinjenim Američkim Državama govore o tomu kako treba izgraditi posebnu disciplinu koja bi se bavila menadžmentom specijaliziranim za područje kulture, a ne pokušavati prenositi modele i načela menadžmenta industrijskih i poslovnih organizacija (Haacke, 2019).

Maloprije spomenuti Hans Haacke (2019), za razliku od američkih komercijalno orijentiranih teoretičara menadžmenta u kulturi, inzistirao je na tezi da će komercijalni jezik

menadžmenta postati naturaliziran u postupanju prema umjetnosti i kulturnim organizacijama. Na sličnom tragu bio je i engleski teoretičar umjetnosti John Pick (1986) koji u svome radu „Managing the Arts“ kritizira nekritično usvajanje „polupečenih amerikaniziranih ideja o menadžmentu“ koje su počele usvajati britanske organizacije. Haacke je posebno kritički govorio o tzv. „administrativnim tečajevima“ rađenim prema harvardskim metodama, a koje su pravili akademici sa relativno slabim neposrednim znanjem o partikularnostima umjetničkog svijeta. S tim u vezi, teoretičari bliski neoklasičnoj ekonomskoj teoriji formiraju mišljenje prema kojemu umjetnost ne treba služiti razonodi već da ona treba biti tu da da „ekonomsku računicu“ (Haacke, 2019).

Svakako treba imati na umu da se menadžment kulturno-umjetničkih institucija mora čuvati pokušaja izgradnje brend imena i identiteta na senzacionalizmu. Kulturno-umjetničke institucije po svojoj su biti namijenjene pridonosenju općem dobru i, idealistički rečeno, oplemenjivanju života, stoga izgradnja brenda na senzacionalizmu ukazuje na nerazumijevanje struke bilo kojeg kulturno-umjetničkog sektora, stoga se svaki profesionalac treba toga čuvati. To implicira da izgradnja korporativnog identiteta neke kulturno-umjetničke institucije ne smije biti zasnovana na tome 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. Kako bi komunikacija odnosa s javnošću, kao i marketing bili učinkoviti u sektoru kulture, 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 (Beresford, 2006).

Problem istraživanja ovog rada su odnosi s javnošću u kulturnim institucijama. Predmet istraživanja obuhvata primjenu, zastupljenost i razvijenost odnosna s javnošću u Historijskom i Zemaljskom muzeju u Sarajevu.

Važno je napomenuti koje se institucije u Bosni i Hercegovini ubrajaju u institucije kulture i umjetnosti. U institucije kulture i umjetnosti danas se ubrajaju: nacionalne i sveučilišne knjižnice knjižnice, biblioteke za slijepe i slabovidne osobe, narodna kazališta, muzeji umjetničke galerije, zavodi za zaštitu spomenika, akademije znanosti i umjetnosti, filharmonije, centri za kulturu, umjetnički paviljoni, strani kulturni centri i brojni drugi (Tomić, 2016).

Također, važno je napomenuti i da u Sarajevu postoji 35 institucija kulture, od Nacionalnog pozorišta s Operom i Baletom do ostalih kazališta, 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 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 (Grad Sarajevo, 2024.).

Historijski muzej, kao i Zemaljski muzej su dva muzeja u Kantonu Sarajevo koji imaju najdužu tradiciju postojanja. Muzej je osnovan 28. studenog 1945. godine kao "Muzej narodnog oslobođenja u Sarajevu", prema zakonu koji je donijelo tadašnje Predsjedništvo narodne skupštine Bosne i Hercegovine kao zemaljska ustanova pod neposrednim nadzorom Ministarstva prosvjete "Narodne vlade Bosne i Hercegovine". Današnji naziv *Historijski muzej Bosne i Hercegovine* stupa na snagu 1994. godine (Wikipedija, 2024.). Zemaljski muzej je osnovan 1888. godine i predavlja najstariju modernu kulturnu i naučna ustanovu u zemlji. Austro-ugarska vlada je, privučena neistraženim prirodnim i kulturnim bogatstvima Bosne i Hercegovine, imala je ideju o osnivanju muzeja: prvo je osnovano Muzejsko društvo, a zatim i Zemaljski muzej 1. veljače 1888. godine. Iako dvije izuzetno značajne kulturne institucije u Bosni i Hercegovini, ova dva muzeja se od kraja rata u Bosni i Hercegovini susreće sa brojim poteškoćama u radu. Prije svega, te teškoće se odnose na financiranje ovih institucija, zbog brojnih političkih problema u Bosni i Hercegovini. To je rezultiralo zatvaranjem Zemaljskog muzeja 2012. godine, koje je trajalo pune tri godine (Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine, 2024.).

Stanje u Historijskom muzeju nije značajno bolje: od urušavanja zgrade, nepostojanja grijanja, vlade u depoima u kojima se čuvaju vrijedna djela – samo su neki od niza problema sa kojima se ova institucija susreće već godinama (Avaz, n.d.).

Zbog kontinuirano nezahvalne situacije ove dvije kulturne institucije već desetljećima, veoma često se naglašava podređeni položaj kulturnih institucija u Kantonu Sarajevo, ali i BiH, obzirom da vlasti još uvijek nisu preuzele osnivačka prava i obavezu da budžetski finansiraju ove dvije institucije, od ukupno sedam, koje imaju isti problem. Stoga se ove institucije finansiraju konkurirajući na javne pozive, koje svake godine raspisuju institucije na raznim nivoima vlasti.

## **1.2. Ciljevi istraživanja završnog rada**

Glavni cilj istraživanja ovog rada odnose se na analizu i dijagnozu organizacije, funkcioniranja, zastupljenosti i razvijenosti odnosa s javnošću Zemaljskog i Historijskog muzeja u periodu 1995-2023. godine.

Pomoćni ciljevi su:

- Analizirati i predstaviti sektor odnosa s javnošću u Zemaljskom i Historijskom muzeju;
- Analizirati i predstaviti funkcioniranje odnosa s javnošću u navedena dva muzeja;

- Analizirati i predstaviti motive za primjenu, zastupljenost i aktivnosti odnosa s javnošću u Zemaljskom i Historijskom muzeju;
- Ispitati na koji način bi se mogla poboljšati komunikacija s javnošću, kroz provođenje određenih mjera, adekvatnih za kulturne institucije.

### **1.3. Istraživačka pitanja**

Istraživačka pitanja koja će se u ovom radu pokušati odgovoriti uključuju:

1. Koji su najveći izazovi sa kojima se kulturne institucije u Kantonu Sarajevu susreću, a tiču se problema odnosa sa javnošću?
2. Kakav je odnos kulturnih institucija u Bosni i Hercegovini, na primjeru Zemaljskog i Historijskog muzeja, prema funkciji odnosa s javnošću?
3. Na koji način se poznati modeli odnosa sa javnošću mogu primijeniti da bi se rad ovih spomenutih institucija poboljšao?

### **1.4. Metodologija istraživanja**

U cilju analiziranja, predstavljanja, pojašnjenja i razumijevanja odnosa s javnošću na primjeru na Zemaljskog i Historijskog muzeja u Sarajevu, za pripremu i izradu ovog rada koristit će se istraživačko-kvalitativni pristup. Metodološki okvir je baziran na kvalitativnoj metodologiji, po kojoj će se pripremati rad. Jedna od metoda koje će biti primjenjene u radu jeste dubinski intervju na polustrukturiranoj osnovi. Koristit će se radi dobivanja realističnijih odgovora u odnosu na one dobivene kvantitativnim statističkim istraživanjem. Ovaj pristup će omogućiti dobivanje većeg broja utemeljenih i mjerodavnih informacija o ciljevima i procesima u Historijskom i Zemaljskom muzeju, koji se mogu povezati sa odnosima s javnošću.

Istraživanje će obuhvatiti dvije različite metode prikupljanja podataka: 1) prikupljanje primarnih podataka putem dubinskih intervjuja i 2) prikupljanje sekundarnih podataka. Analiza sekundarnih izvora podataka odnosno prikupljanje sekundarnih podataka vršit će se korištenjem statističkih publikacija, knjiga, istraživačkih članaka, studija slučajeva, internetskih stranica, brošura, izvještaja poslovanja Historijskog i Zemaljskog muzeja, te promo- i edukativnog materijala ove dvije kulturne institucije. Sekundarni izvori podataka će biti korišteni u svrhu provjere, komparacije i dopune primarnih izvora podataka. Dubinski intervjui na polustrukturiranoj osnovi će omogućiti dublje spoznaje o odgovorima na pitanja koji se ne mogu dobiti iz sekundarnih izvora podataka. Dubinski intervjui sa donositeljima ključnih odluka u Historijskom i Zemaljskom muzeju:

- Dr. sc. Mirsad Sijarić, Direktor Zemaljskog muzeja, v.d.

- Dr. sc. Ana Marić, Zamjenica direktora / Viša kustosica
- Elma Hašimbegović, Direktorica Historijskog muzeja

Primjena ovog metodološkog okvira, iznjedrit će odgovore na postavljena istraživačka pitanja odnosno zašto, u kojoj mjeri i na koji način, Historijski i Zemaljski muzej u svom poslovanju primjenjuju odnose s javnošću. Terminski plan istraživanja obuhvata period od 3-6 mjeseci.

## 1.5. Struktura rada

U uvodnom dijelu ovog magistarskog rada predstavljena je svrha istraživanja, definiran je problem i predmet istraživanja zajedno sa ciljevima te metodama istraživanja koje se koristile u tijeku izrade rada. Na samom kraju je predstavljena okvirna struktura ovog magistarskog rada kroz poglavlja.

Cilj drugog dijela rada, teorijskog okvira, jeste da se predstavi pojam, značaj i utjecaj odnosa s javnošću generalno, ali i konkretno na primjeru kulturnih institucija. Stoga, u ovom dijelu rada opisano je: povijesni razvoj odnosa s javnošću, problem javnosti i odnosa s javnošću, modeli odnosa s javnošću, upravljanje u odnosima s javnošću, stručnjaci za odnose s javnošću, etika i odnosi s javnošću i odnosi s javnošću u kulturnoj sferi.

Istraživački dio ovog rada odnosi se na detaljno ispitivanje primjene odnosa s javnošću u kulturnim institucijama, na primjeru Historijskog muzeja Bosne i Hercegovine i Zemaljskog muzeja Bosne i Hercegovine, koji se ostvario kroz prikaz kratkog profila kulturnih institucija, uz jasan plan istraživanja i rezultate istraživanja, zajedno sa preporukama za unaprjeđenje odnosa s javnošću u kulturnim institucijama.

Zaključak ovog rada će sumirati osnovne informacije i nalaze rada, dajući odgovore na postavljena istraživačka pitanja te moguće preporuke za razvoj odnosa s javnošću u kulturnim institucijama.

## 2. TEORIJSKI OKVIR

Odnosi s javnošću, odnosno njihova praksa, predstavljaju disciplinu menadžmenta. Prema autoru Blacku (2003), odnosi s javnošću se bave razumijevanjem ispreplitanja stavova i mišljenja pojedinaca, organizacija i vlada. Srž odnosa s javnošću je ista, bez obzira na njihovu upotrebu. Možemo reći da je osnovna filozofija odnosa s javnošću zasnovana na ideji prema kojoj zacrtane ciljeve možemo jednostavnije i uspješnije ostvariti ukoliko imamo podršku javnosti, nego u slučaju kada ta podrška izostaje, na način da je javnost suzdržana ili protivna. Prema tome, krajnji cilj, odnosno sama svrha odnosa s javnošću predstavlja:

- poboljšanje ili održanje ugleda;

- razvoj percepcije kod javnosti, ali i u samoj organizaciji;
- očuvanje kredibiliteta organizacije;
- ostvarivanje i očuvanje povjerenja između organizacije i javnosti;
- Razumijevanje organizacije i javnosti, koje se ostvaruje uz pomoć istinitog i sveobuhvatnog informiranja (Black, 2003).

Odnosi s javnošću disciplina i praksa koja se primjenjuje i ima utjecaj u svim sferama poslovnog djelovanja, a uključuje:

- Upravo na bilo kojem nivou, tj. nacionalna, regionalna, lokalna, međunarodna uprava;
- Privredne djelatnosti, tj. male, srednje, velike i međunarodne kompanije;
- Društvene zajednice i organizacije;
- Obrazovne institucije svih nivoa;
- Zdravstvo;
- Međunarodnu komunikaciju (Black, 2003; Tomić, 2016).

Generalno govoreći, odnosi s javnošću imaju mnoštvo uloga, te ne postoji pora privrednog i javnog života gdje ne nalazimo upotrebu odnosa s javnošću, što podrazumijeva:

- Savjetovanje;
- Analizu trendova, kao i predviđanje učinaka istih;
- Sveobuhvatno ispitivanje javnog mnijenja;
- Uspostavljanje i održavanje dvosmjerne komunikacije između organizacije i javnosti;
- Sprječavanje sukoba i razrješavanje nesuglasica;
- Uspostavljanje i održavanje odnosa poštovanja, kao i društvene odgovornosti;
- Stjecanje i održavanje ugleda, kako pojedinaca, tako i organizacija i kompanija;
- Privredni progres (Black, 2003).



## 2.1. Povijesni razvoj odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću vuku korijene od Američke revolucije, iako neki autori navode da odnosi s javnošću vuku korijene mnogo dublje, čak do prvog čovjeka, obzirom da su tehnike uvjeravanja stare koliko i sam čovjek. Prateći rad autora M. Kunczika (2006), obzirom na razvoj, odnose s javnošću možemo promatrati kao političke i ekonomske. Ekonomski odnosi s javnošću razvili su se kao posljedica podjele rada, koja je tijekom povijesti postala sve više izražena. Prema tome, politički odnosi s javnošću nas vraćaju daleko u povijest, obzirom da se tragovi političkih odnosa s javnošću mogu naći 64 pr. Kr., obzirom da je Kvint Tulije Ciceron ponudio savjet svom bratu Marku Tuliju Ciceronu koji se bio dio izborne utrke za konzula Rima (Barry, 2002). Tada je Kvint izjavio da postoje dva puta do uspjeha: kroz podršku i potporu prijatelja i kroz naklonost građana. Također, naglašava da kandidat treba dobro proučiti svoje suparnike, kako bi spoznao njihove motive i taktike, ali je prijatelje i saveznike, a to najbolje može učiniti ukoliko kandidat sluša ono što suparnik govori. U ovome možemo uočiti korijene strategija taktika suvremenih odnosa s javnošću, kao što je istraživanje, retorika, uvjeravanje i drugo (Strömbäck i Kioussis, 2011).

Godine 1622., za vrijeme pape Grgura XV., Crkva je osnovala akt propagiranja i širenja vjere, ujedno sa učvršćivanjem položaja Crkve i stvaranja povoljnog javnog mnijenja, poznatog kao *Congregatio de propaganda fide*. Danas se vjeruje, da je upravo ovaj akt bio idejni kamen temeljac za moderne odnose s javnošću (Tomić, 2016).

Ipak, djelovanje na američkom kontinentu je najviše utjecalo na razvoj odnosa s javnošću. Tako je 1829. godine, američki predsjednik Andrew Jackson izabrao Amosa Kendalla za prvog predsjedničkog savjetnika za štampu. Njegov zadatak se sastojao u tome, kao bivšeg novinara i urednika, da obavlja gotovo sve poslove u Bijeloj kući koji se tiču odnosa s javnošću, što je podrazumijevalo pisanje govora, uređivanje državnih dokumenata, slanje službenih poruka, kao i sve ostale poslove koji bi olakšali i poboljšali rad Bijele kuće (Melton – Mckinona, L. et. al, 2001).

Nadalje, želim se vratiti na već pomenutu Američku revoluciju, koja je imala razvijenu kampanju odnosa s javnošću prije, ali i za vrijeme ovog rata. Tako su, u ovom povijesnom periodu, Samuel Adams i njegovi suborci bili prvi koji su koristili slogane koje je lako zapamtiti, kao što je „Nema poraza bez predstavljanja“, te su shvatili nužnost iznošenja njihovih uvjerenja u javnost. Tako su, kroz svoje djelovanje, upravljali novinskim medijima te su organizirali jedan od prvih pseudodogađaja, s ciljem privlačenja javnosti i oblikovanja javnog mišljenja, poznatog kao Bostonska čajanka. Upravo je ovaj događaj prikazao kolonijalce, obučene kao Indijance, kako bacaju uvezeni čaj u more kod luke (Strömbäck i Kioussis, 2011).

Ukoliko analiziramo korporativni aspekt odnosa s javnošću, nalazimo da je prvi odjel za odnose s javnošću utemeljen 1889. godine u kompaniji Westinghouse, koji je imao za cilj promociju sistema izmjenične struje. Također, termin *odnosi s javnošću* nalazimo u sklopu

rada američke željeznice, preciznije rečeno u *Godišnjaku željezničke literature* (Cutlip *et. al*, 2003). Cilj ovog godišnjaka je bio prikupljanje svih dokumenata i podnesaka koji se odnose na odnose s javnošću u željeznici, a koji su prikupljeni tijekom godine, jer bi potencijalno mogli imati određenu vrijednost. Deceniju kasnije, 1899. godine, na univerzitetu Yale, ured tajnika je preoblikovan u Ured za odnose s bivšim studentima i javnošću (Tomić, 2016).

Početak 20. stoljeća, nalazimo ozbiljniju primjenu odnosa s javnošću, koja se ogleda u osnivanju prvih specijaliziranih kompanija i agencija za odnose s javnošću. Tome je potpomogla era istraživačkog novinarstva. Prva kompanija tog tipa osnovana je u Bostonu, na način da je skupina mladih osoba utemeljila Ured za publicitet, s ciljem obavljanja posla kojeg obično rade agenti u štampanim medijima. Njihov prvi klijent je bio Univerzitet Harvard (Cutlip *et. al*, 2003).

Paralelno, u New Yorku, osniva se prva njujorška kompanija za odnose s javnošću, pod imenom Parker & Lee, koju su osnovali George F. Parker i Ivy Ledbetter Lee. Parker i Lee su postali partneri nakon uspješne suradnje na kampanji Theodorea Roosevelta. Za vrijeme Prvog svjetskog rata, odnosi s javnošću dobivaju proaktivniji, ofanzivniji pristup. Obzirom da je američki predsjednik Woodrow Wilson bio svjestan važnosti i snage javnog mnijenja, osnovao je Odbor za javno informiranje (engl. *Committee on Public Information*), koji je imao za cilj dobiti potporu javnog mnijenja za angažman u ratu, obzirom da su mišljenja bila podijeljena (Cutlip *et. al*, 2003).

Nakon Prvog svjetskog rata, odnosi s javnošću dobivaju novi značaj, tako što postaju sve aktualniji u području dobrotvornog rada. Obzirom na velike potrebe, jer su određeni pronicljivi ljudi na rukovodećim pozicijama shvatili da je promocija najpraktičnija lekcija koju ih je rat naučio, počela je aktivna obuka promotora za rad u ovom polju. Vrlo brzo, odnosi s javnošću postaju aktivni i neizostavni dio državnih ustanova, poslovnih organizacija, crkvi, socijalnih službi, sindikalnim i drugim društvenim pokretima. Formalna edukacija počinje 1920. godine, na Univerzitetu u New Yorku, a predavač je bio E. Bernays, koji je ujedno i prvi autor knjige iz ovog područja, koja nosi naziv *Crystallizing Public Opinion*. U toj knjizi, prvi put se uvodi pojam *savjetnik za odnose s javnošću* (Theaker, 2002; Cutlip *et. al*, 2003).

Do pada burze i velike gospodarske krize 1929. godine, pratimo ubrzan razvoj odnosa s javnošću. Od sredine 30-ih, počinju aktivna istraživanja područja odnosa s javnošću, čiji su predvodnici bili Roper i Gallup. Njihova istraživanja su doživjela značajan uspjeh za vrijeme izbora američkog predsjednika 1936. godine, na način da su koristili ova istraživanja da savjetuju menadžment i kreiraju propagandu neophodnu za kampanju. Također, istovremeno, pojavljuju se prve agencije i prvi stručnjaci za političke kampanje, čiji su predvodnici bili C. Whitaker i L. Baxter (Tomić, 2016).

Za vrijeme Drugog svjetskog rata, pojavljuju se još radikalnije promjene u odnosima s javnošću. Godine 1942., američki predsjednik Roosevelt osnovao je Ured za ratno informiranje (engl. *Office of War Information*). U ovom ratu, otvaraju se nove mogućnosti

za ovo područje, na način da se pokazalo kako se odnosi s javnošću mogu koristiti za stimuliranje ratne proizvodnje, vojnog morala i civilne potpore, što je omogućilo razvijanje novih tehnika i komunikacijskih kanala (Baskin *et. al.*, 1997).

Po završetku Drugog svjetskog rata, dolazi do dodatne ekspanzije odnosa s javnošću; značajno se povećava broj djelatnika, na način da se otvaraju programi na fakultetima koji omogućavaju dodatnu edukaciju, sve je više dostupne literature i potiče se profesionalizacija kroz brojna profesionalna udruženja (Tomić, 2017).

Možemo reći da se suvremeni odnosi s javnošću javljaju tek 1960-ih godina, sa razdobljem globalne informatizacije, koja je omogućena razvojem visoke tehnologije (Cutlip *et. al.*, 2003).

