STRATEŠKO UPRAVLJANJE SPORTSKOM KOMUNIKACIJOM

Ivan Tomić
Zoran Tomić, Davor Pavić,
Tomislav Madžar, Damir Primorac

Ivan Tomić, Zoran Tomić, Davor Pavić, Tomislav Madžar, Damir Primorac

STRATEŠKO UPRAVLJANJE SPORTSKOM KOMUNIKACIJOM

Nakladnik
Synopsis d.o.o., Zagreb
Vlade Gotovca 4, Zagreb
Synopsis d.o.o., Sarajevo
Maršala Tita 32, Sarajevo

Za nakladnika
Ivan Pandžić
Fadila Halvadžija

Urednik
dr. sc. Nino Ćorić

Recenzenti
dr. sc. Damir Jugo
Edward Bernays - Visoka škola za komunikacijski menadžment, Zagreb
dr. sc. Miro Vasilj
Filozofski fakultet Sveučilište u Mostaru

Lektura i korektura
Računalni slog i naslovna stranica

Tisak
Fram Ziral, Mostar

©Copyright: dr. Zoran Tomić

Nijedan dio ove knjige ne smije se umnožavati, fotokopirati ili na bilo koji drugi način reproducirati bez pismenoga dopuštenja autora i nakladnika.

ISBN 978-953-7968-92-2 (Synopsis, Zagreb)
ISBN 978-9958-01-074-3 (Synopsis, Sarajevo)
CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001023783.

Ivan Tomić
Zoran Tomić, Davor Pavić,
Tomislav Madžar, Damir Primorac

Strateško upravljanje sportskom komunikacijom

Predgovor:
mr. Vatroslav Mihačić

Synopsis, Zagreb / Sarajevo, 2019.

Kazalo

Predgovor 7
1. Uvod 9

Komunikacija
2. Uvod u komunikaciju 13

Sportski odnosi s javnošću
3. Sport 21
4. Nogomet 21
5. Funkcije i ciljevi sportskih odnosa s javnošću 22
6. Definiranje sportskih odnosa s javnošću 22
7. Značajke sportskih odnosa s javnošću 23
8. Sportski odnosi s javnošću i društvena zajednica 26
9. Odnosi sa zaposlenicima 26
10. Odnosi s investitorima 26
11. Odnosi s vladom i regulatornim tijelima 27
12. Javnost u sportskim odnosima s javnošću 27
13. Otvoreni i zatvoreni sustavi u (sportskim) odnosima s javnošću 28

Novinarstvo
14. Razumijevanje i funkcije novinarstva 33
15. Profesionalni standardi izvješćivanja 34
16. Novinarska redakcija 34
17. Sve počinje od događaja 35
18. Izvor informacija 35
19. Citiranje izvora informacija 35
20. *Gatekeeperi* (vratari) 36
21. Obrada vijesti i intervjua 37

Odnosi s medijima
22. Odnosi s medijima u sportu 41
23. Aktivnosti sportskih odnosa s medijima 43

Tehnike odnosa s javnošću
24. Tehnike odnosa s javnošću u vezi sa sportskim događajima 49
25. Osnovne vještine u sportskim odnosima s javnošću 53

Glasnogovorništvo
26. Glasnogovorništvo 59
27. Glasnogovorništvo – strateška i taktička razina 59
28. Organizacija ureda glasnogovornika 60
29. Kompetencije glasnogovornika 60
30. Autoritet glasnogovornika 61

31. Vjerodostojnost glasnogovornika 62
32. Lojalnost glasnogovornika 63
33. Djelotvoran glasnogovornik 64
34. Tzv. vidno polje 66
35. Glasnogovornici, manipulatori ili *spin* doktori 66
36. Glasnogovornik i krizno komuniciranje 67
37. Znanje i vještine glasnogovornika..... 68
38. Što je dobar glasnogovornik? 69

Odnosi s javnošću za trenere i igrače
39. Odnosi s javnošću za igrače i trenere 73
40. Vrijednost sportskoga brenda nadilazi nogometno umijeće 75
41. Važnost studiranja sportaša 78
42. Odnos igrača i trenera prema medijima/novinarima 78
43. Komunikacijska edukacija 80

Sportsko pravo
44. Sportsko pravo 85

Psihologija sporta
45. Psihologija sporta 93

Sponzorstvo
46. Uloga sponzorstva u sportskim organizacijama 97

Krizno komuniciranje
47. Krizno komuniciranje u sportskim odnosima s javnošću 103

Volonteri
48. Odnosi s javnošću i volontiranje u sportu..... 113

Dodatak / Osobni odnosi s javnošću
Osobni odnosi s javnošću 119

Literatura
47. Literatura 161

Predgovor

Zbog svoje jedinstvene prirode, sport zahtijeva specijalizirane odnose s javnošću. Pojam *sportski odnosi s javnošću* tek se pojavio u posljednjemu desetljeću s činjenicom da sportski marketing u potpunosti više ne obuhvaća različite funkcije sportskih odnosa s javnošću. U posljednjih nekoliko godina postalo je jasno da sportski odnosi s javnošću i sportski marketing imaju potpuno različite ciljeve. Budući da je primarni cilj sportskoga marketinga osigurati isplativost sportskoga identiteta, glavni prioritet sportskih odnosa s javnošću jest uspostavljanje i održavanje dugoročnih odnosa.

Sportski odnosi s javnošću započinju ustrojem komunikacije u sportskoj organizaciji te definiranjem ključnih osoba za njezinu provedbu. Sportska organizacija nakon strateške odluke da želi uspostaviti komunikacijski sustav treba odrediti i način organizacije odjela ili ureda za odnose s javnošću. Odluka se može dimenzionirati na tragu strateških i taktičkih odnosa s javnošću. Strategiju sportskih odnosa s javnošću planirat će osoba s više praktičnoga iskustva u (sportskim) odnosima s javnošću, a poslovi taktičkih odnosa s javnošću povjerit će se osobi koja će ujedno biti i glasnogovornik organizacije. Naravno da postoje i drugi modeli, no ovaj se strateški model pokazao iznimno praktičnim i, u provedbi, uspješnim.

Na kvalitetu odnosa s javnošću u sportskoj organizaciji svakako će utjecati i mjesto odnosa s javnošću u strukturi organizacije. Ako se odnosi s javnošću smjeste u upravu, nema sumnje da će dati maksimum od svoga velikog potencijala. Linijska razina neće osigurati strateško planiranje i proaktivnu provedbu odnosa s javnošću u sportskoj organizaciji.

Osim organizacijskih sportskih odnosa s javnošću, vrlo važan aspekt su osobni odnosi s javnošću sportaša. Sportski djelatnici, treneri, igrači i drugi, pored organizacijskoga „pokrivanja“, mogu angažirati i privatne komunikacijske stručnjake koji će ih voditi kroz komunikacijske izazove, prije svega odnose s medijima.

Kreiranje poželjne slike sportaša u javnosti iznimno je važno, tim više što se mnogi vrhunski sportaši identificiraju kao uzori i simboli. Društvo iz njih crpi snagu, potiče izvrsnost i etičnost.

Zbog takve iznimne popularnosti sportaši mogu biti, i često jesu, pokretači društvenih procesa. Svojim postupcima ulijevaju nadu i potiču mlade, pa i one zrelije da ih slijede. Zato je važno da sportaši ističu najvažnije vrijednosti jednoga društva, da djeluju humanitarno, poticajno i društveno korisno.

Da bi sportski djelatnici mogli upravljati različitim društvenim procesima, nužna je stalna izobrazba. Stoga je i svrha ove knjige obrazovna. Upoznavanjem sadržaja sportaši će lakše shvatiti brojne izazove i načine njihova rješavanja.

Nogometna akademija Hrvatskog nogometnog saveza nudi sveobuhvatnu izobrazbu svojih polaznika, budućih trenera. Sa sigurnošću mogu reći da su sve tematske cjeline koje obuhvaća ova knjiga uključene u proces izobrazbe trenera. Stoga je Akademija bila i ostat će mjesto izvrsnosti kada je riječ o osposobljavanju trenera budućnosti.

mr. Vatroslav Mihačić
ravnatelj Nogometne akademije
Hrvatskog nogometnog saveza

1. Uvod

Knjiga *Strateško upravljanje sportskom komunikacijom* jedan je od pristupa izučavanja značenja i uloge komunikacije u suvremenome sportu. Dakle, knjiga govori o komunikaciji sa strateškoga i taktičkog gledišta. Nastala je na temelju teorijskih i empirijskih saznanja te potreba. Naime, pregledavajući recentnu svjetsku literaturu o sportskoj komunikaciji, uvidjeli smo da se najvažnija načela mogu prenijeti u sadržaj knjige. S druge strane, postoje mnoge nacionalne i regionalne specifičnosti, pa i kontinentalne, te je nužno teorijsko razmatranje tih načela i njihovo smještanje u drugi okvir razumijevanja. S empirijskoga i praktičnog gledišta, nužno je te teorijske okvire staviti u praksu i analizirati korištene pristupe da bi se stvorili optimalni modeli komuniciranja u sportu.

Iako se u naslovu nudi širi teorijski i praktični pristup, knjiga dominantno ili isključivo tretira nogomet kao sportsku granu. Autori tako sužavaju prostor analize, ali ukazuju na mogućnost proširivanja sadržaja i istraživanje širega komunikacijskog konteksta u sportu.

Unutar komunikacijskoga područja knjiga u užemu smislu ističe sportske odnose s javnošću. Tako se ukazuje na definiciju sportskih odnosa s javnošću, definiranje sportske javnosti te upoznaje s otvorenim i zatvorenim sustavima u sportu koji su temelj za proaktivnu ili reaktivnu komunikaciju.

Sport i komunikacija u sportu, a napose sportski odnosi s javnošću, fundamentalno su u vezi s medijima i novinarima. Temeljno poznavanje funkcioniranja (sportskoga) novinarstva, funkcije novinara, profesionalni standardi, rad redakcije, izvori informacija itd., nužna su teorijska saznanja suvremenoga sportaša, bez obzira na to je li sportski djelatnik, igrač, trener ili netko drugi u sportskoj organizaciji.

Odnosi s medijima temeljna su znanja i vještine suvremenoga sportaša. Važna je spoznaja da mediji funkcioniraju s dva osnovna cilja: traženje i širenje istine te stjecanje profita. Iz tih ciljeva proizlazi važnost razumijevanja i uspostavljanja odnosa s medijima i novinarima.

Mediji su se mijenjali zajedno s društvom, te se s tim promjenama mijenjaju i tehnike komuniciranja. Knjiga je vodič kroz najvažnije tehnike komuniciranja s medijima i javnošću s naglaskom na sve rastuće društvene mreže. U tome kontekstu, naglašena je uloga i rad glasnogovornika sportske organizacije.

Jedno od najvažnijih poglavlja knjige je komunikacija (odnosi s javnošću) igrača i trenera. Autori nude originalan

pristup u cilju maksimaliziranja kapaciteta i izgradnje imidža tih sportaša u javnosti. Posebno je naglasak stavljen na otvorenu komunikaciju igrača i trenera s medijima i javnošću.

Sportsko pravo i psihologija u sportu naglašeni su u knjizi te služe kao vodič za korištenje šire literature. Sponzorstvo i volonterstvo u sportu sastavni dio su strateškoga upravljanja sportskih organizacija.

Budući da smo svjedoci stalnih kriza u sportu, poglavlje koje se bavi kriznim komuniciranjem strateško je za razumijevanje sportskih djelatnika i organizacija. Dodatak o osobnim odnosima s javnošću može pružiti šire spoznaje o važnosti brendiranja u sportu i izgradnje osobne slike.

Knjiga je namijenjena, prije svega, aktivnim sportašima i sportskim djelatnicima te njihovim organizacijama. Pisana je razumljiv stilom, autori su nastojali praktičnim primjerima i studijima slučaja sadržaj knjige približiti svakomu sportskom pojedincu.

U Zagrebu, 20. veljače 2019.

I. Tomić i suradnici

Komunikacija

2. Uvod u komunikaciju

Pojam komunikacije

Riječ komunikacija potječe od latinskoga pojma *communicatio,* što znači priopćiti. Komunikacija je stoga pojam u društvenim znanostima koji općenito označuje **sveukupnost različitih oblika veza i dodira između pripadnika društva**, a posebno prenošenje poruka jedne osobe ili skupine na druge. Zato je komunikacija društveno iznimno važna. **Ona omogućuje povezano djelovanje ljudi**, što je u osnovi svih društvenih pojava. Pojam komunikacije podrazumijeva mehanizam pomoću kojega ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli duha sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i očuvanja u vremenu.

Proces komunikacije

Komuniciranje je oblik sporazumijevanja živih bića, dakle, prijenos poruka među komunikacijskim partnerima. **Proces komuniciranja pretpostavlja komunikacijsko djelovanje (najmanje dvaju) partnera u komunikaciji** «koji pokušavaju u svojoj komunikativnoj interakciji postići (spo)razumijevanje».

Elementi procesa komunikacije

U vezi s takvim shvaćanjem procesa komunikacije, dolazimo do ključnih elemenata toga procesa, kao što su pošiljatelj, poruka i primatelj poruke.

Pošiljatelj je osoba koja želi nešto priopćiti i pokušava postići (spo)razumijevanje. Dakle, to je osoba koja šalje poruku drugoj strani. Naziva se i komunikator ili izvor.

Poruka je informacija ili više informacija, činjenica ili mišljenje. Dakle, poruka je riječ, slovo, pokret, govor tijela, pogled ili bilo koji drugi signal čiji se smisao može protumačiti. Poruka može biti verbalna i neverbalna. Komunikacijska poruka utječe na kognitivna (spoznajna) i afektivna (emotivna) stanja primatelja komunikacijske poruke.

Primatelj ili recipijent je ona osoba koja želi nešto razumjeti. Primatelj poruke implicitno je nazočan u komuniciranju od samoga početka enkodiranja poruke.

Ta tri osnovna elementa ili jednostavan model komuniciranja možemo slikovno prikazati na sljedeći način:

Komunikacijski kanali

Komuniciranje je proces «posredovanja» značenja među živim bićima. Nositelj poruke je «medij» koji je uvjet bilo kojega komunikacijskog procesa. Medij je «materijalni» nositelj poruka preko kojega je moguć prijenos informacija. Izbor medija za prijenos informacija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju, brzini, udaljeno-

sti pošiljatelja i primatelja, vremenu, osobnom stilu komunikacije itd. U profesionalnoj komunikaciji »znanje o tome koji mediji najviše odgovaraju potrebama određene vrste komunikacije ključno je kako bi bili sigurni da je poruka primljena i shvaćena».

Postoje **dvije vrste komunikacijskih kanala**:

1. osobni
2. posredni.

Osobni komunikacijski kanali uključuju dvije ili više osoba koje međusobno izravno komuniciraju.

Posredni kanali komuniciranja prenose poruke bez osobnoga kontakta ili interakcije. Oni uključuju medije, atmosferu i događaje.

Enkodiranje, dekodiranje i interpretacija poruke

Za razumijevanje komunikacijskoga procesa važno je ukazati na značenje enkodiranja, dekodiranja i interpretacije poruke.

Enkodiranje je oblikovanje informativnih sadržaja u poruku. Dakle, to je proces u kojemu pošiljatelj misli, ideje i pojmove pretvara u poruku. Najvažniji trenutak toga procesa jest prevođenje određene ideje ili sadržaja u odgovarajući simbolički ekvivalent. Enkodiranje je početna faza nastajanja poruke. U enkodiranju se misli pretvaraju u verbalne (jezik) i neverbalne znakove (govor tijela). Vrlo važan čimbenik enkodiranja jest povratna informacija primatelja poruke.

Dekodiranje predstavlja proces prijama, interpretacije, razumijevanja, prihvaćanja ili odbijanja poruke poslane od izvora informacije. Dekodiranje započinje u trenutku kada poruka počinje stizati do primatelja, što ne znači da je uloga primatelja počela u tome trenutku. Dekodiranje poruke najsloženija je faza u komunikacijskome procesu jer na prijam poruke utječu brojni činitelji koji određuju ponašanje, stav ili odnos primatelja prema dobivenoj poruci.

Interpretacija poruke je završna faza u procesu komunikacije. Primatelj odlučuje o značenju poruke, odnosno poslanih simbola. Unatoč nastojanjima pošiljatelja da poruku formulira optimalno, na poruku utječe primateljeva sposobnost primanja i interpretacija. Interpretacija je dio procesa dekodiranja poruke.

Povratne informacije – feedback

Pošiljatelj preko prihvaćenoga medija komunikacije šalje poruku primatelju koji je dekodira. O utjecaju ili odsutnosti utjecaja poruke na recipijenta pošiljatelj dobiva **povratnu (*feedback*) informaciju**, kao posljednji dio komunikacijskoga procesa. Povratni tijek ili *feedback* informira nas o tome koji je utjecaj imala komunikacija na vanjski svijet, a također upozorava na deformacije informacija na putu od izvora prema cilju. Povratna informacija ključna je značajka odnosa, kao i važan izvor informacija o sebi.

Feedback može biti jednostavan refleks ili složen sustav pokreta koji se temelji na prethodnim iskustvima. Ako su informacije, u tome komuniciranju, sposobne promijeniti način djelovanja, to možemo nazvati učenjem. Pošiljatelj prati **povratne informacije** (npr. mijenja li primatelj svoje ponašanje, izraz lica, uvjerenja ili stavove) da bi mogao izmijeniti ili zamijeniti poruku (odnosno kanal kojim se ona šalje).

Šumovi (smetnja) u komunikacijskome kanalu

Šum je važan dio komunikacijskoga procesa. To je **smetnja**, činitelj komunikacijskoga procesa koji **ometa otvoren i nesmetan protok informacija od izvora do primatelja**. U teoriji komunikacije »smetnja» i »šum» su sinonimi. Šumovi se mogu pojaviti u obliku **psiholoških, semantičkih**

ili mehaničkih / tehničkih smetnji. Razumijevanje i poznavanje ciljnoga primatelja poruke ili publike pomažu da se utvrdi što je za tu publiku važno te kako ona tumači simbole, znakove i riječi. Poruka se na odgovarajući način »dotjeruje« ili kodira, šalje se medijima i, ako se probije kroz sve šumove, primatelj je na kraju dekodira. U brižljivome slanju i dekodiranju prisutni su *šumovi*, vanjski činitelji koji odvlače pozornost ili izvrću smisao poslane poruke, kao što su drugi oglasi, slab prijam, bljesak svjetlosti, zvono na vratima, sirena ambulantnih ili policijskih kola itd.

Oblici / razine komunikacije

Pojmu razina komuniciranja autori pristupaju na različite načine. Neki koriste termin razine, drugi oblici, vrste, a treći tipovi, načini komuniciranja itd. No, bez obzira na različit terminološki pristup, ti termini, s obzirom na kvantitetu komunikacijskoga procesa, vrijeme i način potreban za povratnu informaciju (*feedback*), sugeriraju četiri razine komunikacije:

1. **intra**personalna komunikacija
2. **inter**personalna komunikacija
3. skupna komunikacija
4. masovna komunikacija

INTRApersonalna komunikacija je vrsta komunikacije koju osoba čini sama sa sobom. Dakle, osoba intrapersonalno komunicira kada o nečemu razmišlja, rješava (u glavi) neki problem, pravi plan aktivnosti itd. Riječ je o unutarnjemu govoru tijekom kojega se obraćamo sami sebi. Dakle, kod takve vrste komunikacije osoba/subjekt je istovremeno i pošiljatelj i primatelj/recipijent informacije/poruke. Najčešće intrapersonalna komunikacija prethodi interpersonalnoj, skupnoj ili masovnoj komunikaciji, ali ne mora uvijek.

INTERpersonalna komunikacija je interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutačnoga (za razliku od odgođenoga) dobivanja povratnih informacija. Dakle, interpersonalnom komunikacijom uspostavljamo odnose s drugima i upoznajemo ih, kao i njihov odnos prema nama.

Interpersonalna komunikacija može biti verbalna i neverbalna. Neverbalna komunikacija predstavlja primarni i dominantni komunikacijski model. To potvrđuje i istraživanje kojim je utvrđeno da se poruka sastoji od verbalnoga (govornog) i neverbalnog dijela (pokreti tijela). U tome kontekstu, istraživanje govori o tri razine poruke. Prva je razina ***vizualna*** (kako je kandidat odjeven, odnosno je li adekvatno odjeven i uredan za tu situaciju); druga je ***glasovna*** (vokal, čist zvuk, boja glasa) i treća je razina ***verbalna*** (to je jednostavno sadržaj poruke). Istraživanjem je utvrđen i postotak važnosti tih oblika komunikacije i njihov utjecaj na poruku. Prema tomu, vrijednost poruke je:

- 55 % vizualno (govor tijela)
- 38 % glasovno (kako kažemo)
- 7 % verbalno (što kažemo).

Za uspješnost komunikacije potrebno je znati prenijeti svoju poruku kao ideju ili sustav ideja koje idu od najjednostavnijih tvrdnji i konstatacija pa do najsloženijih misaonih konstrukcija. Svaka takva poruka treba imati svoj sadržaj i oblik. **Sadržaj poruke** obično su neke konstatacije, obećanja, zaključci, obrazloženja i mnoge druge ideje. **Oblik poruke** je vanjski izraz kojim se neki sadržaj prenosi od kandidata do birača. Osim pisanih poruka, najvažnija je govorna poruka koja se prenosi riječima. Dakle, riječ je o verbalnoj komunikaciji.

Skupna komunikacija je ona koja se odvija u okviru jedne, dviju ili više skupina. Dakle, u skupnoj komunikaciji mi, povezani s drugima, razumijemo ideje i mišljenja, nastojimo utvrditi zajednički interes, formulirati

i pokušati riješiti probleme koji su zajednički za sve pripadnike skupine.

S obzirom na tipove skupina, njih možemo podijeliti na običajne, institucionalne i društvene. Osnovna odlika običajnih skupina jest u tome što su one ukorijenjene u strukturi društva, jer se njima pripada samim rođenjem, a ne uključivanjem. Takve su skupine obitelj, pleme, kasta, etnička skupina i dr. Birokracija i vojska izraziti su primjeri institucionalnih skupina. Društvene skupine osnivaju ljudi koji se ujedinjuju radi «ostvarenja zajedničkih, ograničenih ciljeva». Ako ove skupine razlikujemo po broju sudionika u komunikaciji, evidentno je da one mogu biti veće ili manje. Komunikacija se razlikuje kod manjih i većih skupina. Naime, manje skupine još mogu komunicirati interaktivno *face to face,* a kod većih skupina ta je vrsta komunikacije otežana.