Već spomenuti autor M. Kunczik u svojoj knjizi *Odnosi s javnošću – koncept i teorije* naglašava razlike između razvoja odnosa s javnošću na američkom i europskom tlu, na primjeru Njemačke i njemačkog govornog područja. Prema ovom autoru, pojam *odnosi s javnošću* dobivaju primat u društvu postupno, na način da se prilagodi njemačkom jezičkom shvaćanju. Veliki broj njemačkih filozofa je smatrao da se američka krilatica treba izbjegavati u njemačkom jeziku. Valja naglasiti da je to zbog toga što određeni autori, kao što su R. Berger, H. D. Gärtner i R. Mathes, smatraju da je pojam *odnosi s javnošću* zastario te da je ispravnija upotreba pojma *korporativno komuniciranje* (Kunczik, 2006).

#### 2.1.1. Razvoj odnosa s javnošću na njemačkom govornom području

Razvoj odnosa s javnošću na njemačkom govornom području veže se za Prusku, u doba Friedricha Velikog, obzirom da je postojala svijest o važnosti javnog mišljenja u politici. Također, on je postavio temelje za odnose s javnošću na način da je u jednom kabinetskom dopisu zahtijevao obavijest o mišljenjima u štampi i tražio je ispravak krivih navoda i mišljenja. U Prvom svjetskom ratu, Njemačka je imala profesionalne odnose s javnošću. Što se tiče ekonomskog sektora, najveći značaj za razvoj odnosa s javnošću je imala kompanija Krupp, čiji je glavni cilj bio izgradnja i širenje pozitivne slike o kompaniji, s ciljem ostvarivanja dobrobiti kompanije (Melton-Mckinona, *L. et. al.*, 2001).

Nakon Drugog svjetskog rata, glavni cilj odnosa s javnošću je bio uklanjanje negativne slike Njemačke, na način da se prikupljaju informacije iz inostranstva. Od 1950-ih godine, odnosi s javnošću dodatno dobivaju na značaju i popularizaciji (Tomić, 2017).

#### 2.1.2. Razvoj odnosa s javnošću na primjeru Velike Britanije

U Velikoj Britaniji, najveći utjecaj u razvoju odnosa s javnošću su imale lokalna i središnja vlada. Utjecaj privatnog sektora na razvoj odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji je bio jako mali i uglavnom ograničen na nekoliko najvažnijih organizacija i na agencije za oglašavanje (Pieczka i L'Etang, 2001).

Što se tiče povijesnog konteksta, prvi primjeri odnosa s javnošću se mogu vidjeti početkom 20. stoljeća, kada je tadašnji ministar financija, Lloyd George, donio odluku da Ministarstvo financija, koje je dio državnog aparata, preuzme ulogu glasnogovornika za vanjsku politiku, obzirom da je radnicima trebalo objasniti novi zakon o osiguranju (Black, 1997).

Usljed pogoršanih odnosa između lokalne zajednice i vladinih dužnosnika zbog socijalnih reformi, 1922. godine su se udružili dužnosnici lokalne i središnje vlade i osnovali su Institut za javne administracije, što je omogućilo, godinu dana kasnije, osnivanje časopisa *Javna administracija*. Prvenstveno, zadatak ovog časopisa je bio objavljivanje brojnih tekstova o odnosima s javnošću, a sve s ciljem da se pomogne ostvarivanje lakše razmjene informacija između organizacije i lokalne zajednice (Black, 1997).

Kao i u Sjedinjenim Američkim Državama, za vrijeme Drugog svjetskog rata dolazi do ekspanzije odnosa s javnošću. Britanska vlada je, kroz Ministarstvo odbrane i Ministarstvo informiranja, koristila moć medija za širenje propagande. U tom trenutku, nisu se birala sredstva za širenje propagande, a taktike kojima su se koristili su uključivale: cenzuru, upotrebu crne propagande i širenje informacija zablude. Nakon Drugog svjetskog rata, točnije 1948. godine, osnovan je prvi institut za odnose s javnošću i imao je veliki značaj u razvoju ove branše na području Velike Britanije (Tomić, 2016).

### 2.1.3. Razvoj odnosa s javnošću u Bosni i Hercegovini

U Bosni i Hercegovini, razvoj odnosa s javnošću je omogućen zahvaljujući nekoliko važnih faktora. Prvi razlog uključuje organizaciju Olimpijskih igara, a Bosna i Hercegovina je bila jedina zemlja bivše Savezne Federativne Republike Jugoslavije koja je organizirala ovakav svjetski sportski događaj. Zahvaljujući Olimpijadi, omogućen je razvoj modernih odnosa s javnošću na području Bosne i Hercegovine. Nažalost, ratni sukobi su usporili razvoj odnosa s javnošću, a istovremeno su svi mediji u tom periodu bili u funkciji ratne propagande nacionalnih komponenti (Tomić, 2016).

Nakon potpisivanja mirovnog sporazuma 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. U tom trenutku, organizirane odnose s javnošću imaju međunarodne institucije, koje u svom organizacijskom ustrojstvu imaju odjel za odnose s javnošću. Pored međunarodnih institucija, među kojima se ističe OHR – Ured visokog predstavnika, mnoge državne institucije, kao što su policija, vojska, parlamenti i ministarstva slijede trend razvoja odjela za odnose s javnošću. Također, istovremeno, započinje aktivna obuka ljudi, kroz škole odnosa s javnošću, kao i seminara. Udruženje za odnose s javnošću, pod nazivom PRIBA, utemeljeno je 2006. godine (Tomić, 2016).

## 2.2. Kontekstualno razumijevanje odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću (engl. *public relations* ili skraćeno PR) označavaju komunikacijsku aktivnost (Šutalo, 2017). U literaturi možemo pronaći razna imena za ovu branšu, a ona uključuju: komunikaciju, javne poslove, korporacijske odnose, marketinško komuniciranje, informiranje i slično (Tomić, 2008). Nedostatak prihvaćene jedinstvene terminologije dovode do nesporazuma oko tumačenja pojma i sadržaja *odnosi s javnošću* (Šutalo, 2017).

Prije svega, važno je naglasiti da su odnosi s javnošću društvena znanost koja prati i analizira trendove prisutne na tržištu, predviđa tokove i sudjeluje u savjetovanju upravljačkih tijela, kako bi, skupa u koliziji, sproveli planirane programe i akcije za službu javnog i organizacionog interesa, s ciljem planiranja, uspostavljanja i održavanja dobrog glasa organizacije, ali i dobrog razumijevanja između komunikacija (Šutalo, 2017).

Postoji raznolik pristup tumačenju pojma *odnosi s javnošću*. Kao za primjer možemo uzeti britanski Institut za odnose s javnošću koji pojam *odnosi s javnošću* definira kao *planiranu i održivu aktivnost kojom se uspostavlja i održava međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti* (Tomić, 2008; Šutalo, 2017).

Godine 1978., Meksičkom izjavom, odnosi s javnošću označavaju praksu koja je zasnovana na umijeću, dok istovremeno predstavlja i društvenu znanstvenu disciplinu koja predstavlja osnovu za znanstveni pristup u analizi trendova i novih prilika, služi za predviđanje posljedica, savjetovanja rukovodstvenih tijela organizacija, kao i primjene pomno planiranih programa aktivnosti koje su u funkciji interesa raznih organizacija javnosti (Tomić, 2008).

Također, godine 1982., Američko udruženje za odnose s javnošću (engl. *Public Relations Society of America* - PRSA) iznosi stav da odnosi s javnošću služe kompleksnom i raznolikom društvu u donošenju odluka i istovremeno omogućavaju efikasnije funkcioniranje, na način što doprinosi postizanju međusobnog razumijevanja između organizacija ili institucija i njihove ciljne skupine (Tomić, 2008).

Prema njemačkom društvu za odnose s javnošću (skrać. DPRG), odnosi s javnošću su svjesno, planirano i trajno nastojanje oko odnosa povjerenja između kompanija, institucija, organizacija ili osoba i njihove okoline a njihovo najveće učešće je kroz informaciju i komunikaciju na konceptualnoj razini (Tomić, 2008; Šutalo, 2017).

Iako postoje brojni autori koji su se bavili problemom razumijevanja i primjene odnosa s javnošću, u okviru ovog rada bit će naveden samo manji broj, obzirom da se radi o sveobuhvatnom području i širokom polju istraživačkog i primijenjenog rada. Albert Oeckl u svojim istraživanjima iz 1964. godine pokazuje da su odnos s javnošću *strateški osmišljena i dugotrajna namjera uspješnog razumijevanja i povjerenja u javnost*, te prema ovom autoru, u pojmu *odnos s javnošću* sadrže se tri važna aspekta: rad u javnosti, rad za javnost i rad s javnošću (Šutalo, 2017).

U djelu *Managing of Public Relations* iz 1984. godine, autori James Grunig i Todd Hunt su odnose s javnošću definirali kao *upravljanje komunikacijom između organizacije i njene javnosti* (Tomić, 2008).

Godine 2003., autori Scot Cutlip, Allen Center i Glen Broom su u svom radu *Odnosi s javnošću* formulirali definiciju odnosa s javnošću, prema kojoj odnosi s javnošću imaju *ulogu upravljanja s ciljem uspostavljanja i očuvanja uzajamno korisnih odnosa između organizacija i različitih javnosti s kojima komuniciraju, a od kojih direktno ovisi uspjeh ili neuspjeh tih organizacija* (Tomić, 2008).

Autor Frank Jefkins (1994) iznosi stav prema kojem su odnosi s javnošću sačinjeni od svih oblika detaljno planiranog komuniciranja između poslovne organizacije i javnosti, u namjeri da se postigne cilj međusobnog razumijevanja (Tomić, 2008).

U knjizi *Today's Public Relations* iz 2006. godine, autori Robert Heath i Timothy Coombs odnose s javnošću definiraju na način da kažu da predstavljaju *ulogu upravljačkog tijela s ciljem planiranja, istraživanja, publicitet, reklamu i donošenje odluka kroz međusobnu suradnju, a što u konačnici organizaciji pomaže u vještinama organizacije koje uključuju slušanje, procjenjivanje i reagiranje na određeni način prema osobama i skupinama čije uzajamne korisne odnose organizacija njeguje, s ciljem postizanja željene misije i vizije* (Tomić, 2008).

Prema ovoj definiciji, razlikujemo pet različitih osobina odnosa s javnošću:

- a) Funkciju menadžmenta;
- b) Pet glavnih funkcija odnosa s javnošću;
- c) Potrebu praktičara u odnosima s javnošću da sluša, procjenjuje i reagira;
- d) Naglasak na međusobno važnim i korisnim odnosima;
- e) Postizanje misije i vizije (Tomić, 2008).

Amanda Barry u svojoj knjizi *PR power* iz 2002 godine, kaže da odnosi s javnošću omogućavaju postizanje pozitivne uredničke pokrivenosti u medijima, aktivno učestvuju u procesu privlačenja pažnje javnosti na organizaciju, dio su aktivnog upravljanja komunikacijama, učestvuju u razvoju i primjeni strategija za kreativni pristup javnosti, neophodni su za povezivanje sa potencijalnim klijentima na brojnim kulturnim i društvenim događajima (Šutalo, 2017).

Iz svega definiranog vidimo da za odnose s javnošću možemo reći da predstavljaju jak komunikacijski alat i da nam daju jasan pregled obilježja odnosa s javnošću, koji uključuje:

- a) Odnosi s javnošću omogućavaju uspostavljanje i održavanje dvosmjerne komunikacije između organizacije i njene javnosti.

- b) Odnosi s javnošću omogućavaju ostvarivanje i održavanje međusobnog razumijevanja između organizacija i javnosti u kojoj je prezentna, na način da promoviraju i održavaju poštovanje, povjerenje i društvenu odgovornost između organizacije i javnosti.
- c) U svojoj osnovi, odnosi s javnošću predstavljaju kontinuiran proces uspostavljanja pozitivnih viđenja, koje se može ostvariti kroz transformaciju negativnih pojmova i/ili ideja u pozitivne, kao i uspostavljanje boljeg razumijevanja.
- d) Iako su disciplina menadžmenta, koja zahtijeva da se svi oblici planirane komunikacije izvedu učinkovito, odnosi s javnošću nisu uvjeravanje, već složeni i pomno planirani komunikacijski proces, koji sudjeluje u stvaranju slike neke organizacije u javnosti i održavanju njenog ugleda (Tomić, 2016; Šutalo, 2017).

### **2.3. Problem javnosti i odnosa s javnošću**

Kako je već u uvodu rečeno, odnosi s javnošću pomažu našem složenom raznolikom društvu u donošenju odluka i omogućuju mu da funkcionira učinkovitije, na način da pridonosi postizanju međusobnog razumijevanja između institucija i njihovih okruženja, odnosno ciljnih skupina. Također, odnosi s javnošću značajno poboljšavaju cjelokupnu sliku organizacije u javnosti, što u konačnici vodi ka dugoročnoj učinkovitosti i profitabilnosti poslovanja (Pešić, 2013, Šutalo, 2017). Dalje možemo reći da 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, obzirom da im je funkcija da na promjeren način pripremaju i osiguraju objavljivanje određenih informacija o organizaciji (Cutlip, 2010).

Kao i svaka druga disciplina, odnosi s javnošću su zasnovani na određenim principima, koji služe kao vodilja u praktičnim aktivnostima:

1. Princip analize publike – to znači da organizacija mora kontinuirano analizirati eksterno okruženje;
2. Princip upravljanja odnosima, što znači da odnosi s javnošću su ključni upravljači relacijom između organizacije i javnosti;
3. Princip javnog interesa, što znači da suština svakog programa jeste javni interes, koji je najviši prioritet;
4. Princip istinitosti;
5. Princip dobrog razloga i dobrih djela, obzirom da su dobar razlog i dobra djela preduvjet uspješnosti odnosa s javnošću;

6. Princip dvosmjerne komunikacije, što znači da je važno slušati i razumjeti javnost, kao što je jednako važno da se javnost upozna sa politikom i programima organizacije;
7. Princip multifunkcionalne discipline, što znači da je neophodan integrirani pristup komunikaciji;
8. Princip društvene odgovornosti;
9. Princip kontinuiranog procesa, obzirom da komunikacija između javnosti i organizacije nije *instant*, već je to odnos koji se gradi stalno i postupno;
10. Princip agenta promjene, a to znači da su odnosi s javnošću jedan od glavnih aktera promjene u javnosti, što znači da odnosi sa javnošću imaju dosta odgovornosti prema društvenoj zajednici, jer su oni ti koji kreiraju mnijenje (Pešić, 2013).

Kako bi se moglo detaljnije objasniti kako se stručnjaci za odnose prema javnošću odnose prema istoj, potrebno je detaljnije objasniti što podrazumijeva pojam *javnost*. Možemo reći da je pristup razumijevanju pojma *javnost*, kao i *ciljna javnost* izrazito različit i da postoji dosta kontradiktornosti u literaturi. Javnost (eng. *public*) potječe od latinske riječi *publicus* (izvedeno od lat. *res publica*), ima dva značenja: prvo značenje se odnosi na pristupačnost i otvorenost puku i dostupnost u općem smislu, dok se drugo značenje odnosi na stvari od općeg interesa a to se posebno odnosi na službene i državne poslove (Lamza- Posavec, 1995).

Prema Smithu (2005), javnost je grupa ljudi koja dijeli zajednički interes na istom prostoru, u istom vremenu, pri čemu prepoznaju svoje značenje i organizira se prema potrebama i određenim pitanjima koja se odnose na datu grupu. Tako da možemo reći da je to homogena grupa ljudi, u smislu imaju slične interese koje se odnose na svjesne i aktualne situacije te se potencijalno mogu organizirati i pokrenuti kako bi riješili određeni problem ili pitanje. Također, bitno je razlikovati javnost od publike, koja predstavlja ljude koji koriste dostupne medije i prate razne događaje, bilo da su to sportski, kulturni ili društveni. Za razliku od javnosti, publika je heterogena grupa ljudi i nije pravilo da imaju konkretan interes za višu organizaciju, ali ga svakako mogu imati. Pored razlike pojmova *javnost* i *publika*, potrebno je razgraničiti pojmove *javnost* i *masa*. Javnost razlikujemo od mase na način što je čine pojedinci koji angažirano raspravljaju o pitanjima od općeg društvenog interesa (Radojković i Stojković, 2004).

Upravo zato, javnost mogu predstavljati potencijalni kupci nekih proizvoda, korisnici ili donosioci odluka, ali istovremeno javnost mogu predstavljati pojedinci, skupine ljudi koje mogu biti veće ili manje te više ili manje organizirane, ili društvo, odnosno društveno okruženje u širem smislu, s ciljem sudjelovanja u procesu ponašanja (Kotler, 1994).

Mnogi autori su radili na jasnoj podjeli javnosti te su kroz svoj rad identificirali tri glavna oblika javnosti koja uključuju: nejavnost, prikrivenu javnost i aktivnu javnost. Ključna



razlika između ova tri oblika jeste nivo uključenosti, pri čemu se *nejavnost* ne suočava sa problemom ili određenom situacijom koja je relevantna za njih, točnije, razina uključenosti je niska i nije učinkovita. *Prikrivena javnost* predstavlja onaj oblik javnosti koji nema razvijenu svijest o vezama između njih i drugih javnosti i organizacija, dok *aktivna javnost* se aktivno organizira i komunicira s ciljem poduzimanja konkretnih koraka u određenim situacijama (Tomić, 2016). U biti, razina uključenosti se odnosi na razinu svijesti koju određena javnost ima za dati problem, što znači da što su ljudi više uvjereni da su uključeni u situaciju, da je veća vjerojatnost komunikacije pa, samim time, i djelovanja (Cutlip, 2010).

Upravo na osnovu ovih polaznih teorija, Cobb i Elder (1972) su empirijski identificirali četiri vrste javnosti:

1. Specifična grupa javne identifikacije, koja predstavlja ljude koji imaju trajnu simpatiju prema generičkim interesima javnosti;
2. Specifična grupa javne pozornosti predstavlja grupu ljudi koji su nezainteresirani za većinu pitanja, ali imaju interes i dobro su upućeni za specifična pitanja iz njihovog okruženja;
3. Masovna javno-osjetljiva javnost predstavlja, uglavnom, sloj obrazovanih i dobro upućenih ljudi;
4. Masovno javno-uobičajena javnost koja bi predstavljala apatičnu javnost, odnosno onaj dio javnosti koji niti je dobro upućen, niti je zainteresiran da bude.

Važno je naglasiti da se pod općom javnosti smatrala javnost jednog cijelog zemljopisno određenog područja, (Lamza-Posavec, 1995) međutim, u današnjem kontekstu razvoja gospodarstva, ekonomije, ali i komunikacije, javnost je puno šira od državnih granica. Na primjer, ukoliko govorimo o multinacionalnoj kompaniji sa globalnim djelovanjem, javnost za takvu korporaciju čini ukupnost nacionalnih populacija prostora na kojem djeluje i ima utjecaj. Naravno, opća javnost je kategorija isključivo teorijske naravi, kada govorimo o odnosima s javnošću. Ciljna javnost je kategorija koja se tiče svakoga tko se bavi odnosima s javnošću (Tomić, 2016).

Kako je već spomenuto u uvodu ovog rada, marketing i odnosi s javnošću se veoma često prepliću, tako da se u tom preplitanju jako često miješaju pojmovi *tržište*, koje je domen interesa marketinga i pojma *javnost*, kojom se bave odnosi s javnošću. Možemo reći da je tržište onaj aspekt koji je izoliran od organizacije, obzirom da organizacije stvaraju tržišta, jer je glavni cilj svakog biznisa stvoriti i zadržati potrošača. To znači da praktičari marketinga sami stvaraju i biraju tržišta koja mogu koristiti njihove proizvode i/ili usluge. S druge strane, javnost se organizira oko pitanja i bira organizacije, s ciljem dolaska do informacija i/ili pomoći na način da vrše pritisak na organizacije ili da sami rade na regulaciji istih. Same organizacije mogu ignorirati tržišta ukoliko to žele, ali ne i javnost, zato praktičari odnosa s javnošću komuniciraju s javnostima koje prijete autonomiji organizacije

ili nude mogućnost pojačanja te autonomije. Također, još jedna bitna razlika između javnosti i tržišta jeste da su javnosti uglavnom dosta aktivnije nego tržišta (Tomić, 2016).

## 2.4. Modeli odnosa s javnošću

Za podobnije razumijevanje odnosa s javnošću, neophodno je nešto reći i o modelima odnosa s javnošću. Kako bismo pobliže objasnili što modeli jesu i koji je njihov značaj, neophodno je osvrnuti se na određene modele koji imaju veliki značaj u odnosima s javnošću. Među istaknutim modelima, nalazimo Grunig – Huntove modele i Cutlipov model, tzv. *model otvorenih sistema* (Tomić, 2016).

Prije svega, moramo definirati modele, koji, prema Kuncziku i Zipfelu predstavljaju jednostavniji prikaz određenog polja stvarnosti, da se istaknu važni aspekti određenog, postojećeg problema, a sve s ciljem pojednostavljenja određenog. Prema tome, modeli u odnosima s javnošću imaju dvije ključne funkcije:

1. Funkciju organizacije, a što znači da predstavljaju integraciju pojedinačnog u ukupno;
2. Heurističku funkciju, koja podrazumijeva dobivanje novih spoznaja problema (Kunczik i Zipfel, 2006).

Maločas su navedena dva modela, tako da je neophodno ih objasniti. Prema Grunigu i Huntu (1984), modeli predstavljaju povijesni način razvoja odnosa s javnošću, na osnovu čega su izvršili podjelu modela odnosa s javnošću, od kojih se svaki od modela može promatrati kao simplificirani prikaz vrijednosti, ciljeva i djelovanja organizacije kroz praksu odnosa s javnošću. Navedena podjela modela se sastoji iz:

1. Modela štampane agenture i publiciteta (povijesni razvoj propagande);
2. Modela javnog informiranja;
3. Dvosmjernog asimetričnog modela;
4. Dvosmjernog simetričnog modela (Gruning i Hunt, 1984).