Masovna komunikacija. Pod pojmom masovne komunikacije razumiju se izjave koje se javno, tehničkim distribucijskim sredstvima, izravno i jednostrano prenose široj javnosti. Dakle, masovne komunikacije uključuju masovne medije. Masovni mediji su podskupina masovnih komunikacija. Masovni mediji definiraju se kao »metode i organizacije pomoću kojih specijalističke društvene skupine prenose poruke širokoj, socijalno mješovitoj i raspršenoj publici». Ta definicija razlikuje **masovne medije** (komunikacija iz jedne točke u smjeru više točaka) od **interpersonalnih medija** (komunikacija iz jedne točke u smjeru druge točke) i **umreženih medija** čija fleksibilnost omogućava permutiranje komunikacije između jedne točke i maloga ili velikog broja točaka, u svim smjerovima.

Iz navedenih i drugih definicija masovnih medija mogu se izdvojiti i određene specifičnosti, koje se sagledavaju u sljedećem:

- Masovna komunikacija je komunikacija pomoću suvremenih medija.
- Masovne komunikacije ili mediji prenose informacije, slike, zabavu, simbole do masovne publike. Dakle, masovna komunikacija mora informirati građane o onome što se oko njih događa.
- Masovni mediji trebaju obrazovati u pogledu smisla i značenja »činjenica».
- Mediji moraju pružiti platformu za javni politički diskurs koja će olakšati oblikovanje javnoga mišljenja i pružiti javnosti povratne informacije o tome mišljenju.
- Funkcija medija jest dati publicitet državnim i političkim institucijama.
- Mediji u demokratskim društvima služe kao kanal za zagovaranje političkih stajališta.

Funkcije komunikacije

Četiri su funkcije masovne komunikacije koje se mogu proizvesti s gledišta sadržaja i učinka. To su:

1. informativna
2. edukativna
3. rekreativna
4. persuazivna.

U demokratskim društvima postoji pet funkcija **komunikacijskih medija**:

1. Mediji moraju **informirati** građane o onome što se oko njih događa.

2. Mediji moraju **obrazovati** u pogledu smisla i značenja činjenica.

3. Mediji moraju pružiti **platformu za javni diskurs** koja će olakšati oblikovanje javnoga mišljenja i pružiti javnosti povratne informacije o tome mišljenju jer je ono iz nje i došlo. To mora uključiti osiguranje prostora za izražavanje neslaganja.

4. Mediji moraju dati **publicitet** državnim i političkim institucijama.

5. Mediji u demokratskome društvu služe kao **kanal za zagovaranje** različitih stajališta.

Da bi se navedene funkcije prikladno obavile, potrebno je da medijski diskurs, govor, bude razumljiv i vjerodostojan.

Jednosmjerna i dvosmjerna komunikacija

Međuljudska komunikacija u svome osnovnom obliku najčešće je jednosmjerna ili dvosmjerna. **Jednosmjerno komuniciranje** je komunikacijski proces u kojemu se poruke kreću u jednome smjeru bez povratne informacije - *feedbacka*. On se u javnoj komunikaciji smatra zastarjelim odnosom i tipičan je za zatvorene sustave. Taj model nije preporučiv za sportske organizacije jer one moraju biti u stalnoj vezi sa svojom unutarnjom i vanjskom javnošću.

Dvosmjernu komunikaciju čini razmjena informacija između komunikatora, pošiljatelja i primatelja komunikacije. Svaka je komunikacija dvosmjerna jer svaka poruka pošiljatelja podrazumijeva postojanje odgovora primatelja/recipijenta. Za dvosmjernu komunikaciju karakteristična je **dvosmjerna veza.** To je oblik komunikacijske veze između sudionika komunikacije kod koje podatci mogu biti razmijenjeni u jednome i u drugome smjeru.

Sportski odnosi s javnošću

3. Sport

U suvremenoj teoriji i praksi često se pojam sporta susreće pod različitim nazivima. Danas se sve više naglašava društveno značenje sporta koje proizlazi iz prirodne potrebe ljudi za sportskim aktivnostima u kojima se usmjeravaju prema savršenstvu duha i tijela. Smatra se da nije slučajno što je interes prema sportu vrlo raznolik. Sportski interesi igraju važnu komunikacijsku ulogu u društvu stvarajući brojne veze između ljudi u socijalnoj, psihološkoj, političkoj i ekonomskoj sferi čovjekovih djelatnosti. Drugi, ne manje važni interesi sporta, leže u sferi radne djelatnosti jer je za mnoge sport profesija. Također predstavlja subjekt i dio je masovne kulture. Mnogima suvremeni sport u znatnoj mjeri predstavlja uspješan i zadovoljavajući posao.

Sport je uvijek predmet interesa najšire javnosti i izložen je neprestanom usredotočivanju sredstava masovnoga informiranja. U mnogome je zrcalo i odraz prirodnoga stanja društva. Najvažnije od svega jest da sport predstavlja visoko stvaralačko područje konstruktivne djelatnosti njegovih talentiranih sudionika. Tako se sportska djelatnost može usporediti s umjetnošću, a sportaš postaje istinski umjetnik koji posjeduje stvaralačko sportsko mišljenje i unutarnju potrebu da otkrije i realizira stanje duha, tijela i prirodnoga potencijala. Postoje mnogi nedodirljivi moralni pojmovi u sportu: sportski duh, sportsko junaštvo, hrabrost, odvažnost, plemenitost, sportska čast i sportsko dostojanstvo, koje podrazumijeva viteštvo u najboljemu značenju te riječi.

Sagledavajući sport, njegovu organizaciju treba promatrati na međunarodnoj i nacionalnoj razini. Kada je riječ o međunarodnome sportu, prihvaćeno je načelo, iako nije opće u svim sportovima, da postoji priznata međunarodna federacija koja je odgovorna za razvoj i kontrolu sporta uključujući i njegova pravila. Ta se kontrola ogleda i održava u obliku članstva, dok svi oni koji se žele baviti tim sportom, posebno oni koji žele sudjelovati u službenim natjecanjima, moraju poštovati uvjete i pravila koje je ta federacija propisala.

4. Nogomet

Nogomet je industrija, koja je, kao svaka druga industrija, sve agresivnijim razvojem donijela neke norme koje je potrebno slijediti da bi se preživjelo među konkurencijom. Jedna od tih normi je i komunikacija i odnosi s javnošću, kako s eksternom, tako i internom.

Nogomet je danas više nego ikada u žarištu javnosti. Svaka vijest o no-

gometu postaje globalnom u roku od nekoliko minuta, odnosno nekoliko klikova mišem. To, naravno, ima pozitivne i negativne učinke na sudionike unutar nogometa. Kao najveći dobitak današnje hiperprodukcije možemo istaknuti količinu novca koja se ulijeva u nogometni bazen. Jasno je da današnji nogometaši i treneri zarađuju nemjerljivo više nego neki prije dvadeset ili trideset godina.

No kao i u svemu, postoji i ona manje ugodna pojava za većinu nogometnih sudionika. To su odnosi s javnošću (navijači, simpatizeri) i medijima. Često smo svjedoci sukoba igrača ili trenera s određenim medijima. Najčešće takvo što krene nakon što se igraču/treneru ne svidi neka objavljena vijest o njemu ili klubu. Ono što sigurno možemo utvrditi jest da je malo tko od njih dobio rat s medijima. Mediji nemaju slučajno epitet sedme sile. Oni su bili i ostali *opinion makeri* za većinu nogometne javnosti. Kada sagledamo stvari u ovome kontekstu, logika nam nalaže da sportaši trebaju njegovati svoj odnos s medijima. To je, prije svega, odnos s javnošću koja je glavni ulagač u nogometnu industriju.

5. Funkcije i ciljevi sportskih odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću za sportsku organizaciju predstavljaju jednu od najvažnijih metoda promocije cijele organizacije ili njezinih proizvoda i usluga. Sport ima mnoga obilježja javne djelatnosti i u tome je smislu obvezan da u odnosima s javnošću izdrži i pozitivne i negativne reakcije javnoga mišljenja, predstavljenoga najčešće preko masovnih medija.

Dvije funkcije sportskih odnosa s javnošću

Gledano kroz prizmu važnosti sporta i uloge medija, može se reći da odnosi s javnošću u sportu imaju najmanje **dvije osnovne funkcije**.

Prva funkcija je **komunikacijska** i nastoji pomoći sportašima i sportskim zvijezdama u svakodnevnoj komunikaciji u klubovima (interna komunikacija) te s medijima i drugim javnostima (eksterna komunikacija).

Druga funkcija je **projiciranje sportaša kao brenda**. Razumije se da nije lako brendirati svaku osobu. U skladu s poznatom istinom da „odnosi s javnošću nikada nisu prodali loš proizvod", moguće je zaključiti da je brendiranje sportaša rezervirano za najbolje, ali ne i samo za njih.

Osim navedenih funkcija, ciljevi sportskih odnosa s javnošću su sljedeći:

- uspostavljanje i održavanje obostrano korisnih dugoročnih odnosa
- podizanje svijesti o sportskoj organizaciji
- informiranje
- izobrazba
- građenje povjerenja
- stvaranje prijateljstva
- stvaranje ozračja i razloga za potporu sportskoj organizaciji
- stvaranje ozračja navijačkoga prihvaćanja sportske organizacije.

6. Definiranje sportskih odnosa s javnošću

O sportskim odnosima s javnošću na znanstvenoj razini, u odnosu na druga područja, manje je recentnih radova i knjiga, posebno onih koji jasno definiraju to područje primjene odnosa s javnošću. Uzimajući u obzir činjenicu da je filozofija odnosa s javnošću jednaka ili slična u svim područjima, de-

finiranju sportskih odnosa s javnošću treba pristupiti uz specifičnosti koje ih označavaju. Tako pojedini autori sportske odnose s javnošću definiraju kao ***organizacijsku funkciju koja potiče razvoj pozitivnih odnosa između organizacije i njezinih najvažnijih javnosti.***

Postoje i druge definicije sportskih odnosa s javnošću koje nastoje opisati važnost odnosa s javnošću u sportu: ***sportski odnosi s javnošću obuhvaćaju sve procese kojima se sportske organizacije mogu stvoriti i razviti dugoročne međusobno korisne odnose s velikim brojem korisnika***.

Pojedine definicije potječu od znanstvenika iz studije izvrsnosti. Opisuju odnose s javnošću kao menadžment komunikacije između organizacije i njezinih javnosti. Kombinacija koja nastaje kao rezultat tih pristupa služi kao radna definicija: ***sportski odnosi s javnošću su funkcija menadžmenta koja se temelji na komunikaciji i koja ima namjeru identificirati ključne javnosti sportske organizacije, procijeniti njihove odnose s tim javnostima te potaknuti željene odnose između sportske organizacije i tih javnosti.***

Razmotrimo tu definiciju nešto detaljnije.

Prvo, sportski odnosi s javnošću funkcija su menadžmenta. Oni su jednako važni za organizacijsku učinkovitost kao i za druge menadžerske aktivnosti, poput menadžmenta ljudskih resursa i marketinga. Zapravo, odnosi s javnošću preklapaju se s oba navedena pojma i drugim menadžerskim aktivnostima. Kritična točka važnosti jest da odnosi s javnošću ne mogu biti učinkoviti ako nisu integrirani u menadžersku funkciju organizacije.

Drugo, sportski odnosi s javnošću praksa su koja se temelji na komunikaciji. Iako nije isključivo načinjena od komunikacijskih aktivnosti, zasigurno je predodređena njima.

Treće, sportski odnosi s javnošću moraju biti sustavna praksa ako se njihova učinkovitost želi maksimalno iskoristiti. To počinje identifikacijom ključnih javnosti sportske organizacije. Često je za sportske organizacije nužno usmjerenje aktivnosti odnosa s javnošću na ciljne javnosti. Ako se učinkovito prakticiraju, sportski odnosi s javnošću okrenuti ciljnoj javnosti rezultiraju željenim odnosima. Jedan takav rezultat mogao bi biti da masovni mediji postupaju objektivno sa sportskom organizacijom. Drugi bi mogao biti da članovi zajednice gledaju na organizaciju kao društveno odgovornu. Tko god bila javnost, menadžmentski tim organizacije može definirati poželjan odnos koji bi mogao postojati između obiju strana.

7. Značajke sportskih odnosa s javnošću

Značajke sportskih odnosa s javnošću razmotrit ćemo u odnosu na pojmove odnosi s javnošću, marketing, promocija i publicitet.

Sportski odnosi s javnošću i marketing

Kao i odnosi s javnošću, marketing u sportu definira se na nekoliko načina. Jedna često prihvaćena definicija kaže da se „sportski marketing sastoji od svih aktivnosti namijenjenih ispunjenju potreba i želja sportskih potrošača kroz procese razmjene. Sportski marketing razvio je dva glavna argumenta:

1) Marketing sportskih proizvoda i usluga izravno prema potrošačima sporta,
2) Marketing drugog konzumenta i industrijskih proizvoda kroz upotrebu sportske promocije“.

Osnovni cilj aktivnosti sportskoga marketinga jest „zadovoljiti pravu po-

trebu kupca sportskim proizvodima ili uslugama koji nude pogodnosti bolje od ponude konkurencije, a istodobno ostvariti najvišu održivu dobit".

Dakle, sportski marketing organizacijska je funkcija koja se usredotočuje na potrošače, identificira kako sportska organizacija može ispuniti želje potrošača i prema tome strukture marketinških programa. Rezultat su izvjesne promjene. Sportske organizacije nude svojim potrošačima zabavu, rekreaciju ili neku drugu robu. U zamjenu potrošači nude sportskoj organizaciji najčešće novac, ali ponekad i stvari kao što su njihovo vrijeme, energija ili pozornost.

Dok se marketing usredotočuje na potrošače, **odnosi s javnošću usredotočuju se na više različitih skupina javnosti**. Potrošači su skupine koje su odlučujuće za obje funkcije, ali djelokrug aktivnosti odnosa s javnošću proteže se u velikoj mjeri puno šire od pojma potrošača. To je pojednostavljen prikaz interakcija između sportske organizacije i njezinih najvažnijih unutarnjih i vanjskih javnosti.

Ipak to ukazuje na nekoliko važnih aspekata.

Prvo, programi odnosa s javnošću sportske organizacije mogu se dovoditi u vezu s brojnim javnostima. Marketinški programi ipak su usmjereni samo prema ciljnim tržištima unutar populacije potrošača organizacije (ili čak potencijalnih potrošača).

Drugo, programi odnosa s javnošću mogu biti usmjereni na vanjske javnosti, kao što su članovi zajednice i regulatori (npr. vladine institucije) te na unutarnje javnosti (npr. zaposlenici).

Treće, programi odnosa s javnošću trebaju uključiti dvosmjernu komunikaciju između sportskih organizacija i njezinih javnosti radi građenja međusobnoga razumijevanja.

Integrirana (marketinška) komunikacija

Kritičari kreatorima marketinških kampanja, koje prate sportska događanja, zamjeraju da ne koriste dovoljno kreativnost koju im pruža integrirana marketinška komunikacija. Smatra se da te organizacije ne koriste dovoljno tehnike segmentiranja kako bi preciznije odredile ciljno tržište. U vezi s tim nedostaje i sustavnih istraživanja da bi se analizirali ulagači i ta istraživanja iskoristila prilikom donošenja odluka o proizvodu, njegovim cijenama, promociji i dr.

U pristupu poznatome kao **integrirana marketinška komunikacija** prvo se razmišlja o potrošaču, a zatim se koordinira svim oblicima komunikacije kako bi se stvorila jedinstvena poruka organizatora. Tradicionalni pristup marketingu podrazumijevao je stvaranje posebnih funkcija za prodaju, medijske aktivnosti, odnose s javnošću i promociju. Integrirana marketinška komunikacija objedinjuje sve aspekte komunikacijskoga miksa predstavljajući potrošački orijentiran program koji osigurava sinergiju svih aktivnosti.

Izbor medija koji će biti korišteni, masovni, osobni ili interaktivni, mora biti u skladu s postavljenim komunikacijskim ciljevima, ali mora uključiti učinkovito korištenje sredstava tako da se vodi računa o troškovima i koristima. Tijekom primjene strategije moraju se pratiti rezultati da bi se aktivnosti usklađivale s ciljevima.

Taj pristup nastao je kao posljedica nedostatka vjerodostojnosti reklame u masovnim medijima i sve većega usmjerenja na ciljnu komunikaciju. Posljedica toga je i činjenica da se više truda ulaže u praćenje uspješnosti raznih oblika komunikacije te prati koliki je povrat uloženih sredstava. Tako integrirana marketinška komunikacija postaje sredstvo koje organizacija-

ma pomaže u održavanju konkurentske prednosti.

Sportski odnosi s javnošću, promocija i publicitet

Pojedini autori definiraju **promociju u sportu kao funkciju informiranja o proizvodima sportskih tvrtki, njihovoj javnoj vrijednosti ili razini imidža**.

Sportske organizacije, sportaši i sportski objekti predstavljaju sami po sebi medij koji je zanimljiv za oglašivače i sponzore, a ujedno i sami predstavljaju oglašivače. Ta dvostruka uloga u promociji daje sportu široke mogućnosti kompleksnoga predstavljanja sebe u društvenoj, socijalnoj i ekonomskoj sferi života.

Sportski promotori nastoje razviti marketinški miks koji će ispuniti potrebe i želje njihovih potrošača. **Marketinški miks čine četiri P – *product* (proizvod), *price* (cijena), *place* (mjesto) i *promotion* (promocija).** Komponenta proizvod usredotočuje se na razvoj roba ili usluga prilagođenih potrebama potrošača. Komponenta cijene navodi troškove koje će potrošači snositi u zamjenu za proizvod. Komponenta mjesta dovodi se u vezu s odlukama distribucije, fizički povezujući potrošače i proizvod. I promocija se odnosi na komuniciranje poruka prema korisniku kad je riječ o proizvodu i pokušaju motiviranju korisnika na određenu promjenu. Sportski promotori često razmišljaju o odnosima s javnošću kao promocijskoj taktici.

Četiri elementa čine promocijski miks – oglašavanje, osobna prodaja, promocija prodaje i publicitet. Oglašavanje može biti opisano kao komercijalna poruka koja se odnosi na proizvod prenesen preko masovnih medija. U osobnim prodajama predstavnik sportske organizacije interaktivno djeluje s potrošačima u nastojanju da ih motivira na kupnju. Promocije prodaje razlikuju se, često uključuju dodatne poticaje prema konzumentu kao što su reklamni pokloni, npr. nagrade, popusti ili drugi pokušaji da se doda vrijednost na glavni proizvod. Na kraju se publicitet odnosi na informacije, koje se tiču proizvoda ili sportske organizacije, što su besplatno prenesene masovnim medijima. Neki su stručnjaci u sportskome marketingu, prepoznajući povećanu važnost odnosa s javnošću prema učinkovitom marketingu, dodali odnose s javnošću kao peto P (*public relations*) u marketinški miks. Razlog je tomu što neki sportovi (profesionalni, studentski) imaju iskustvo tako visokih stupnjeva medijske vidljivosti da odnosi s javnošću opravdavaju razmatranje različitoga gledišta marketinškoga miksa.

Još jedan pristup u koncipiranju promocijskoga miksa stavlja publicitet i odnose sa zajednicom skupa s oglašavanjem, inicijativama, osobnim kontaktom, elementima atmosfere (unutarnji dizajn, osjetilni elementi), licenciranjem i sponzorstvom. Odnosi sa zajednicom uključeni su radi njihova potencijala u pojačavanju reputacije sportske organizacije, jer ona utječe na njezinu sposobnost plasiranja proizvoda i usluga. Odnosi sa zajednicom također imaju moć generiranja pozitivnoga publiciteta.

Uzevši u obzir razlike između odnosa s javnošću, promocije i publiciteta, neispravno je poistovjetiti ta tri termina. Odnosi s javnošću često generiraju publicitet koji može biti učinkovit u informiranju ljudi o proizvodu sportske organizacije i motiviranju o konzumiranju toga proizvoda. Stoga odnose s javnošću s pravom povezujemo s promocijom. Ipak promocija nije jedina funkcija odnosa s javnošću unutar sportske organizacije. Uz to, iskusni sportski menadžeri i razmišljaju i govore bez poistovjećivanja ovih koncepata.

8. Sportski odnosi s javnošću i društvena zajednica

Drugi najčešći oblik odnosa s javnošću u sportu su odnosi sa zajednicom. Odnosi sa zajednicom mogu se definirati kao organizacijska ili osobna aktivnost namijenjena uspostavljanju i održavanju željenih odnosa između sportske organizacije i zajednice u kojoj djeluju ili stvaranju strateških interesa. Uzevši u obzir da mnoge sportske organizacije imaju višestruke zajednice koje žele unaprijediti, programi odnosa sa zajednicom mogu biti komplicirani.

Druge sportske organizacije mogu biti smještene na jednome mjestu, ali njihova zajednica može se protezati izvan granica sjedišta. Sama lokacija nije jedini relevantni čimbenik zbog kojega su se sportske organizacije raspršile na velika područja. Odnosi sa zajednicom tradicionalno su koncipirani kao dugoročno ulaganje u potrošače u zajednici.

Humanitarac Srna uručio donaciju Klaićevoj bolnici u Zagrebu

Kapetan hrvatske reprezentacije i ukrajinskoga Šahtara, Darijo Srna, ponovno je sudjelovao u vrijednim humanitarnim akcijama. Nakon što je ranije u osobno i u ime Šahtara uručio aparate in situ i bronhoskop u vrijednosti od 130 tisuća kuna pedijatrijskom odjelu KBC-a Split, Srna je u Klinici za dječje bolesti u Klaićevoj uručio donaciju u vrijednosti od 210 tisuća kuna, koliko su prikupili Šahtar i PLIVA. Donacija će biti iskorištena za kupnju uređaja za urološku endoskopiju kod djece. Srna je naglasio da je ovo početak humanitarnoga rada Šahtara u Hrvatskoj i da to nije posljednja akcija, te kako se nada da će uređaj omogućiti kvalitetniji i bolji život djece.

Korist odnosa sa zajednicom ne treba biti podcijenjena. Učinkoviti odnosi s članovima zajednice mogu biti potaknuti pozitivnim interakcijama sportske organizacije i javnosti. Kao posljedica programa odnosa sa zajednicom, sportske organizacije mogu ostvariti dobre rezultate jer demonstriraju društvenu odgovornost, oblikuju javnu svijest, stvaraju popularnost u potrošača, povećavaju moral zaposlenika i doprinose blagostanju svoje zajednice. Također mogu dospjeti do javnosti koje inače nisu tema marketinških i aktivnosti odnosa s javnošću organizacije. Odnosi sa zajednicom mogu biti ekskluzivan izvor pozitivnoga publiciteta za sportske organizacije.