Ova četiri navedena modela predstavljaju simplificirano izložene vrijednosti, ciljeve i postupanje organizacije koja se koristi odnosima s javnošću.

### 2.4.1. Model štampane agenture i publiciteta

Razvoj modela komuniciranja seže u 19. stoljeće, točnije 1830-ih, u vrijeme Amosasa Kendalla, koji je bio, prevedeno u današnji kontekst, predsjednički tajnik za štampu. Štampani medij je stvorio američke junake. Primjer novina koje su doživjele veliki procvat jeste *Sun*, koji se prodavao za jedan *penny*, što je bilo značajno jeftinije u odnosu na ostalu

štampanju i tako postao medij za običnog čovjeka, odnosno, dostupan svima. Upravo je to bio momenat razvoja velikih priča za malog čovjeka, koje su, uglavnom, bile izmišljotina (Gruning i Hunt, 1984).

Jedna od poznatih izjava ovog vremena, koja je zapravo obilježila model štampane agenture i publiciteta jeste izjava Phineasa T. Barnuma: „Ne postoji loš publicitet“. Poznata fraza koja je obilježila ovu eru jeste: „Neka je javnost prokleta“ (Gruning i Hunt, 1984).

Iz ovih primjera vidimo da ova era razvoja modela zapravo predstavlja vatrenu borbu za prostor u medijima i mnogi predstavnici su se borili da na bilo koji način dobiju besplatan prostor u štampi (Gruning i Hunt, 1984). Na osnovu ovog izvodimo, da je model štampane agenture i publiciteta zapravo odnos subjekta i javnosti. U tom odnosu, kroz korištenje medijskog prostora, javnost je podređena, što znači da je komunikacija jednosmjerna (Tomić, 2016).

#### 2.4.2. Model javnog informiranja

Kako je već poznato, 20. stoljeće je obilježeno razvojem biznisa. U toj trci za novcem, u kojoj mali čovjek je posjedovao jako malo ili ništa, a vlade su bile zarobljene pod utjecajem velikih kompanija, dolazi do razvoja veće društvene svijesti, radnici se organiziraju u sindikate, što je otvorilo vrata jednom drugom načinu korištenja publiciteta (Gruning i Hunt, 1984).

Upravo je novinar iz New Yorka, Ivy Lee, prepoznao tu potrebu. Za njega se smatra da je jedan od prvih, ali i najpoznatijih praktičara odnosa s javnošću, kroz model javnog informiranja. Ovaj model je zasnovan na sasvim drugom principu od modela štampane agenture i publiciteta, a sastoji se u tome da je neophodno govoriti istinu. U kontekstu njegovog vremena, to se odnosilo na iznošenje istine u djelovanjima i radnjama određenih organizacija, a sve s ciljem da se organizacije poboljšaju, a istina iznosi bez straha (Eldom Hiebert, 1984).

Definicija publiciteta koji Ivy Lee zagovara se može sažeti u: „Neka javnost bude informirana“. Upravo ovom izjavom je imao za cilj pobiti centralnu izjavu modela štampane agenture i publiciteta (Gruning i Hunt, 1984). Njegov stav o odnosima s javnošću se zasnivao na tome da su praktičari odnosa s javnošću razumna ljudska bića. To znači da, ako im damo adekvatne, točne i potpune informacije, oni će donijeti pravu odluku. Što znači da on promatra praktičare u odnosima s javnošću kao odvjetnike suda javnog mišljenja, što znači da predstavlja interese svog klijenta, koliko god je to moguće sprovesti u granicama zakona (Gruning i Hunt, 1984).

Model javnog informiranja uživa značajnu popularnost među vladinim organizacijama i agencijama i ovaj model predstavlja svojevrsni pomak prema dvosmjernom modelu odnosa s javnošću (Tomić, 2016).

### 2.4.3. Dvosmjerni asimetrični model

Kako je već rečeno, vrijeme Prvog svjetskog rata postaje vrijeme masovne propagande koja je imala za cilj masovno uključivanje ljudi u rat. U tom trenutku, novinar po imenu G. Creel je imenovan od strane američkog predsjednika Wilsona na čelo Povjerenstva za javne informacije (engl. *Committee on Public Information*), što je u biti Američka propagandna agencija (Gruning i Hunt, 1984).

Glavni cilj jeste bio masovno nagovaranje, u čemu je ovo Povjerenstvo ostvarilo značajan uspjeh. Korištene metode nisu bile nepoznate; predstavljaju zapravo standardno sredstvo modela javnog informiranja, ali s razlikom što su koristili načela masovnog uvjeravanja. Načelno su propagirali ideje koje je tadašnje američko stanovništvo željelo čuti, uz moću emocionalnu snagu (Gruning i Hunt, 1984).

Dio tog uspješnog tima činio je i E. L. Bernays, koji je odnose s javnošću podigao na nivo znanosti (Bernays, 2013), kroz svoje knjige iz ove oblasti, koje uključuju: „Kristaliziranje javnog mišljenja“, „Propaganda“, „Odnosi s javnošću“. On je, zajedno sa Ivy Leejem, naglašavao nužnost djelovanja u sklopu *najboljeg interesa*. To znači da je zastupao stav da javnost može biti uvjerena u bilo kojem smjeru u kojem propagandist to želi, ako se predstavi da se djeluje u najboljem interesu po javnost. Isticao je nužnost da odnosi s javnošću moraju zaštititi javnost (Gruning i Hunt, 1984).

Međutim, kao što su i drugi praktičari dvosmjernog asimetričnog modela radili, on je najčešće igrao svoju ulogu na način da dozna što se javnosti svidjelo vezano za određenu organizaciju organizacije (Tomić, 2016). To dalje znači da se određuju vrijednosti određenih stavova javnosti i prilagođava prezentaciju organizacije javnosti na način koji bi se dopao javnosti. Ove strategije je nazvao *strategije kristaliziranja javnog mišljenja i organiziranje pristanka*, što zapravo predstavlja glavno obilježje klasičnog dvosmjernog asimetričnog modela. Možemo reći da je jedna od njegovih najznačajnijih izjava: „Javnost treba biti shvaćena, a njena potreba razmotrena“ (Gruning i Hunt, 1984).

Kao osnovne pretpostavke asimetričnog modela odnosa s javnošću možemo izdvojiti:

- Interna orijentacija, koja podrazumijeva da se promatra samo iz perspektive organizacije prema van, a da se ne vidi organizacija iz perspektive vanjske javnosti;
- Zatvorenost sistema, što pretpostavlja da jednosmjerni tok informacija – samo iz organizacije, ali ne i u organizaciju;
- Djelotvornost, što znači da su nisku troškovi i učinkovitost važniji od inovacija
- Elitizam, koji znači da je rukovodstvo neke organizacije najbolje upućeno u određene probleme;
- Konzervativizam, što pretpostavlja nepoželjnost promjena;

- Tradicija, koja znači da uspostavljena tradicija određene organizacije djeluje pozitivno i stabilizirajuće, na način da održava kulturu i identiteta iste.
- Centralizacija autoriteta znači da moć mora biti koncentrirana kod nekoliko ključnih menadžera, dok zaposlenici imaju malo autonomije i moći; jednostavno rečeno – hijerarhijska struktura organizacije je poželjna (Gruning, 1989).

#### 2.4.4. Dvosmjerni simetrični model

Jedan od prvih autora koji je počeo prakticirati i propagirati simetrični model odnosa s javnošću jeste S. M. Cutlip, prema kojemu odnosi s javnošću trebaju opisati postulate i praksu komunikacije za izgradnju dobre prakse odnosa s javnošću (Cutlip *et. al*, 2003; Gruning, 1989)

Simetrični model odnosa s javnošću predstavlja temelj za razvoj modernih odnosa s javnošću, na način da odbacuje moć masovnog uvjeravanja kao nužno sredstvo. U dvosmjernom simetričnom, u odnosu na treći asimetrični model, još jače su naglašene povratne (feedback) veze (Tomić, 2016). Ključ ovog modela jeste da komunikacija teče ravnopravno u oba smjera, a centralni koncept predstavlja komunikacija, koja je zamijenila persuaziju. Upravo zbog toga, Gruning smatra da je ovaj model moralniji, ali ujedno i funkcionalniji, te izdvaja postulate simetričnog modela:

- Holizam;
- Uzajamna ovisnost;
- Otvorenost sistema;
- Ravnoteža;
- Jednakost;
- Autonomija;
- Inovacija;
- Decentralizacija menadžmenta;
- Odgovornost;
- Rješavanje sukoba;
- Liberalizam internih skupina (Gruning, 1989).

Obzirom da je komunikacija centralni postulat ovog modela, to znači da je monolog zamijenjen dijalogom, jer je to jedini koncept komunikacije koji omogućava međusobno razumijevanje i upravo je to ključni razlog zašto dvosmjerni simetrični model postaje model suvremenih odnosa s javnošću. Naravno, neophodno je naglasiti da svaka organizacija bira sebi adekvatan i promjenjiv model, ovisno od prirode same organizacije.

*Tabela 1. Osobine četiri modela u odnosima s javnošću*

Modeli				
Značajka	Press agent/publicitet	Javno informiranje	Dvosmjerni asimetrični model	Dvosmjerni simetrični model
Svrha	Propaganda	Širenje informacije	Znanstveno uvjeravanje	Obostrano razumijevanje
Priroda komunikacije	Jednostrana: potpuna istina nije bitna	Jedan govori, istina važna	Dvosmjerna, neuravnoteženi učinci	Dvosmjerna, uravnoteženi učinci
Komunikacijski model	Izvor --> Primatelj	Izvor --> Primatelj	Izvor <--> Primatelj reakcija	Skupina <--> Skupina
Priroda istraživanja	Malo, poslovnica	Malo, zanimljivo, čitateljstvo	Formativni, procjenjivanje stavova	Formativni, procjenjivanje razumijevanja
Vodeće povijesne osobe	P. T. Barnum	I. Lee	E. L. Bernays	E. L. Bernays
Gdje se koriste danas	Sport, kazalište, promocija proizvoda	Vlada, neprofitna udruženja, biznis	Natjecateljski biznis, agencije	Regularni biznis, agencije
Procijenjeni postotak organizacija koje ih koriste danas	15%	50%	20%	15%

*Izvor: Autor završnog rada prema Tomić (2016)*

## 2.5. Upravljanje u odnosima s javnošću

Kako bi rad na polju odnosa s javnošću bio uspješan i učinkovit, neophodno je planiranje. Djelatnici u odnosima s javnošću, koji učestvuju u procesima planiranja, posjeduju veliko iskustvo, ali i teorijsko znanje i imaju sposobnost korištenja velikog broja podataka u četverofaznom procesu rješavanja problema. Ovaj model podrazumijeva:

- a) Definiranje problema;
- b) Planiranje i stvaranje programa;
- c) Poduzimanje akcije i komunikacije;

d) Procjena programa (Cutlip *et. al*, 2003)

Ovaj četverofazni strateški proces, poznat pod skraćenicom RACE (engl. *research, action, communication, evaluation*) predstavlja model koji je predložio J. Marston, 1963. godine u knjizi *Nature of Public Relations*. Prema ovom modelu, istraživanje podrazumijeva pregled, odnosno analizu dostupne literature i javnog mišljenja. Drugi korak, označen kao planiranje i stvaranje programa predstavlja strateško planiranje koje uključuje određivanje ciljeva, mjerila, pravovremenost, oblikovanje poruka, dizajn kampanje/programa, što uključuje kreiranje logotipova i slogana, kao i predviđanja proračuna. Treći korak, koji se odnosi na preduzimanje akcije i komunikaciju, odnosi se na ostvarivanje komunikacije sa ciljnom javnosti ili publikom, preko najprikladnijeg medija, sa što adekvatnijom porukom, kako bi se ostvario zadani cilj. Na kraju, četvrti korak, predstavlja evaluaciju, odnosno procjenu programa, uz pomoć kojeg mjerimo uspjeh napora u odnosu inicijalno postavljenih ciljeva (Tomić, 2016).

Prema ovom modelu, istraživanje je sastavni dio upravljanja odnosima s javnošću, tako da se nalaže da se sprovede i u prvom, ali i u posljednjem koraku. Za ovaj model se smatra da opisuje odnose s javnošću na univerzalan način, a sveobuhvatni pristup su razvili Cutlip *et. al* 2003. godine, a sastoji se u četiri koraka:

- a) Analiza situacije;
- b) Strategija;
- c) Provedba;
- d) Procjena.

Slijedeći ovaj model, analiza podrazumijeva definiranje trenutnog problema s kojim se sreće odjel za odnose s javnošću i analiza bi trebala odgovoriti na pitanje: *Što se događa u ovom trenutku?* Kroz strategiju, omogućava se planiranje i kreiranje programa, a cilj je odgovoriti na pitanja: *Što treba napraviti, kako to reći i zašto?* Provedba predstavlja aktivni, direktni korak prema javnosti; djeluje se i komunicira. Za ostvarivanje provedbe, potrebno je odgovoriti na pitanja: *Kako i kada ćemo djelovati i objaviti?* I na kraju, potrebno je izvršiti procjenu, odnosno ocijeniti program (Cutlip *et. al*, 2003).

Ovaj model naglašava kako je za uspjeh projekta neophodan sinergijski učinak, a to podrazumijeva da je svaki korak u procesu planiranja podjednako važan (Gregory, 2006; Tomić, 2016). U sklopu ovog modela, autori sugeriraju da se istraživanje treba provoditi u sva četiri koraka (Cutlip *et. al* 2003).

Prema britanskoj autorici, A. Gregory (2002), planiranje fokusira napore i otklanja nepotrebno, pa samim time i poboljšava učinkovitost rada. Također, ona daje i model planiranja. Prema ovom modelu, analiza i evaluacija ciljeva i općih ciljeva imaju centralno mjesto, obzirom da je za uspješno planiranje neophodna analiza javnosti, kako bi se prenijela

željena poruka. Taktika za prijenost poruke je podložna evaluaciji, kako bi sam proces bio što uspješniji.

Važno je odgovoriti na pitanja zašto je planiranje važno i kako dobro planiranje omogućava učinkovito upravljanje u odnosima s javnošću. U procesu planiranja, svaki praktičar odnosa s javnošću treba moći odgovoriti na pet ključnih pitanja, a ona su:

- a) Što želimo postići, odnosno koji su naši ciljevi?
- b) Kome se obraćamo, odnosno što predstavlja javnost s kojom ostvarujemo komunikaciju?
- c) Što mi to želimo ciljnoj javnosti reći, odnosno kakva je to poruka?
- d) Koji je adekvatan način za prijenos poruke, odnosno kako poslati poruku ciljnoj javnosti?
- e) Kako znamo da smo ostvarili svoj cilj, tj. Koji je adekvatan model evaluacije našeg rada? (Gregory, 2006; Tomić, 2016)

Mnogi autori daju osvrt na adekvatan proces planiranja. Jedan od njih je O. Baskin sa suradnicima iz 1997. godine, koji daje četiri koraka u procesu planiranja u odnosima s javnošću: definiranje problema u odnosima s javnošću, planiranje, provedba plana, odnosno komunikacija i ocjena, i na kraju, evaluacija. One organizacije koje djeluju kroz pomno planiranje kreiraju dugoročnu viziju rada, obzirom da planiranje, po svojoj definiciji znači *gledati naprijed* (Baskin *et. al.*, 1997). Također naglašava se da planiranje omogućava u procjeni odnosa vrijednosti i novca, minimizira nesreće, razrješava nesuglasice i potiče proaktivnost (Gregory, 2000).

### 2.5.1. Definiranje problema

Definiranje problema ima svoj korijen u određivanju da određeni aspekt u radu nije dobar ili da nije dovoljno dobar, već bi morao biti bolji i adekvatniji. Obzirom da svaka organizacija ili kompanija ima postavljene ciljeve do kojih želi stići, samim time ciljevi postaju instanca planiranja rješavanja problema ili poboljšavanja rada. Da bi se to ostvarilo, potrebno je napraviti detaljnu analizu stanja, a to podrazumijeva prikupljanje informacija iz okruženja kako bi se što preciznije identificirao problem, na način da opis problema sadrži one informacije koje su ključne za razumijevanje problemske situacije (Cutlip *et. al.*, 2003; Broom, 2010).

Analiza problemske situacije, obzirom da je zasnovana na prikupljanju informacija i iz mikro okruženja, ali i makro okruženja, tiče se unutarnjih i vanjskih faktora. Prema tome, unutarnji faktori se odnose na organizacijsku politiku, ali i na procedure i sve djelatnosti koji se odnose na analiziranu problemsku situaciju. S druge strane, analiza vanjskih faktora daje uvid u sve



faktora iz vanjskog okruženja. Konačni cilj ovakvog istraživanja jeste poboljšanje funkcioniranja, a to znači da daje prostor praktičaru za odnose s javnošću za promjene i modificiranje određenih dijelova kampanje ili promjene odabira medija (Szondi i Theilmann, 2006).

Kako je već rečeno, istraživanje u svrhu identifikacije problema treba da pruži ključne informacije za dalje planiranje rada, kako bi određena organizacija dostigla svoje ciljeve. U procesu istraživanja, potrebno je dati odgovore sljedeća na istraživačka pitanja:

- a) Koji faktori iz unutrašnjeg i vanjskog okruženja utječu na organizaciju?
- b) Tko je ciljna javnost?
- c) Što javnost zna o problemu?
- d) Što javnost misli o tome?
- e) Koji je odnos organizacije i javnosti?
- f) Koji su ključni mediji koje javnost koristi?

Upravo kroz analizu problemske situacije, praktičar u odnosima s javnošću dobiva jasno objašnjenje prilika i izazova, koji postoje u organizaciji i upravo zato ona treba biti detaljan prikaz svih sakupljenih informacija o datom problemu. Nasuprot tome, konstatacija problema predstavlja sažeti opis situacije, koja nastaje kao rezultat analize problemske situacije (Broom, 2010).

Postoji nekoliko pristupa analizi problemske situacije, a u sklopu ovog magistarskog rada će biti osvrst na dvije: PEST i SWOT analizu.

PEST (engl. *political, economic, social, technological*) analiza zasnovana je na podjeli okruženja na četiri područja: *političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko*. U samom izvođenju PEST analize postavljaju se tri pitanja:

- a) Koji su to sve faktori iz okruženja koji imaju utjecaj na organizaciju?
- b) Koji faktor je datom trenutku najviše krucijalan?
- c) Koji faktor će biti najvažniji u naredne četiri godine?

Ova tri pitanja pomažu organizaciji da jasno vidi situaciju u kojoj se nalazi, ali pomaže u pronalasku ključnih elemenata za daljnji napredak. Obzirom na ograničenja PEST analize, zbog promjene modernog okruženja, važno je spomenuti i proširenu PEST analizu, poznatu kao EPISTLE, koja uključuju PEST analizu sa proširenjem: *informacionog, pravnog i okolišnog* (engl. *informational, legal, enviroment*) (Gregory, 2006).

Druga analiza koja pomaže u identifikaciji vanjskih i unutarnjih faktora je, već pomenuta, SWOT analiza. SWOT analiza (engl. *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*) predstavlja važan strateški alat uz pomoć kojeg se na dinamičan način promatra odnos snaga i slabosti organizacije, sa prilikama i rizicima koje je susreću. Obzirom da se snage i slabosti odnose na samu organizaciju, odnosno, internog su karaktera, dok su prijetnje i prilike eksternog karaktera, ova analiza omogućava organizaciji uvid u potencijalne promjene koje treba uvesti kako bi se ojačala i oduprla vanjskim faktorima, koji na organizaciju imaju direktan utjecaj (Gregory, 2006).

Samo istraživanje, iz perspektive izvođenja, mogu obaviti djelatnici iz odjela odnosa s javnošću ili mogu organizirati stručne istraživačke organizacije da sprovedu potrebno istraživanje. U oba slučaja, djelatnici u odnosima s javnošću trebaju biti upoznati sa samim tokom istraživanja i moraju dobro poznavati pojmove vezano uz istraživanje, kako bi menadžment organizacije uputili u sam tok (Broom, 2010).

Pristup istraživanju u odnosima s javnošću sastoji se u dvije metode:

- a) Kvalitativne, koje podrazumijevaju intenzivne i dubinske intervjue sa ciljnom javnošću koji mogu biti grupni i individualni, ali i studije delfi, grupne intervjue i studije slučaja
- b) Kvantitativne, koje podrazumijevaju anketiranje i analizu dobivanog sadržaja (Szondi i Theilmann, 2006).

Također, u sklopu istraživačkih tehnika autori, kao što su Wilcox i Cameron, razlikuju primarna i sekundarna istraživanja. Cilj primarnih istraživanja je da se dobiju nove i originalne informacije u procesu istraživačkih postupaka. S druge strane, u sekundarnim istraživanjima se koriste dostupne informacije iz raznih izvora, kao što su: knjige, časopisi, elektronske baze podataka i slično (Wilcox *et. al*, 2001; Wilcox i Cameron, 2009).

#### 2.5.2. Kvalitativne metode

Kako je već rečeno, neke od kvalitativnih metoda kojima se koriste praktičari u odnosima s javnošću, uključuju intervjue, grupne i individualne, kao i studija delfi, stoga je važno ih pobliže objasniti. Ono što je zajedničko i grupnom i individualnom intervjuu jeste da su to uobičajene vrste kvalitativnog istraživanja u odnosima s javnošću. I jedan i drugi tip intervjua omogućavaju procjenu odnosa, na način da otkrivaju izvor motivacije ljudi. Treba naglasiti da se individualni intervjui sprovode sa čelnicima određene zajednice, aktivistima, novinarima, državnim dužnosnicima i zaposlenicima određene organizacije, što im daje priliku da se izraze na sebi sopstven način, zbog čega citiranje u izvještajima sudionika intervjua predstavlja ključni aspekt u iznošenju podataka iz intervjua (Grunig, 2010).

Također, potrebno je, u sklopu individualnog intervjua, razlikovati i intenzivni ili dubinski intervju, koji predstavlja oblik osobnog razgovora, s ciljem istraživanja stavova i konteksta

koji su povezani s tim stavovima. Ovaj tip intervjuja karakterizira: mali uzorak, otvorena pitanja, prilagodljivost pitanja, bilježenje neverbalnog ponašanja. Prednost intenzivnih ili dubinskih intervjuja jeste u tome što daju širok dijapazon detalja, dok bi se kao negativna strana mogla navesti opasnost od pristranosti osobe koja vodi intervju (Tomić, 2016).

S druge strane, grupni intervju podrazumijeva da osposobljeni voditelj sudionike grupnog intervjuja vodi kroz raspravu, koja se gradi od općeg do pojedinačnog, na način da postepeno usmjerava na ključna pitanja (Grunig, 2010).

Još jedna spomenuta kvalitativna metoda jeste studija delfi, koja podrazumijeva povezivanje prinosa pedagoga i profesionalaca. Kroz ovaj tip studije, ispituje se mali broj stručnjaka i njihovi odgovori se analiziraju kvalitativnim metodama, a ne kvantitativnim. Studija se ponavlja nekoliko puta i nadograđuje se (Grunig, 2010).

### 2.5.3. Kvantitativne metode

Kako je već navedeno, u kvantitativne metode/ tehnike koje se koriste u odnosima s javnošću se ubrajaju ankete i analiza dobivenog sadržaja. Za razliku od intenzivnog ili dubinskog intervjuja, kod kojih se odgovori ne pokušavaju uopćiti, u anketi je to cilj. Obzirom da anketa predstavlja naziv za skup postupaka pomoću kojih se prikupljaju i analiziraju izjave ljudi, kako bi se shvatilo njihovo mišljenje, spoznale njihove navike i interesi, zarad statističkih praćenja ili istraživanja tržišnog, sociološkog, medicinskog i drugog karaktera. Ankete se provode poštom, osobno, telefonski, internetski. Način provođenja ankete se određuje na osnovu odabira uzorka, tipa pitanja i načinu njihovog postavljanja (Tomić, 2016).

Analiza sadržaja, kao još jedan tip kvantitativne metode, predstavlja metoda analize medijske stvarnosti, ujedno i verbalne i vizualne produkcije, što podrazumijeva analizu sadržaja novina, časopisa, radija, televizije i interneta, s ciljem donošenja zaključaka o komunikatorima i korisnicima tih sadržaja. Obzirom da su danas mediji gotovo u potpunosti elektronski i da je težište medija na internetu, praktičari u odnosima s javnošću posebnu pažnju obraćaju na analizu podataka dobivenih sa interneta. Također, u analizu, pored navedenog, se uključuju i online baze podataka. Baze podataka podrazumijevaju skup prikupljenih i međusobno povezanih podataka za upotrebu prema namjeni. Uglavnom su visoko specijalizirane i organizirane od strane stručnjaka za datu oblast (Tomić, 2016).

Metoda analize sadržaja se može provodi u osam osnovnih, zasebnih koraka:

- a) Koncizno formuliranje istraživačkog pitanja;
- b) Odabir adekvatnog uzorka;
- c) Definiranje jedinice analize;
- d) Definiranje kategorije sadržaja kojeg je neophodno analizirati;

- e) Uspostavljanje sistema kvantifikacije;
- f) Provođenje pilot studije;
- g) Kodiranje sadržaja u odnosu na uspostavljene definicije (Gregory, 2006).

Kako bismo adekvatno sprovedeli kvantitativnu analizu, potrebno je ukazati na semantički diferencijal, te dvije skale: Likertova i Kuninova. Semantički diferencijal predstavlja jednu od najčešće upotrebljivanih kvantitativnih instrumenata za ispitivanje imidža, a sastoji se od parova suprotstavljenih pojmova u odnosu na koje se predmet od interesa ocjenjuje. Pristup semantičkog diferencijala je zasnovan na semiotici, odnosno pristupu proučavanja riječi, znakova i simbola (Tomić, 2016).

Likertova skala, kao jedna od skala koja se koristi u kvantitativnoj analizi, predstavlja jedan od kvantitativnih instrumenata za ispitivanje stavova ili imidža. Uz pomoć ove skale se može ispitati slaganje ili neslaganje s tvrdnjom o predmetu (Szondi i Theilmann, 2006).

Druga spomenuta skala, Kuninova skala je jedan od kvantitativnih alata za ispitivanje stavova ili imidža. Ovom skalom je omogućeno ocjenjivanje pojmova od interesa neverbalno, da bi što lakše razumjela djela ili starije osobe (Szondi i Teilmann, 2006).

#### 2.5.4. Planiranje u odnosima s javnošću

Kako je već rečeno, planiranje u upravljanju u odnosima s javnošću predstavlja drugi korak, koji se sprovodi nakon istraživanja. Kako bi program mogao služiti svrsi, odnosno da donese željeni uspjeh, neophodno je da bude dobro isplaniran, odnosno strateški. Strateško planiranje omogućava dugoročne ciljeve, koje organizacija, odnosno odjel za odnose s javnošću želi ostvariti i na koji način će to ostvariti. Samim time, izbjegava se gubljenja pravca organizacije, kao i rutinska ponavljanja. Za planiranje možemo reći da predstavlja koordinaciju više metoda za postizanje konkretnih rezultata (Wilcox i Cameron, 2009). Postoji nekoliko razloga koje možemo navesti zašto je planiranje aktivnosti odnosa s javnošću važno:

- a) Planiranje omogućava fokusiranje, što znači da omogućava postavljanje prioriteta poslova;
- b) Planiranje poboljšava učinkovitost rada, što znači da se omogućava praćenje toka rada do ostvarivanja željenog cilja;
- c) Planiranje omogućava dugoročno djelovanje, na način da od osobe koja ga planira zahtijeva da razmotri sve potencijalne buduće potrebe organizacije, što olakšava adaptaciju na promjene, te ujedno omogućava lakše upravljanje rizicima;
- d) Planiranje podstiče proaktivnost, što znači da se planiranjem omogućava lakše gledanje unaprijed;

- e) Planiranje vodi rješavanju sukoba, što podrazumijeva da pomno isplanirani odnosi s javnošću ujedno mogu i predvidjeti potencijalne nesuglasice, koje se onda mogu riješiti u fazi planiranja;
- f) Planiranje smanjuje mogućnost neplaniranih djelovanja, na način da se osiguraju rezervni planovi i predvide rizici;
- g) Planiranje daje vrijednost za novac, odnosno omogućava da se ciljevi ostvare unutar zadanog proračuna i, istovremeno, da prošli rezultati služe kao osnova za traženje sredstava za buduće projekte (Gregory, 2000).

Također, planiranje u odnosima s javnošću organizaciji pomaže u strateškom upravljanju, obzirom da kroz strateško promišljanje se postavljeno željeno buduće stanje promatra iz perspektive sila koje bi mogle narušiti ili potpomoći dolasku do cilja (Broom, 2010). Prema tome, strateško upravljanje je pristup u odnosima s javnošću koji djeluje kroz otvoren sistem. U širem smislu podrazumijeva skup upravljačkih odluka i koraka koje određuju dugoročno funkcioniranje, odnosno dugoročnu poslovnu politiku organizacije. To znači da je neophodno da svaka organizacija ima razvijenu strategiju, a ona podrazumijeva ukupan pristup programu ili kampanji i posvećena je detaljima koji su vidljivi u analizi dostupnih informacija. Strategija nije isto što i cilj i potrebno je osmisliti prije taktike. Odnosi s javnošću, kao medijatori u komunikaciji, ali istovremeno i mašinerija za skupljanje podataka su neophodni organizaciji kako bi razvila uspješnu strategiju. Sama strategija odnosa s javnošću podrazumijeva: kreativnu, strategiju skupa, adaptacijsku i obrambenu strategiju. Uz pomoć kreativne strategije, razvija se reputacije organizacije. Strategija skupa omogućava povećanje konkurentnosti i učinkovitosti (Gregory, 2006). Adaptacijska strategija pomaže u očuvanju vrijednosti i prilagodbi na promjene iz okruženja. I posljednja, obrambena strategija, omogućava da organizacija odupre neprijateljskim stavovima (Davis, 2003).

Taktika, s druge strane, predstavlja praktičan dio plana što opisuje aktivnosti koje stavljaju strategije u pogon i pomažu postići zacrtane ciljeve. Ona, kao sredstvo zasnovano na strategiji, zasnovana je na korištenju komunikacijskih alata kako bi se došlo do primarne i sekundarne javnosti s ključnim porukama. Taktika se formira na način da se procijeni utjecaj trenutne okolnosti na organizaciju (Tomić, 2016).

Nadalje, strateško upravljanje se ostvaruje kroz proces istraživanja sadašnjih i budućih okruženja, definiranje ciljeva i donošenje odluka koje će omogućiti ostvarenje zadanog cilja. U odnosima s javnošću, strateško planiranje uključuje: definiranje ciljeva programa, utvrđivanje pravila za upravljanje samom strategijom i osmišljanje strategije (Davis, 2003; Gregory, 2006).

Djelatnici za odnose s javnošću razrađuju zajedno s drugim menadžerima planove za strateški program. Možemo navesti da proces planiranja uključuje sljedeće korake:

- a) Određivanje uloga i misija, na način da se jasno definira priroda, opis i opseg posla koji se treba napraviti;
- b) Određivanje područja u kojima se očekuju ključni rezultati, što pomaže jasnom određivanju na što će se trošiti vrijeme, resursi i sposobnosti;
- c) Identifikacija i specificiranje pokazatelja učinkovitosti, podrazumijeva određivanje mjerljivih faktora na osnovu kojih se postavljaju ciljevi;
- d) Odabir i postavljanje ciljeva;
- e) Priprema plana akcije, što znači da se točno definira način za ostvarivanje željenih ciljeva;
- f) Uspostavljanje kontrole, čime se osigurava učinkovitost ostvarivanja;
- g) Komuniciranje, posebice unutar organizacije kako bi se ostvarila angažiranost u prethodno navedenim koracima;
- h) Provedba (Morrisey, 1982; Tomić, 2016).

Kada je u pitanju određivanje cilja, važno je da cilj ima svoju suštinu, da je realističan i oda odražava uspjeh na važnoj osnovi, odnosno da cilj održava ciljeve same organizacije. Također, neophodno je da se cilj odnosi na rezultat samog programa, što znači da cilj sam po sebi ne predstavlja sredstvo, nego posljedicu (Wilcox *et. al*, 2001).

Prema autoru A. Gergoryju, ciljevi se mogu postaviti na jedan od tri nivoa, stoga razlikuje tri tipa ciljeva:

1. Kognitivni cilj: kada se potiče ciljna javnost na razmišljanje;
2. Afektivni cilj: kada se potiče ciljna javnost na stvaranje stavova i mišljenja o određenoj temi ili problematici;
3. Konativni ciljevi: kada želimo potaknuti ciljnu javnost na specifični tip ponašanja (Gregory, 2006).

U odnosima s javnošću, ciljevi trebaju biti postavljeni prema akronimu SMART (engl. *stretching, measurable, achivable, realistic, time-bound*): fleksibilni, mjerljivi, ostvarivi, realni u određenom vremenskom roku (Baines *et. al*, 2004).

Prema Gregoryju, postoje određeni niz pravila u određivanju ciljeva u odnosima s javnošću kojih se treba pridržavati svaki praktičar, ukoliko želi da ih ostvari, a ta pravila uključuju da: ciljevi budu u skladu sa ciljevima organizacije, budu jasni, ostvarivi i realni, su mjerljivi, u skladu zadanog vremenskog roka i financija i u skladu prioriteta (Gregory, 2006).

Također, pred postavljanja cilja, neophodno je izvršiti procjenu i prepoznavanje javnosti, obzirom da je program odnosa s javnošću usmjeren prema određenoj javnosti. To znači da praktičari odnosa s javnošću moraju jasno definirati ciljnu skupinu, odnosno ciljnu javnost, a to je određena grupa unutar običnih ljudi tog društva. Da bi se što uspješnije i što preciznije odredila ciljna javnost, neophodno je sprovesti istraživanja. Takva istraživanja uključuju tržište, kao i demografsko istraživanje i profiliranje, na osnovu dobi, spola, prihoda, društvenog sloja, nivoa obrazovanja i drugo (Gregory, 2003).

#### 2.5.5. Provedba plana, tj. komunikacija u odnosima s javnošću

Provedba plana je treći korak u procesu planiranja i upravljanja u odnosima s javnošću. Plan možemo provesti onda kada je problem jasno definiran i nakon što se pristupi planiranju i pisanju programa u skladu sa ciljevima, raspoloživim sredstvima i nakon što je dobro definirana javnost, kao i strategija i taktika rada. Kako je maločas naglašeno, svi koraci imaju podjednaku važnost u procesima planiranja i upravljanja, a centralnu ulogu procesu koji traje od postavljanja do ostvarivanja cilja jeste komunikacija.

Termin *komunikacija* potječe od latinske riječi *communicatio*, što znači priopćiti. Komunikacija je temeljni pojam u društvenim znanostima koji označava transfer određene informacija od pošiljatelja iste do primatelja, pod uvjetom da primatelj može razumjeti informaciju. Sam pojam obuhvaća mehanizme 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, ukratko rečeno, predstavlja proces prenošenja poruke od jedne osobe do druge (Rouse i Rouse, 2005).

Definicijom komunikacije bavili su se brojni autori na području društvenih znanosti. Slijedeći jedan tip autora, komunikacija podrazumijeva proizvodnju određenog simboličkog sadržaja u skladu s nekim kodom koji anticipira prijam tog sadržaja u drugih subjekata, u skladu s istim kodom. Razumijevanje prenesene informacije jeste osnova komunikacijskog procesa (Garača, 2011; Šutalo, 2017). Komuniciranje je oblik sporazumijevanja između živih bića, dakle prijenos poruka između komunikacijskih partnera (Tomić, 2016).

Komunikaciju omogućava dogovoreni sistem znakova, od kojih je to najčešće jezik. Obzirom da termin *komunikacija* označava *dijeljenje*, odnosno *da se nešto učini zajedničkim*, komunikaciju opisujemo u tri osnovne dimenzije, a one podrazumijevaju: sadržaj, formu i cilj. Prema tome, sadržaj i forma komunikacije omogućavaju formiranju poruke koja se želi poslati, a samu poruku možemo poslati drugoj osobi ili skupini, kao što je društvo ili organizacija. Bez komunikacije ne možemo zamisliti svijet kakvim ga danas poznajemo. Komunikacija oblikuje tvrtke, korisnike ili kupce, organizacije, jednostavno rečeno čini samo tržište. Mnogi autori iz polja odnosa s javnošću redovito su u svojim radovima naglašavali važnost adekvatnog pristupa komunikaciji, obzirom na njenu nužnost i neophodnost. Jedan od autora jeste Damir Jugo (2012), koji naglašava tri osnovna elementa komunikacije, koji uključuju: pošiljatelja, poruku i primatelja. Nadalje, pošiljatelja definira

kao subjekta koji šalje poruku, odnosno, želi nešto saopćiti, s ciljem postizanja razumijevanja. Sama poruka koju pošiljalatelj želi poslati jeste informacija, koja može biti verbalna ili neverbalna, odnosno svaki onaj signal čiji smisao primatelj može razumjeti. Primatelj podrazumijeva osobu koja ima sposobnost i motivaciju za razumijevanje poruke koja stiže do njega te je poznat od početka enkodiranja poruke (Jugo, 2012).

U procesu komunikacije neophodan je komunikacijski kanal, obzirom da je komunikacija posredovan proces. Poruka se šalje putem određenog medija, u tom smislu komunikacijski kanal je medij uz pomoć kojeg se omogućava prijenos informacije. Sam medij se bira na osnovu određenih osobina poruke, koji uključuju: sadržaj, prirodu i svrhu poruke, primatelja, brzinu/ udaljenost i stilu komunikacije. Osnovna podjela komunikacijskih kanala na osobne i posredne. Prema tome, osobni komunikacijski kanal podrazumijeva dvije ili više osoba koje su u izravnoj komunikaciji. S druge strane, kod posrednih kanala poruke se prenose bez da se ostvarila interakcija (Kunczik, 2006).

Učinkovitost prijenosa poruke direktno ovisi o strateškom izboru komunikacijskog kanala. To znači da najbolje sročena poruka prenesena neadekvatnim komunikacijskim kanalom neće postići željeni efekt. Stručnjaci za odnose s javnošću danas imaju na raspolaganju široku lepezu komunikacijskih kanala, koji uključuju tradicionalne i nove. U tradicionalne komunikacijske kanale ubrajamo: štampu, radio i televiziju, dok u nove, moderne ubrajamo: web stranice, prezentacije i najviše društvene mreže, koje danas predstavljaju jedan od najznačajnijih komunikacijskih kanala. U odabiru adekvatnog komunikacijskog kanala, neophodno je istražiti najučinkovitiji komunikacijski kanal za prijenos određene poruke, odnosno koji će poruci donijeti maksimalnu moguću vidljivost (Heath i Coombs, 2006).

Pri odabiru komunikacijskog kanala, stručnjak u odnosima s javnošću treba uzeti u obzir: kredibilnost izvora poruke, učestalost pristupa i izloženost, učinkovitost, kontrolu, fleksibilnost poruke i kontekst u kojem se poruka prezentira (Weintraub i Pinkleton, 2001).

U procesu komunikacije razlikujemo tri faze: enkodiranje, dekodiranje i interpretaciju poruke. Prvi korak je enkodiranje, koji podrazumijeva formiranje poruke od informativnih sadržaja iz misli pošiljalatelja. U drugom koraku, dekodiranju, dolazi do prijema, interpretacije, razumijevanja, prihvatanja ili odbijanja poruke koju je poslao izvor informacije. Interpretacija poruke posljednji je korak u procesu komunikacije.

Definiranje osnovnih pojmova kontekstu ovog rada i teme je važno, upravo jer se oslanja na autore koji su naglasili važnost razumijevanja kompleksnosti komunikacije u područjima kao što su odnosi s javnošću, obzirom da se radi o planiranoj komunikaciji, što znači da je svaki dio takve komunikacije pomno i detaljno planiran (Kotler, 1994). Evidentno je da za uspješnu komunikaciju sva tri čimbenika iste moraju funkcionirati, jer u protivnom daljnje planiranje komunikacije neće biti moguće. Također, neophodno je odabrati adekvatan kanal te poruku poslati na način koji će biti razumljiv primatelju (Jugo, 2012).

Postoje osnovni postulati komunikacije unutar organizacije a oni uključuju sljedeće:



- Slušanje kao preduvjet samog komuniciranja;
- Inovaciju u pristupu komunikacije;
- Poštivanje različitih mišljenja pojedinaca, pogotovo kad postoje razlike u shvaćanjima i stavovima;
- Postavljanje komunikacijskih granica (Šutalo, 2017).

Upravo zbog navedenog, stručnjak u području komunikacije mora imati dobro razvijene tehničke, konceptualne i socijalne vještine. U ovom kontekstu, pod tehničkim osobinama se misli na sposobnost primjene znanja; konceptualne vještine podrazumijevaju dobro razvijene kognitivne sposobnosti, s ciljem analize kompleksnih situacija i pronalaženja rješenja; pod socijalnim vještinama se misli na sposobnost rada s ljudima (Šutalo, 2017).

Neophodno je naglasiti određene aspekte u komunikaciji, koje je ključno razumjeti okviru provedbe plana u odnosima s javnošću, a to su nivoi komunikacije (Wilcox *et. al*, 2001; Tomić, 2016).

#### 2.5.6. Nivoi komunikacije u odnosima s javnošću

Nivoi komunikaciju uključuju: intrapersonalnu, interpersonalnu, skupnu i masovnu komunikaciju. Intrapersonalna komunikacija podrazumijeva komunikaciju osobe same sa sobom. Ona predstavlja temelj za ostale navedene tipove komunikacija, obzirom da podrazumijeva misaoni proces razvoja ideja i planova za provedbu. Za razliku od intrapersonalne, interpersonalna komunikacija podrazumijeva interakciju dvije ili više osoba, na takav način da se istovremeno dobije povratna informacija od sudionika. Obzirom da uključuje povratnu vezu, znači da je komunikacija aktivnost, koja je suvisla i koherentna, odvija se po utvrđenim pravilima, ali podrazumijeva i verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Istovremeno, interpersonalna komunikacija ne isključuje persuaziju (Reardon, 1998).

Skupna komunikacija je vid komunikacije koji se odvija između dvije ili više skupina. Obzirom da je *skupina* širok pojam, prema tome razlikujemo skupnu komunikaciju na osnovu tipova skupina i to na: običajnu, institucionalnu i društvenu. Razlike između ova tri tipa su fundamentalne, obzirom da su one određene različitim društvenim ulogama. Prema tome, običajna skupina je ona koja osobi pripada njenim rođenjem, a to može biti: porodica, kasta, pleme, etnička skupina i drugo. Institucionalna skupina podrazumijeva aparat vlade, koji učestvuje aktivno u djelovanju na javnost, a među takve skupine možemo izdvojiti birokraciju i vojsku. Za razliku od institucionalnih, društvene skupine formiraju ljudi koji su usaglašeni po pitanju određenih tema, problema, interesa, s ciljem rješavanja određenih problema, poboljšanja u društvenoj zajednici i drugo (Heywood, 2004).