9. Odnosi sa zaposlenicima

Zaposlenici su vrlo važna ciljna javnost i zaslužuju da ih odnosi s javnošću tretiraju na poseban način. Česta komunikacija top-menadžmenta i zaposlenika u raznim funkcionalnim jedinicama važan je dio organizacijske strategije. Sportske organizacije kreiraju programe odnosa sa zaposlenikom da bi pojačali njegovu motivaciju i poslovno zadovoljstvo. Odnosi sa zaposlenikom također se dovode u vezu i s organizacijskom kulturom. Rad na poboljšanju komunikacijske razine unutar organizacije ima važne pozitivne posljedice. Takav je pristup naročito važan uzme li se u obzir da je svaki član organizacije zapravo predstavnik odnosa s javnošću.

10. Odnosi s investitorima

Neke sportske organizacije poput sportskih timova i sportskih objekata su u (državnome) javnom vlasništvu, neke u mješovitom javno-privatnome

partnerstvu, dok su pojedine samo dioničko društvo, tj. u privatnome vlasništvu. Bilo da je riječ o jednom, drugom ili trećem, sportske organizacije moraju obratiti posebnu pozornost na odnose sa svojim investitorima (ulagačima), bankama i srodnim javnostima, kao što su, primjerice, financijski analitičari koji ih informiraju o rezultatima financijskoga poslovanja kompanije. To je ključno područje odnosa s javnošću uzevši u obzir važnost ulagača za nastavak egzistiranja sportskih organizacija.

Važna komponenta odnosa s ulagačima su godišnje skupštine dioničara koje se obično održavaju u glavnim sjedištima kompanija. Na godišnjim skupštinama često ne nazoče svi dioničari, nego samo oni koji predstavljaju velike dioničarske skupine. Zato je sve važnija komunikacija nakon sastanka jer se njome može doprijeti do svakoga dioničara.

Godišnje skupštine prate i godišnja financijska izvješća. Zadaća je odnosa s javnošću da godišnja izvješća oblikuju točno, atraktivno i uporabljivo za dioničare, ulagače, potencijalne ulagače, unutarnju, pa i vanjsku javnost, s posebnim naglaskom na stručne medije.

11. Odnosi s vladom i regulatornim tijelima

Politika može na više načina utjecati na sportske događaje svih veličina. Ona određuje pravila kojih se moraju pridržavati svi, pa i sportaši, odnosno sportske organizacije. Neka se od pravila odnose na zdravlje i sigurnosti, zaposlenje, podnošenje financijskih izvješća, licenciranje i dr.

Sportske organizacije kontinuirano prate zakonske prijedloge i inicijative zato što uvelike mogu utjecati na organizaciju sportskih klubova. Najočitiji primjer potrebe za praćenjem vladinih i parlamentarnih odluka (zakona) u zadnje vrijeme je Zakon o športu koji je predložila Vlada RH, a donio Sabor RH 2006. godine. Tim se Zakonom uređuju sustav sporta i sportske djelatnosti, stručni poslovi u sportu, sportska natjecanja, financiranje sporta, nadzor i ostala pitanja važna za sport. Prema Zakonu, izvršena je prva privatizacija nogometnoga kluba. Naime, HNK Hajduk je u skladu s tim zakonom izbjegao stečaj i izgledno gašenje. Danas je Hajduk klub koji posluje pozitivno i koji se nalazi u vlasništvu Grada Splita i dioničara. Međutim, postoje i cehovska regulatorna tijela poput nacionalnih sportskih saveza koja donose razne pravilnike, kao što su pravilnici o natjecanju, pravilnik o igračima, pravilnik o licenciranju itd. Zbog navedenih, ali i drugih primjera stalna je zadaća praćenje inicijativa i odluka vlade i ostalih regulatornih tijela (D. Pavić, 2011.).

12. Javnost u sportskim odnosima s javnošću

Sport po svojoj prirodi, strukturi i ideji koju sa sobom nosi ne ostavlja čovjeka i njegovo okruženje ravnodušnim. **Suvremene tendencije sporta izložene su javnosti. Podložne su kritičkim analizama uključujući čak rasprave o svrhovitosti njegova postojanja u obliku koji danas vidimo.** Sport je uvijek okupirao pozornost osobnih protagonista, ali i širokih masa.

Današnja sportska zbivanja promatraju milijuni sportskih ljubitelja, a putem televizije i interneta važna svjetska natjecanja gleda i do tri milijarde ljudi. Sportska javnost ne ogleda se samo u zastupljenosti u masovnim medijima, nego u popularnosti koja se mjeri prije svega ulogom i prisutnošću na svakome dijelu svijeta, u svakoj

obitelji, kod svakoga čovjeka. **Sport je danas i fenomen modernoga društva**. Iz pojma javnosti mogu se izvesti i drugi za sport vrlo važni pojmovi, kao što su *sportska javnost*, *sportsko javno mišljenje*, *javna sportska djelatnost* i *javno sportsko dobro*. Zapravo ti pojmovi predstavljaju ono što sport u svojoj fenomenologiji posjeduje, a to je javnost i utjecaj na određene ljudske grupacije u različitim društvima. Otuda je za opstanak i razvoj sporta u svim njegovim dimenzijama vrlo važno što o njemu i ostvarenjima njegovih protagonista misle različite strukture javnosti. Ljudi stvaraju određeno javno mišljenje o sportu, naročito o događajima koji izazivaju različite emocionalne i druge reakcije.

Najveća legenda Real Madrida očitala lekciju Cristianu Ronaldu

Legenda Reala Alfredo Di Stefano smatra da Cristiano Ronaldo griješi kada ulazi u sukob s vlastitim navijačima zbog zvižduka nakon promašenih prilika. Legendarni nogometaš madridskoga kluba tvrdi da su navijači uvijek u pravu te da zbog kupljene ulaznice imaju pravo poslati jasne poruke svojim ljubimcima kada ne ispunjavaju njihova očekivanja.

Zbog zvižduka vlastitih navijača, Cristiano Ronaldo uopće nije proslavio pogodak koji je postigao u Granadi u uvjerljivom slavlju sastava Josea Mourinha 5 - 1 proteklog vikenda. „Što se tiče zvižduka upućenih Ronaldu, moj je stav uvijek isti. Gledatelji s kupljenom ulaznicom imaju pravo jasno izraziti svoje mišljenje i oni su uvijek u pravu. Navijači će uvijek tražiti najviše od igrača svoje momčadi i to nogometaši ne smiju dovoditi u pitanje“, rekao je Di Stefano. Unatoč 21 postignutom pogotku u 17 ligaških nastupa, Ronalda su navijači izviždali zbog nemogućnosti da postigne gol tijekom poraza od Barcelone 3-1 u prosincu prošle godine.

Kao i u drugim područjima, i u sportskim organizacijama javnost se dijeli na unutarnju (internu) i vanjsku (eksternu) javnost, tj. svaka sportska organizacija ima svoje ciljne javnosti. Tko je unutarnja, a tko vanjska javnost, može se vidjeti na primjeru nogometnoga kluba HNK Hajduk koji svoje javnosti može segmentirati na sljedeći način.

Unutarnju javnost čine nadzorni odbor, upravni odbor, dioničari, uprava, igrači, treneri, zaposlenici, omladinska škola, veterani i legende kluba, administrativno i pomoćno osoblje te unutarnje osiguranje.

Vanjsku javnost čine Grad Split, gradonačelnik, gradski vijećnici, navijači, udruga navijača (Torcida), povjerenstva Društva, mediji, *opinion makeri*, nogometni menadžeri, nogometne agencije, nogometni klubovi, Županija, HNS, Udruga Prve HNL, Sabor RH, Vlada RH, UEFA, reprezentacija, sponzori, dobavljači sportske opreme, bivši igrači i treneri te dr.

13. Otvoreni i zatvoreni sustavi u (sportskim) odnosima s javnošću

Svi sustavi mogu se klasificirati prema prirodi i količini razmjene s okolinom. Neprekidnost (kontinuum) varira od zatvorenoga do otvorenog sustava. Zatvoreni sustavi imaju nepropusne membrane, što znači da ne mogu razmjenjivati informaciju sa svojom okolinom. Otvoreni sustavi razmjenjuju informacije. Društveni, pa i sportski sustavi ne mogu biti potpuno zatvo-

reni ili potpuno otvoreni te su oni relativno otvoreni ili relativno zatvoreni.

Stupanj zatvorenosti nekoga sportskog sustava (organizacije) označava njegovu neosjetljivost na okolinu, navijače. Zatvoreni sustavi ne prilagođavaju se vanjskim promjenama. Otvoreni sustavi pak reagiraju na promjene u okolini.

I sportski odnosi s javnošću koriste i otvorene i zatvorene sustave. S obzirom na programe koje koriste, djelatnici odnosa s javnošću koriste termin reaktivni i proaktivni odnosi s javnošću. Reaktivni programi odnosa s javnošću podrazumijevaju pristupe relativno zatvorenih sustava u planiranju programa i u menadžmentu. Proizvodnja brojnih priopćenja za javnost i ostalih tradicionalnih reakcija upućuje na to da neka organizacija koristi način razmišljanja zatvorenoga sustava. Reaktivni odnosi s javnošću aktiviraju se samo u slučaju uznemiravanja te se oni temelje na dvjema pretpostavkama: 1) odnosi s javnošću imaju jednu jedinu svrhu (izazivanje promjena u okolini) i još gore od toga, 2) organizacije imaju moć promijeniti svoju okolinu, čime se lišavaju potrebe promijeniti same sebe.

Djelatnici u odnosima s javnošću koji koriste model zatvorenoga sustava nastoje održati *status quo* u organizaciji i istovremeno pokušavaju promijeniti okolinu. U sportskim organizacijama zatvoreni sustavi karakteristični su kod odbijanja komunikacije s medijima, navijačkim skupinama, vlastima i dr.

Suprotno reaktivnom, proaktivni programi koriste svoje radare za rano upozoravanje da bi prikupili informacije, prilagodili se i inicirali unutarnje i vanjske aktivnosti te spriječili ili izbjegli probleme. Takav odnos spram promjena i okoline čini model otvorenoga sustava odnosa s javnošću. Taj model koristi pristup dvosmjerne komunikacije. Ona je dvosmjerna unutar sportske organizacije, a prema van s medijima i navijačkim skupinama, *opinion makerima* i dr.

Pristup modela otvorenoga sustava s javnošću podrazumijeva svrhovitu prosudbu okoline radi predviđanja i otkrivanja promjena koje utječu na odnos organizacije i njezine javnosti. Otvoreni model može potaknuti i popravne akcije unutar organizacije te usmjeravati programe kojima se utječe na znanje, sklonosti i ponašanje unutarnjih i vanjskih javnosti. Dakle, organizacije koje provode model odnosa s javnošću otvorenoga sustava održavaju svoje odnose prilagođavajući sebe i svoje javnosti na društvenu, političku i ekonomsku okolinu podložnu stalnoj promjeni.

Novinarstvo

14. Razumijevanje i funkcije novinarstva

Osim što suvremeni djelatnik za odnose s javnošću treba razumijevati medije i način na koji oni djeluju, jednako se profesionalci u odnosima s javnošću trebaju upoznati i s načelima rada suvremenoga novinara. Poznavanje i razumijevanje novinarstva kao meke i otvorene profesije te novinarskih zadaća omogućit će djelatnicima u odnosima s javnošću više učinka u radu i stvaranju boljih odnosa s novinarima.

Funkcije novinarstva

Medijska ponuda je široka i ne ispunjava se samo u novinarstvu. Često je teško odvojiti novinarstvo od ostalih medijskih aktivnosti. Kada novinari dobro obavljaju svoj posao, doprinose tržišnome uspjehu medija ostvarujući istovremeno svoju društvenu ulogu.

U tome smislu kao najvažnije funkcije novinarstva navode se: 1) informacija, 2) artikulacija, 3) dnevni red, 4) kritika i kontrola, 5) zabava, 6) obrazovanje, 7) socijalizacija i vodstvo te 8) integracija.

1. Informacija – svim su medijima postavljeni zahtjevi i očekivanja koja podrazumijevaju pružanje mnogo informacija na raspolaganje javnosti.
2. Artikulacija – mediji oblikuju određena situacije i probleme, što znači da ih čine javnima. Tako djeluju kao sustav za rano upozorenje društva.
3. Dnevni red – mediji nameću tzv. medijske agende i usmjeravaju pozornost na mali broj tema i događaja.
4. Kritika i kontrola – mediji su sedma sila, a nazivamo ih i *psima čuvarima*. Mediji trebaju biti u žarištu nemira. Nemir je prema većini teoretičara prava obveza medija/novinara. Dakle, njihova je zadaća nadgledati, kontrolirati i kritizirati. Kritika i kontrola funkcije su stavke koje pretpostavljaju medijsku slobodu.
5. Zabava – zabavna funkcija novinarstva zadnjih je godina postala iznimno važna. Mediji i novinarstvo sastavni su dio društva zadovoljstva i ekonomije zabave.
6. Obrazovanje – iako je obrazovanje primarna zadaća školstva, tu funkciju ostvaruju i mediji, posebno javni.
7. Socijalizacija i vodstvo – mediji socijaliziraju ljude i vode ih. Oni u demokratskome društvu imaju vodeću ulogu i poziciju vodstva.
8. Integracija – mediji stvaraju mostove i približavaju različita životna područja.

15. Profesionalni standardi izvješćivanja

Profesionalni standardi u novinarstvu razvijali su se tijekom povijesti. Na standardizaciju je najviše utjecao razvitak medija. Danas se suvremeno novinarstvo temelji na pet profesionalnih standarda: 1) istinitost, 2) točnost, 3) poštenje, 4) nepristranost i 5) uravnoteženo izvješćivanje.

- Istinitost je temelj novinarstva. Vijest je istinita ili nije vijest, trećega nema. Vijest se temelji na točnim podatcima i predstavlja istinu. Uloga izvjestitelja je obavijestiti javnost o onome što se dogodilo.
- Točnost – vijest mora biti točna. Još je velikan američkoga novinarstva, Joseph Pulitzer, pozivao na točnost, točnost, točnost. U redakcijama se može raspravljati o stilu, sadržaju, strukturi vijesti, ali o točnosti nema rasprave.
- Poštenje – novinar mora kratko, istinito i zanimljivo izvijestiti o događaju. Novinar u načelu ne smije podupirati nijedno stajalište. Poštenje je temelj vjerodostojnosti novinarova izvješća. Ako primatelj vijesti uoči nepoštenje, gubi povjerenje u novinara i medij koji je to objavio.
- Nepristranost je jedan od osnovnih preduvjeta moderno shvaćenoga novinarstva. Novinar se u izvješćivanju ne bi smio svrstati ni na jednu stranu. Izvješće treba prikazati događaj onako kako se dogodio, bez obzira na osobne sklonosti novinara.
- Uravnoteženo izvješćivanje – definicija uravnoteženoga izvješćivanja nedvosmisleno zahtijeva od novinara prikazivanje svih strana u sukobu ili događaju o kojemu se piše. Ravnoteža je važna. Svaka neuravnoteženost izaziva brojne posljedice, pitanja i dvojbe. Ravnoteža je i moralna obveza.

16. Novinarska redakcija

Novinarske redakcije su proizvodni pogoni u kojima postoje različite faze proizvodnje, pa i različiti sudionici u njoj. Novinari su često skloni tvrdnji da su organizirani kao vojne postrojbe, posebno tamo gdje su glavni urednici autoritativni. Organizacija redakcije, pa time i podjela poslova, funkcija i zadataka, ovise o njezinoj veličini.

Glavni urednik. Novine i druga povremena izdanja, radijske i televizijske postaje te programi novinskih agencija moraju imati glavnoga urednika kojeg imenuje i razrješava nakladnik u skladu sa zakonom i statutom. Glavni urednik odgovoran je za sve objavljene informacije. Odgovornost glavnoga urednika odnosi se i na uredničku obradu objavljene informacije (izbor naslova, podnaslova, teksta ispod fotografije i slično).

Zamjenici i pomoćnici. Glavni urednik je osoba koja odlučuje, ali ne obavlja sve sam. Ima zamjenike i pomoćnike koji rade znatan dio posla. Zamjenik glavnoga urednika je osoba koja operativno vodi redakciju i koordinira rad urednika. Naziva se i izvršni urednik.

Urednici. Većina uredništva uređena je prema rubrikama, kao npr. unutarnjopolitička, vanjskopolitička, kultura, sport, crna kronika, gradska rubrika, regionalne kronike, zabavni program, RTV program itd. Na čelu svake rubrike je urednik. On je najčešće i član uredničkoga kolegija. Određuje tko će što raditi, šalje novinare na zadatke, raspoređuje područja koja će pratiti, a najvažnije je kako će izvijestiti o zbivanjima koja pokrivaju.

Desk. Nekada su redakcije dnevnika bile organizirane po načelu rubrika. Svaka je rubrika bila odvojena i imala je svoga urednika. U novije vrijeme, a posebno u manjim redakcijama, po-

čelo se raditi po sustavu *deska* gdje se sve informacije „slijevaju“ na jedno središnje mjesto, *desk* (stol), i tu se tekst obrađuje redaktorski i grafički te se šalje u distribuciju, prijelom i tisak.

Redaktori. Redaktura je složen proces uređivanja tekstova koji su prispjeli u uredništvo, a koji se pripremaju za završni proizvod. Dakle, rukopis se ne smije objaviti, a da ga nitko ne pročita, ispravi i korigira.

Lektori. Nakon završene redakture, tekst dospijeva na lekturu. Zadatak lektora je isključivo jezično poboljšavanje teksta, tj. pravopisna, gramatička i stilistička dotjerivanja.

Novinari. Novinar je osoba koja se bavi prikupljanjem, obradom, oblikovanjem ili razvrstavanjem informacija za objavu u medijima te je zaposlena kod nakladnika ili obavlja novinarsku djelatnost kao samostalno zanimanje ili na temelju ugovora. Novinari su najbrojniji djelatnici u redakcijama.

Fotografi. Fotoredakcija osigurava kvalitetne fotografije svih događaja. Novine nastoje što više događaja pokriti kvalitetnim i aktualnim fotografijama. Pridajući veliku važnost fotografiji, danas se kaže da su novine tiskana televizija.

17. Sve počinje od događaja

Profesionalci u odnosima s javnošću trebaju biti svjesni da se novinarstvo temelji na izvješću o događajima. Javnost želi biti obaviještena, želi doznati što se događa u društvu. Izvještavanje je prvenstveno zadaća masovnih medija, a novinarima je to prvenstveno posao. Urednici su ti koji odlučuju hoće li se vijest objaviti i na koji način, a novinari su ti koji pronalaze vijest. **Sve počinje s događajem** i novinarom koji se zatekao na mjestu zbivanja.

18. Izvor informacija

Za novinara reportera izvori su najvažniji. Pod izvorom se smatra osoba koja je spremna novinaru dati neke dotad nepoznate informacije, podatke, procjene ili dokumente. Izvori vijesti su različiti i brojni. Mogu biti:

a) službeni izvori (ovlašteni predstavnici ili glasnogovornici, pisana priopćenja, javne izjave, konferencije za novinare i sl.)
b) neslužbeni izvori (pojedinci, očevici, susjedi i dr.)
c) primarni izvori (dokumenti, izvodi iz knjiga, službeni osobni dokumenti i sl.)
c) sekundarni izvori (već objavljene vijesti, podatci, informacije koje služe za istraživanje; najčešći su masovni mediji, novinarske arhive, knjige, članci, analize, disertacije, baze podataka, internet i dr.).

Novinari u svome radu nastoje ostvariti što bolje i profesionalnije odnose sa službenim izvorima informacija. Nastoje stvoriti povjerljive izvore koji će najčešće davati *on the record* informacije. Budući da često izvori informacija neće biti potpuno vidljivi, novinari će u skladu s profesionalnom tajnom čuvati svoje tajne izvore informacija.

Postoji još jedna kategorija vrlo važnih novinarskih kontakata, odnosno redakcija, a to su zviždači. To su osobe koje, ograničene nekom situacijom u institucijama ili društvu, odluče pod punim identitetom, neovisno o posljedicama, hrabro izići u javnost sa svojim spoznajama o zataškanome kriminalu, tajnim operacijama i sl.

19. Citiranje izvora informacija

Koristeći brojne tehnike i alate, djelatnici odnosa s javnošću, posebno

stručnjaci za rad s medijima, trebaju poznavati i osnove prilikom citiranja izvora informacija. Budući da su djelatnici odnosa s javnošću najčešći informacijski izvori novinarima, poznavanje osnovnih pravila citiranja pridonijet će boljemu razumijevanju i otklonit će moguće nesporazume na relaciji novinar – izvor. Jedan od medija koji je detaljno razradio taj odnos američki je *Washington Post*. U svome internome dokumentu naziva *Standardi i etika,* između ostaloga, stoji: „Kada uspostavljamo određena pravila, treba imati na umu sljedeće izraze koje Washington Post koristi kod pripisivanja informacija izvorima. Ti izrazi tumače se različito, a ako se naš odnos s izvorom ne može podvesti pod kategoriju *službeno*, treba s njima porazgovarati i predočiti im prije početka razgovora naše tumačenje određenih izraza."

Ovdje ćemo ukazati na najosnovnija pravila citiranja.

On the record – to je komunikacija u kojoj je izvor nominalno službeno naveden, imenom i funkcijom kada je riječ o nekoj osobi, *npr. Tomislav Pacak, glasnogovornik HNS-a, danas je za Hinu izjavio….*

On background (*Not for attribution*) – u komunikaciji s medijima koristi se i *on background*. To su izvori koji su anonimno pripisani nekome tijelu ili nekome od njihovih valjanih predstavnika, a da ih se osobno ne imenuje (*on background*), naprimjer (uobičajene fraze): *ovlašteni izvor (klupski, službeni), visoki dužnosnik Saveza, osoba koja je s predsjednikom HNS-a putovala u zrakoplovu, u sportskim krugovima te zemlje…* Izvor bi se odmah na početku razgovora trebao očitovati o parafrazi kojom bi želio biti opisan. Ako se ne očituje, novinar to sam odlučuje. Informacija dana *on background* smatra se službenom.