Za razliku od sve tri navedena tipa komunikacije, u kojoj se primatelj poruke usko vezan uz interesnu skupinu, masovna komunikacija podrazumijeva sve one izjave koje se prenose

javno i jednostrano širokoj publici. Masovnu komunikaciju omogućavaju masovni mediji, a prema autoru P. Towleru, masovni mediji predstavljaju metode uz pomoć kojih određene, specijalizirane skupine društva prenose poruke širokoj društvenoj zajednici, koja je mješovita i raspršena (Haralambos i Holborn, 2002). Jasno je da se kroz masovne medije ne može podjednako utjecati na svakog pripadnika publike.

#### 2.5.7. Priprema poruke

Kako bi se faza provedbe plana uspješno odradila, neophodno je dobro oblikovati željenu poruku. To znači da bi stručnjaci u odnosima s javnošću dobro oblikovali poruku koju žele prenijeti javnosti, nužno je da poznaju ne samo stajalište klijenata, već i ukupnu situaciju u javnosti. To znači da je neophodno sprovesti istraživanje kako bi se procijenila situacija, jer za oblikovanje poruke nije samo važna poruka, nego i cjelokupna situacija, mjesto, vrijeme i sastav javnosti. Jedinstven model ne postoji, ali postoje određena pravila koja se mogu primijeniti kako bi se posao stručnjaka u odnosima s javnošću olakšao. Prema tome, razvijen je *idealni model*, poznat kao model AIDA (engl. *attention, interest, desire, action*), odnosno: pozornost, interes, želja, akcija (Kotler, 1994).

U idealnom slučaju poruka mora privlačiti pažnju, zadržati interes, održavati želju i pokrenuti akciju. Prema Kotleru, u procesu formiranja poruke neophodno je moći odgovoriti na četiri pitanja:

1. Što točno treba reći, odnosno koji je sadržaj poruke?
2. Na koji način reći ono što želimo, tj. kakva je logička struktura poruke?
3. Na koji način oblikovati poruku, odnosno kako to simbolički reći?
4. Tko je izvor poruke, odnosno tko će prenijeti poruku (Kotler, 1994)?

Drugi autori, poput James D. Woolfa, smatraju da formula *savršene formule* za uspješno oblikovanje poruke već postoji i da se sastoji iz: privlačenja pažnje primatelja poruke, da se pobudi zanimanje iz kojeg se rađa želja, a pri tome je ulijevanje povjerenja neophodno kako bi primatelj poruke djelovao odmah (Woolf, 1964).

Pored toga, potrebno je napraviti tehnički plan za izradu poruke koju se želi prenijeti publici i ta pravila su:

1. Poruka treba biti jasna i kratka;
2. Mora biti razumljiva;
3. Poruka treba sadržati određenu širinu;
4. Treba biti realna i uvjerljiva;

5. Poruka treba prenositi određenu emociju;
6. Poruka treba biti učinkovita, a da bi se to postiglo
7. Poruka se mora ponavljati stalno. (Tomić, 2000; Tomić, 2016) 131

Jedan od pristupa koji je poznat od 30-ih godina prošlog stoljeća jeste Schoenfeldova formula 30-3-30. Prema ovoj formuli, svaki broj označava vrijeme prijenosa poruke. To znači da prvi broj 30 se odnosi na 30 sekundi, što je maksimalno vrijeme koje će odvojiti većina ljudi da saslušaju poruku. U tih 30 sekundi neophodno je prenijeti sve što se želi reći, tako da poruka mora biti snažna i dominantna. Drugi broj, broj 3, nam govori da postoje određeni dio publike koji će poruci koju prenosimo dati i tri minute, što znači da u tom vremenskom periodu se moraju dati i određeni detalji u poruci. Broj 30, treći broj, nam pokazuje da postoje određeni primatelji poruke koji će do 30 minuta biti zainteresirani da saslušaju našu poruku. Jasno je da sa povećanjem vremena za prenošenje poruke, broj primatelja se smanjuje (Cutlip *et. al*, 2003).

Jedno od najvažnijih pravila nalaže da poruka bude razumljiva, a to znači da i pošiljatelj i primatelj poruke na isti način razumiju simbole. U prijenosu poruke, riječi predstavljaju najčešće simbole, stoga nivo razumijevanja između pošiljatelja i primatelja poruke ovise o jeziku, kao o simbolu, odnosno, od upotrebe riječi. Pored same razumljivosti, važna je i jasnoća riječi. To znači da stručak u odnosima s javnošću mora prenijeti poruku koja odgovara javnosti po svom sadržaju i strukturi. Važno je napomenuti da upotrebu žargona, eufemizama i govora koji izražava diskriminaciju na bilo kojem osnovu treba izbjegavati (Tomić, 2016).

#### 2.5.8. Usvajanje poruke od interesa

Bez obzira na dobro napisanu poruku, kao i na dobro odabran komunikacijski kanal, usvajanje poruke je jedan dug i složen proces. Istraživanja su pokazala da postoji pet faza u procesu usvajanja poruke, odnosno, djelovanja ljudi u skladu poruke:

- a) Razvoj svijesti kod primatelja poruke o nekom proizvodu, usluzi ili ideji;
- b) Zainteresiranost primatelja poruke, što znači da pojedinac traži više informacija;
- c) Proces evaluacije u kojoj osoba ocjenjuje proizvod, uslugu ili ideju;
- d) Proces konzumacije kroz koju osoba doživljava proizvod, uslugu ili ideju na eksperimentalnoj razini;
- e) Proces usvajanja u kojem osoba redovno koristi proizvod ili uslugu, odnosno integrira ideju u svoj sistem vrijednosti (Wilcox i Cameron, 2009).

Pojedinac ne mora proći kroz sve faze nužno da bi postao korisnik; to se može dogoditi nakon bilo koje od navedenih faza, a to prvenstveno ovisi od nekoliko faktora:

- a) Relativne prednosti, što predstavlja nivo na kojem se inovacija može iskusiti u određenom vremenskom periodu;
- b) Kompatibilnosti, što se odnosi na nivo percipiranja sličnosti određenog proizvoda, usluge ili ideje sa potrebama potencijalnog potrošača;
- c) Kompleksnošću, odnosno koliko je komplicirano za potencijalnog konzumenta da percipira ponuđeno kao nerazumljivo ili teško za korištenje;
- d) Mogućnosti opservacije, odnosno nivoa na kojem su pozitivni učinci upotrebe ponuđene ideje, proizvoda ili usluge vidljivi u okolini (Wilcox i Cameron, 2009).

#### 2.5.9. Evaluacija u odnosima s javnošću

Kao što je već navedeno, evaluacija, odnosno ocjenjivanje predstavlja posljednji, četvrti korak u procesu planiranja i upravljanja u odnosima s javnošću (Davis, 2003). Evaluacija je izuzetno važan korak jer djelatnicima omogućava da vide rezultate svog rada, kao i da postavljaju realne ciljeve u svom radu, što znači da ona podrazumijeva analizu rezultata, odnosno mjerenje uspjeha. Evaluacija pomaže pokazati koliko je program bio uspješan ili ne, a autor A. Gregoryju navodi zašto bismo trebali uvrstiti evaluaciju u sastavni dio upravljanja. Prema Gregoryju, evaluacija usmjerava napore pravilno, pokazuje učinkovitost rada, osigurava isplativost, potiče na dobro upravljanje i olakšava odgovornost (Gregory, 2006).

Na osnovu ovoga, možemo navesti osnovna načela evaluacije koja bi trebala pomoći u njenom izvršavanju:

- a) Prije svega, ciljevi rada su najvažniji, a to znači da ciljeve koje postavimo moramo moći ostvariti, a njihovi rezultati moraju biti mjerljivi.
- b) Evaluacija, kao dio procesa, mora biti dobro isplanirana na samom početku, što znači da se trebaju uspostaviti mehanizmi mjerenja.
- c) Evaluacija, bez obzira što se smatra posljednjim korakom, mora biti kontinuirana, odnosno ona se mora odvijati neprestano duž komunikacijskog lanca.
- d) Evaluacija mora biti objektivna i zasnovana na znanstvenim načelima, jer upravo ova dva faktora omogućavaju da bude smisljena, reprezentativna i validna.
- e) Evaluacija programa i cijelog procesa zapravo predstavlja evaluaciju cjelokupnih komunikacijskih aktivnosti i njihovog upravljanja (Gregory, 2006).

Kao što je već istaknuto u ovom magistarskom radu, istraživanje, kao prvi korak procesa upravljanja u odnosima s javnošću, se može provesti i za potrebe strateškog ocjenjivanja programa. Djelatnici u odnosima s javnošću, koji se bave ocjeniteljskim istraživanjem, razlikuju tri pojma: ocjenjivanje, mjerenje i istraživanje. Ocjenjivanje nije zaseban korak koji se sprovodi nakon završetka programa, već predstavlja proces koji se treba odvijati tijekom trajanja cijelog programa (Davis, 2003).

Možemo reći da je slična situacija i sa formativnim i sumativnim ocjenjivanjem. Bez obzira što ih se definira kao zasebne zbog različitih ciljeva koje imaju, ne možemo reći da su to nepovezane aktivnosti, već su uzajamno povezane. Formativno istraživanje ima za cilj poboljšanje funkcioniranja programa i ono se odvija za vrijeme djelovanja programa. S druge strane, sumativno istraživanje, koje se još naziva i sumativna evaluacija je istraživanje koje se provodi na kraju nekog programa. Obzirom da je naglašeno da stručnjaci u odnosima s javnošću razlikuju tri pojma: ocjenjivanje, mjerenje i istraživanje, potrebno je nešto reći još o mjerenju i istraživanju. Mjerenje predstavlja dio formativnog i sumativnog istraživanja te dio ocjenjivanja, obzirom da je ocjenjivanje nemoguće odrediti bez adekvatnih i pouzdanih mjera. Neophodno je još nešto reći o pojmu istraživanja, koji podrazumijeva provedbu mjerenja u kontinuiranom, sistemskom i kontroliranom procesu koji se koristi standardima znanstvenog istraživanja, što znači da odbacuje sve što ne potpada pod znanstvene metode (Cutlip *et. al.*, 2003).

## **2.6. Stručnjaci za odnose s javnošću**

Profesija odnosi sa javnošću se izrazito popularizirala od kraja 20. stoljeća, što je doprinijelo širenju ovog polja u brojne gospodarske sektore, odnosno, dovelo do povećanja broj radnih mjesta u ovom polju. Područja primjene odnosa s javnošću su široka; može se reći da imaju primjenu na svim područjima, a dominantna područja primjene uključuju korporacije, neprofitni sektor, politiku, obrazovanje, medije, sport i industriju zabave. PRSA (engl. *Public Relations Society of America*) je detaljno istraživala funkcije praktičara odnosa sa javnošću danas i njihovo izvješće pokazuje da su veoma raznolike aktivnosti, koje uključuju: tehničare/počelnike, supervizore, menadžere, direktore i izvršne direktore. Ova podjela je izvršena na osnovu toga koliko koja pozicija podrazumijeva strateškog planiranja, a koliko u provođenju planova. Prema tome, tehničari/ početnici i supervizori su više zaduženi za izvedbu planova, sa jasnim razlikom da su tehničari/počelnici, prije svega, zaduženi za pisanje, istraživanje načina za prijenos informacija, dok supervizori, koji također mogu raditi neke od tehničarskih poslova, imaju kao glavni zadatak dodjelu poslova tehničarima te vođenje provedbe poslova, u smislu koordinacije rada i kooperacije radnika. Ovo, naravno, nije jedina podjela koja je napravljena, te su se brojni analitičari bavili razumijevanjem profesije odnosa s javnošću (Pešić, 2013).

Možemo izdvojiti autora Brooma (2010), koji prikazuje četiri uloge koje mogu imati praktičari odnosa s javnošću, a one su: savjetnik, pomoćnik u komunikacijama, pomoćnik u procesu rješavanja problema i komunikacijski tehničar. Svaka od uloga je veoma specifična

i zahtijeva dobro poznavanje polja, s tim da je jedna od glavnih razlika razina odgovornosti. Prema tome, savjetnik je osoba sa višegodišnjim iskustvom savjetovanja, u smislu prepoznavanja problema i izazova i nalaženja najboljeg rješenja za iste. Savjetnik može biti zaposlen u organizaciji za koju izvršava dužnost, ali može biti i konzultant, što je mnogo češći slučaj (Wilcox, 2001). Pomoćnik u komunikacijama podrazumijeva poziciju koja se odnosi na obavljanje komunikacijske uloge, s ciljem povećanja kvalitete i kvantitete informacija od organizacije prema javnosti, sa ciljem osiguravanja dvosmjerne simetrične komunikacije između organizacije i posrednika. Pomoćnik u procesu rješavanja problema je pozicija koja je dosta slična savjetodavnom stručnjaku, jer je to osoba koja radi sa izvršnim tijelom organizacije na definiranju problema i razmatranju najpovoljnijeg rješenja (Heath, 2005). Posljednja, iz ove podjele, je pozicija komunikacijski tehničar, koja se smatra relativno novom, a podrazumijeva osobu sa izraženim komunikacijskim sposobnostima, što znači da može raditi veoma širok opis poslova koji može uključivati od pisanja biltena i priopćenja za medije do produkcije za odjel (Heath, 2005).

U teoriji postoje i brojne druge podjele, ali u praksi postoje i dvije druge uloge koje su smještene između menadžera i tehničara, a one uključuju: ulogu odnosa sa medijima, što svakako zahtijeva dobro poznavanje medija i ulogu uspostave komunikacije i veza, što podrazumijevanja stvaranje prilika menadžmentu da komunicira sa unutarnjom i vanjskom javnošću. Najčešće se u rad u odnosima s javnošću za počinje operativnom ulogom. Ono što je prednost ove profesije jeste napredovanje, u smislu da se sa stjecanjem iskustva može napredovati do menadžerske pozicije, za što je potrebno praktično iskustvo u polju i jake komunikacijske sposobnosti (Tomić, 2016).

Kako bi se bolje razumjelo što zaposleni u području odnosa s javnošću zapravo rade, potrebno je klasificirati mjesta rada, tako da možemo izdvojiti tri područja rada: unutar organizacije, na savjetničkom položaju i kao slobodni, odnosno neovisni praktičar. Ukoliko je praktičar odnosa s javnošću na poziciji unutar organizacije, to znači da je zaposlen u toj organizaciji, koja može uključivati bilo javnu ili privatnu firmu, nevladine ili dobrotvorne organizacije. Ukoliko se radi o savjetničkom položaju, obično se onda radi o određenoj agenciji u kojoj praktičari odnosa s javnošću rade za jednog ili više klijenata. Treća navedena mogućnost jeste da praktičar odnosa s javnošću radi kao slobodni, odnosno neovisni, a to podrazumijeva pojedinca koji radi za sebe i zaposlen je u odjelu unutar određene organizacije ili u savjetničkoj agenciji na osnovu kratkoročnog ugovora, što može biti u sklopu projekta ili zato što ta organizacija treba dodatne ljudske resurse (Cutlip, 2003).

Kako je već navedeno, veoma je široka domena zadataka na kojima rade i poslova koji obavljaju praktičari odnosa s javnošću.

Popis mogućih funkcija dala je PRSA i uključuju:

1. Analiziranje problema i mogućnosti uz jasno definiranje ciljeva i pomno planiranje aktivnosti.

2. Formuliranje preporuka na osnovu podataka koje PR dobiva od menadžmenta, kolega, ali i vanjskih izvora, što uključuje koordinaciju sa brojim tijelima.
3. Priprema pisane riječi u formi brošura, članaka, biltenima, kao i izvještajima, za kojima se poseže kada je potrebno približiti svoju riječ većem broju ljudi.
4. Rad na distribuciji korporativnih i/ili organizacijskih informacija, što podrazumijeva dobro poznavanje medija.
5. Planiranje i nadgledanje upotrebe multimedije u odnosima s javnošću.
6. Planiranje i koordinaciju društvenih i posebnih događaja, uz adekvatnu medijsku pažnju.
7. Obraćanje javnosti u vidu govora ili pripremu govora za druge osobe koje ga trebaju držati.
8. Prikupljanje činjenica putem intervjua, u neformalnim razgovorima, pregledom materijala u medijima ili na internetu. (Tomić, 2016)

Važno je naglasiti da se zadaci razlikuju među organizacije, obzirom da različiti profili organizacije imaju različite potrebe. Svakako je da su odnosi s javnošću potreban sektor organizacijama, kako bi pomogle uspjehu organizacije, a to se postiže kroz poticanje svijesti i informiranosti, motiviranje organizacije, identifikaciju povoljnih politika, upravljanje kriznim situacijama, prevladavanje izoliranosti vodstva, olakšavanje promjena, utjecaj na javnu politiku (Tomić, 2016). Bez obzira što se zadaci razliku, osnovni alat u polju odnosa s javnošću je pisanje (Baskin, 1997).

Ukoliko slijedimo analizu Pritcharda *et. al* (2006), glavne aktivnosti odnosa s javnošću uključuju: unutarnju/internu komunikaciju, korporativne odnose s javnošću, odnose s medijima, B2B, javne poslove, odnose sa zajednicom, odnose sa ulagačima, stratešku komunikaciju, upravljanje temama, krizni menadžment, pisanje reklamnih tekstova, rukovođenje publikacijama i organiziranje socijalnih događaja.

Iz svega navedenog, jasno je da je profesija odnosa s javnošću izuzetno dinamična, što zahtijeva dodatno usavršavanje i specijalizaciju. Ključna pravila u ovoj profesiji uključuju: profesionalno ponašanje, dobre odnose s medijima i inventivnost. Obzirom na dinamiku posla, potrebno je imati i znanje i vještine. Bernays (2013) u svojem radu naglašava neke važne karakteristike neophodne za uspješno obavljanje posla i one uključuju: veliki interes za rad, karakter i integritet djelatnika, održavanje reputacije pojedinca i profesije, obavljanje posla u javnom interesu, osjećaj za diskreciju, širok obrazovanje, razumijevanje društvenih znanosti, što uključuje dobro poznavanje ekonomije, socijalne psihologije, politologije, sociologije i etike, s ciljem analize društvenih problema kao i poznavanje masovnih medija, poznavanje tehnika odnosa s javnošću, moć uvjeravanja, moć izražavanja, kreativnost i maštovitost, težnju za obrazovanjem i određeno iskustvo (Vasiljenko, 2008). Osobe koje

planiraju karijeru u odnosima s javnošću bi trebale razviti četiri osnovne sposobnosti, koje uključuju: vještinu pisanja, sposobnost izražavanja, stručnost u planiranju i sposobnost rješavanja problema. Posjedovanje ovih sposobnosti daje kompetentnu, pismenu i stručnu osobu, koja zna argumentirano iznositi stavove, potkrijepljene činjenicama (Wilcox, 2001).

U Bosni i Hercegovini do sada nije rađeno sistemsko istraživanje stanja prakse u odnosima s javnošću. Pojedinačna istraživanja koja su rađena ne mogu dati adekvatnu sliku i prikazati stvarno stanje (Tomić, 2016).

## **2.7. Etika i odnosi s javnošću**

Etika odnosa s javnošću predmet je stalne diskusije i polemike te je vidljivo da privlači dosta medijske pažnje, obzirom da odnos prema javnosti jeste jedno delikatno pitanje. Postoje etički kodovi u većini nacionalnih i multinacionalnih kompanija, ali postulati etičkog ponašanja značajno variraju na globalnom nivou, na način da dominantna kultura određuje prihvatljive društvene i poslovne prakse. Ukoliko želimo procijeniti etički aspekt određene akcije, potrebno je ogovoriti na tri ključna pitanja koja se tiču motiva akcije, njenog konteksta i ishoda. Važno je naglasiti da svaki praktičar odnosa s javnošću bi trebao razmotriti svoj utjecaj u odnosu na: interese svojih klijenata i poslodavaca, svoje vlastite vrijednosti, vrijednosti društva u kome djeluje, kodove prakse i reputacije same struke (Tomić, 2016).

Postoje tri klasična pristupa za ispitivanje etičkih aspekata odnosa s javnošću i oni uključuju: situacionu, deontološku i teleološku etiku. Svaki od aspekata je specifičan, ali većina organizacija se kreće između ova tri navedena pristupa kako bi poslovale etički prihvatljivo. Situacioni pristup je baziran na razmatranju pojedinačnih slučajeva, obzirom da su akcije onoliko etičke koliko odražavaju određenu društvenu normu. Deontološki pristup etičkim pitanjima je utemeljen na moralnom kodu, on predstavlja humanistički pristup u kome se akcije ocjenjuju na osnovu principa ljudskih prava i dostojanstva. Treći, teleološki pristup je više baziran na utjecaj koji akcije imaju na ljude, što znači da je više fokusiran na rezultat, na način da dobra djela daju dobre rezultate (Heath *et. al*, 2009).

Obzirom da je pitanje etike delikatno pitanje, praktičari profesionalci u odnosima s javnošću ovom pitanju pristupaju na ozbiljan način i ne donose etičke odluke na neoprezan i nemaran način. Upravo zato, potreban je adekvatan strategijski pristup, koji će doprinijeti da odluke budu racionalne i pravične, te najvažnije, eksterno konzistentne. Upravo zato, često se koriste određeni modeli, a jedan takav model je postavio R. Potter (2007) sa Univerziteta Harvard. Prema ovom modelu, potrebno je identificirati situaciju, identificirati vrijednosti i principe i uspostaviti lojalnost. Svi ovi elementi stoje u međusobnom odnosu, a nakon uspostavljanja lojalnosti se donosi odluka ili počinje ispočetka. Ovaj model omogućava jednostavniju objektivizaciju etičke situacije ili dileme, pomaže u identificiranju vrijednosti koje se odnose na konkretnu situaciju, s ciljem odabira etičkih principa koji služe kao smjernice za donošenje odluke (Plaisance, 2009).



Jedan od velikih problema odnosa s javnošću jeste etika i uvjeravanje; odnosno, da li se i u kojoj mjeri se koriste tehnikama uvjeravanja. Ne možemo reći da su odnosi s javnošću persuazija, ali s druge strane, ne možemo ni reći da odnosi s javnošću ne koriste tehnike uvjeravanja. Jasno je da je jedan od glavnih ciljeva odnosa s javnošću uvjeravanje unutarnje i vanjske ciljne javnosti organizacije da prihvati određeni stav, da uvaži određeno mišljenje ili da se prihvati određeno ponašanje, ali ne pri tome ne treba uvjeravanje uzimati kao negativan pojam i miješati ga ili ga poistovjećivati sa propagandom, obzirom da uvjeravanje nema cilj iskorištavanja javnosti. Uvjeravanje je sredstvo kojim se predstavljaju razlozi zbog kojih bi trebali prihvatiti određeni stav, mišljenje ili ponašanje, što znači da javnost ima izbor prihvaćanja istih. Naravno, kako bi tehnika uvjeravanja bila zasnovana na etičkim pravilima, svaki praktičar odnosa sa javnošću se treba voditi određenim moralnim kriterijima. Moralni kriteriji uključuju sljedeće:

1. Da se ne koriste lažni, iskrivljeni ili nevažni dokazi s ciljem potkrjepljivanja argumenata;
2. Da se ne koriste nevažne informacije, s ciljem odvlačenja pozornosti sa konkretnog pitanja;
3. Da se ne manipulira javnost na način da se skrivaju stvarni interesi ili intencije;
4. Da se praktičar odnosa s javnošću ne predstavlja pogrešno, na način da ne skriva intenzitet ili opseg neželjene posljedice;
5. Da se ne koriste emotivni pozivi koji nisu potkrijepljeni dokazima;
6. Da se kompleksne situacije ne predstavljaju kao da su crno-bijele, što se postiže pretjeranim pojednostavljivanjem iste;
7. Praktičar odnosa s javnošću ne bi trebao se pretvarati da je siguran u nešto, u što zapravo nije;
8. Da se ne zastupaju stavovi u koje sam praktičar odnosa s javnošću ne vjeruje (Tomić, 2016).

Kako bi se etički postupalo u odnosima s javnošću, uobičajno je da se praktičari koriste neka od obrazloženja za uvjeravanja: osobni interes, dopuštenost (u smislu, ukoliko je zakonito, onda je i etično), pozivanje na društvenu odgovornost i tzv. *kraljevstvo krajeva*, odnosno, da najviše standarde treba pružiti svima, ali iste očekivati od svih (Tomić, 2016).

Stručnjaci u odnosima s javnošću moraju biti svjesni da nisu oslobođeni moralne odgovornosti. Efikasni i uspješni odnosi s javnošću potrebni su i samom fenomenu odnosa s javnošću. Pravilno pozicioniranje domaćih odnosa s javnošću imperativ je našeg vremena. Nažalost, negativnu ulogu u društvenoj percepciji odnosa s javnošću odigrale su i aktivnosti

nekim agencija odnosa s javnošću koje su prednost dale ispunjenju želja svojih klijenata, koristeći *ne sasvim čiste* strategije (Tomić, 2016).

Zvanični kodeks profesionalnog ponašanja u praksi odnosa s javnošću, poznat kao *lisabonski* kodeks, uveden je zvanično na generalnoj skupštini CERP u Lisabonu 1978. godine, a njegova revizija je izvršena 1989. godine. Također, postoji i kodeks profesionalnih standarda američkog udruženja za odnose s javnošću, koji je usvojila PRSA (Mirosavljević, 2008). U 2007. godini razvijen je novi set principa za ponašanje praktičara odnosa s javnošću u Europi od strane Evropskog udruženja savjetodavnih organizacija za politiku i lobiranje (engl. *European Public Affairs Consultancies Association*, skrać. EPACA), Međunarodnog udruženja za odnose sa javnošću (engl. *International Public Relations Association*, skrać. IPRA) i Evropskog društva profesionalaca javnih poslova –udruženja lobista Europe (engl. *Society of European Affairs Professionals*, skrać. SEAP) (Plaisance, 2009). Bez obzira u kojoj mjeri je detaljno sastavljen nijedan kod ne može anticipirati i identificirati sve etičke odluke koje praktičari odnosa s javnošću moraju donijeti. Nije moguće izbjeći neophodnost individualnog promišljanja što samo zatvara krug do definiranja etike kao individualnog donošenja odluka o ispravnom i pogrešnom (Pešić, 2013).

## **2.8. Odnosi s javnošću u kulturnoj sferi**

Obzirom da svaka zemlja ima brojne kulturne institucije, koje mogu biti nacionalne, gradske ili lokalne, a trend rasta u kulturnoj sferi je sve veći, sve je veća potreba za stručnjacima u odnosima s javnošću. Jedan od najvećih razloga jeste što su kultura i umjetnost važan faktor u društvu, jer odražavaju specifičnost i značaj svakog društva. Kulturna sfera je dio i turističke ponude svakog mjesta ili grada, zapošljava veliki broj ljudi, što nam govori da su to institucije kroz koje se jača identitet na bilo kojoj razini, bilo lokalno ili globalno, obzirom da se, kroz proces globalizacije, naglašava potreba kulturne raznolikosti, kao jednog od načina očuvanja identiteta. Svako neprofitno i nevladino područje ima svoje specifičnosti u komunikaciji s javnošću. Tako je i u kulturnim i umjetničkim institucijama (Beresford i Fawkes, 2006).

Kulturna sfera je široko polje djelatnosti, a obično se kultura i umjetnost ogledaju kroz likovno, muzičko, scensko i područje kulturnog naslijeđa. Važno je definirati kulturnu ustanovu, koju možemo promatrati u užem i u širem smislu. U širem smislu, kulturne ustanove uključuju cjelokupnu kreativnu industriju, kao što je muzička produkcija, kinematografija, umjetnički zanati, izdavaštvo, ali i mediji. U užem smislu, pojam kulturne ustanove se odnosi na institucije ili kompanije koje se bave produkcijom i difuzijom na području umjetnosti i kulture i uključuju: kazališta, operu, muzeje, umjetničke galerije i kulturnu baštinu generalno (Colbert, 2010).

Kulturne institucije razlikujemo po veličini, zadatku, misiji, stvaranju djela, pravnom statusu. Ali ono što je zajedničko svakoj kulturnoj instituciji jeste da proizvod kulturne institucije nastaje kao umjetničko stvaralaštvo, što znači da je proces nastanka samog

*proizvoda* neovisan od institucije. Upravo zato što su sami proizvodi izuzetno različiti, posebno ukoliko gledamo u odnosu na različite umjetničke discipline, tako se i funkcije i zadaće svake kulturne institucije značajno razlikuju. Svakako, ono što je zajedničko svakoj kulturnoj instituciji, možemo reći, na svijetu jeste da daju što bolju sliku javnosti, obzirom da je većini kulturnih institucija naklonost javnosti način na koji dolaze do sredstava za rad, koja dalje određuju dinamiku same organizacije. Stoga je vrlo često da samo vodstvo kulturnih institucija prepoznaje važnost dobrih odnosa s javnošću, kao i dobro planiranog marketinga kulturne institucije, jer bez toga je teško prenijeti veliku priču kulture i umjetnosti koju institucije nude komercijaliziranim medijima. Ovo sve navedeno nam govori da je dobro osmišljen plan odnosa s javnošću, kao i marketinga kulturnih institucija zapravo predstavljaju *daske koje život znače* (Tomić, 2016).

Odnosi s javnošću u kulturnim institucijama igraju ključnu ulogu u poticanju angažmana, izgradnji odnosa i povećanju vidljivosti tih institucija unutar zajednice. PR strategije u kulturnim institucijama imaju za cilj učinkovitu komunikaciju s raznolikim publikama, uključujući čitatelje, pisce, znanstvenike i opću javnost (Heath i Bryant, 2000). Učinkovita komunikacija je srž javnih odnosa. Kulturne institucije koriste strateško komuniciranje kako bi prenijele svoju misiju, događaje i programe. Mogu koristiti različite kanale poput priopćenja za medije, društvenih medija, newslettera i događanja kako bi dosegle svoju ciljanu publiku (Stack i Gundalich, 2009).

Odnosi s javnošću u kulturnim institucijama uključuju izgradnju i održavanje pozitivnih odnosa s raznim stakeholderima. To uključuje autore, izdavače, lokalne zajednice, vladine institucije i medije. Razvijanje tih odnosa doprinosi podršci i angažmanu zajednice (Toth, 2007).

U digitalnom dobu, održavanje snažne online prisutnosti je ključno. Kulturne institucije koriste web stranice, društvene mreže, kao i druge načine promocije putem digitalnih platformi kako bi se povezale sa svojom publikom, dijelile književni sadržaj i pružale informacije o nadolazećim događanjima (L'Etang, 2012).

Kako se proširio koncept *proizvoda* i na kulturne institucije, odnosno da umjetnici prodaju svoj proizvod publici, a publiku, koja zapravo predstavlja kupce, treba na novi način animirati kako bi se povećala *prodaja*, tako je pojedam branda ušao na velika vrata u kulturnu sferu. Ukoliko analiziramo odnose s javnošću u kulturnim institucijama, možemo reći da funkcioniraju kao dio strategije brendinga. To nije nov koncept; korijene vuče iz 90-tih godina, ali je brendiranje kulturnih institucija doživjelo značajan rast početkom 2000-ih sa razvojem grafičkog dizajna, kao i sveukupnim napretkom informatičke tehnologije. Za izgradnju branda, odnosno za vizualni identitet, neophodan je tim dizajnera, a sam brand može biti bilo što, pa makar i samo ime. To je jedan od načina kako su neke od svjetski najpoznatijih kulturnih institucija postale poznate i prepoznatljive, jer čak i ljudi koji ih nikada nisu posjetili, znaju što mogu vidjeti i što očekivati od iskustva posjete toj kulturnoj instituciji. Što se tiče samoga branda, njegove karakteristike su: kvaliteta, prepoznatljivost,

lojalnost i zadovoljstvo, povezivanje sa elementima (tržištem) i opipljiva i neopipljiva aktivnost koja je povezana sa brandom (Tomić, 2016).

U brendiranju kulturnih institucija najviše se treba paziti senzacionalizma, odnosno potrebno je izbjeći građenja imena i identiteta kulturne institucije na senzacionalizmu, obzirom da ipak nije riječ o zabavnoj industriji. To znači da u prvi plan ne smije doći površinski sjaj, već brendiranje ima smisla ukoliko su prethodno navedenih pet elemenata branda zadovoljeni, pri tome poštujući strukturu i funkciju kulturne institucije koja se brendira. Također, brendiranje kulturnih institucija ne može ići po modelu brendiranja određene kompanije, kojoj je primarni cilj profit, već se mora uzeti u obzir da se radi o institucijama za društveni razvoj i opće dobro (Bjelusov, 2007).

Kako bi odnosi s javnošću u kulturnoj sferi bili učinkoviti, neophodno je razumjeti ciljnu javnost, kao i ponašanje potrošača. Profesionalci u odnosima s javnošću moraju shvatiti koji su to motivi i preference trenutačne, ali i potencijalne javnosti svoje organizacije. Teoretičari kao što su Kolter i Scheff su podijelili javnost kulturnih i umjetničkih institucija na način da razlikuju: javnost inputa, internu javnost, posrednu javnost i potrošačku javnost (Tomić, 2016). Prema ovome, javnost inputa osiguravaju resurse koju interna javnost, odnosno osoblje određene kulturne institucije pretvara u ono što će se ponuditi posrednoj javnosti kao *proizvod* potrošačkoj javnosti (Beresford i Fawkes, 2006). Za uspješne odnose s javnošću u kulturnoj sferi, neophodno je dobro razumjeti ciljnu javnost i ponašanje potrošača. Dobra PR kampanja može napraviti ključnu razliku između nekoga tko ulazi u kulturnu instituciju hladan i sumnjičav, i nekoga tko već dolazi s željom da vidi što imate za ponuditi (Abbott, 2005).

Metoda pristupa publicitetu koja je veoma često primjenjivana u kulturnoj sferi poznata je kao *kap po kap* (Beresford i Fawkes, 2006). Ova tehnika ima za cilj maksimalizacije medijske pozornosti na određeni kulturni događaj. Također, projekti za medija, ekskluzivne informacije i dodjele nagrada predstavljaju alate i tehnike odnosa s javnošću koji se koriste u procesu dopiranja do ciljne javnosti. Dugoročne kampanje su osmislene na način da se fokusiraju na mogućnost stvaranja priča za medije, bilo štampane ili elektroničke (Beresford i Fawkes, 2006).

Možemo reći da su odnosi s javnošću u kulturnoj sferi dio marketinškog pristupa i predstavljaju sredstvo koje se koristi za promociju putem medija te upravo ostvarivanje odnosa s medijima predstavlja jedan od programa odnosa s javnošću. Cilj je ojačati jednu marketinšku strategiju drugima kako bi poruka sigurno prodrila kroz neznanje publike o kulturnoj instituciji i tome što ista ima za ponuditi. Što je određena kulturna institucija manje poznata publici, to su potrebne zahtjevnije strategije potrebne kako bi se steklo njihovo prepoznavanje i izgradnja povjerenja. Prepoznavanje i povjerenje također utječu na ljude u medijima. Mediji imaju zadaću donositi najbolje i najnovije informacije svojoj publici. Zanima ih izvještavanje o liderima – najreprezentativnijim kulturnim institucijama (Abbott, 2005).

Odnosi s javnošću u kulturnoj sferi su izuzetno važni, obzirom da su kulturne institucije veoma često financijski ograničene i upravo oni predstavljaju jedan od najvažnijih načina promocije projekata i ponude (Colbert, 2010).

### 3. ISTRAŽIVAČKI DIO

Kulturne institucije igraju ključnu ulogu u očuvanju i promociji kulturne baštine, obrazovanju i društvenom razvoju. Ove institucije uključuju muzeje, galerije, biblioteke, arhive, kazališta, opere, balet, filharmonije, kulturne centre i mnoge druge organizacije koje doprinose kulturnom životu zajednice. U kulturne institucije ubrajamo:

- 1) Muzeje: institucije koje prikupljaju, čuvaju, istražuju i izlažu artefakte od kulturnog, povijesnog, umjetničkog ili naučnog značaja. Muzeji kao što su Louvre u Parizu, Britanski muzej u Londonu i Muzej suvremene umjetnosti u New Yorku privlače milione posjetilaca godišnje, pružajući im mogućnost da uče o različitim kulturama i povijesnim periodima. U Bosni i Hercegovini postoje brojni muzeji koji aktivno sudjeluju u očuvanju kulturne baštine, među kojima se, u sklopu ovog magistarskog rada ističu Historijski muzej Bosne i Hercegovine i Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine (International Council of Museums, 2024.).
- 2) Galerije: specijalizirane institucije kulture za izlaganje umjetničkih djela, često sa fokusom na suvremenu umjetnost. Nacionalna galerija u Londonu i Uffizi galerija u Firenci su primjeri svjetski poznatih galerija koje izlažu remek-djela umjetnosti i omogućavaju posjetiocima da uživaju u estetskim iskustvima i umjetničkom obrazovanju. U Bosni i Hercegovini jedna od najznačajnijih je Umjetnička galerija Bosne i Hercegovine, čuva i izlaže bogatu kolekciju bosanskohercegovačke umjetnosti od 19. stoljeća do danas. Galerija organizira brojne izložbe, radionice i druge kulturne događaje (The University of Manchester, 2024.).
- 3) Biblioteke: predstavljaju institucije koje omogućavaju pristup informacijama, znanju i obrazovnim resursima. Primjer je Kongresna biblioteka u SAD-u koja čuva milione knjiga, rukopisa i digitalnih resursa, služeći kao važan centar za istraživanje i obrazovanje (American Library Association, 2024.). Iz Bosne i Hercegovine izdvojen je primjer Nacionalne i univerzitetske biblioteke Bosne i Hercegovine, koja je osnovana 1945. godine. Ova biblioteka čuva više od tri miliona bibliografskih jedinica, uključujući knjige i rukopise. Biblioteka je ključni centar za istraživanje i obrazovanje (Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, 2024.).
- 4) Kazališta i opere: predstavljaju mjesta izvođenja dramskih, muzičkih i plesnih predstava. Kazalište Boljšoj u Moskvi i Metropolitan Opera u New Yorku su primeri institucija koje nude visoko kvalitetne umjetničke performanse i obogaćuju kulturni život svojih zajednica. U Bosni i Hercegovini postoje brojna kazališta, od kojih možemo izdvojiti: Narodno pozorište, Kamerni teatar 55, Pozorište mladih.

- 5) Arhivi: čuvaju i organiziraju historijske dokumente i zapise od javnog interesa. Arhivi omogućavaju istraživačima pristup primarnim izvorima, čime doprinose proučavanju historije. Iz Bosne i Hercegovine se može izdvojiti primjer Arhiva Bosne i Hercegovine.
- 6) Kulturni centri: služe kao multifunkcionalni prostori za razne kulturne aktivnosti, uključujući izložbe, koncerte, radionice i druge događaje. Primjer je Bosanski kulturni centar Kantona Sarajevo, sa brojnim sadržajima i kapacitetima predstavlja sjajno mjesto za organizaciju različitih događaja (Bosanski kulturni centar Kantona Sarajevo, 2024.).

U Kantonu Sarajevo, sedam institucija kulture se našlo pred zatvaranjem, obzirom da nisu imale riješeno financiranje. Te institucije su: Kinoteka Bosne i Hercegovine, Zemaljski muzej BiH, Historijski muzej BiH, Muzej književnosti i pozorišne umjetnosti BiH, Biblioteka za slijepa i slabovidna lica BiH, Umjetnička galerija BiH i Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH. Ove državne kulturne ustanove su do 1992. godine imale status institucija od republičkog značaja bivše Republike Bosne i Hercegovine. Od tada do danas, Vijeće ministara BiH nije uspjelo iznaći način sistemskog financiranja tih institucija (Katavić, 2020.).

### **3.3. Kratki profil kulturnih institucija**

Historijski muzej Bosne i Hercegovine, kao i Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine su dva muzeja u Kantonu Sarajevo koji imaju najdužu tradiciju postojanja.

#### **3.3.1. Historijski muzej Bosne i Hercegovine**

Historijski muzej Bosne i Hercegovine osnovan je 28.11.1945. godine i od svog osnivanja do 1993. godine, rad ovog muzeja je tematski bio usmjeren na historiju Drugog svjetskog rata, kao i izgradnju vrijednosti socijalizma. Njegova se povijest razvoja dijeli u nekoliko faza. Prva faza, koja počinje od samog osnivanja i traje do 1963. sa useljenjem u zgradu muzeja koja se i danas koristi, obuhvaća rad na formiranju tima, kao i uspostavljanju fundusa muzeja. Druga faza traje do 1992. U ovoj fazi jedan od najznačajnijih trenutaka u razvoju muzeja jeste otvaranje prve stalne postavke. Ovaj događaj je otvorio vrata zlatnoj eri muzeja, što znači da Historijski muzej postaje centar edukativnih, istraživačkih i produkcijskih dešavanja u bosanskohercegovačkoj muzeologiji. Sakupljačka djelatnost građe sa cijelog teritorija BiH, postepeno je dovela do transformacije muzeja u organiziranu i stručno osposobljenu muzejsku ustanovu, koja je potom pružala pomoć ostalim institucijama u realizaciji stalnih muzejskih postavki. Pokretanje periodične publikacije "Zbornik radova", te proučavanje muzejske teorije i prakse, napravilo je velike pomake na polju muzeografije Bosne i Hercegovine. Jedan od većih postignuća u radu ovog muzeja jeste bilo odlikovanje Ordenom bratstva i jedinstva sa zlatnim vijencem, koje je muzejskom osoblju uručio Josip Broz Tito. Treća faza Historijskog muzeja jeste u periodu prethodnog rata u Bosni i

Hercegovini (1992-1995) i tom periodu je rad bio značajno otežan, obzirom da se muzej nalazi na ratnoj liniji, uslijed čega je zgrada oštećena a eksponati prebačeni u sigurnije depoe. Kao što je već spomenuto, nakon potpisivanja Daytonskog mirovnog sporazuma, Historijski muzej Bosne i Hercegovine, kao i šest drugih kulturnih institucija je ostao bez pravnog okvira, financiranja i podrške države (Wikipedija, 2022.) Kao značaj uspjeh Historijskog muzeja Bosne i Hercegovine može se istaći:

- Stotinu postavki i događaja na godišnjem nivou u prosjeku;
- Osam zbirki;
- Preko 400.000 muzejskih predmeta;
- Preko 30.000 posjetitelja u tijeku godine.