On deep background – menadžeri, javne osobe, treneri, glasnogovornici, dužnosnici i dr. koriste i tehniku *on deep backgrounda*. Kada se sportski djelatnik pozove na *on deep background,* to znači da se izvor uopće ne može pripisati, tj. za njega se ne smiju navoditi predstavnici, administracija, ni ustanova kojoj pripada (*on deep background*), primjerice *dobro obaviješteni izvor* (općenito), *povjerljiv izvor*, *u diplomatskim, gospodarskim krugovima* (bez navođenja zemlje, banke, tvrtke…), *vjeruje se…, promatrači ističu…* U američkome novinarstvu kaže se da neki izvor govori iz duboke pozadine (*on deep background*) bez ikakva pripisivanja izvoru, čak i neizravno.

Off the record – djelatnici ureda za odnose s medijima, javne osobe, sportski dužnosnici i dr. u komunikaciji s medijima mogu koristiti zaštitu izvora ili informacije. Kod *off the recorda* informacija se ne smije objaviti ni u kojemu obliku, a dana je novinaru samo zato da bi mu se olakšala interpretacija nekoga događaja (*off the record*). To su izjave koje je dao neki izvor uz najviši stupanj zaštite anonimnosti izvora, u „najvećemu povjerenju". U tome slučaju ništa što je rečeno ili priopćeno nije za objavljivanje.

20. *Gatekeeperi* (vratari)

Pojam *gatekeeper* u anglosaksonskome području prvi je preuzeo David M. White (1950.) i „upotrijebio za označavanje pojedinaca koji unutar masovnih medija zauzimaju položaj na kojem odlučuju o prihvaćanju, odnosno odbijanju potencijalne komunikacijske jedinice", to je npr. urednik u redakciji.

Gatekeeper je istoznačan s ograničenjem količine informacija, tj. s odabirom tema koje se drže komunikacijski vrijednima. Vratari odlučuju o

tome koji će događaji postati javni, a koji ne te tako pridonose oblikovanju primateljeve slike o društvu, odnosno svijetu.

Djelatnici u odnosima s javnošću iznimno su upućeni u moć medijskih vratara. Iako vjeruju da su to ljudi iz ureda (ljudi iz tame) koji nemaju nikakve veze sa stvarnošću, svjesni su da *gatekeeperi* imaju *zadnju* riječ. Stoga je dodatno važno promisliti o svakoj PR tehnici i priči koja se distribuira medijima. Važno je da djelatnici u odnosima s javnošću shvate da, primjerice, žele li održati konferenciju za novinare, morat će iznijeti nešto vrijedno izvješćivanja, nešto što mora imati vrijednost vijesti. Kod oblikovanja poruka za medije i medijske vratare važno je paziti na vrijednost poruke kao vijesti.

21. Obrada vijesti i intervjua

Sportski djelatnici, treneri igrači i dr. često su ljuti na novinara koji ih je intervjuirao za tiskane medije ili portale jer najčešće poimaju da sam novinar obrađuje vijesti u redakciji, a zapravo je suprotno. Intervjue uređuju urednici. Oni sa svojim timom odlučuju o naslovu, podnaslovima, okvirima, fotografijama i pozicioniranju intervjua u medijima. Nažalost, zbog atraktivnosti i prolaska na tržištu urednici znaju objaviti vrlo čudne naslove, pa čak i one koji su izvučeni iz konteksta. Na takav način mediji osiguravaju atraktivnost u javnosti, a nanose štetu odnosima redakcije i sportaša, s tim da izravno mogu sukobiti novinara, pisca i sportskoga djelatnika.

Važno je da športaši shvate da davanjem intervjua ili izjave ne završava praćenje sadržaja. Ako sportski glasnogovornik ne komunicira s novinarom, tada trener ili igrač treba pratiti obradu vijesti i tražiti profesionalan pristup.

Odnosi s medijima

22. Odnosi s medijima u sportu

Masovni mediji sastavni su dio modernoga društva. Mediji su tvrtke koje se bave prikupljanjem, obradom i objavom informacija i dovode nas u dodir sa svijetom koji je izvan našega neposrednog dodira. **Masovni mediji imaju važnu ulogu u oblikovanju osobnih percepcija i uvjerenja, što se osobito odnosi na događaje i teme** o kojima ne znamo puno. Dok nam masovni mediji prikazuju pojednostavljene i uređene verzije događaja u našemu kompleksnom i dinamičnom svijetu, istovremeno nam daju osjećaj sudjelovanja i razumijevanja. Većina novina, časopisa, televizijskih i radijskih postaja su tvrtke koje prodaju informacije i zabavu na način koji potiče javnost da izdvoji novac ili vrijeme kako bi čitali, slušali ili gledali. No, možda je još važnije to da mediji prodaju svoj prostor oglašivačima. Stoga djelatnici odnosa s javnošću u sportu moraju razumjeti dva osnovna cilja medija:

1. traženje i širenje istine
2. stjecanje profita.

Najčešći program odnosa s javnošću u sportu su odnosi s medijima. To je razumljivo s obzirom na relativno velik broj poslova u odnosima s medijima i važnost izvješćivanja masovnih medija koji su posvećeni sportu. **Cilj odnosa s medijima neke organizacije jest održavati željene odnose s masovnim medijima**. Aktivnosti odnosa s medijima trebaju generirati pozitivan, a minimalizirati neželjen, negativan publicitet. Što je veća količina i magnituda povoljnoga publiciteta, to je veća vjerojatnost da će se sportska organizacija i njezini proizvodi ili usluge visoko cijeniti kod potrošača i drugih ključnih javnosti. **Većina sportskih organizacija traži povoljan publicitet**. Profesionalne sportske lige, timovi i sportski događaji nastoje osigurati prisutnost na sportskim stranicama, programima radijskih i TV postaja te mrežnim stranicama koje posjećuju javnosti na lokalnoj i regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Iznimka nisu ni sportski programi na fakultetima.

Odnos s medijima lakše je održavati nego uspostaviti, ali i to neprestano treba biti predmet razmišljanja. Kao i u većini odnosa, moramo biti spremni u jednome trenutku dati nešto što ne želimo da bi nam se u drugome trenutku to vratilo. Hranjenje medija uobičajena je pojava u nogometu i u drugim sportovima. Agenti i klubovi skloni su medijima dostavljati informacije koje se pretvaraju u priče čiji je mogući rezultat transfer igrača ili završetak nekoga poslovnoga pothvata.

Dva modela najčešće opisuju praksu sportskih odnosa s medijima.

1. Reklamni model i publicitet

Praktičari koji uporabljuju taj model nastoje sportskim organizacijama osigurati što veći publicitet, neovisno o tome što to ponekad prelazi granicu prihvatljiva ponašanja. Primjer takve prakse u stjecanju publiciteta su konferencije za novinare uoči boksačkoga meča koje se pretvore u svađe između boksača. Dok neki kritiziraju takvo ponašanje, druge ono dodatno zaintrigira pa su spremni platiti gledanje boksačkoga meča. Međutim, svaka reklamna praksa ipak ne uključuje reklamne trikove, ali bit modela je u tome da osigura što veći broj medijskih izvješća.

2. Model javnog informiranja

Taj se model usredotočuje na pružanje učinkovite usluge masovnim medijima koji inače redovito izvješćuju o sportskoj organizaciji. Stručnjaci koji koriste taj model ne žele riskirati privlačenje pozornosti iz straha od mogućih nepovoljnih učinaka za organizaciju i izazivanja kontraučinka. Oni ne poduzimaju aktivnosti radi osiguravanja publiciteta u medijima, nego se usredotočuju na redoviti plasman potrebnih informacija medijima. Pristaju na davanje intervjua sportskome novinaru koji to od njih zatraži ili plasiraju medijski vodič kao priručno sredstvo tijekom određene sportske sezone.

Smatra se da je sport jedan od najčešćih okvira u kojima se koristi reklamni model. Ponekad stručnjaci za odnose s medijima unutar pojedine organizacije koriste i **proaktivne i reaktivne** modele, ovisno o godišnjemu razdoblju (sezoni) i vremenu. Tako, na primjer, članovi stožera za odnose s javnošću u klubu za konjske utrke obavljaju dužnost namještenika koji su zaduženi za publicitet većim dijelom godine, pri čemu proaktivno traže pozornost masovnih medija. Ipak mijenjaju položaj u model javne informacije svakoga proljeća kada se približava njihovo vrijeme reklamiranih događaja. Pozitivan publicitet prednost je kojoj teži svaka sportska organizacija, a nepovoljan publicitet djeluje kao opterećenje.

Osobni, interaktivni i masovni mediji

Djelatnici za odnose s javnošću u svome svakodnevnom radu koriste **kontrolirane i nekontrolirane medije**. **Kontrolirani su mediji u kojima djelatnici odnosa s javnošću utječu na ono što je rečeno, kako je rečeno, kad je rečeno i komu je rečeno**. Tu prije svega mislimo na mrežnu stranicu, društvene mreže, interne novine, vlastitu TV produkciju, radioemisije i dr. U **nekontroliranim medijima djelatnici za odnose s javnošću nemaju izravnu ulogu u odlučivanju o medijskome sadržaju**. Umjesto njih *gatekeeperi* odlučuju o tome što će se objaviti, kada i kome.

U analizi tih medija treba ukazati na važnost osobnih, interaktivnih i masovnih medija.

Osobni mediji. Najvažniji osobni (personalni) mediji koje koriste sportske organizacije su izravni marketing, izravna i e-pošta, osobna prodaja, katalozi, telemarketing, kiosci i dr. Toj skupini medija pripadaju i drugi oblici koji raspolažu mehanizmom izravnoga odgovora i u njih ubrajamo reklamu u svim medijima, televizijske kanale za kupnju. Vrijednost osobnih medija je i u tome što omogućuje razvoj odnosa s potrošačima.

Interaktivni mediji. Korištenje interneta u sportskim odnosima s javnošću već je prepoznat kao iznimno važan komunikacijski kanal. Gotovo da nema sportske organizacije koja nema svoju službenu mrežnu stranicu. Mrežna stranica omogućuje interaktivnu, dvosmjernu komunika-

ciju sa svojom javnošću širom svijeta. Sportske organizacije koje u okviru interaktivne komunikacije koriste mrežnu stranice zapravo primjenjuju napredne tehnike za privlačenje i potrošača. Razvoj mrežnih stranica namijenjenih samo jednome događaju također su praksa koju koriste sportske organizacije te se taj oblik komunikacije svakim danom sve više usavršava. Internet nam je omogućio niz komunikacijskih mogućnosti korištenjem društvenih mreža. **Gotovo da nema sportske organizacije ili važnijeg sportaša koji ne komunicira putem društvenih mreža (*Facebook*, *Twitter*, *MySpace* i dr.).**

Osim interneta, velike mogućnosti pruža i bežična komunikacija. Sa sve masovnijom uporabom bežičnih uređaja, komunikacija je poprimila potpuno novo značenje. Mobilni telefoni postali su uobičajena pojava, a tehnologije igrica, primanje tekstualnih poruka, organiziranje dnevnoga rasporeda aktivnosti, kao i upravljanje telekomunikacijama svakim danom sve više napreduje. *Broadband* tehnologija omogućila je telekomunikacijskim operaterima da na mobilne bežične uređaje šalju iznimno kvalitetne slike i videosnimke. Sportski klubovi i organizatori sportskih događaja iz cijeloga svijeta već koriste taj komunikacijski potencijal i svojim potrošačima šalju logotipove, fotografije i melodije zvona. Ta tehnologija omogućuje i slanje videoklipova na mobilne telefone pa je, primjerice, nogomet postao nazočan gdje god postoji signal nekoga mobilnog operatera.

Masovni mediji. Masovni tradicionalni mediji su televizija, radio i tisak. Svakoj sportskoj organizaciji ti su mediji iznimno važan komunikacijski kanal za ispunjavanje ciljeva sportske organizacije. Navedeni tradicionalni mediji danas se nalaze u izrazitoj interakciji sa sportskim organizacijama. Njihova suradnja ide do te mjere da često zajednički proizvode medijske sadržaje te ih distribuiraju u javnost. Njihova je suradnja uvjetovana i činjenicom da velike sportske organizacije imaju vlastite medije, npr. televizije. Osim stalnoga publiciteta u medijima, sportske organizacije zainteresirane su i za objavu reklama i korištenje prodajnih promocija. Osim televizije, radija i tiska, reklamnim medijima pripadaju i tzv. ulični ili transportni mediji, kao što su reklame na autobusima, bilbordima, urbanoj opremi, displejima i dr. U industriji sportskih događaja postoje dvije vrste promotivne prodaje namijenjene poslovnim ljudima i potrošačima. Kupci ulaznica i paketa korporativne gostoljubivosti mogu biti privučeni nuđenjem popusta za kupnju većega broja ulaznica. Uobičajena promotivna prodaja namijenjena potrošačima podrazumijeva nuđenje popusta za kupnju ulaznica, kao što su sezonske ulaznice.

23. Aktivnosti sportskih odnosa s medijima

Teoretičari smatraju da postoje dvije osnovne uloge praktičara u području prakse odnosa s javnošću. To su menadžerska i taktička/tehnička. Menadžeri preuzimaju odgovornost za odnose s javnošću, savjetuju sportski menadžment te olakšavaju komunikaciju između sportske organizacije i njezinih javnosti, a tehničari koriste određene komunikacijske vještine, kao što su pisanje priopćenja za tisak, održavanje medijskih kontakata i distribuiranje posebnoga informacijskog materijala.

Stručnjaci za odnose s medijima u sportskim odnosima s javnošću preuzimaju odgovornosti koje uključuju:

- stvaranje publiciteta
- upravljanje statističkim pregledima

- upravljanje medijima na igrama i natjecanjima
- kreiranje publikacija
- upravljanje mrežnim stranicama.

Studija slučaja: *Sir Alex Ferguson - David Moyes*

Iako na „prvu loptu“ izgleda da nije teško posvetiti se odnosu s medijima i njegovati svoj imidž preko komunikacije s medijima, to itekako može biti kontraproduktivno ako se učini na neispravan način.

Upravo je na tome tragu dr. Kieran File, sveučilišni profesor sa Sveučilišta Berkeley, proveo istraživanje komunikacije nogometnih trenera s medijima u nekoliko aspekata. Koristio je kao model 28 intervjua Alexa Fergusona i njegova pomoćnika Mikea Phelana, te njihova nasljednika na klupi Manchestera, Davida Moyesa.

Istraživanje je dalo iznimno zanimljive rezultate. Jedna od prvih točaka odnosi se na primjedbu navijača Manchester Uniteda na Davida Moyesa u vezi s lošom komunikacijskom vještinom. Oni su istaknuli da im je od samoga početka David Moyes pokazivao loš komunikacijski stil. Naime, njihova primjedba može se svesti u jednu rečenicu: **Trener Manchester Uniteda ne smije komunicirati na takav način!**

Postavlja se pitanje na koji način treba komunicirati. Istraživanje je ustanovilo upravo one mane koje su Davida Moyesa izložile većemu pritisku i nepovjerenju među navijačima.

Te pogreške možemo prikazati u tri točke.

1. Dok su sva trojica imala običaj udijeliti kompliment protivničkoj ekipi koja bi porazila United, samo je David Moyes uvijek komplimentirao najljućim rivalima, čak i Manchester Cityju.
2. Analizirajući igru vlastite ekipe nakon poraza, Ferguson i Phelan koristili su izrazito negativne termine, poput “grozno”, “užasno” i “ suicidalno’. Moyes se gotovo isključivo koristio manje osuđujućim epitetima, a najčešće bi sveo na jedan – “razočaravajuće”.
3. Sva su trojica nakon poraza izražavala želju za boljim rezultatima i igrama. Ali dok bi Ferguson naglašavao da **će sigurno** njegova ekipa igrati bolje, Moyes je često izražavao **nadu** i **vjeru** da će se stvari s vremenom popraviti.

...odlučan i sposoban trenera s jasnom i beskompromisnom vizijom...

Analizirajući ta tri segmenta možemo donijeti vrlo jasne zaključke. Prije svega, očita je razlika u stilu komuniciranja Alexa Fergusona i njegova nasljednika Davida Moyesa. Ferguson je svojom komunikacijom predstavljao odlučnoga i sposobnog trenera s jasnom i beskompromisnom vizijom.

S druge strane, mlaka i nepripremljena komunikacija Davida Moyesa prikazala ga je kao nesigurnoga i nekompetentnog čovjeka za klupu kluba kao što je Manchester United.

Fanovi klubova, kao što je Manchester United, jasno očekuju od svoga trenera komunikaciju koja pokazuje njegovu odlučnost i znanje u ostvarivanju zadanih ciljeva. To je ono što je Ferguson uspijevao dugi niz godina. Čak i kada bi United bilježio skromne rezultate, navijači nikada nisu posumnjali u Fergusonovo znanje i kompetenciju, vjerovali su mu.

Fergusonu je njegova komunikacija koju je uskladio s očekivanjima javnosti donijela mir i sigurnost u obavljanju njegova osnovnoga zadatka, treniranju prve momčadi Manchester Uniteda.

No nije slučajno Alex Ferguson u tome uspijevao. On je bio **svjestan važnosti pomoći PR agenta**. U svojoj autobiografiji jasno je istaknuo da bez te vrste pomoći nikada ne bi uspio

naći model komuniciranja s medijima i javnosti.

Iznimno je važno da trener jedne momčadi bude elokventan i lingvistički na dovoljno kvalitetnoj razini da može komunicirati željenu poruku javnosti. To nije uvijek lako, posebno kada je nakon utakmice „vruća glava". U tim se situacijama najbolje ogleda uloga PR-a. Odnosi s javnošću najbolje će pripremiti trenera za one poruke koje je važno poslati u danom trenutku.

***Press* konferencije** su još jedan segment u kojemu kvalitetnom pripremom trener može profitirati. Dovoljno jasne i ciljane poruke mogu situaciju dovesti na trenerov mlin, no jedino i isključivo ako su pametno osmišljene u PR kuhinji. U suprotnome se trener može dovesti u neugodne situacije. Ferguson je to najbolje oslikao u rečenici: „Konferencija za novinare treneru može biti samoubojstvo ako ga netko strateški ne pripremi za nju."

Važno je naglasiti da takva komunikacija nije nužna samo u svjetskim silama kao što je Manchester United. Ona je iznimno važna u svakoj sredini u kojoj se trener ili igrač nalaze.

Stvaranje imidža preko strateške komunikacije sigurno je najučinkovitiji alat za dugovječnost u sportu. No to, kao što smo vidjeli, nije moguće bez kvalitetnoga PR-a. Odnosi s javnošću su most koji spaja želje triju glavnih aktera, a to su sportaši, mediji i javnost.

Tehnike odnosa s javnošću

24. Tehnike odnosa s javnošću u vezi sa sportskim događajima

Sportske organizacije u komunikaciji s medijima koriste više tehnika i alata odnosa s javnošću prilikom promocije sportskih događaja. Neke su od najvažnijih:

Priopćenje za javnost
Nastojeći afirmirati svoje mrežne stranice, brojne sportske organizacije u posljednje vrijeme priopćenja prvo objave na njima te tako drugim medijima omoguće preuzimanje, obrađivanje i objavljivanje.

Advertorijali
Da bi kontrolirale poruku, sportske organizacije koriste i plaćeni prostor u medijima u obliku advertorijala.

Tekstovi prije sportskoga događaja
Djelatnici u odnosima s javnošću kreiraju niz zanimljivih tekstova prije velikoga susreta. Takve tekstove mogu nuditi tradicionalnim medijima, ali ih mogu objaviti i na svojoj mrežnoj stranici.

Korištenje opinion makersa
Odnosi s javnošću sportskih klubova koriste utjecajne i važne osobe koje govore o nadolazećemu sportskom događaju da bi ga afirmirali i dali mu važniji publicitet.

Objava rezultata
U sklopu velikih sportskih događaja odnosi s javnošću trebaju osigurati mehanizme za priopćavanje rezultata, dostavljanje izvješća i objavljivanje tablica.

Pozadinske informacije (backgrounder)
Odnosi s javnošću prije velikih sportskih događaja pripremaju niz zanimljivosti, razgovore s trenerima, analize, statistike i dr. da bi napravili zanimljivu priču.

Intervjui
Organizacija intervjua s medijima česta je tehnika kojom se služe sportski odnosi s javnošću. Intervjui su važna tehnika jer su jako koristan „mamac“ za publiku. Mogu rezultirati povećanjem interesa za sportske događaje.

Blog
Najvažniji oblik novoga novinarstva je blog koji je postao važan dio publiciteta. Blogovima je lako pristupiti. Djelatnik sportskih odnosa s javnošću treba biti u stanju pridržavati se profesionalnih standarda prilikom pisanja blogova. Također treba imati na umu da cijeli svijet može vidjeti blog koji se postavlja na mrežu. Za razliku od reportažnoga pisanja ili čak priopćenja za tisak, blog može biti vrlo brzo izvan kontrole.

Prilikom ostvarivanja svojih ciljeva, sportske organizacije koriste više komunikacijskih kanala da bi pogodile svoju "metu". Osim tradicionalnih masovnih medija, najzastupljeniji su letci, izravna pošta, bilteni, medijski vodiči, posebni događaji (*eventi*), sponzorstva, osobni kontakti i dr.

Tehnika kapanja (dripa)

Sportaši su slavne osobe– celebrityji, ili barem većina njih. Zato su mediji i javnost iznimno zainteresirani za svaki dio njihova života. Upravljanje informacijama sportaša u komunikaciji s medijima koristi tehnikom „kap po kap". To se načelo koristi tako da se stalno daju detalji neke priče u nastajanju. Stručnjaci za odnose s javnošću imaju zadaću dijeliti informacije sportaša u medije, naravno kontrolirano i u skladu sa strategijom imidža. Tom se metodom javnost drži u napetosti i stvara se osjećaj iščekivanja. Loša strana te metode publiciteta može biti u pretjeranoj promociji. U takvoj situaciji očekivanja javnosti mogu biti prevelika te mogu rezultirati razočaranjem. Iskusni stručnjaci odnosa s javnošću udaljit će priču od velike *pompe* koja može dovesti do antiklimaksa.

Konferencija za novinare

Susret s novinarima sportske organizacije koriste redovito. Posebno su zanimljive konferencije prije velikih i važnih sportskih susreta. Uobičajeno je da se prije i poslije derbija u bilo kojemu sportu održe konferencije za novinare. Kupnja igrača, krize i brojne druge društveno zanimljive teme povod su za susret športskoga menadžmenta i športskih sudionika s medijima i novinarima.

Prilikom organiziranja konferencije za novinare iznimno je važno odrediti njezino **trajanje**. Konferencije najčešće traju 30 minuta. Također, važno je da klupski PR-ovac odredi temu konferencije. Tako glasnogovornik štiti igrača ili trenera od toga da mediji ne propituju potencijalno krizne **teme**. Glasnogovornik, ako je potrebno, treba pripremiti **pozadinske informacije**. To su tekstovi, životopisi, fotografije i dr. za koje smatra da bi bile potrebne novinarima.

Studija slučaja - *Neugodna situacija na konferenciji za novinare.*

Na upit o temi koja zanima milijune navijača, Tottenhamov menadžer grubo je prekinuo konferenciju

Tottenhamov menadžer Mauricio Pochettino slovi za jednoga od najboljih trenera današnjice i ovih se dana uvelike spekulira o njegovu prelasku u Manchester United. Odlaskom Mourinha, United se bacio u potragu za kvalitetnim dugoročnim rješenjem, dok će u međuvremenu momčad voditi Ole Gunnar Solskjaer.

Baš je Pochettino najveći favorit za preuzimanje Manchestera sljedećega ljeta, ali to je za sada tabu tema u Tottenhamu, što se moglo vidjeti na posljednjoj konferenciji za medije.

Novinar Sky Sporta pitao je Argentinca o interesu Manchestera, a nakon toga je glasnogovornik naprasno prekinuo presicu i oduzeo riječ treneru.

"Već smo prošli priču oko Manchester Uniteda. Ne, ništa vezano uz Manchester United. Prije 48 sati imali smo iste takve razgovore, a menadžer je odgovorio. Nisam spreman da ta tema dominira na novoj presici", rekao je glasnogovornik Tottenhama.

"Uz dužno poštovanje, ali svi o tome pričaju", nastavio je novinar Skya. "Uz dužno poštovanje, molim vas da idete dalje jer smo vas pozvali ovdje povodom najave utakmice, a vi ste došli i pitate našeg menadžera o drugom poslu", odgovorio mu je glasnogovornik.

Dakako, nakon te presice svi su mediji u Engleskoj pisali o neugodnoj

sceni i kako klub ušutkava Pochettina.

Na konferenciji za novinare jako je važno držati se zadane teme. Ako je tema najava sljedeće utakmice, onda PR kluba mora „čuvati" temu te ne dopustiti novinarima da trener i igrači budu kao na streljani.

YouTube kanal

Sve više organizacija, klubova i igrača stvara i registrira svoj *YouTube* kanal. Taj videokanal ulazi u segment kontroliranih informacija te upravljanja slikom i imidžom. Sportske organizacije i sportski klubovina *YouTube* kanalu objavljuju kontrolirane informacije, videoklipove i tako, strogo kontrolirano, upravljaju svojim imidžom. *YouTube* kanal privlači sve više mladih posjetiteljima koji su generacija pametnih telefona i videosadržaja.

Neymar i *YouTube* – spoj budućnosti (sadašnjosti)

YouTube je jedna od najbrže rastućih industrija u svijetu. Njegova je važnost svakodnevno sve veća. Podatci govore da tu platformu mjesečno koristi 1,5 milijardi ljudi. Godišnji tokovi novca koji prođu preko *YouTubea* broje se u stotinama milijardi.

Platforma s takvim brojkama odavno je prepuna ljudi i organizacija koji tu pokušavaju izgraditi svoje ime i brend.

Iznimka, naravno, nije ni sport, posebice nogomet. Dok je većina klubova već uhodana u prikazivanju svoga *YouTube* sadržaja, sportaši su se dugo odbijali uključiti u taj virtualni svijet. No i to se polako mijenja. Najbolji primjer toga je Neymar Jr. On se odvažio na korak osnivanja svoga službenog *YouTube* kanala i tako započeo novo poglavlje građenja imidža u nogometu.

Naime, Neymar je odlično osjetio u kojemu se smjeru tržište kreće, a u tome PR agenti imaju veliku ulogu. I dok će prosječnome navijaču srednjih godina takav oblik komunikacije biti možda suvišan, postoji nova vojska koja kuca na vrata tržišta, spremna „zapucati" svim sredstvima. Današnji tinejdžeri i djeca su ta nova vojska. Oni su nova potrošačka snaga i bila bi velika pogreška ignorirati ih u današnjemu svijetu novih medija. Zato je Neymar i ponudio dio „sebe" toj skupini, svjestan da je to ulaganje u novu bazu navijača spremnih za ulaganje u njegov brend.

Sadržaj Neymarova kanala osmišljen je u svakoj svojoj fazi. Njegova PR vojska nijedan segment nije prepustila slučaju. Pažljivo daju dio njegove svakodnevice javnosti na pladnju. Tako će se prosječan gledatelj osjetiti privilegiranim zbog uvida u Neymarove dnevne aktivnosti. Još jedan segment koji je odlično uklopljen u taj sadržaj je tzv. sportski *crossover*. Sportski *crossover* ili presjek je jačanje imidža i brenda sportaša iz dvaju različitih sportova. Time se pokušava doprijeti i do javnosti koja do tada nije ulagala previše vremena u praćenje nekoga sporta. Na tom se tragu Neymar odlučio snažnije pozicionirati na američkome tržištu. Za takvo što, NBA je idealna platforma. Neymar je snimio druženja s NBA zvijezdama, kao što su LeBron James i Steph Curry. U tim je razgovorima on njima približavao čari nogometa i obrnuto, a korist takva pristupa je očita. Publici koja je u SAD-u bila indiferentna prema nogometu, tako je izazvan podražaj koji ih je nagnao na malo pozornije praćenje nogometnih zbivanja, posebice onih u vezi s Neymarom.

Sve su te aktivnosti na *YouTubeu* prije strateški odabrane da bi se komunicirale željene poruke. A glavna poruka mladoj generaciji je jasna i razumljiva. „Neymar je cool." Neymar je baš kao i mi „smrtnici". To je ono što svaki PR agent želi dobiti od svoga kli-

jenta. Ljudski oblik s kojim se navijači mogu poistovjetiti, a samim time i emocionalno povezati. Takvi su navijači najbolji ulagači u brend športaša. Njihova će ulaganja često biti impulzivna, odnosno vođena emocijama. Neymar sa svojim *YouTube* sadržajem definitivno povećava opseg tržišta na kojemu je on tražena roba.

U prošlosti je slično činio David Beckham te provodio svojevrsnu beckhamizaciju tržišta,a budućnost novoga tržišta pripada neymarizaciji.

OTRO

„Najbolji nogometaši stižu u vaše naslonjače". Tako je nekako odjeknula vijest o izlasku nove aplikacije na tržište dotad neviđene forme i sadržaja. Javnost je s nestrpljenjem očekivala što se krije iza zagonetnoga imena aplikacije OTRO. Vijest da taj projekt predstavljaju lica kao što su Messi, Neymar, Zidane i Beckham nikoga nije ostavila ravnodušnim. I napokon, krajem 2018. godine aplikacija je ugledala svjetlo dana. Javnost je oduševljeno prihvatila novi trend u komunikaciji vrhunskih sportaša i obožavatelja. Važnost aplikacije OTRO najbolje dočarava naslov ugledne britanske novinske kuće *The Times*. Ona je vijest o pokretanju aplikacije prenijela nogometnim naslovom: *Kakav gol (pogodak)!*

Što je zapravo OTRO?

S obzirom na to da se svijet zabave (*entertainmenta*) okrenuo pretplatničkim i *pay-per-view* modelima, mnoge su se industrije i pojedinci počeli uglediati na platforme kao što su *Netflix* u filmskoj i *Spotify* u glazbenoj industriji. Nismo trebali dugo čekati da nogometna industrija učini jednako. Kako smo i naglasili, nogometna je industrija sve manje konzervativna, a sve više komercijalna. Zato i ne čudi što su glavni sudionici nogometa shvatili da na tržištu postoji potreba koju je poželjno servisirati.

Tu dolazimo do OTRA koji je prvi takav servis u nogometnome svijetu. Sedamnaest bivših i trenutačnih nogometnih zvijezda njegovi su osnivači. U principu, ideja OTRA jest približavanje života nogometaša njihovim obožavateljima. Jasno je da zanimanje za takve zvijezde ne prestaje posljednjim sučevim zviždukom. Svjesni toga, PR agenti odlučili su se na vrlo učinkovit model komuniciranja s publikom. Umjesto „žutih" medija, koji će objavljivati vijesti o mnogim situacijama koje nisu u vezi s nogometnim terenom, putem OTRA igrači takve informacije u kontroliranome obliku isporučuju izravno navijačima bez potrebe za posrednikom (novinari).

Navijačima pretplaćenim na aplikaciju omogućeno je gledanje videosadržaja koji su posebno za njih snimani s nogometnim zvijezdama. Također im je dostupan razgovor u kojemu s igračima odgovaraju na razna pitanja koja pretplatnici postavljaju, takozvani Q&A (*Questions and Answers*). Treba naglasiti da u takvome komuniciranju PR agent ima vitalnu ulogu filtracije tih pitanja i odgovora.

Također, pogodnostima za pretplatnike tu nije kraj. OTRO nudi i nagradne igre u kojima su ponuđene ulaznice za utakmice, dresovi itd., a sve je to uključeno u cijenu pretplate od 4,99 eura na mjesec.

Gledajući s tržišne strane, takva aplikacija omogućuje igračima još jednu dimenziju prihodovanja na račun njihova imidža. Zapravo, OTRO je savršena nadogradnja na dugo njegovan imidž u javnosti. Igrači tako naplaćuju zanimanje javnosti za njihove „druge" strane, osim nogometne. S druge strane, navijači za određeni iznos dobivaju pristup dosad često nedokučivim razmišljanjima i viđenjima njihovih idola. Situacija je to u kojoj obje strane dobivaju u svome investiranju.

Komunicirati se mora, a toga su svjesni oni koji najviše zarađuju. Svijest o tome odakle se akumulira novac u nogometu ključna je za razvijanje različitih načina komuniciranja s javnošću. OTRO je sigurno još jedan od mnogih načina na koji zvijezde potvrđuju i razvijaju svoj status i imidž. A osjećaj „dobitnika" u takvoj priči na kraju treba imati njihov *target*, odnosno navijač ili korisnik.

25. Osnovne vještine u sportskim odnosima s javnošću

Svako primijenjeno područje raspolaže određenim vještinama koje praktičari moraju svladati da bi uspješno koristili suvremene tehnike i alate. Tako je i u sportskim odnosima s javnošću. U suvremenoj literaturi može se prepoznati nekoliko osnovnih vještina. Prema knjizi *Sports Public Relations* to su ***vještine pisanja, kompetencije (sposobnosti) javne prezentacije, sposobnost pisanja teksta za medije putem osobnog računala, kompetencije (sposobnosti) koje su povezane s internetom i međuljudske vještine.*** Ovim vještinama svakako treba pridodati vještinu nastupa, odnosno govora.

Vještine pisanja

Profesionalci koji rade u raznim sektorima sportske industrije ističu važnost vještine pisanja. Dok se kanali kojima se informacija prenosi razlikuju od priopćenja za medije do publikacija i oglašavanja mrežnim stranicama, glavna kompetencija ostaje nepromjenjiva – biti u stanju učinkovito pisati. Vještini pisanja mora se pristupiti praksom. Studenti koji su zainteresirani za sportske odnose s javnošću ili čak oni koji unaprijed očekuju korištenje takvih vještina u poslovima koji nisu specifično odnosi s javnošću trebaju tražiti svaku mogućnost da ih razviju. Pisanje za sveučilišne publikacije može pružiti neprocjenjivo iskustvo, kao i volonterski rad s profesionalcima sportskih odnosa s javnošću. Novine često zapošljavaju honorarne novinare koji pišu male priče (npr. izvješća o sportovima u srednjoj školi). S vremenom, a nekada ga neće biti ni za početnike, djelatnici trebaju ovladati brojnim novinarskim žanrovima da bi se prilagodili formatu vijesti na internetu, televiziji, radiju ili u tisku.

Sposobnost pisanja teksta za medije

Mnogi profesionalci sportskih odnosa s javnošću proizvode tiskane materijale kao što su priopćenja, brošure, letci, medijski vodiči itd. Da bi se proizvele takve publikacije, profesionalci sportskih odnosa s javnošću trebaju imati vještine dizajna i uređivanja teksta.

Kompetencije (sposobnosti) javne prezentacije

Profesionalci odnosa s javnošću često vode konferencije za novinare i druge posebne događaje te služe kao glasnogovornici organizacije. Osim toga, trebaju obučiti i druge članove organizacije kao što su menadžeri, treneri i sportaši jer i oni trebaju razviju vlastite sposobnosti javne prezentacije. Kao i pisanje, i ova vještina zahtijeva praksu. Dobar primjer mogu biti tečajevi komunikacije koji se usredotočuju na javno govorništvo.

Kompetencije (sposobnosti) koje su u vezi s internetom

Vještine koje nose još veću važnost uključuju kompetencije koje su u vezi s internetom. Svi budući sportski menadžeri, bilo da su u odnosima s javnošću ili ne, trebaju imati osnovne kompetencije (sposobnosti) u područjima kao što su korištenje e-poruka i vještinu upravljanja internetom. Pro-

fesionalci odnosa s javnošću trebaju znati upravljati bazama podataka te kreirati i ažurirati mrežne stranice. Oni bi čak trebali poznavati grafička umijeća i vještine dizajna koje su specifične za razvoj mrežnih stranica. Pisanje blogova, korištenje društvenih mreža (*Facebook*, *Twitter* i dr.) također su važne vještine u vezi s novim medijima.

Međuljudske vještine

Posljednji skup vještina koje su važne za profesiju su međuljudske kompetencije. Pojedinci koji su iskusni u tehničkim aspektima posla, ali ne posjeduju jake međuljudske vještine, bit će manje uspješni u području odnosa s javnošću. **Osobna je komunikacija važna jer su interpersonalni kontakti stalan oblik komunikacije.**

Vještina nastupa, govora

Vještina pisanja za različite medije, vidjeli smo, temelj je uspješne prakse u sportskim odnosima s javnošću. Uvježbavanje govora i javnih nastupa pridonosi većoj kompetenciji profesionalaca. Poznato je da nemamo drugu priliku za ostavljanje dobroga prvog dojam u odnosima s javnošću.

Profesionalci u sportskim odnosima s javnošću neće cijeli vijek provesti čitajući, pišući i uređujući. Budući da elektronički mediji imaju veliku ulogu u oblikovanju sportskih odnosa s javnošću, profesionalci moraju ovladati i javnim nastupima, tj. trebaju svladati tajne neverbalnoga i verbalnog komuniciranja. Njihov nastup u medijima usložava se s obzirom na činjenicu da moraju javni nastup (najčešće) pripremiti, kreirati poruku te se prilagoditi medijima i njihovim medijskim rokovima. Dakle, važno je što i, posebno, kada govorite. Treba uvijek imati na umu kada se nastupa (govori) u uredu ili na nekom *eventu* (događaju) da ste možda prvi kontakt koji novinar može imati s vašom organizacijom. Naravno da želite da taj kontakt bude pozitivan i da traje. Ne razlikuje se od prodaje. Treba vjerovati u sebe i svoj proizvod.

U vezi s tim, osnovni savjeti u komunikaciji s novinarima su:

1. Uvijek zapamtite kako ispravno izgovoriti imena ljudi i odakle dolaze. Dajte im poštovanje koje žele i zaslužuju. Ako urednik želi da ga oslovljavate s mr. (gospodine), onda to činite. Ako on ili ona imaju doktorat, iskažite poštovanje tom zvanju s *dr. (doktore)*. Obvezno znajte da se *Michaelu* obraćate Michael, a ne *Mike*. Obavite domaću zadaću i ispaltit će vam se.
2. Imajte čvrst stisak ruke i pripremite se na prvo pitanje.
3. Govorite sporo i jasno na početku. Važno je da odmah shvate koga predstavljate. Što se više verbalno angažirate, to će biti bolje za vas.
4. Sport je komunikacijski posao. Ispravno i profesionalno komunicirajte. Nije u redu upuštati se u neprimjerene viceve. U redu je nakratko razgovarati o vremenu, pokrenuti zajedničku temu i činiti u svoju korist.
5. Imajte na umu krajnje rokove. Pokažite da je vaša početna ideja zanimljiva, što ćete istaknuti u prve dvije do tri minute, a onda nastavite sa svojom drugom porukom što je prije moguće. Nikako i trećom.
6. Uvijek se sjetite da to može biti vaš prvi kontakt, ali ne i posljednji s novinarem. Ostavite pozitivan dojam.
7. Ostavite dojam zainteresiranosti i mogućnost ponovnoga kontaktiranja. Ne mora svaki susret biti idealan. Uvijek postoji prostor za sljedeće kontakte e-porukom, *Facebookom* i dr. Nikada ne znate

gdje će taj odnos završiti ili kada će vam vratiti uslugu.

8. Ako novinara upućujete nekomu drugom, budite sigurni tko je ta osoba i kako doći do nje.
9. Bez obzira na to koliko ste nervozni prilikom telefonskoga razgovora ili sastanka, ponašajte se prirodno i vjerujte u sebe. Ako ste na telefonu, imajte kod sebe kratke bilješke za provjeru.
10. Što je prije moguće, nakon poziva ili sastanka brzo pribilježite kako je sve proteklo i vaše daljnje koraake. Bez obzira na rezultat, naučit ćete kako nastaviti dalje.

Na kraju treba biti svjestan da u komunikaciji često nije najvažnije što kažete, nego kako kažete.

Glasnogovorništvo

26. Glasnogovorništvo

Pogrešno je izjednačavati odnose s javnošću i glasnogovorništvo, kao i odnose s medijima i glasnogovorništvo. Odnosi s medijima uži su pojam od odnosa s javnošću. Oni su program odnosa s javnošću, dok je glasnogovorništvo uže od odnosa s medijima, pa time i odnosa s javnošću.

Za dodatnu analizu ukazat ćemo na kompetencije, stratešku i taktičku razinu, najvažnije aktivnosti i karakteristike suvremenoga glasnogovornika i njegov odnos prema uredu odnosa s javnošću, kao i dužnosniku organizacije. Tako možemo izbjeći često poistovjećivanje tih pojmova.

27. Glasnogovorništvo – strateška i taktička razina

Pitanje strateške i taktičke razine glasnogovornika pitanje je i strateške i taktičke razine odnosa s javnošću. Istraživanja zemalja u tranziciji, ali i u europskome kontekstu problema ukazuju na još nedovoljno razumijevanje uloge odnosa s javnošću u organizaciji.

Izdvojimo li problem glasnogovorništva, u tome kontekstu postavlja se ozbiljno pitanje kako tretiramo glasnogovorništvo, gdje je mjesto i koja je uloga glasnogovornika u organizaciji. Prije nego što ukažemo na stratešku i taktičku razinu, korisno je napomenuti da „glasnogovornik može biti dio sustava odnosa s javnošću organizacije, ali nikad ne smije zamijeniti taj sustav ili preuzeti sve njegove aktivnosti. Zamjenjivanje odnosa s javnošću i glasnogovorništva nanosi štetu objema stranama; svođenje odnosa s javnošću isključivo na nastupanje pred novinarima mijenja smisao sustavnog djelovanja na području odnosa s javnošću, a predstavljanje glasnogovornika kao odgovornih za cjelokupnu reputaciju organizacije pred njih postavlja prevelike zahtjeve i time ih osuđuje na neuspjeh“.

Glasnogovorništvo je smisleno samo tada i ondje gdje organizacija raspolaže jasnom politikom koju glasnogovornik interpretira u ime organizacije. Drugim riječima, glasnogovornik je po definiciji visoki službenik, primjerice, sportske organizacije. Tako glasnogovornici kluba ili nogometnoga saveza neposredno tumače politiku tih vlada; glasnogovornici ministarstva vanjskih poslova tumače vanjsku politiku neke zemlje (najčešće su ti glasnogovornici po rangu veleposlanici). Riječi glasnogovornika obvezuju organizaciju u čije ime ona ili on govore.

Međutim, u Hrvatskoj i šire postoji potpuno drukčije shvaćanje glasnogovorništva i glasnogovornika „Gla-

snogovornik ne predstavlja tumača politike organizacije za koju radi, već upravljača novinarskog prometa prema vratima odgovornih u organizaciji. U spomenutim slučajevima glasnogovornici nisu visoki službenici sportske organizacije, već najčešće pripravnici koji za nadređene sakupljaju novinarska pitanja, odnosno na njih pokušavaju naći odgovore unutar organizacije. Tako se produljuje vrijeme pribavljanja informacija i u komunikacijski proces unose dodatni šumovi. Na konferencijama za novinare spomenuti glasnogovornici najčešće služe kao moderatori, a njihove izjave nisu obvezujuće za organizaciju."

28. Organizacija ureda glasnogovornika

Kada je riječ o rasporedu osoblja neki se praktičari bave isključivo odnosima s novinarima, a drugi upravljaju cjelokupnom komunikacijom. Takvom podjelom razlikujemo reaktivne i proaktivne odnose s javnošću. **Reaktivni i proaktivni** pristup mogu se razlikovati u pristupu vijestima. **Prvi podrazumijeva razmišljanje na kraći rok te upravljanje dnevnim krizama i *vrućim* vijestima u trenutku dok se još događaju. Drugi pristup zahtijeva dugoročno razmišljanje te izradu strategije za budućnost.**

> *"U Bijeloj kući posao objavljivanja informacija razdvojen je od pakiranja informacija i to je razlog zašto smo imali i tajnika za medije i direktora komunikacija", kaže McCurry, bivši glasnogovornik američkoga predsjednika Billa Clintona.*

Potrebno je imati ljude koji će uobličiti poruku i pripremiti najbolje moguće argumente za javnost a, s druge strane, i ljude koji će tu poruku javnosti ponavljati iz dana u dan. Prvi posao pripada **direktoru komunikacija (kuharu)**, a drugi **glasnogovorniku (konobaru)**. U vrijeme administracije Georgea Busha njegov tajnik za medije bio je odgovoran i za dugoročne i kratkoročne aktivnosti. Zaključio je da je to nemoguća zadaća.

> *Kao tajnik za tisak uključeni ste u svakodnevna rješavanja aktualnih problema. Dužnost vam je osigurati trenutačne odgovore na trenutačne probleme i nemate vremena koncentrirati se na dugoročne strategije.*

Osim toga, novinari drugačije doživljavaju tajnika za medije ako obavlja obje funkcije. Direktora komunikacija vide kao propagandista koji smišlja dnevne teme (agende) i dojmljive argumente, a takvu ulogu mediji doživljavaju kao pomalo neiskrenu. Međutim, za reputaciju i učinkovitost svakoga glasnogovornika ključno je biti poznat po iskrenosti i poštenju. Ako obavljate oba posla, kompromitirate se. Dužnost je direktora komunikacija razmišljati dugoročno, a posao glasnogovornika jest razmišljati kratkoročno uključujući svakodnevno rješavanje novinarskih upita, uspostavljanje kontakata i razgovore s medijima te upravljanje informativnim operacijama.