Historijski muzej Bosne i Hercegovine ima brojne partnere, od kojih se mogu izdvojiti: Akademija likovnih umjetnosti Sarajevo, Arhitektonski fakultet Sarajevo, Balkan Museum Network, British Council, Cultural Heritage Without Borders, EDUS, EU Info Centar BiH, Fondacija CURE, Filmski centar Sarajevo, Galerija Božidar Jakac Kostanjevica na Krki, Goethe Institut BiH, Grad Sarajevo, Institut für Auslandsbeziehungen, King's College London, Međunarodni centar za mir, Međunarodni festival Sarajevska zima Memorijalni centar Srebrenica-Potočari, Memory Lab, Memorial de la Shoah, Muzej Jugoslavije, Muzej književnosti i pozorišne umjetnosti Bosne i Hercegovine, Muzej savremene umjetnosti Republike Srpske, Narodno pozorište Sarajevo, SARTR, Sindikat radnika trgovine i uslužnih djelatnosti BiH, Udruženje roditelja ubijene djece opkoljenog Sarajeva 1992-1995, Udruženje za kulturu i umjetnost CRVENA, Umjetnička galerija Bosne i Hercegovine, University of Arts London (Historijski muzej Bosne i Hercegovine, 2024)

### 3.1.2. Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine

Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine osnovan je 1.2.1888. godine, Zemaljski muzej je najstarija moderna kulturna i naučna ustanova zapadnog tipa u Bosni i Hercegovini. Kao jedna od još uvijek neistraženih zemalja Balkana, Bosna i Hercegovina je privlačila zanimanje mnogih naučnika, naročito onih iz Austro-Ugarske, ali i pažnju pseudonaučnika i lovaca na blago. Stanje okupacije od strane Austro-Ugarske monarhije ubrzalo je ostvarivanje ideje o osnivanju muzeja: prvo je osnovano Muzejsko društvo, a zatim i Zemaljski muzej.

Prostor u kome je Muzej bio prvobitno smješten – u tadašnjem centru grada – ubrzo je postao suviše skučen i nepodesan za zbirku koja je rasla, pa je 1909. godine počela izgradnja novog muzejskog kompleksa od četiri paviljona i Botaničkog vrta, koji je završen i otvoren 1913. u sklopu kojeg muzej postoji i danas. Arhitekt Karlo Paržik je uradio projekt za zgradu muzeja, koja se sastoji od četiri zasebna paviljona, međusobno povezana terasama, s unutrašnjim atrijom gdje je smješten botanički vrt. Zgrada je rađena u neorenesansnom.

Zanimljivo je da je to jedina zgrada muzeja u jugoistočnoj Europi koja je namjenski građena za tu svrhu. Zemaljski muzej BiH bavi se muzeološkom, naučnom, odgojno-obrazovnom i izdavačkom djelatnošću, što je odredilo i njegovu organizacijsku strukturu. Sastoji se od četiri glavna odjeljenja: Odjeljenje za arheologiju, Odjeljenje za etnologiju, Odjeljenje za prirodne nauke i Biblioteka.

Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine je tijekom svoga stogodišnjeg postojanja uspio sakupiti i sačuvati značajan dio kulturne baštine Bosne i Hercegovine, kao i svih njenih naroda. Ekspoziti su razvrstani po odjeljenjima (arheološko, etnološko i odjeljenje prirodnih znanosti) u nekoliko različitih zbirki (folklorna, numizmatička, prirodoslovna, prapovijesna, antička i druge).

Knjižnica Zemaljskog muzeja Bosne i Hercegovine je otvorena istovremeno kada i muzej, 1888. godine. U to vrijeme, to je bila prva znanstvena knjižnica u Bosni i Hercegovini. U sklopu knjižnice je više od 250.000 znanstvenih publikacija, uključujući 162.000 knjiga. Najznačajnija knjiga u muzeju svakako jeste *Sarajevska hagada*, židovski rukopisni iluminirani kodeks, koji potječe iz oko 1350. godine iz srednjovjekovne Španjolske i smatra se jednom od najljepših knjiga ove vrste (Wikipedija, 2023.).

Neki od partnera Zemaljskog muzeja u Bosni i Hercegovini su: Swiss Agency for Development and Cooperation SDC u BiH, Udruženje Akcija Sarajevo, PAUZA, Kompanija Autodesk, Fond otvoreno društvo Bosne i Hercegovine, Mediacentar Sarajevo (Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine, 2024)

### **3.4. Plan istraživanja**

Plan istraživanja ovog magistarskog rada odnosio se na analizu zastupljenosti i razvijenosti odnosa s javnošću Zemaljskog i Historijskog muzeja u periodu 1995-2023. godine.

U sklopu plana istraživanja obuhvaćeno je i sljedeće:

- Analizirati i predstaviti sektor odnosa s javnošću u Zemaljskom i Historijskom muzeju;
- Analizirati i predstaviti funkcioniranje odnosa s javnošću u navedena dva muzeja;
- Analizirati i predstaviti motive za primjenu, zastupljenost i aktivnosti odnosa s javnošću u Zemaljskom i Historijskom muzeju;
- Ispitati na koji način bi se mogla poboljšati komunikacija s javnošću, kroz provođenje određenih mjera, adekvatnih za kulturne institucije.



### 3.5. Rezultati istraživanja

#### Metodologija istraživanja

U cilju analiziranja, predstavljanja, pojašnjenja i razumijevanja odnosa s javnošću na primjeru na Zemaljskog i Historijskog muzeja u Sarajevu, za pripremu i izradu ovog rada korišten je istraživačko-kvalitativni pristup. Metodologija po kojoj se pripremao rad jeste studija slučaja (engl. *case study*).

Metodologija studije slučaja se koristi za sužavanje vrlo širokog područja istraživanja na jednu temu koja se može dubinski istražiti. Korištena je radi dobivanja realističnijih odgovora u odnosu na one dobivene kvantitativnim statističkim istraživanjem. Ovaj pristup je omogućio dobivanje većeg broja utemeljenih i mjerodavnih informacija o ciljevima i procesima u Historijskom i Zemaljskom muzeju, koji se mogu povezati sa odnosima s javnošću.

Istraživanje je obuhvatilo dvije različite metode prikupljanja podataka: 1) prikupljanje primarnih podataka putem dubinskih intervjua i 2) prikupljanje sekundarnih podataka.

Analiza sekundarnih izvora podataka odnosno prikupljanje sekundarnih podataka vršit će se korištenjem statističkih publikacija, knjiga, istraživačkih članaka, studija slučajeva, internetskih stranica, brošura, izvještaja poslovanja Historijskog i Zemaljskog muzeja, te promo- i edukativnog materijala ove dvije kulturne institucije. Sekundarni izvori podataka će biti korišteni u svrhu provjere, komparacije i dopune primarnih izvora podataka.

Dubinski intervjui na polustrukturiranoj osnovi će omogućiti dublje spoznaje o odgovorima na pitanja koji se ne mogu dobiti iz sekundarnih izvora podataka. Dubinski intervjui su sprovedeni sa donositeljima ključnih odluka u Historijskom i Zemaljskom muzeju:

- Dr. sc. Mirsad Sijarić, Direktor Zemaljskog muzeja, v.d.
- Elma Hašimbegović, Direktorica Historijskog muzeja.

Istraživačka pitanja na koja se je tražio odgovor u ovom radu su:

1. Koji su najveći izazovi sa kojima se kulturne institucije u Kantonu Sarajevu susreću, a tiču se problema odnosa sa javnošću?
2. Kakav je odnos kulturnih institucija u Bosni i Hercegovini, na primjeru Zemaljskog i Historijskog muzeja, prema funkciji odnosa s javnošću?
3. Na koji način se poznati modeli odnosa sa javnošću mogu primijeniti da bi se rad ovih spomenutih institucija poboljšao?

### 3.5.1. Historijski muzej u Bosni i Hercegovini

Koji su najveći izazovi sa kojima se kulturne institucije u Kantonu Sarajevu susreću, a tiču se problema odnosa sa javnošću?

Historijski muzej Bosne i Hercegovine je kulturna institucija od javnog značaja, koja, kao takva se susreće sa brojnim izazovima u svom poslovanju. Prije svega, obzirom da se radi o kulturnoj instituciji, jasno je da pristup muzeja javnosti ima svoje specifičnosti. Istraživanje i primarnog i sekundarnog karaktera ukazuje da se muzej susreće sa brojnim izazovima i problemima, koji su javnosti dobro poznati i koji u ovom trenutku nisu rješivi. Također, muzej se nalazi pred određenim problemima koji imaju vremensko ograničenje za njihovo rješavanje, ali i sa poteškoćama za koje ne znaju kako da se iznesu, već im je potrebna eksterna pomoć. Kako bi se govorilo o odnosima s javnošću u ovoj kulturnoj instituciji, kao jednog od važnih segmenata, neophodno je objasniti kontekst u kojem se muzej nalazi, koji su to problemi sa kojima se susreće, jer je to u direktnoj sprezi sa odnosima s javnošću.

Historijski muzej je jedna od sedam institucija u Kantonu Sarajevo koja radi u vanrednim okolnostima. To znači da su oni javna institucija, djeluju za javno dobro, a za svoj rad ne dobivaju novčana sredstva iz javnih resursa, odnosno javnog budžeta. Upravo je to ključni čimbenik koji otežava njihov rad. Posluju na način da su uposlenici, koji imaju dugogodišnje iskustvo rada u muzeju, angažirani kako bi omogućili sredstva, poboljšali rad, odnosno, omogućili život ovog muzeja. Sama direktorica ističe da ni ona nije menadžer po struci, već historičar, te da sve što radi, zajedno sa svojim kolegama, je na nivou njihovog iskustva kroz rad u ovom muzeju, zbog čega im je trebalo deset godina da pronađu adekvatan način poslovanja ove kulturne institucije, a to se prvenstveno odnosi kako pristupiti izgradnji adekvatnih odnosa s javnošću. Izgradnja odnosa s javnošću je jedan od važnih razloga koji je bio njihova pokretačka snaga da Historijski muzej ne bude tema u *crnoj kronici*. Zaposlenici muzeja su pokretačka snaga muzeja, obzirom da su to ljudi koji aktivno rade na osmišljavanju projekata koji će muzeju donijeti sredstva za život, ali i za daljnji razvoj, koji uključuje i segment odnosa s javnošću, koji su prepoznali kao neizostavan u poslovanju muzeja, obzirom da je muzej zbog javnosti i pripada svim građanima, te da je to jedan od načina neophodnih za unaprjeđenje i očuvanje naslijeđa.

Iako su prepoznali neophodnost postojanja odjela za odnose s javnošću u sklopu muzejske strukture, problem postoji kod samog pravnog statusa Historijskog muzeja Bosne i Hercegovine. Historijski muzej Bosne i Hercegovine nema riješen pravni status na način da ima Osnivača. Dalje to, posljedično, znači da nema tijelo koje donosi pravilnik rada, pa i sistematizaciju. Upravo nepostojanje adekvatne sistematizacije rada onemogućava zapošljavanje stručnjaka za odnose s javnošću na puno radno vrijeme u ovoj instituciji.

Direktor muzeja može formirati takav pravilnik, ali on ne bi bio pravno zadovoljavajući, obzirom da Osnivač ne postoji. Muzej ima mali broj uposlenika, a trebao bi imati mnogo više; pored dodatnih stručnjaka za područje historije i historije umjetnosti, neophodan im je

odjel za odnose s javnošću. Obzirom na navedeno, direktor nema pravne mehanizme da napravi novu sistematizaciju zanimanja, a da ista bude legalna, što znači da bilo koja nova sistematizacija vrlo lako može biti odbačena, obzirom da ne postoji Osnivač. Važno je napomenuti da se muzej trenutno koristi sistematizacijom zanimanja iz 1993. godine, gdje su navedena neka zanimanja koja su nepotrebna trenutno, a osoba za odnose s javnošću nije planirana tim pravilnikom. Iako postoji potreba za PR odjel u muzeju, zbog svega navedenog, trenutno ta pozicija ne postoji u muzeju, niti je moguće raspisati konkurs za tu poziciju. Muzeju su potrebne radikalne promjene, za koje ne vjeruju da će se desiti. Nije pozicija odnosa s javnošću jedina koja nije predviđena, već spomenutom sistematizacijom iz 1993. godine. Slična je situacija i sa drugim pozicijama, kao što je historičar umjetnosti, koja nije predviđena, tako da umjetničku zbirku vodi historičar. Jasno je da historičari nemaju to znanje koje je potrebno da rade na tim pozicijama.

Kakav je odnos kulturnih institucija u Bosni i Hercegovini, na primjeru Zemaljskog i Historijskog muzeja, prema funkciji odnosa s javnošću?

Odnosi s javnošću u Historijskom muzeju su se transformirali i rade aktivno od 2012. godine, kada se Historijski muzej Bosne i Hercegovine našao u istoj situaciji kao i šest drugih kulturnih institucija u Kantonu Sarajevo – pred zatvaranjem. Kako se to ne bi dogodilo, obzirom na važnost institucije, krenula inicijativa okupljanja stručnjaka iz područja historije kako bi se muzej osposobio za funkcionalan rad. Jedna od prvih odluka koje su donijeli jeste da se cijela problematika u kojoj se muzej nalazi mora komunicirati sa javnošću. Strategija se sastojala u tome da sa zgrade muzeja spuste poruke koje su govorele:

1. Da je Historijski muzej otvoren za sve;
2. Da Historijski muzej želi dobrodošlicu građanima Bosne i Hercegovine, s ciljem da se ponovno vrate.

Cilj komuniciranja sa javnošću je tada bio da se pokaže građanima u kakvom se problemu zapravo nalazi muzej, te da su ti problemi zapravo problemi svih građana, jer muzej predstavlja opće dobro zajednice, obzirom da čuva naslijeđe Bosne i Hercegovine, a ne samo zaposlenika, koji su se zatekli u takvoj situaciji. Cilj je bio da obrate lokalnoj, ali i inostranoj publici. Komunikacija prema javnosti je muzeju donijela podršku javnosti, posebno medijsku. Podaci nisu mjerljivi, ali ono što jeste mjerljivo da su dobili medijski prostor, obzirom da su pokazali da imaju aktivni pristup rješavanja problema, te da se radi o muzeju otvorenom za svakoga, obzirom da predstavlja instituciju očuvanja naslijeđa.

Taj dobar odnos sa javnosti se gradi već deset godina i položaj muzeja u medijima se poboljšao, na način da nije sav fokus na problemu koji muzej još uvijek ima, već i na aktivnostima, uspjesima i novitetima u muzeju. Svakako da mediji podsjećaju javnost, s vremena na vrijeme, na problem koji muzej ima, što je svakako dobro, da se javnost uputi da problem statusa koji još uvijek nije riješen. Nužno je ukazati na politički problem koji

postoji, kao i na problem financiranja ove kulturne institucije, jer je to način za potencijalno pokretanje rješavanja problema.

Muzej se trudi da, iako se dotekne konteksta koji otežava njihovo postojanje i rad, uvijek javnosti da pozitivnu sliku na kojoj uposlenici muzeja vrijedno rade, odnosno da komunikacija naglašava ono što muzej radi, tj. da radom pokušavaju vratiti sjaj muzeju koji on to i zaslužuje. Muzej je postao centralna točka kulturnih dešavanja grada Sarajeva. Politika odnosa s javnošću muzeja je zasnovana na tome da se istaknu projekti na kojima uposlenici rade, što su, pored postavki, izložbe, performansi, što vrlo često ne donosi financijsku dobit, ali omogućava da javnost bude upućena što sve muzej nudi.

Trenutno poslove odnosa s javnošću obavlja jedna od voditeljica zbirke, koja je po struci historičarka, iako nema nikakve formalne kvalifikacije za taj posao. To znači da uposlenici prikupljaju informacije o događajima kako bi ona sastavila izvješće za medije. Društvene mreže održavaju po potrebi, što za rezultat daje da je aktivnost na društvenim mrežama periodično uspješna, ali, generalno govoreći, smatraju da imaju dobru praćenost na društvenim mrežama Facebook i Instagram.

S poslovima koji se tiču odnosa s javnošću su im pomagali pripravnici koji dođu u muzej, koji su po struci historičari ili historičari umjetnosti, što opet znači da nemaju formalnih kvalifikacija za taj posao, a uspješnost ovisi od individualnog angažmana i zainteresiranosti pojedinog pripravnika. Također, ono što je direktorica istakla, da su na Trip Advisoru, koji predstavlja turistički je internetski portal koje nudi individualne savjete za korisnike koji planiraju odmor, su bili u prvih deset dugi niz godina, ali više nisu, jer nemaju komunikaciju sa ljudima koji pišu recenzije. Iz svega navedenog se vidi nužnost postojanja osobe koja bi radila aktivno na razvoju i poboljšanju na odnosima sa javnošću, kako lokalnom, tako i internacionalnom.

Na koji način se poznati modeli odnosa sa javnošću mogu primijeniti da bi se rad ovih spomenutih institucija poboljšao?

Kako bi se odnosi s javnošću poboljšali i funkcionirali na ispravan i adekvatan način, neophodno je da u Historijskom muzeju Bosne i Hercegovine bude zaposlena osoba, stručnjak koji će raditi na poslovima komunikacije sa javnošću, sa napomenom da je ta osoba obučena za rad u odnosima s javnošću u kulturnim institucijama. Svjesni su da su muzeji specifične institucije, te da nisu to kompanije kod kojih aktivnost na društvenim mrežama i *reach* ne donosi profit. Muzej se ne mora takmičiti da ima određeni broj posjetilaca, obzirom da nemaju financiranje.

Historijski muzej veoma često ima projekte koji su u koprodukciji sa drugim muzejima ili organizacijama, te obzirom da se radi o većim događajima od internacionalnog značaja, angažiraju marketinšku agenciju koja će odraditi marketinški posao, ali i poslove koji se tiču odnosa s javnošću. Međutim, direktorica je istakla da imaju podijeljeno mišljenje po pitanju kvalitete rada, iz razloga što ljudi iz marketinških agencija uglavnom nisu obučeni za PR u

kulturnim institucijama, tako da su njihove kampanje uglavnom neprilagođene za muzej. Vrlo često se nađu u situaciji da moraju sami da korigiraju slogane ili medijska obavještenja, obzirom da su specifična institucija i nisu klasična kompanija koja prodaje proizvod. Naglašava da je svakako dobro imati profesionalnu podršku, jer je vidljivost veća, lakše je raditi.

Kako bi se profesionalizacija odnosa s javnošću u kulturnoj instituciji, kakav je Historijski muzej Bosne i Hercegovine, obavila na pravi način, neophodno je da osoba koja bi radila taj posao bude prilagođena muzeju, na način da ima iskustva u PR-u u kulturnim institucijama. Naglašava da postojanje marketing stručnjaka ili stručnjaka za odnose s javnošću za njih nije rješenje, jer njima treba osoba koja bi zaista razumjela specifičnost institucije i da im pomogne da muzej raste. Svjesni su da je jako teško pronaći takvu osobu, obzirom da je tržište malo, pa samim time i potreba za stručnjacima koji su specijalizirani za kulturne institucije. Kao trenutni rješenje problema, smatraju da povremeni angažman stručnjaka za odnose s javnošću, koji je specijaliziran za kulturne institucije bilo rješenje problema i jedini adekvatan model obzirom na sredstva i potrebe.

### 3.5.2. Zemaljski muzej u Bosni i Hercegovini

Koji su najveći izazovi sa kojima se kulturne institucije u Kantonu Sarajevu susreću, a tiču se problema odnosa sa javnošću?

Što se tiče Zemaljskog muzeja u Bosni i Hercegovini, kao kulturne institucije, neophodno je promatrati ovu kulturnu instituciju odvojeno od ostalih u Kantonu Sarajevu, obzirom na različit status i odnos. Zemaljski muzej, kao i šest drugih institucija kulture su bile na rubu opstanka, obzirom da njihov pravni status nije riješen.

Veoma je značajno pitanje odnosa s javnošću, obzirom da je od 2012. do 2015. godine ova kulturna institucija bila zatvorena za javnost, obzirom da nije imala sredstva za financiranje. Ovaj period je označen jako lošim odnosima sa javnošću da je dominirao negativan stav u medijima, kao i među populacijom, da se muzej nalazi u situaciji da je zatvoren zato što uposlenici loše rade svoj posao, na način da ne može osigurati sredstva za svoj rad. Muzej je bio zatvoren sa daskama na vratima, potpuno zaboravljen, a tek bi se povremeno pojavio kao vijest o neuspjehu. Negativno mišljenje o muzeju je bilo toliko ukorijenjeno u javnosti da bilo neophodno poduzeti organizirane akcije da se promijeni mišljenje javnog mnijenja, obzirom na pogrešnu percepciju, što je bio veliki izazov za ovu kulturnu instituciju.

Do 2015. godine je trajala borba da se javnosti skrene pažnja na značaj i vrijednost Zemaljskog muzeja Bosne i Hercegovine kao kulturne institucije i da zaslužuje neophodno financiranje za njen uspješan rad i opstanak. Kako je već rečeno, organizirana akcija se pokrenula i sklopu te akcije je učestvovala ozbiljna ekipa ljudi koja je ovom problemu se posvetila detaljno i potpuno, na način da su korištena sva dozvoljena sredstva komunikacije i uvjeravanja ljudi, s ciljem ispravljanja pogrešnog mišljenja javnosti, na način da javnost

shvati da je Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine institucija koja čuva nacionalno blago, predstavlja opće vrijednosti jednog društva te je središte obrazovanja. Pitanje odnosa s javnošću je bilo jedno od ključnih, koje je muzeju omogućilo pokretanje i rješavanje situacije u kojoj se muzej našao, a to je pitanje opstanka ove kulturne institucije. U toj akciji su, pored ljudi koji su uposlenici muzeja, bili krucijalni ljudi izvan istog, obzirom da je poluga moći bila na njihovoj strani.