29. Kompetencije glasnogovornika

Kompetencije glasnogovornika odnose se na njegovu stručnost, mjerodavnost i sposobnost izvršavanja složenih komunikacijskih aktivnosti. Analizom strukture i funkcije glasnogovorničkoga zanimanja tri su kompetencije:

1. informacijska kompetencija
2. komunikacijska kompetencija
3. etička kompetencija.

Informacijska kompetencija

Danas na tržištu informacija imamo milijune svakojakih informacija. Zato nije dovoljno reći da je najvažnije od svega biti dobro informiran jer je prostor pun nedostatnih i kvarnih informacija. Znajući za tu činjenicu, glasnogovornici moraju biti dobri selektori i u svojim nastupima pred javnošću (i novinarima) trebaju davati setove što operabilnijih informacija.

Informacijska kompetencije tiče se ne samo vanjskih nego primarno unutarnjih informacija. Informacijska kompetencija podrazumijeva da glasnogovornik posjeduje, zna i ima najvažnije informacije u određenome sustavu. Naravno da je i to pitanje u vezi s ulogom glasnogovornika u organizaciji, primarno strateškome ili taktičkom.

Obavljati posao glasnogovornika, nemati pristup glavnim menadžerima u klubu ili treneru, ne raspolagati važnim informacijama je nezahvalno, neučinkovito i često može biti štetno za vjerodostojnost glasnogovornika i reputaciju organizacije.

Komunikacijska kompetencija

Glasnogovornik, osim brige o načelu istinitosti informacija, vodi računa i o tome da njegova prezentacija informacija bude optimalna. Komunikacijska kompetencija pretpostavlja retorička znanja i vještine u komuniciranju s medijima i masama. Dok se prva kompetencija glasnogovornika svodi na uočavanje, razabiranje i prezentiranje istinitih informacija, komunikacijska se kompetencija brine za optimalizaciju „prometne vrijednosti informacija". Zbog složenosti kvalitetnoga prezentiranja informacija (verbalno i neverbalno) ta se kompetencija mora učiti i vježbati.

Etička kompetencija

U etičkoj kompetenciji glasnogovornika sadržana je svrha njegova djelovanja u smislu unaprjeđenja kvalitete života, emancipacije i osiguravanja stalnoga razvoja čovjeka u svim njegovim liberotropnim stremljenjima.

Da bi glasnogovornik imao etičku kompetenciju, mora se permanentno obrazovati. Osim stalne izobrazbe, preporučuje se i članstvo u nekoj od profesionalnih udruga. Profesionalne udruge imaju svoje kodekse koji etički obvezuju njihove članove.

30. Autoritet glasnogovornika

Autoritet glasnogovornika utjecaj je u sportskoj organizaciji koji se temelji na ugledu, uvaženosti, znanju i iskustvu. Vrlo je važno kakav je autoritet glasnogovornika među menadžerima i novinarima. Ključna pitanja u vezi s autoritetom su:

- Hoće li glasnogovornik imati pristup top-menadžmentu?
- Je li glasnogovornik prva osoba od koje polaze kontakti s medijima i ima li ikakvu kontrolu nad komunikacijom ostalih osoba (trenera, igrača) s medijima?
- Tko kontrolira priopćenje za medije i tumačenja politike?

Glasnogovornici autoritet moraju izgraditi sami. Nitko im ga neće posuditi, osim ako nije inauguriran u samu funkciju. U knjizi *Spin Cycle* H. Kurtz opisuje rad Mickea McCurryja, glasnogovornika Bijele kuće. McCurry je znao igrati igru, piše Kurtz. Shvaćao je *vibru* i tijek te izmjenjivost vijesti (*24/7*). Tu i tamo naveo bi novinare na pogrešan trag. Vikao bi na novinare koji bi vrijeđali svojim pitanjima, osporavao njihove netočne navode i stručnost pred njihovim kolegama i direktorima. Radio bi bez trenutka predaha da spriječi

objavu članaka koji bi mogli nanijeti štetu dospiju li u medije u udarnim terminima. M. McCurry je doživljavan kao „štitnik za zube u ustima boksača teške kategorije". Ipak, svojim pozamašnim šarmom i brzim jezikom uspio je održati dobre odnose s većinom novinara koji su izvještavali iz Bijele kuće. Kročio je tankom crtom dok se hvatao ukoštac s nastojanjima da izgradi i održi svoju vjerodostojnost kod novinara i predsjednika. Njegov je cilj bio biti „iskren mešetar između suprotstavljenih strana".

Pozicioniranje autoriteta u organizaciji i u strateškoj javnosti treba se temeljiti na profesionalnosti, stručnosti, etici i izgradnji odnosa. Na tome putu glasnogovornici se moraju osloboditi što više subjektivnih slabosti. Biti uz šefa često donosi određene privilegije koji znaju prerasti u bahatost, a upravo je ona jedna od velikih opasnosti na putu izgradnje stvarnoga, profesionalnog autoriteta glasnogovornika.

31. Vjerodostojnost glasnogovornika

Recite mi tko vam je glasnogovornik, reći ću vam tko ste vi, samo je jedna u nizu činjenica koja pokazuje koliko je važna vjerodostojnost i reputacija osoba koje prakticiraju profesionalne odnose s javnošću i glasnogovorništvo.

***Vjerodostojnost* je najvažnija pojedinačna kvaliteta glasnogovornika.** Vjerodostojnost se odnosi na povjerenje. Povjerenje glasnogovornika odnosi se na povjerenje uprave, lidera i kolega, ali i povjerenje s druge strane žice – medija i novinara. Za svakoga glasnogovornika najvažnije je sačuvati vjerodostojnost, kao i vjerodostojnost svoga lidera. Jednostavno u njegovu radu ne smije doći, kako piše H. Arendt u knjizi *Istine i laži u politici*, do *praznine u vjerodostojnosti* (*credibility gap*).

Posljednjih godina, zahvaljujući brzini kojom se vijesti šire te činjenici da mora biti na raspolaganju 24 sata na dan, posao glasnogovornika postaje sve teži. Znati u svakome trenutku tko je osoba koja u određenoj situaciji treba progovoriti sastavni je dio posla.

I studije pokazuju da za izvor informacija, a to podrazumijeva i glasnogovornika, nije važan samo status nego i vjerodostojnost. Spremnost novinara da nekritički preuzme priopćenje za medije ili neki drugi sadržaj ovisi i o važnosti događaja kao vijesti, ali i o stavu prema izvoru (glasnogovorniku) neke poruke.

Vjerodostojnost glasnogovornika naročito dolazi do izražaja u kriznim situacijama. Istraživanja pokazuju da je utjecaj glasnogovornika na medijske sadržaje u kriznim situacijama mnogo manji nego u normalnim situacijama, osobito ako su novinari negativno percipirali glasnogovornika. Dobar je primjer, u vezi s tim, istraživanje o krizi u njemačkoj zračnoj kompaniji Lufthansa i tvornici boja Hoechst.

Nakon nesreće Lufthansina zrakoplova u Varšavi 1993. godine i nesreće u tvornici boja Hoechst iste godine, Lufthansa je bez osude u 85 % slučajeva uspjela proširiti svoju središnju poruku u masovnim medijima. Za razliku od njih, tvornica Hoechst imala je puno manje uspjeha. Samo u 28 % slučajeva uspjeli su plasirati pozitivan sadržaj svoje poruke. Dakle, Hoechst je prikazan znatno negativnije od Lufthanse. Istraživači su u vezi s tom studijom slučaja, između ostaloga, potvrdili da je u kriznim situacijama iznimno važna dotadašnja praksa i rad glasnogovornika (odnosa s javnošću), kao i predrasude novinara i tip krize.

32. Lojalnost glasnogovornika

Lojalnost je također jedna od važnijih osobina suvremenoga glasnogovornika. Lojalan znači biti vjeran, iskren, častan i odan. Bijela kuća u glasnogovornika najviše cijeni lojalnost, tim više jer se vladin glasnogovornik svaki dan nalazi pred moralnom dvojbom i kao „praktičar pozicioniran je točno na presjeku onoga što se naziva vijest i onoga što je propaganda". Nalazi se u tampon-zoni između egoističnih državnih službenika i čopora ciničnih novinara. U takvome manevarskom prostoru glasnogovornik se mora držati triju načela svojega posla:

1. služiti i govoriti istinu
2. otvoriti novinarima i ljudima i vrata i prozor institucije
3. zaštititi menadžera, predsjednika kluba, saveza i dr.

> *Niccolò Machiavelli još je prije više od 500 godina pisao o lojalnosti. U knjizi „Vladar" piše da je lojalnost osobina koju ministar mora pokazati prema vladaru. „Kad vidiš da ministar više misli na sebe nego na tebe i da u svakom činu gleda na svoju korist, takav neće nikad biti dobar ministar i nikad se nećeš moći pouzdati u nj; tko upravlja nečijom državom ne smije nikada misliti na sebe, nego na vladara."*

I Lisabonski kodeks o profesionalnome ponašanju u praksi odnosa s javnošću iz 1978. godine ukazuje na lojalnost. Prema kodeksu „stručnjak za odnose s javnošću u svom profesionalnom ponašanju mora pokazati poštovanje, intelektualni integritet i lojalnost".

> *(...) T. Blair i A. Campbell imali su čvrsto izgrađen odnos utemeljen na povjerenju i međusobnom uvažavanju. Blair se nije oslanjao samo na njegove komunikacijske vještine, nego su Campbellova lojalnost i predanost zajedničkim ciljevima bile temelj dubokog prijateljstva...*

Glasnogovornici moraju posjedovati izdržljivost, znatiželju, volju za pomaganjem drugima, dobro pamćenje, poznavanje ljudske psihologije te sposobnost predviđanja, rješavanja logističkih problema, sposobnost brzoga upijanja nove činjenice i nošenja s nepredviđenim, izvršavati nekoliko zadaća u isto vrijeme, dobro podnositi česte prekide i brzo reagirati.

Glasnogovornikov odnos s novinarima mora biti ujednačen, bez favoriziranja pojedinih novinara. Iznad svega, glasnogovornik mora biti osoba visokih moralnih načela i neupitna ponašanja.

> *Upamtite da tjelesna zahtjevnost novinarskoga posla i dugi radni dan čine novinare nervoznim. Pokušajte udovoljiti njihovim osnovnim potrebama. Osigurajte im uvjete za rad i olakšajte im prikupljanje informacija.*

Ukratko, posao glasnogovornika zahtijeva održavanje uravnoteženoga odnosa s mnogim ljudima, s menadžerom kojega zastupa, službenicima, ostatkom administracije te novinarima.

Lojalnost glasnogovornika prema svojim nadređenima ne smije se ogledati u agresivnosti ili nepristojnosti. Kao što je istaknuto, uravnoteženi odnosi su *conditio sine qua non* u radu svakoga javnog komunikatora. No

brojni primjeri, nažalost, govore da to i nije tako te da glasnogovornici često postaju žrtve preopterećenosti, umora, stresa ili pak neposjedovanja elementarne pristojnosti. Kako protumačiti jedan britanski, laburistički brifing koji je u svibnju 1997. godine s novinarima držao A. Campbell? On je tražio da mu novinari objasne „zašto bi trošio vrijeme na gomilu j****** dr******, kao što ste vi, kad ionako nećete napisati ništa što vam kažem".

Glasnogovornik također mora biti vidljiv umjesto menadžera kada je to poželjno, odnosno ostati u njegovoj pozadini kada se menadžer, trener i sl. nađu na medijskoj pozornici. Pitanje vidljivosti nameće još jedno pitanje u radu glasnogovornika. Ono se odnosi na mjesto gdje stoji, sjedi i hoda glasnogovornik kada je sa svojim šefom. Hipotetički, gdje stoji glasnogovornik kada je njegov pretpostavljeni na konferenciji za novinare. Čini nam se da nema standarda i svetoga pravila. To često ovisi o prostoru, mjestu, vrsti prigode i sl. No, kada bi se to načelo trebalo uopćiti, moglo bi vrijediti načelo **ni dovoljno blizu ni dovoljno daleko.** Stoji gdje ga njegov pretpostavljeni može vidjeti i po potrebi kontaktirati. To bi moglo značiti dva-tri metra iza i metar do dva lijevo ili desno.

33. Djelotvoran glasnogovornik

Jedan od najistaknutijih i najvažnijih klupskih praktičara odnosa s javnošću je tajnik za odnose s medijima, najčešće glasnogovornik i lice administracije.

Slijedi politički primjer: predsjednički glasnogovornik (*press secretary*) u Bijeloj kući nekoliko puta na dan stoji ispred, najčešće neprijateljski raspoloženih, predstavnika medija i odgovara na teška pitanja. U takvim susretima i najmanja pogrešna izjava može ukazati na postojanje promjena unutar politike Bijele kuće, a to je uvijek mamac za one koji *njuše* vijesti.

U traženju odgovora na pitanje „Što je danas djelotvoran, uspješan glasnogovornik?", poslužimo se mislima Williama Safirea, bivšega pisca govora predsjednika Nixona, a današnjeg kolumnista *The New York Timesa*. Prema njegovu mišljenju ***dobar tajnik za tisak govori predsjedniku u korist medija, a medijima govori „protiv" predsjednika. Gradi svoj dom u ničijoj zemlji punoj rupa protivničkog odnosa. Prvenstveno je odvjetnik, tumač i elaborator. Mora biti više predsjednikov čovjek, nego čovjek medija. Ali može biti i svoj vlastiti čovjek.***

Djelotvoran glasnogovornik u odnosu na relaciju profesija – menadžer dvojba je koja zaokuplja pozornost praktičara odnosa s javnošću, a i teoretičara. Dva glasnogovornika (*press secretary*) Geralda Forda iskazala su različita gledišta u vezi s odnosom koji treba postojati između glasnogovornika (praktičara) i predsjednika. Glasnogovornik Jerald F. terHorst dao je ostavku nakon što se G. Ford jednom prigodom ispričao R. Nixonu. Njegov je komentar bio: „Glasnogovornik treba osjećati u svom srcu i u glavi da je odluka predsjednika ona prava, tako da može govoriti s uvjerljivošću koja potječe iz uvjerenja." Ron Nessen, koji je zamijenio terHorsta, zauzeo je drugačije gledište: „Tajnik za tisak ne mora se uvijek slagati s predsjednikom." Njegova prva lojalnost je prema javnosti i ne treba svjesno lagati ili obmanjivati medije. Larry Speakes, glasnogovornik u Bijeloj kući u vrijeme mandata Ronalda Reagana, slaže se s tim stavom. „**Ako izgubim svoj ugled zbog istine, izgubio sam sve. Mora li se glasnogovornik složiti s njezinim ili**

njegovim vođom, pitanje je osobne savjesti. Lojalnost javnosti i sposobnost da se potakne komunikacija u oba smjera ipak su bitni aspekti posla, baš kao što su i za sve stručnjake odnosa s javnošću."

Djelotvoran glasnogovornik morao bi dobro poznavati dužnosnikova uvjerenja i imati pristup njemu. Jednako bi glasnogovornik trebao imati dovoljno ovlasti da zbog važnih vijesti uđe na sastanak dužnosnika i prekine njegov rad. **Glasnogovornik bi također *trebao sudjelovati u procesu odlučivanja***, u protivnome može imati problema u razumijevanju konteksta predložene politike, a time i s njezinim tumačenjem medijima. U vezi s tim M. McCurry, glasnogovornik Billa Clintona (službu preuzeo 1995. godine), kaže da je bio nazočan svakomu sastanku za koji je mislio da je vrijedan njegova vremena. Po potrebi bi dobivao predsjednikove odgovore.

Govoreći o *ulozi glasnogovornika*, povjesničar Stephana Hessa smatra da u SAD-u glasnogovornik **50 %** vremena utroši na odgovore na novinarska pitanja, **25 %** odnosi se na prikupljanje informacija i **25 %** vremena je priprema materijala i susret s novinarima.

Pomnim pregledom dnevnih aktivnosti može se ukazati na širinu posla djelatnika za odnose s javnošću:

1. ulogu glasnogovornika koji vodi redovne i izvanredne susrete s novinarima
2. upravljanje dnevnim aktivnostima ureda odnosa s javnošću
3. asistiranje u razvoju politike i strategije radi njihova predstavljanja medijima
4. planiranje i upravljanje medijskim kampanjama radi iznošenja u javnost dosljedne i dugoročne poruke
5. obrađivanje novinarskih upita
6. dogovaranje intervjua i konferencija za novinare s dužnosnicima
7. savjetovanje dužnosnika o problemima odnosa s medijima
8. priprema priopćenja za medije, pregled podataka i drugih materijala
9. naknadno analiziranje događaja i procjenjivanje je li neki događaj imao određeni učinak i dr.

U obavljanju dužnosti glasnogovornika veliku odgovornost snosi trener, menadžeru koga će glasnogovornik predstavljati. Menadžer zajedno s glasnogovornikom mora odlučiti kako će ured za odnose s javnošću biti organiziran i za što će biti odgovoran. Tom prigodom dužnosnik mora dati odgovor na tri ključna pitanja:

1. U kojoj mjeri želi biti dostupan novinarima?
2. Kakav će biti odnos dužnosnika s ostatkom njegova tima?
3. Kakav će biti odnos njegova ureda za odnose s javnošću i ostalih suradnika?

Dužnosnik mora uzeti u obzir i neke druge pojedinosti:

1. Koliko često želi davati intervjue?
2. Koliko često želi održavati konferencije za novinare?
3. Smije li glasnogovornik govoriti u njegovo ime ili će izjave za medije davati samo dužnosnik?

U idealnim uvjetima menadžer je dostupan novinarima, često nastupa na konferencijama za novinare, a ima i glasnogovornika koji može istupiti u javnosti u njegovo ime.

„Da bi stvari dobro funkcionirale, glasnogovornik mora biti dostupan novinarima, mora biti dobro informiran i mora vjerovati u ulogu koju mediji imaju u demokraciji", navodi Dee Dee Myers, bivša tajnica za tisak Billa Clintona.

34. Tzv. vidno polje

Jedno od pitanja koje često problematiziraju praktičari odnosa s javnošću, pa i novinari, jest pitanje mjesta glasnogovornika u odnosu na svoga pretpostavljenog, npr. menadžer, trener i dr. Teorija, a čini nam se ni praksa, svih ovih godina nije dala jednoznačno pravilo kao odgovor na tu dvojbu. Sasvim je sigurno da je razloga više. Prije svega može ovisiti o samome menadžeru i njegovu stilu komuniciranja, može ovisiti i o osobnosti samoga glasnogovornika/ice, zatim položaj može ovisiti i o prostoru, vrsti skupa ili događaja itd.

Analizirajući praksu i način na koji glasnogovornici pozicioniraju sebe u odnosu na glavnoga menadžera ili predsjednika kluba, mogu se prepoznati najmanje tri stila. Prvi je defenzivni stil glasnogovornika koji se očituje u većoj udaljenosti glasnogovornika u odnosu na šefa i taj je stil donekle reaktivan. Drugi je umjereni stil. Glasnogovornik je tu negdje, u blizini svoga dužnosnika, ali nije u objektivu kamere i ne vidi se po svaku cijenu u kadru. I treći stil je egocentrični u kojemu je glasnogovornik uvijek u blizini svoga šefa. Uvijek mu ima nešto dobaciti, sugerirati, dodati baš kada su kamere uperene u dužnosnika i kada su objektivi fotoreportera jako angažirani.

Procjenjujući tri navedena stila, čini nam se da bi drugo rješenje moglo biti optimalno i najbliže tezi da glasnogovornik treba biti u tzv. vidnom polju u odnosu na menadžera. To znači da nije u prvome planu, ali da je blizu njega u slučaju bilo kakve potrebe. Položaj glasnogovornika u tome slučaju, što bitno ovisi o prostoru, dva je do tri metra naprijed ili natrag te metar do dva lijevo ili desno. To se smatra optimalnom pozicijom glasnogovornika u odnosu na menadžera. Još je operativan i aktivan, ali nije *big brother* svoga šefa.

35. Glasnogovornici, manipulatori ili *spin* doktori

Glasnogovornici nisu *spin* doktori. Točka. Glasnogovornici su službeni tumači politike organizacije, dok je ***spin* okretanje, obrtanje, manipulacija informacijama**.

„M. McCurry bio je izniman *spinmeister* i znao se s lakoćom nositi s pitanjima, često uljepšavajući nerede u koje su *clintonovci*, čini se, stalno upadali." Govori li i taj citat o onome o čemu mediji neprestano bruje? Odnosi s javnošću su manipulativni, a većina glasnogovornika su prodavači magle (*spin doctors*) koji imaju svoje kupce. Oni su prirodni glumci, govore neistinu jer žele da stvari budu drugačije od onoga što jesu.

Što je zapravo manipulativni PR ili *spinning*? S*pin* je u odnosima s javnošću što i nadriliječništvo u medicinskoj profesiji. Oba pojma štete reputaciji, kolegama i onima koji ih koriste. *Spin* doktor je prilično moderan, jednostavan naziv koji mediji naširoko koriste da opišu bilo koga tko je uključen u komunikaciju ili odnose s javnošću. Iako se riječ *spin* često koristi na taj bezopasan način, njezino pravo značenje je daleko od ugodnoga. Prvotno skovan u svijetu politike, *spin* se općenito odnosi na postupak iskrivljavanja, izokretanja ili namještanja stvarnih informacija da bi se dobila korisna medijska pokrivenost ili uvjerili drugi u određeno gledište. Nažalost, za ozbiljan posao u odnosima s javnošću *spinning* je zamka u koju mnogi lako upadaju, čak i mediji, a posebno mladi i neiskusni praktičari odnosa s javnošću.

Sjetimo se samo 10. listopada 2001. godine kada su britanske novine objavile elektroničko pismo koje je „procurilo" u javnost, a napisala ga je vladina posebna savjetnica (spin doctor) Jo Moore nekoliko minuta nakon napada na Svjetski trgovački centar u New Yorku 11. rujna. E-poruka bila je naslovljena „Danas je vrlo dobar dan da izbacimo sve što želimo zakopati". (Daily Telegraph, 10. Octobre 2001., 23.)

Naravno nema razloga zašto političari ili poslovni ljudi ne bi trebali iznijeti svoje argumente na pozitivan i uvjerljiv način. Ali kad činjenica skrene u friziranje ili pakiranje, tu počinje *spin*. Kad god se odnosi s javnošću koriste da pokriju neugodne situacije ili istinu, znate da se nalazite u *zemlji spina*.

U vezi s tim, znanstvenici smatraju da postoji pet vrsta spinovanja:

1. predspinovanje – pripremanje medija unaprijed, prije nego što se nešto dogodi ili se za događaj dozna
2. postspinovanje – naknadno uljepšavanje i povoljno interpretiranje vijesti
3. tornado spin – pokušaj da se privuče zanimanje medija za nešto što nema vrijednost vijesti
4. kontrola krize – usmjeravanje pozornosti medija na ono što izmiče kontroli
5. ograničavanje štete – bavljenje onim što je već izmaknulo kontroli kako bi se izbjegla još veća šteta.

U svom se djelovanju *spin* doktori oslanjaju na čitav tim poznat pod nazivom *spin patrol*. *Spin patrol* čine osobe čiji je zadatak *naći se pri ruci* izvjestiteljima s konferencije za novinare te im ponuditi tekstove političkih govora i svoje viđenje priče. Oni računaju na činjenicu da su novinari uvijek u stisci s vremenom i da će im ponuda takve dobronamjerne usluge dobro doći.

Spinning se koristi u politici i u gospodarstvu. U poslovnome svijetu danas je normalno da korporacija odlučno privlači pozornost na sve dobre stvari koje se odnose na njezine proizvode i usluge. Kakvo je onda zlo u malomu uljepšavanju činjenica? Naravno da je poželjno promovirati posao na najpozitivniji način, ali nikada nije ispravno ići korak iznad crte realnosti. Vidjeli smo da su dva temelja uspješnih odnosa s javnošću i glasnogovorništva iskrenost i pouzdanost. Ako glasnogovornici ignoriraju ta načela, rade na vlastiti rizik.

Bavljenje neugodnim ili negativnim vijestima na odgovarajući način vrlo je teško. To je razlog zašto se neki glasnogovornici služe izvrtanjem i *spinom* te vjeruju kako će im to pomoći da izađu iz loše situacije. Ali poslovi koji stvarno uče da se s lošim odlukama postupa u cijelosti i iskreno, zavređuju povjerenje i poštovanje svakoga oko njih uključujući i njihove klijente. Možda nije moguće svakoga uvjeriti u vaše argumente, ali moguće je boriti se za ravnotežu između iskrenosti potrebne za dobru komunikaciju i osjetljivosti za poslovne interese.

36. Glasnogovornik i krizno komuniciranje

Krize dolaze kao iznenađenje i u neočekivano vrijeme, ali bilo koja organizacija, komercijalna ili javna, može se pripremiti za ono najgore. Važna karika u svladavanju krize svakako je organizacijski ili korporacijski glasnogovornik. To je osoba s određenim iskustvom, komunikacijskim *backgroundom*, osoba koja uživa povjerenje i menadžmenta te svih drugih zainteresiranih javnosti i medija. To bi tre-

bao biti prepoznatljiv vođa, uglavnom predsjednik uprave, jer to osigurava *težinu* pred javnošću.

Bilo da je to već etablirana osoba na poslovima komunikacija ili predsjednik uprave, zadaća je glasnogovornika da medijima i drugim javnostima tijekom krize daje najnovije i točne informacije. To je iznimno važno jer zbog nedostatka informacija može doći do tzv. informacijske praznine ili informacijskog vakuuma. Ako organizacija brzo ne odgovori na upite medija i javnosti, sasvim je sigurno da će nastati i glasine te tzv. neformalna komunikacija.

Temeljna neformalna komunikacijska mreža je *rekla – kazala*. Tom mrežom ljudi prenose informacije jedni drugima izvan formalnih komunikacijskih kanala. Takva komunikacija pridonosi zanemarivanju formalnih veza kojima se prenose informacije, čak i zanemarivanju neformalne organizacijske strukture.

Složenost u obavljanju glasnogovorničkog posla tijekom krize ogleda se u nekoliko izazova. Prvi je nedostatak najvažnijih informacija kada izbije kriza, potom slijedi ispit vjerodostojnosti glasnogovornika, a zatim postoji ozbiljno pitanje lojalnosti. Je li glasnogovornik lojalan vlasnicima, menadžmentu ili javnosti, tj. istini? Bilo kako bilo, glasnogovornik u kriznim situacijama mora očuvati svoju vjerodostojnost i već izgrađenu reputaciju. Kako kriza za korporaciju može biti opasnost ili prilika, tako je to i na osobnoj razini kada je u pitanju glasnogovornik.

U komunikaciji s medijima tijekom krize važno je glasnogovornikovo iskustvo. Uz brojne komunikacijske alate glasnogovornik mora biti svjestan da mu je istina najjače oružje. Izbjegavanje odgovora - *no comment* - jedno je od temeljnih pravila u krizi.

37. Znanje i vještine glasnogovornika

Suvremeni glasnogovornici u obavljanu svakodnevnih i često složenih zadaća raspolažu zavidnim znanjem i ključnim komunikacijskim vještinama. Među njima su najvažnije javni nastupi, verbalna i neverbalna komunikacija, poznavanje medija, pisanje za medije, pravila citiranja izvora informacija, dostupnost i pitanje preeksponiranosti dr.

Javni nastupi. Glasnogovornici gotovo svakodnevno javno nastupaju. Da bi uspješno ispunili svoju zadaću, moraju imati određena komunikacijska znanja i ovladati vještinama, poput svladavanja straha i nervoze, prezentacije, organiziranja konferencije za novinare, prenošenja poruka...

Verbalna i neverbalna komunikacija. Jedna od osnovnih zadaća svakoga glasnogovornika je naučiti govor tijela i verbalno komunicirati. Budući da je glasnogovornik svakodnevno u medijima, mora ovladati govorom tijela. Mora znati kako dati izjavu za televiziju, kako držati tijelo, stajati pred kamerom, sjediti ako pred vama nije stol, položaj ruku, gdje gledati, kako se odjenuti itd. U radijskim nastupima treba ovladati bilješkama i voditi računa o tome da je radio audio, a ne vizualni medij. Dajući izjave za tiskovine, glasnogovornik bi trebao poznavati pravila citiranja, autorizacije, embarga i dr.

Kod verbalnoga dijela nastupa, glasnogovornik bi morao znati što mu je poruka koju iznosi u medije, što će *prodati*. Glasnogovornik bi trebao znati da u jednome nastupu ne bi smio imati više poruka, nego dvije-tri dobro oblikovane poruke koje će dovoljno ponoviti da se čuju i zapamte. Kada je riječ o verbalnim elementima nastupa, iznimo je važno raditi na artikulaciji, dikciji (rečenični sklop, jasnoća

izgovaranja, gramatičko i logično naglašavanje) i modulaciji.

Poznavanje medija. Svaki bi glasnogovornik morao poznavati kako funkcioniraju mediji te poznavati osnovne žanrove. Iskusni glasnogovornici znaju da je televizija osjetljiv medij na vrijeme. Na televiziji se izražava u sekundama. Prilozi traju *u sekundama*. Glasnogovornik mora naučiti kratko govoriti na televiziji. Mora znati što je *sound bites*, zvučni zalogaj ili isječak ako želi ući u prilog slikom i glasom. Novinari na radiju izražavaju se u minutama. Glasnogovornik mora znati kako funkcionira radio, koje su mu dobre, a koje manje dobre osobine kao medija. U novinama se izražava u karticama. Ako se daju izjava ili intervju, pitat ćete novinara: „Koliko redaka za izjavu ili koliko kartica kod intervjua?" Također je važno znati kako pisati za *online* medije.

Pisanje za medije. Glasnogovornik treba imati određene vještine pisanja. Morao bi znati pisati priopćenje za javnost koje je prilagođeno medijima, npr. u obliku *obrnute piramide*. Glasnogovornici ponekad za neke medije pišu uvodnike, komentare i sl. pa bi trebali poznavati pravila i tih oblika novinarskoga izražavanja. Pisanje reportaža također. Nijedan glasnogovornik ne može raditi svoj posao ako ne zna napisati najavu i napraviti adremu, listu za novinare.

Pravila citiranja informacijskoga izvora. Suvremeni glasnogovornik mora znati pravila citiranja informacijskoga izvora. Treba ovladati izrazima poput *on the record*, *of the record*, *on background*, *on deep background* i sl.

Dostupnost. Novinari se često žale kako ne mogu doći do glasnogovornika. Glasnogovornik ima ugašen mobitel i ne javlja se. Takve su pritužbe opravdane ako glasnogovornici *ležernije* obavljaju svoj posao. Pravila posla nalažu da glasnogovornik mora biti dostupan, ne može ugasiti službeni mobitel te mu je radno vrijeme 24 sata. Poštujući ta načela, glasnogovornik stvara samo tehničke preduvjete dobre suradnje i komunikacije s novinarima i javnošću.

Preeksponiranost. Ima glasnogovornika koji se vole jako eksponirati te uvijek biti u kadru. Čak i na konferenciji za novinare, oni su u kadru, odmah iza ili uz svoga šefa. Ima glasnogovornika koji tijekom snimanja ili emitiranja baš tada moraju nešto šapnuti ili reći svome šefu. No, s druge strane, ima glasnogovornika koji se eksponiraju manje nego što bi trebalo. Nema ih u medijima i pred kamerama. Komuniciraju pisano, e-porukom ili telefonom.

Nijedna krajnost nije dobra. Ako vas nema u medijima iako ne nastupate, postoji opasnost da nećete uspješno zastupati organizaciju ili tumačiti njezinu politiku. No ako se previše eksponirate, zapamtite poznato načelo: „Što se više eksponiraš, manje traješ."

38. Što je dobar glasnogovornik?

Većina organizacija ima ili bi trebala imati jednoga službenog glasnogovornika. Zadaća je tih organizacija osigurati da glasnogovornik ima potrebne vještine i odgovarajuću osobnost da radi dobar posao. Parafrazirat ćemo citat iz knjige Arthura Goldena *Sjećanje jedne gejše* koji kaže da nije smisao da postaneš glasnogovornik (gejša), nego da budeš glasnogovornik (gejša).

Ako se vratimo potrebnim vještinama glasnogovornika, onda se te vještine mogu *sagledati preko dobrih i loših karakteristika*.

Dakako, nisu to sve karakteristike jednoga suvremenoga glasnogovor-

nika. H. Kurtz, opisujući Clintonova glasnogovornika (M. McCurry), ističe da je bio šarmantan, brz na jeziku, susretljiv, odlazio je na večere i pio pivo s novinarima, ali u isto vrijeme bio je samozatajan i povučen. U nekim drugim radovima možemo pročitati kako su suvremeni glasnogovornici stratezi, persuazivni, lukavi (uspijevaju izbjeći koru banane), ponekad manipulativni itd.

Odnosi s javnošću za trenere i igrače

39. Odnosi s javnošću za igrače i trenere

Profesionalni sport zahtijeva velika ulaganja i za sobom povlači različite izvore. Ti izvori daju na težini i igračima i sportskim organizacijama. Sponzori, mediji i korporativni sektor mogu imati različita mišljenja o tome što mogu postići u svome radu u profesionalnom sportu. To je dovelo do važne simbioze između medija, odnosa s javnošću, profesionalnoga sporta, igrača i sportskih gledatelja. Jednostavno jedni trebaju druge. Što više profesionalni sport stavlja naglasak na uzbuđenje, brzinu i snagu, to ga više publika gleda i prati. Igrači su nagrađeni većim plaćama, što je posljedica veće zarade.

Ta veća zarada rezultat je ulaganja potencijalnih visokobudžetnih sponzora, kao što su velike tvrtke poput NBC-a, Coca Cole, Adidasa, MasterCarda, McDonald'sa, Nikea, Reeboka i dr. Ta konstantna ponuda i potražnje informacija, konkurencija i uzbuđenja proizvode heroje, slavne osobe i superzvijezde. Pozadina te komercijalizacije sporta zapravo je kreacija tih športskih zvijezda kao proizvoda njihovih prava.

Ta rastuća javna opsesija u vezi s profesionalnim sportom promijenila je način na koji se izvješćuje i kako se prezentira u medijima. Interes obožavatelja ključan je element koji pokreće potrebu za profesionalnim sportom. Navijači se identificiraju ili nalaze asocijaciju s određenim timom na osnovi emocionalne ili zemljopisne veze. Navijači su konzumenti i prema njihovim željama stvara se tržište prodaje suvenira i drugih proizvoda koje nam nude sponzori.

Real zaradio „kraljevstvo" na dresovima

Tijekom zadnjih pet godina Real Madrid prodao je čak sedam milijuna dresova, čime su zaradili 616 milijuna eura. Dakako, te brojke ne trebaju čuditi jer ipak u tom klubu igraju najveće nogometne zvijezde, rekao je predsjednik kluba Florentino Perez. Najviše dresova (1,2 milijuna) prodano je s imenom Cristiana Ronalda koji je u klub stigao prije tri godine.

U prodaji ih prati Manchester United s istim brojem prodanih dresova, ali njihov dres stoji samo 57 eura, a kraljevski 88. Stoga je engleski velikan zaradio 400 milijuna eura, a slijede ga Barcelona, Chelsea, Bayern, Liverpool, Arsenal, Juventus, Inter i Milan.

Oni kupuju novine koje pokrivaju utakmice te imaju pretplatu na TV

kanale koje prenose ekskluzivno njihove utakmice. Također su potrošači koji kupuju ulaznice i pune stadione. Samim tim postaju dio proizvoda i dio su spektakla koji se prodaje daljnjim potrošačima. Ta opsesija navijača profesionalnim sportom može dovesti do „nesputanoga obožavanja svojih heroja i idolizacije sportskih zvijezda od strane njihovih navijača koji očekuju od svojih sportskih heroja da prikažu primjereno sportsko ponašanje, hrabrost, lojalnost i upornost".

Primjećuje se da su **sportske zvijezde postale neizostavan dio suvremene kulture među populacijom**. Sva neočekivana, odnosno nepredvidiva ponašanja zvijezda objavljuju se u medijima radi njihove bolje prodaje. Javnost je često informirana medijskim izvješćima o ponašanju sportskih zvijezda koja nisu nužno sportskoga karaktera, ali napisana su na način koji privlači visoku medijsku pozornost. Taj se identitet temelji na fuziji kulturne i komercijalne dimenzije sporta.

Zvijezde mogu imati lagodan život od profesionalnoga sporta te je jasno da postoje i drugi financijski prihodi od medija koji nisu isključivo sportske prirode. Te financijske prednosti stekli su primjenom marketinške strategije: igrači snimaju TV reklame, imaju individualna sponzorstva s različitim svjetskim brendovima i sudjeluju u strateški planiranome javnom pojavljivanju.

Uloga igrača u odnosima s javnošću

Tako pozorno izrađen medijski imidž zahtijeva od sportskih zvijezda i organizacija angažiranje stručnjaka odnosa s javnošću. Stručnjaci ukazuju na to kako nije neobično za sportaše koji privlače visoku medijsku pozornost da kontaktiraju medije i odnose s javnošću koji će im kreirati imidž i javni profil. Oni na primjeru Davida Beckhama ukazuju na to da, iako je na zalasku svoje nogometne karijere, zarađuje od svoga imidža više nego kada je bio na vrhuncu karijere.

Sličan primjer je i ruska profesionalna tenisačica Ana Kurnjikova koja je jednom bila osma na svijetu, a najviše slave i bogatstva stekla je pojavljivanjem u medijima vezano za svoj osobni život, odnosno kao model. Kurnjikova je svoj proboj u svijet tenisa napravila u 15. godini na US Openu 1996. godine. Njezina prirodna ljepota privukla je pozornost svjetskih medija te nije trebalo dugo da se njezine fotografije počnu objavljivati u velikome broju svjetskih časopisa globalne distribucije. Uspjela je privući brojne sponzore, a kao devetnaestogodišnjakinja postala je zaštitno lice za Berlei, sportske grudnjake, i uspješno se pojavljivala na bilbordima sa sloganom „samo lopta treba odskakati". Vrlo brzo postala je hit u muškim časopisima uključujući FHM i MAXIM, a u 2004. Kurnjikova je uvrštena na listu 50 najljepših ljudi časopisa Peoples te je nebrojeno puta bila proglašena najseksi sportašicom na Espn.Com. U 2002. u časopisu FHM bila je uvrštena u 100 najseksi žena na svijetu, kako u američkom, tako i u engleskom izdanju. Bez obzira na njezinu precijenjenost kao takve sportašice, postigla je zavidan uspjeh u sportskoj karijeri temeljen na imidžu.

Imajući to u vidu, treba reći da **sportska zvijezda koja se žali na medijsku popularnost radi to na svoju štetu**. Ne samo da ne prepoznaje važnost **proaktivne strategije odnosa s javnošću koji dizajnira njezin javni imidž**, nego riskira potencijalnu

opasnost od mogućega lošeg imidža u javnosti. Pomno dizajniran javni imidž još je važniji ako uzmemo u obzir da sportske zvijezde preuzimaju ulogu modela te postaju nacionalni ponos i heroji koje obožavaju njihovi fanovi.

Istraživanja naglašavaju međusobnu ovisnost sportskoga novinarstva i profesionalnih sportskih odnosa s javnošću pa odnosi s javnošću na neki način kontroliraju što će se izvješćivati u medijima unatoč medijskome pritisku. Iako mediji igraju ključnu ulogu u profesionalnome sportu, preuveličavajući igru igrača, potiskujući kritike igrača ili dajući potporu igračima pod pritiskom, stručnjaci predlažu da komunikacijske tehnologije, kao što su klupske i osobne mrežne stranice igrača i društvene mreže, izravnije komuniciraju sa svojim obožavateljima i medijima. **Ta veza sporta, medija i komercijalnih organizacija rezultirala je time da interaktivnost korištenja interneta služi za jačanje odanosti navijača klubu i igračima.**

Članovi mogu dobiti ekskluzivan pristup različitim informacijama preko mrežnih stranica i društvenih mreža koje još nisu dostupne široj javnosti putem drugih medija. Ta mogućnost interakcije koja privlači korisnike sportskoga interneta služi za stvaranje *online* zajednice i snažan osjećaj zajedništva među navijačima. Autori ističu da postoje dokazi da sportske *cyber* zajednice nisu imune na neke negativne aspekte ljudskoga ponašanja, npr. **transformacija igrača u zvijezde, zamagljena granica između igre i osobnoga života.** Svaki detalj u vezi sa životom sportske zvijezde, na terenu i izvan terena, potencijalna je vijest, što potvrđuje da su sve nevolje sportskih zvijezda iznimno zanimljive priče.

40. Vrijednost sportskoga brenda nadilazi nogometno umijeće

David Beckham je u godinama svojih najunosnijih ugovora u LA Galaxyju zarađivao oko 25 milijuna eura na godinu. Ipak, tvrtka Beckham Brand Holdings, koju su osnovali David i njegova supruga, u tome je razdoblju prijavila prihod od oko 50 milijuna. Zaključak je vrlo jasan, David Beckham zarađivao je više kao marketinški brend nego kao profesionalni nogometaš. Taj podatak ne iznenađuje jer većina ljudi zna tko je i kako izgleda David Beckham. Mnogi će biti upoznati i tko mu je supruga, tko su mu djeca i čime se oni bave. Beckhami su definitivno primjer modernoga brenda koji je isplaniran u svakoj fazi te koji nadilazi sportske okvire.

Uloga nogometaša i trenera u modernome nogometu

Sport je danas industrija vrijedna desetine milijardi eura. Količina ulaganja u perjanicu te industrije, nogomet, raste proporcionalno iz godine u godinu. Na tome brzorastućem tržištu kvalitetno pozicioniranje institucija, klubova te nogometaša ultimativni je cilj.

Nogometaši su danas heroji modernoga doba. Oko njih se vrti gotovo cijeli *show*. Prilično je jasno da njihova uloga u modernome nogometu uvelike nadilazi nogometne travnjake. Oni danas imaju veliku društvenu, ali i poslovnu ulogu. Njihova vrijednost ne mjeri se samo sportskim umijećima nego i veličinom brenda koji oni predstavljaju. Tako i nogometaši, ali i treneri, ostvaruju velike sponzorske ugovore koji nerijetko premašuju vrijednost njihovih igračkih ugovora. **Klubovi su svjesni da igrač s dobrim i razvijenim publicitetom znači i znatno osnaživanje marketinških**

potencijala samoga kluba. Često će igrač, koji ne odskače od ostatka ekipe igračkim izvedbama, odskakati u primanjima upravo zbog dobroga imidža.

Igrači i treneri koji su svjesni te važnosti upravljanja komunikacijom, odnosima s javnošću i medijima imaju puno veći manevarski prostor i u sportskome djelovanju. **Navijači će uvijek imati više razumijevanja za loše izvedbe igrača, ali i trenera koji imaju kvalitetan imidž u javnosti. S druge strane, oni koji ne ulažu u odnose s javnošću puno će prije osjetiti pritisak javnosti i kluba.**

Slaven Bilić

Slaven Bilić **uspješno je gradio svoj imidž uvijek u skladu s tim gdje se nalazi.** Tako je od Turske do Engleske prošao put od „divljaka" do uglađenoga gospodina uvijek spremnoga za šalu. Slaven je znao da o njemu kao treneru neće govoriti isključivo rezultat. Kada je dobio otkaz u West Hamu, izjava klupske potpredsjednice bila je: „Ovo je najteža odluka koju smo donijeli u posljednjih 25 godina." To najbolje govori koliko je Bilić kvalitetno gradio svoj imidž. Dok je još bio izbornik hrvatske reprezentacije, imao je moderni *background*: diplomirani pravnik i gitarist u bendu, a još k tome i nogometni trener. To zvuči kao opis idealnoga tipa na klupi. Slaven je, stoga, gdje god da je trenirao, bio i ostao heroj navijača. Takvoga trenera klubovi će uvijek tražiti jer će im donositi pozitivan publicitet.

Upravljanje osobnim imidžom i stvaranje robne marke

Rastuća zainteresiranost medija i javnosti za sport i njegove zvijezde promijenila je odnos medija s jedne strane te trenera i igrača s druge. **Nekoć je vijest bila isključivo izvedba pojedinoga igrača ili ocjena trenerove taktike. No već neko vrijeme vijesti su otišle dalje od sportskih terena.** To često dovodi u raskorak želje igrača i javnosti.