U ovom periodu borbe za opstanak muzeja, odnosi s javnošću su se pokazali kao jedno od najznačajnijih sredstava. Neke druge institucije, koje se nisu borile putem komunikacije sa javnosti, još uvijek imaju problem sa svojim položajem u javnosti, na način da se procjenjuje bitnost njihove prezentnosti u javnosti. Najveću podršku u toj akciji je dala Ambasada Sjedinjenih Američkih Država u Bosni i Hercegovini, koja je vršila pritisak na politički establišment, a muzej je kroz odnose s javnošću vršio pritisak na širu javnost, a preko nje na politički faktor. Zajednička suradnja je dovela do toga da muzej nakon pet godina bez ikakvih sredstava dobije određena sredstva i krene u proces oporavka. Upravo je zato pitanje odnosa s javnošću veoma bitno pitanje, odnosno, u tom trenutku, presudno pitanje za Zemaljski muzej u Bosni i Hercegovini. Trenutna situacije u Bosni i Hercegovini je takva, da ukoliko je neka institucija financirana iz budžeta, pitanje odnosa s javnošću je sekundarno, a ukoliko to nije slučaj, kao što Zemaljski muzej nije, onda pitanje odnosa s javnošću i njihovog kvalitetnog rada predstavlja suštinsko pitanje opstanka.

Također, u tom procesu promjene javnog mnijenja je učestvovalo Udruženje građana „Akcija“, sa kojim Zemaljski muzej ima sporazum, koje je okupilo manji tim ljudi koji je radio na osmišljavanju programa aktivnosti kako da se privuku ljudi na svoju stranu. Taj tim su sačinjavali ljudi koji su stručnjaci za odnose sa javnošću, kako bi komunicirali sa potencijalnim donatorima, za organiziranje promocija. Također, dio tima su činili i umjetnici koji su, kroz svoj jezik, jezik umjetnosti iskomunicirali određene stvari, kao i javne ličnosti, a sve zajedno sa zaposlenicima muzeja, koji su im davali neophodne informacije koje su bile neophodne. Kreirane su ozbiljne kampanje za promociju ne samo muzeja, već cijelog slučaja, koji bi trebao biti izuzetno važan za cijelo bosanskohercegovačko društvo, na način da se ukaže na vrijednost ove institucije Bosne i Hercegovine, ali i što se događa sa istom. Vrlo brzo se pokazalo da su ovi koraci, koji su bili izuzetno planirani, bili uspješni, jer su se građani počeli javljati i dolaziti, ali je i uspješno izvršen pritisak na političke strukture.

Kakav je odnos kulturnih institucija u Bosni i Hercegovini, na primjeru Zemaljskog i Historijskog muzeja, prema funkciji odnosa s javnošću?

Kroz ovaj period borbe za opstanak muzeja se pokazalo kolika je moć odnosa s javnošću. S druge strane, pokazalo se koliko je teško da kulturna institucija dobije medijski prostor, i ako dobije, uz pomoć brojnih kulturnih djelatnika, da je taj prostor ograničen. Teško je očekivati velike rezultate bez ozbiljnih akcija. Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine dobiva veliki medijski prostor kada ima ekstremnu situaciju, što se ogleda kao jedan od problema u funkciji odnosa s javnošću. Ekstremne situacije podrazumijevaju negativne vijesti, na

primjer da zaposlenici nisu dobili plaće, da ne mogu platiti račune ili kada se događa neki skandal.

Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine, kao ni ostalih šest *famoznih* institucija kulture nema u svojoj sistematizaciji poziciju stručnjaka za odnose sa javnošću. Sistematizacija po kojoj Zemaljski muzej ima pravo zapošljavati je zastarjela, što znači da takva zanimanja nisu prepoznata. Sistematizacija zanimanja se trenutno ne može promijeniti, obzirom da nije riješeno pitanje osnivača, pa samim time upravnog i nadzornog odbora Zemaljskog muzeja Bosne i Hercegovine. To znači da nije moguće zaposliti stručnjaka za odnose sa javnošću na legalan način, bez obzira što je takav stručnjak nužan i neophodan za rad muzeja. Dok se pitanje osnivača ne riješi, improvizacija je jedino rješenje. To je kratkoročno rješenje, koje se može implementirati na pojedinim projektima, ali pitanje financiranja i sistematizacije radnih mjesta se ne može na taj način riješiti.

Na koji način se poznati modeli odnosa sa javnošću mogu primijeniti da bi se rad ovih spomenutih institucija poboljšao?

Postojanje odjela za odnose s javnošću, odnosno stručnjaka, bi rad kulturne institucije olakšao na nekoliko načina. Pored toga što je neophodno komunicirati sa javnošću, za što se najbolje pokazao dvosmjerni model, stručnjak za odnose s javnošću bi omogućio da ostali zaposlenici muzeja budu fokusirani na svoj posao. Stručnjaci za odnose s javnošću su se pokazali kao nezamjenjivi dio tima jedne kulturne institucije. Za sada je situacija takva da su svi radnici, više ili manje, uključeni u proces komunikacije sa javnošću, a to znači improvizirano, što nije dugoročno održivo i ne daje željene rezultate. Nažalost, pitanje pravne osnove je ključno i bez rješenja, nije moguće to sprovesti.

### **3.6. Preporuka za donositelje odluka**

Iako je rješavanje pitanja pravnog statusa kulturnih institucija u Kantonu Sarajevo veoma kompleksno, neophodno je skrenuti pažnju da nerješavanje istog onemogućava rad i rast kulturnih institucija. Kulturne institucije, kako je već mnogo puta rečeno, predstavljaju mjesta očuvanja kulturne baštine, povijesti naroda i obrazovanja mladih i novih generacija. U ovom kontekstu kompleksnosti problema u kojima se Historijski i Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine nalaze, preporuka za donositelje odluka bi bila prepoznavanje važnosti odnosa s javnošću u ove dvije institucije, stoga i planiranje finansijskih sredstava za mogućnost povremenog, odnosno privremenog angažmana stručnjaka za odnose s javnošću koja bi svakako pomogla, olakšala i poboljšala rad ove dvije kulturne institucije koje su ogledalo Grada Sarajeva, ali i cijele Bosne i Hercegovine.

### **3.7. Ograničenja istraživanja**

Ovo istraživanje, koje se bavilo odnosima s javnošću u kulturnim institucijama, sprovedeno je korištenjem metode dubinskih intervjua na polustrukturiranoj osnovi. Iako je ova metoda

omogućila detaljno razumevanje stavova i iskustava ispitanika, postoji nekoliko ograničenja koja treba imati na umu prilikom interpretacije rezultata.

Prvo, uzorak ispitanika bio je relativno mali i sastavljen od predstavnika dvije odabrane kulturne institucije, Historijskog muzeja Bosne i Hercegovine i Zemaljskog muzeja Bosne i Hercegovine. Međutim, to nisu jedine značajne kulturne institucije u Kantonu Sarajevu, a tek dvije od sedam koje se nalaze u specifičnom pravno-formalnom problemu. Zbog toga, rezultati možda nisu u potpunosti reprezentativni za sve kulturne institucije u širem kontekstu, što može ograničiti mogućnost generalizacije rezultata.

Drugo, subjektivnost ispitanika predstavlja potencijalno ograničenje ove metode. Dubinski intervjui često zavise od iskrenosti i otvorenosti ispitanika, a postoji mogućnost da neki ispitanici nisu u potpunosti otvoreni ili su njihovi odgovori bili podložni pristrasnosti.

Treće, metodološko ograničenje leži u samoj prirodi polustrukturiranih intervjua. Iako je ovaj pristup omogućio fleksibilnost i prilagođavanje intervjua specifičnostima svakog ispitanika, nedostatak potpune standardizacije može dovesti do razlika u načinu na koji su podaci prikupljeni od različitih ispitanika, što može uticati na konzistentnost i uporedivost rezultata.

Četvrto, vremensko ograničenje u sprovođenju intervjua moglo je ograničiti detaljnost odgovora i analize. Intervjui su morali biti sprovedeni u okviru određenog vremenskog perioda, što je moglo uticati na dubinu istraživanja i obuhvat različitih perspektiva.

I pored ovih ograničenja, rezultati istraživanja pružaju značajan uvid u praksu odnosa s javnošću u kulturnim institucijama, kroz primjer ove dvije kulturne institucije, i mogu poslužiti kao osnova za dalja istraživanja u ovoj oblasti.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Istraživanje je u potpunosti dalo odgovore na postavljena istraživačka pitanja, te je potvrdilo neophodnost odnosa s javnošću u kulturnoj sferi, uz prilagođenu primjenu, obzirom da je njihov proizvod umjetničko stvaralaštvo i kulturna baština. Neophodno je napomenuti da su kulturne institucije nisu kompanije kod kojih aktivnost na društvenim mrežama ne donosi profit na taj način.

Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine, kao i Historijski muzej Bosne i Hercegovine primjenjuju odnose s javnošću, međutim ta primjena je veoma ograničena zbog niza zakonskih ograničenja s kojima se ove institucije susreću. Iako je prepoznat značaj odnosa s javnošću u ovim kulturnim institucijama, postoje zakonske poteškoće koje onemogućavaju zapošljavanje barem jednog stručnjaka za odnose s javnošću, odnosno formiranja tima za rad.

Cijeli problem je, praktički, nerješiv, obzirom da postojeće sistematizacije rada, koje su na snazi za ove dvije kulturne institucije ne prepoznaju radno mjesto *odnosi s javnošću*. Upravo



nepostojanje adekvatne sistematizacije rada onemogućava zapošljavanje stručnjaka za odnose s javnošću na puno radno vrijeme u ovoj instituciji. Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine i Historijski muzej Bosne i Hercegovine nema u svojoj sistematizaciji poziciju stručnjaka za odnose sa javnošću. Sistematizacija po kojoj ova dva muzeja imaju pravo zapošljavati je zastarjela, što znači da takva zanimanja nisu prepoznata. Sistematizacija zanimanja se trenutno ne može promijeniti, obzirom da nije riješeno pitanje osnivača, pa samim time upravnog i nadzornog odbora ova dva muzeja. To znači da nije moguće zaposliti stručnjaka za odnose sa javnošću na legalan način, bez obzira što je takav stručnjak nužan i neophodan za rad muzeja. Dok se pitanje osnivača ne riješi, improvizacija je jedino rješenje.

Odnosi s javnošću u ovim kulturnim institucijama igraju ključnu ulogu u poticanju angažmana, izgradnji odnosa i povećanju vidljivosti tih institucija unutar bosanskohercegovačke zajednice. Razvijanje odnosa s javnošću se pokazao kao neprikosnoven alat za podršku zajednice, koja je pokrenula promjene i osigurala spas ove dvije kulturne institucije od zaborava i propadanja.

I Zemaljski i Historijski muzej su, zahvaljujući odnosima s javnošću, uspjela preživjeti u bh. društvu, zauzeti svoje, s pravom dobiveno, mjesto i nastaviti nizati uspjehe. Put razvoja odnosa s javnošću danas, u ovim kulturnim institucijama može se razvijati jedino samoinicijativno, volonterski ili dobrovoljno od strane uposlenika ili pripravnika, ili, ukoliko muzej ima neki veći projekt koji omogućava i veća finansijska sredstva, onda povremeno, odnosno privremeno angažiranje marketinške agencije koja bi im pomogla u razvoju kampanje.

Ova dva muzeja su imala za svoj cilj komuniciranja sa javnošću je da se pokaže građanima u kakvom se problemu zapravo nalazi muzej, te da su ti problemi zapravo problemi svih građana, jer muzej predstavlja opće dobro zajednice, obzirom da čuva naslijeđe Bosne i Hercegovine, a ne samo zaposlenika, koji su se zatekli u takvoj situaciji. Isto tako, dugoročno održavanje komunikacije sa lokalnom, ali i inostranom publikom je nužan faktor za uspješan rad i funkcioniranje kulturnih institucija. Problem koji je postojao, a koji nažalost ostaje jeste da rješavanje pitanja osnivača i odbora muzeja, kao njima nadređenih tijela, bez kojih daljnji razvoj neće teći na odgovarajućem i željenom nivou.

Postojanje odjela za odnose s javnošću, odnosno stručnjaka, bi rad Zemaljskog i Historijskog muzeja olakšao na nekoliko načina. Pored toga što je neophodno komunicirati sa javnošću, za što se najbolje pokazao dvosmjerni model, stručnjak za odnose s javnošću bi omogućio da ostali zaposlenici muzeja budu fokusirani na svoj posao. Stručnjaci za odnose s javnošću su se pokazali kao nezamjenjivi dio tima jedne kulturne institucije.

Važno je napomenuti da stručnjaci za odnose s javnošću u kulturnim institucijama moraju biti prilagođeni istoj, obzirom na specifičnost institucije i onoga što kulturna institucija nudi. Kroz dubinski intervju, koji je sproveden u sklopu ovog magistarskog rada se to pokazao kao nedostatak na bh. tržištu. Poboljšanje odnosa s javnošću i u Historijskom i Zemaljskom muzeju Bosne i Hercegovine stoji u direktnoj vezi sa postojanjem odjela, odnosno stručnjaka

za odnose s javnošću. Za sada je situacija takva da su svi radnici, više ili manje, uključeni u proces komunikacije sa javnošću, a to znači improvizirano, što nije dugoročno održivo i ne daje željene rezultate.

## REFERENCE

- 1) Abbolt, S. (2005). *Fine art publicity: the complete guide for galleries and artists*, Allworth Press and Art World Press. Mill Valle., CA.
- 2) Adizes, I. (1995). *Managing for the Art*. Adizes Southeast Europe. Novi Sad.
- 3) Agotić, E. (2000). *Sponzorstvo u kulturi*. Ministarstvo kulture. Zavod za kulturu. Zagreb.
- 4) Antolović, J. (1997). *Nepokretni spomenici kulture i turizam*. Acta Turistica 9/97 broj 2. Ekonomski fakultet Zagreb.
- 5) Antolović, J. (1998). *Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine Mikrorad*. Zagreb.
- 6) Antolović, J. (2009). *Menadžment u kulturi*. Hadrian. Zagreb.
- 7) Baines, P., Egan, J., Jefkins, F. (2004). *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*. Elsevier. Burlington.
- 8) Barry, A. (2002). *PR Power*. Virgin Books. London.
- 9) Baskin, O., Aronoff, C., Latimore, D. (1997). *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill. Boston.
- 10) Bebek, B. (2006). *Projektiranje procesa i strukture organizacije*. Sinergija-nakladništvo. Zagreb.
- 11) Bennet, R. (1994.). *Management, Informator i Potecon*. Zagreb.
- 12) Bentele, G. (1997). 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. München.
- 13) Beresford, S., Fawkes, J. (2006). Arts, Leisure and Entertainment Public Relations, in: *Expoloring Public relations*. FT-Printice Hall. Harlow.
- 14) Bernays, E. L. (2013). *Kristaliziranje javnog mišljenja*. „Kairos“. Zagreb.
- 15) Bjelousov, Z. (2007). *Branding u kulturi i umjetnosti*. Diplomski rad. FPZ. Zagreb.
- 16) Brealey, R.A., Myers, S.C. (1988). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill. New York.
- 17) Black, S. (1997). *Odnosi s javnošću*. Clio, Beograd.
- 18) Bourdieu, P., Haacke, H. (1995). *Free Exchange*, Polity Press. Cambridge.

- 19) Broom, G. M. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Mate, Zagreb.
- 20) Byrnes, W. (2009). *Menadžment i umetnost*, Clio, Beograd
- 21) Cobb, R. W., Elder, C. D. (1972). Participation in American Politics. *The Dynamics of Agenda Building*. Johns Hopkins University Press. Baltimore.
- 22) Colbert, F. (2010). *Marketing u kulturi i umjetnosti*. Clio, Beograd.
- 23) Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*. Mate. Zagreb.
- 24) *Ekonomski leksikon* (1995). Leksikografski zavod "Miroslav Krleža". Zagreb.
- 25) Davis, A. (2003). *Everything You Should Know About Public Relations*. Kogen page. London.
- 26) Eldom Hiebert, R. (1981). A model of the Government Communication Process, Informing the People; *A Public Affairs Handbook*, Longman, New York and London.
- 27) Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta u: *Practical management: journal of management in theory and practice*. Virovitica.
- 28) Gregory, A. (2000). *Planing and Managing Public Relations*. IPR. London.
- 29) Gregory, A. (2002). Public Relations and Management in: *The Public Relations Handbook*. Routledge. London – New York.
- 30) Gregory, A. (2006). Public relations as planned communication in: *Exploring Public Relations*. Financial Times. Harlow.
- 31) Grunig, L. A. (2010). Upotreba kvalitativnog istraživanja za razvoj „misaonoga srca“ u organizaciji u: *Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću*. Zagreb.
- 32) Gruning, J. E., Hunt, T. (1984). *Managing of Public Relations*. Thomson- Wadsworth. Belmont.
- 33) Gruning, J. E. (1989). *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory*. LEA Pub. Mahwah.
- 34) Haacke, H. (2019): *Museums: managers of consciousness*. Routledge.
- 35) Haralambos, M., Holborn, M. (2002). *Sociologija – teme i perspektive*. Golden marketing. Zagreb.
- 36) Heath, R. L., & Bryant, J. (2000). *Human communication theory and research: Concepts, contexts, and challenges*. Routledge.

- 37) Heath, R. L., Coombs W.T. (2006). *Today's Public Relations – An Introduction*. Sage Pub. Thousand Oaks.
- 38) Heath, R.L., Toth, E.L., Waymer, D. (2009). *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*. Routledge.
- 39) Heywood, A. (2004). *Politika*. Clio. Beograd.
- 40) Jugo, D. (2012.). *Strategije odnosa s javnošću*. Profil knjiga. Zagreb.
- 41) Kotler, Ph., Scheff, J. (1997). *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston.
- 42) Kotler, Ph. (1994). *Upravljanje marketingom (Marketing Management)*. Informator. Zagreb.
- 43) Kunczik, M. (2006). *Odnosi s javnošću*. FPZ, Zagreb.
- 44) Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb.
- 45) Marston, J. E. (1963). *The Nature of Public Relations*. Literary Licensing. LLC
- 46) Melton-Mckinona, L., Tedosca, J., Laudera, T. (2001). *Political Power Through Public Relations, Handbook of Public Relations*. Sage Pub. Thousand Oaks.
- 47) Miroslavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*. Banja Luka College, Banja Luka Besjeda. Banja Luka.
- 48) Morrissey, G. L. (1982). *Management by Objectives and Results of Business and Industry*. Reading. Addison-Wesley. MA.
- 49) Lamza-Posavec, V. (1995). *Javno mnijenje*. Alineja. Zagreb.
- 50) L'Etang, J. (2012). *Public relations: Concepts, practice and critique*. Sage.
- 51) Pešić, A. (2013). *Odnosi sa javnošću*. Clio. Beograd.
- 52) Pick, J. (1986). *Managing the Arts? - the British experience*. Rhinegold Pub. London.
- 53) Pieczka, M., L'Etang, J (2001). Public Relations and the Question of Professionalism, in: *Handbook of Public Relations*. Sage Pub. Thousand Oaks.
- 54) Plaisance, P.L. (2009). *Media Ethics: Key Principles for Responsible Practic.*, Sage Publications, Inc.
- 55) Potter, L. R. (2007). *Komunikacijski plan-srž strateških komunikacija*. HUOJ. Zagreb.

- 56) Pritchard, M., Fawkes, J., Tench, R. (2006). Role of the Public Relations Practitioner in: *Exploring Public Relations*. FT-Prentice Hall. Harlow.
- 57) Radojković, M., Stojković, B. (2004). *Informacijsko - komunikacijski sistemi*. Clio. Beograd.
- 58) Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija*. Alineja. Zagreb.
- 59) Richards, G., Bonink, C. (1994). Marketing cultural tourism in Europe. *Journal of Vacation Marketing*.
- 60) Rouse, M., Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije-kulturološki i strateški pristup*. Masmmedia. Zagreb.
- 61) Smith, R. D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. Lawrence Erlbaum.
- 62) Stack, J. F., Gundlach, M. J. (2009). The effect of public relations efforts on organizational outcomes: Unearthing a hidden treasure. *Journal of Public Relations Research*.
- 63) Strömbäck, J., Kioussis, S. (2011). Political Public Relations: Defining and Mapping an Emergent Field in: *Political Public Relations-Principles and Applications*. Routledge. New York.
- 64) Szondi, G., Theilmann, R. (2006). Public Relations Research and Evaluation, in: *Exploring Public Relations*. Financial Times.
- 65) Šutalo, V. (2017): *Odnosi s javnošću*. Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti. Zagreb.
- 66) Theaker, A. (2002). Professionalism and Relations, in: *The Public Relations Handbook*. Routledge. London.
- 67) Tomić, Z. (2000). *Izborni marketing*. Sveučilište u Mostaru. Mostar.
- 68) Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću*. Sveučilište u Mostaru. Mostar.
- 69) Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću*. Synopsis. Zagreb.
- 70) Toth, E. L. (2007). *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges to the next generation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- 71) Vasiljenko, A. B. (2008). *PR velikih ruskih korporacija*. Clio. Beograd.
- 72) Weintraub Austin, E., Pinkleton, B. E. (2001). *Strategic Public Relations Management-Planning and Managing Effective Communication Programs*. LEA pub. Mahwah.

- 73) Wilcox, D.L., Ault, P.H., Agee, W.K., Cameron, G. K. (2001). *Essentials of Public Relations*, Longman. New York.
- 74) Wilcox, D. L., Cameron, G. T. (2009). *Public Relations, Strategies and Tactics*. Pearson. Boston.
- 75) Woolf, J. D. (1964). Pisanje teksta i naslova u: *Uspješna ekonomska propaganda*. Privreda. Zagreb.