Današnja javnost, osim kvalitetnih predstava profesionalnih sportaša, želi **superheroje**, osobe koje će i izvan terena ispunjavati projekciju savršenoga lika iz bajke. Ispunjavanje takvih okvira nije lagano za sportaše. Tu u priču ulaze **PR i marketing stručnjaci koji će sportašu dati notu koju navijači žele vidjeti.** Njihova uloga ispitivanja želja fanova je od ključne važnosti za izgradnju kvalitetnog imidža.

Taj **status „zvijezde"** nije važan samo iz financijskih razloga, nego i za izgradnju kriznoga komuniciranja. Primjerice, Beckham će kao UNICEF-ov ambasador uvijek biti simpatija javnosti. Njega obožavatelji žele vidjeti kao humanu osobu okruženu običnim „smrtnicima". Tako je i prošao neokrznut u aferi curenja njegove elektroničke pošte. U toj je aferi bilo jasno da svaki njegov potez ima marketinšku i financijsku pozadinu. I upravo mu je ta marketinška pozadina ostavila prostor da prijeđe preko toga lakše nego bilo tko ranije. A to je postigao marljivim ulaganjem u odnose s javnošću i medijima. Okružen PR i marketinškim stručnjacima, ne prepušta ništa slučaju pa tako ni neugodne krizne situacije.

Luka Modrić - nogometaš koji je ispunio očekivanja svakoga nogometnog zaljubljenika

Veći broj igrača ponaša se u skladu s očekivanjem publike - navijača. Stil Zlatana Ibrahimovića nešto je što vole njegovi obožavatelji. Mourinho također ima svoj trenerski stil, kao što ga ima J. Klopp. Jesu li to stilovi koje vole navijači i mediji? Možda. No potpuno drugi stil i osobnost oduševili su sportski svijet.

Luka Modrić najbolji je igrač svijeta u 2018. godini. Teško je više razabrati koju osvojenu nagradu uzeti kao relevantnu za ovu tezu. Ipak, Zlatnu loptu sportskoga časopisa *France Football* ljudi uzimaju kao najvažniju u svijetu nogometa.

Doživjeti da je jedan Hrvat osvojio sve moguće nagrade u jednoj godini i nije najveća senzacija u ovoj priči. Jedan je Hrvat to osvojio nakon deset godina dominacije izvanzemaljskoga dua Messi - Ronaldo. Upravo je Luka Modrić prekinuo nestvarnu dominaciju tog dvojca.

Takva postavka nosi sa sobom i mnoge šumove u tome procesu. Baza navijača i simpatizera Messija i Ronalda broji se u stotinama milijuna. Vjerojatno je riječ i o milijardama. U tom se grotlu ipak isklesalo ime Luke Modrića. Nije to najbolje odgovaralo mnogim zagriženim i često neobjektivnim navijačima, posebice onim Ronaldovim. Čak se i najuža obitelj Portugalca nije mogla pomiriti s izostajanjem nagrada njihovu ljubimcu.

I kao da sve to nije bilo dovoljno, javio se i Antoine Griezmann sa svojim nedvosmislenim negodovanjem što je nagrada otišla u ruke Hrvatu, a ne jednome od svjetskih prvaka Francuza.

U takvoj atmosferi u kojoj su bili glasni, naposljetku ipak manjina, protivnici Modrićeva proglašavanja najboljim, on je održao govor kojim je ispunio sva očekivanja nogometne javnosti.

A očekivanja javnosti su uvijek različita od sportaša do sportaša. U Lukinom primjeru jasno je da ta očekivanja idu prema njemu kao jednom pristojnom, dobronamjernom i obiteljskom čovjeku, savršenom susjedu, rekli bismo. Upravo je govorom u Parizu na dodjeli Zlatne lopte Luka ponovno oduševio sve prisutne.

Naime, u svome govoru Luka je osvojenu nagradu posvetio ponajprije onima koji vole nogomet. Takva univerzalna poruka odličan je izbor jer njome svakome tko je na bilo koji način involviran u nogomet daje ono što svi žele - važnost.

Nadalje, u nastavku je zapravo postigao najvažniji zgoditak te večeri. **Svoju nagradu posvetio je svim onim igračima koji su u eri Messija i Ronalda pravedno ili nepravedno ostali zakinuti za osvajanje ovoga nogometnog svetoga grala. Spomenuo je Francka Riberyja, Xavija Hernandeza, Andresa Iniestu itd.** Danima poslije dodjele nagrade stizale su **posebne čestitke spomenutih nogometaša.** Izrazili su svoje oduševljenje što se Modrić baš njih sjetio u tom trenutku. Nisu zaboravili naglasiti da je upravo Luka Modrić zaslužio sve te nagrade.

Na taj je način **Modrić ispunio sva očekivanja koja navijači u njemu vide. Potvrdio je svoju osobnost na vrhuncu slave, kada je mnogima najteže ostati svoj. Modrić je pokazao da posjeduje izvrsnu socijalnu inteligenciju. Prepoznao je trenutak kojim će „kupiti“ srca navijača diljem svijeta.** Sasvim je sigurno da je to uspio temeljitom i profesionalnom pripremom za taj trenutak. U percepciji javnosti i sitnice čine razliku. Zato je itekako važno u svakome trenutku biti spreman pogoditi željenu metu.

Izobrazba i profesionalizacija ključ su uspjeha

Teško je očekivati da igrači i treneri sami vode brigu o imidžu i odnosima s javnošću. Zato uspješni nogometaši koriste usluge PR stručnjaka. Oni im olakšavaju nošenje s pritiskom javnosti. Grade im imidž onako kako tržište zahtijeva. Krajnji se konzument neće moći staviti u perspektivu svog idola ako mu netko tu perspektivu ne prikaže. No mnogi treneri i nogometaši izbjegavaju takvu vrstu angažmana stručnjaka jer smatraju da je njihova

uloga jedino ona tijekom 90 minuta nogometne utakmice. Ne shvaćaju da čak i ako gledamo iz tog kuta, njihovi prihodi od kluba nisu isključivo prihodi za sportske usluge, nego i za marketinške. U tome razvijeni klubovi prave razliku u odnosu na druge. Edukacijom usađuju igračima vrijednosti koje član toga kluba treba prezentirati 24 sata na dan.

Trenerske akademije rade s mladim trenerima na odnosima s javnošću kroz programe predavanja i izobrazbe. Takva izobrazba igračima i trenerima daje teorijsku podlogu važnosti odnosa s navijačima i medijima. Ono za što ih nitko ne može, osim stručnjaka koji je uvijek uz njih, pripremiti su svakodnevni izazovi koje će najčešće mediji artikulirati kao *vox populi*. Stoga je neizmjerno važno da sportski djelatnici imaju svijest o odnosima s medijima jer će inače njihov rok trajanja biti znatno kraći.

Još je i legendarni trener Manchester Uniteda, Sir Alex Ferguson, u autobiografiji napisao: „**Svaki ozbiljan menadžer (trener) treba imati savjetnika za medije. Nekoga tko poznaje medije i može brzo reagirati na priče. Dobar savjetnik za medije vas može izvući iz nevolje kada zatreba. Danas se vijesti objavljuju 24 sata na dan i bez savjetnika je trenerima nemoguće iznijeti sav teret tog pritiska.**“

41. Važnost studiranja sportaša

Sve više proslavljenih sportaša odlučuje se tijekom karijere ili nakon nje upisati određene studije. Dobar primjer su Slaven Bilić, Zvonimir Boban, Ivica Kostelić, Mario Aničić i dr. Sve je više u Hrvatskoj i Europi studija koji prilagođavaju svoje programe sportašima. To znači da se vrhunskim sportašima prilagođavaju literatura, ispitni rokovi, dodjeljuju mentori, pa i cijeli režim studiranja. Srodni studiji su sportski (tjelesna kultura), menadžerski (u sportu), komunikacijski, PR-ovski, pravni i dr. Upis i samo studiranje bitno pridonose stvaranju imidža trenera i sportaša u javnosti te daju novu kompetenciju.

42. Odnos igrača i trenera prema medijima/novinarima

Novinari i igrači nisu neprijatelji. Igrači i novinari nisu prijatelji. Njihov je **odnos partnerski i profesionalan.** Nogomet je društvena igra i sport namijenjen, prije svega, javnosti. S druge strane, novinari su također potpuno okrenuti javnosti i djeluju u javnome interesu. Javnost (publika, navijači, mladi..) je ta koja povezuje te dvije djelatnosti.

Mediji, tj. novinari prikupljaju informacije za javnost. Sportski događaji (utakmice, treninzi i dr.), kao i sportski sudionici (igrači, treneri i dr.) informacije su novinarima. Stoga je razumljivo da novinari žele najbolje informacije koje su roba medijskim kućama. To implicira da su i **događaji i akteri „roba“ za medije**.

Klubovi, igrači, treneri žele pristup javnosti putem masovnih medija. Nema sumnje da oni žele pokrivenost pozitivnim publicitetom, što je razumljivo. No, s druge strane, mediji i novinari na sve pojave i ljude u nogometu ne gledaju samo pozitivno. Oni ih sagledavaju tako da predstave najobjektivniju sliku. Ponekad pogled na tu „stvarnost“ i „sliku“ nije identičan. I zato nastaju nesporazumi, polemike, protivljenja, sukobi, krize i prekidi komunikacije. Treneri se najčešće zatvaraju (zatvoreni sustav) i povlače.

U takvim situacijama nije bitno tko je kriv. Važnije je pitanje: Komu je nanesena veća šteta zbog prekida komunikacije?

Odnosi s javnošću imaju odgovor na to pitanje koje je nedvosmisleno. **Veću štetu trpe organizacije, igrači i treneri.** Budući da nije moguć informacijski vakuum, mediji moraju popuniti svoj medijski prostor. Ako nema komunikacije s klubom, trenerom i igračima, novinari će tražiti druge izvore, sekundarne informacije te će slagati svoj pogled i svoju priču. Ta se priča može dodatno razlikovati od priče sportske organizacije ili sudionika.

Ako se takvo stanje dulje nastavi, moguće je da u javnost iziđe više neprovjerenih informacija koje će nanijeti reputacijsku štetu klubu, igračima i treneru. To u konačnici može jako djelovati na njihov imidž.

NEEEE *silenzio stampi*

Silenzio stampa (tal.) šutnja je prema medijima, odbijanje komuniciranja s novinarima i medijima. To je najčešći način na koji nogometni klubovi, treneri ili igrači „kažnjavaju“ medije zbog mišljenja da ne pišu objektivno i točno o događajima. Termin se koristi u sportskome novinarstvu. S gledišta javne komunikacije i odnosa s medijima, *silenzio stampa* nije **dobar strateški ni taktički pristup prema medijima i novinarima jer se tako kažnjava javnost**. S gledišta odnosa s javnošću, takvo „zatvaranje“ nikada se ne bi smjelo koristiti ni dogoditi. Klubovi i sportaši trebaju biti otvoreni prema medijima i javnosti. Njihova je odgovornost da komuniciraju, a nikako da se zatvaraju.

Dvije godine Platini nije govorio za javnost. I dalje ima puno toga reći

- Nakon dvije godine šutnje bivši predsjednik Europske nogometne federacije (UEFA) Michel Platini prekinuo je 'silenzio stampa' i za francuski tjednik Marianne progovorio o svojoj osmogodišnjoj suspenziji poručivši kako će dokazati da nije kriv.

Ne napadajte medije

Šutnji ili zatvaranjem prema medijima prethodi žestok napad na njih. To je još jedna velika pogreška klubova, trenera, igrača... Nitko ne može dobiti rat s medijima. Tome svjedoče i najvažnija imena svjetske politike Kissinger, Thatcher, Kennedy... Dobri su primjeri Ronaldo, konferencijeza novinare FC Bayern Münchena i dr.

Ronaldo priznao: Novinari, oprostite, znam da sam bio gad [...]

“Presretan sam. Hvala svim suigračima, trenerima, Pellegriniju, Mourinhu, Ancelottiju, Benitezu, svi su mi pomogli, hvala fizioterapeutima, prijateljima, Jorgeu Mendesu, majci i predsjedniku Perezu, medijima prema kojima sam u posljednje vrijeme bio gad. Neka mi oproste i svi oni koje sam zaboravio.”
Nijemci žestoko raspalili po Bayernu: “Ovo se nikad u povijesti kluba nije dogodilo” - Izvanredna konferencija za novinare izazvala je pravi potres u Njemačkoj. Tamošnji mediji ujedinili su se u kritikama uprave Bayerna koja je otprije poznata po sličnim istupima.

Uloga PR-a kao mosta suradnje

Da ne bi dolazilo do krizne komunikacije, prekida dijaloga, sukoba i sl., važnu ulogu između klubova, trenera, igrača imaju profesionalci iz odnosa s javnošću. **Mediji su profesionalno prihvatili odnose s javnošću kao most sa sportskim organizacijama**. Mediji im se obraćaju kada traže bilo kakvu informaciju. Odnos s javnošću

pomaže medijima da dobiju željene informacije na vrijeme i unutar kluba ili organizacije te se pojavljuju kao njihovi „veleposlanici“.

S druge strane, **profesionalni PR djelatnici unutar kluba, u dogovoru s trenerom i igračima, biraju najbolje tehnike komuniciranja, oblikuju najbolje poruke i pripremaju organizaciju za komunikaciju s medijima.** U takvom pristupu stvara se ***win-win*** **pozicija** u kojoj dobivaju svi, a posebno javnost.

Novinari nisu „zvijeri“

Prihvatite činjenicu da novinari nisu vaši prijatelji, ali nisu ni „zvijeri“. Oni rade svoj posao kao što i glasnogovornici, treneri, klubovi rade svoj posao. S obzirom na to da svatko želi da se njegov rad poštuje jer je društveno koristan i častan, iz toga proizlazi potreba međusobnog poštovanja i komunikacije.

> *Nakon niza objavljenih lažnih i iskonstruiranih tekstova o Manchesteru Unitedu i igračima, konferenciju za novinare sazvao je Sir Alex Ferguson. Nakon poduljeg monologa izgovorio je jednu slavnu misao: „Novinarstvo je časna profesija ako pišete istinu.“*

Novinari će otvorenost i susretljivost često nagraditi. Nagrada može doći u raznim oblicima, ali će i izbjegavanje, zatvaranje, laganje i sl. novinari „kazniti“.

Zato svi sportski subjekti i sudionici trebaju izbjegavati zatvorenost i sukobe. Dapače, **uz pomoć profesionalnoga PR svaka sportska organizacija, trener i igrač mogu uživati u pozitivnome publicitetu** na radost svojih navijača i javnosti.

Izgradite odnose s novinarima. Neka vam to bude profesionalna zadaća baš kao što su i trening i utakmica. **Komunikacija s javnošću, tj. novinarima u biti je definicije svakoga sportaša.**

43. Komunikacijska edukacija

Kao što se obrazuju menadžeri, političari, nastavnici i dr., i sportaši **trebaju proći osnove komunikacijskih vještina** da bi bili i bolji igrači, ali i bolji sportski djelatnici.

Komunikacijski stručnjaci slažu se da **mnogi javni djelatnici ne znaju komunicirati u javnosti.** To se može reći i za sportaše i nogometaše.

Zamislite situaciju u kojoj igrač odigra sjajnu utakmicu, klub visoko pobijedi, što je zasluga i trenera, a potom na kraju utakmice ne znaju ili ne mogu složiti suvislu rečenicu, a o govoru tijela (neverbalna komunikacija) da i ne govorimo.

Te se vještine uče i vježbaju. **Verbalno se uči kako se formira poruka i prenosi u javnost.** Ključnu poruku nije lako izbaciti iz rukava odmah nakon teške utakmice. Ona je dio priprema za utakmicu. O njoj se razmišlja dok se pripremate za meč.

S druge strane, **važan je govor tijela prilikom davanja izjave za televiziju**. Morate znati gdje gledati, što rade ruke, položaj nogu i dr. I to se vježba i uči puno prije završetka meča.

Sve te vještine, poruke i neverbalnu komunikaciju mogu vam prenijeti i vaši PR-ovci. Naravno ako ih imate i ako ih cijenite.

Programi kratkoročne edukacije

Kao što smo istaknuli, treneri u programu trenerskih škola imaju različite oblike komunikacije. No igrači bi još u

klubu morali proći određene programe i steći pojedine komunikacijske kompetencije.

Na temelju dugogodišnjega iskustva moguće je izolirati sljedeće ključne programe izobrazbe s područja komunikacije.

1. Poznavanje društva. Odnosa u društvu, političkog okvira, socijalnih i ekonomskih prilika, sigurnosti, zemlja u međunarodnim odnosim i dr.
2. Komunikacija. Temelji uspješne komunikacije; verbalna i neverbalna komunikacija.
3. Odnosi s medijima. Temelji novinarstva, odnosa s javnošću, vrste medija.
4. Pisanje za medije. Vještina pisanja za medije, društvene mreže i dr.

Formalni i „neformalni" (osobni) PR

Komunikaciju s medijima i novinarima klubovi, treneri i igrači uvijek trebaju službeno obavljati preko službenoga glasnogovornika ili osobe zadužene za odnose s javnošću. To je profesionalno načelo.

S druge strane, treneri ili igrači mogu imati prijatelje, stručnjake kao „neformalni" PR. Oni mu služe da se konzultiraju, kreiraju poruke i način objave, predvide komunikacijske situacije te uvijek budu spremni za najbolji nastup. O tome se puno ne govori, ali iskusni akteri ih imaju i koriste.

Agencije za sportski PR

Pojedini klubovi, **treneri, pa i igrači idu korak dalje te angažiraju PR sportske agencije koje ih prate i zadužene su za povoljan publicitet, ali i za „gašenje požara" u kriznoj situaciji.** Te agencije najčešće odrede jednu osobu koja prati trenera, igrača ili klub i uvijek su im „pri ruci". **Iskustva svjetskih sportskih brendova pokazuju da je to sjajan strateški pristup oblikovanju imidža i slike klubova, trenera ili igrača u javnosti.** U odnosu na korist i učinke troškovi su beznačajni i mali.

Sportsko pravo

44. Sportsko pravo

Razmatrajući ulogu sporta u društvu, može se slobodno reći da su on i društvo povezani s obzirom na to da je sport dio društva i naše svakodnevice te, s druge strane, glavnu ulogu u sportu ima upravo član društvene zajednice, odnosno čovjek. Međutim, koliko god sport pomaže u promicanju društvenih i obrazovnih vrijednosti, tjelesnoga zdravlja, gospodarskoga razvitka, međunarodnoga ugleda jedne države, spajanju ljudi i mnogih drugih pozitivnih vrijednosti, ne treba zaboraviti činjenicu da je sport izložen određenim prijetnjama. Izložen je negativnostima poput nasilja, dopinga, namještanja utakmica i dr. te je potrebno uložiti maksimalan napor u cilju zaštite sportaša i građana. Sve to ukazuje i na blisku vezu između sporta i prava jer je pravno uređenje iznimno važno za sport, i to ne samo na dio koji se odnosi na natjecatelje, nego na sport u cjelini.

Sportsko pravo predstavlja skup pravnih normi ili pravila kojima se uređuju pravni odnosi u sportu. Osnovna karakteristika sportskoga prava jest njegova povezanost s drugim granama prava poput ustavnoga, građanskog, trgovačkog, upravnog, kaznenog, radnog, financijskog i dr. Ta se povezanost najviše ogleda u činjenici da se u djelokrugu sporta pojavljuju brojna pravna pitanja iz raznih pravnih područja, npr. sklapanje ugovora između menadžera i sportaša, transfera sportaša iz jednoga u drugi klub, radnopravnoga statusa profesionalnih sportaša, njihovo državljanstvo i osiguranje, protupravnih ponašanja u športu i dr. Prema tome, iako je riječ o mlađoj grani prava, sportsko pravo iznimno je važno u svakodnevnome društvenom životu te se sa sigurnošću može reći da će se u budućnosti još više afirmirati.

Pravni izvori

Pravni izvori dijele se na materijalne i formalne. Pod materijalnim izvorima prava podrazumijevaju se društveni odnosi, odnosno društvene snage u jednoj državi koje stvaraju pravna pravila, tj. daju njihov sadržaj, a formalni izvori obuhvaćaju razne oblike (pravne akte) u kojima su sadržana pravna pravila. Imajući u vidu da formalni izvori prava određuju pravila ponašanja iz kojih nastaju određena prava i obveze među pravnim subjektima te da upravo oni stvaraju pravnu sigurnost i jednakost, u daljnjemu izlaganju obratit će se pozornost samo na formalne izvore prava s kojima se susrećemo u svakodnevnome životu.

Najopćenitija podjela pravnih izvora je na:

- nacionalne pravne izvore
- međunarodne pravne izvore.

Najvažniji nacionalni pravni izvori su ustav, zakoni, podzakonski akti i sudska praksa.

Ustav je temeljni i najviši pravni akt jedne države koji propisuje osnovne pravnoga, političkog i gospodarskog uređenja jedne države. Tako npr. u čl. 69. točka 5. Ustava Republike Hrvatske propisano je da država potiče i pomaže skrb o tjelesnoj kulturi i športu.

Zakon je pravni akt koji je donijelo zakonodavno tijelo jedne države i koji sadrži opće pravne propise, odnosno pravila na temelju kojih trebaju biti usklađeni svi drugi podzakonski propisi iz toga područja. Najvažniji zakon koji uređuje područje sporta u Republici Hrvatskoj je Zakon o sportu, a Zakon o sprječavanju nereda na sportskim natjecanjima uređuje pitanje sigurnosti gledatelja, natjecatelja i drugih sudionika sportskog natjecanja ili sportske priredbe.

Podzakonski akti su niži pravni akti od zakona kojima se razrađuju zakonske norme i koji moraju biti usklađeni s ustavom i zakonima. Oni se donose u sklopu pravilnika, uredbi, odluka i dr., a neki od tih akata su npr. Disciplinski pravilnik Hrvatskog nogometnog saveza, Pravilnik o radu Arbitražnog suda Hrvatskog nogometnog saveza, Pravilnik o Arbitraži Hrvatskog košarkaškog saveza i dr.

Sudska praksa predstavlja usuglašena pravna stajališta koja su iskazali viši sudovi u svojim odlukama. Ona nije izravan, nego neizravan izvor prava, a na niži sud djeluje snagom svoje uvjerljivosti. U Republici Hrvatskoj sudska praksa nema snagu presedana kao što je to slučaj u anglosaksonskim zemljama gdje sudska odluka predstavlja opće pravilo i djeluje kao obrazac za rješavanje sličnih primjera.

Međunarodni izvori prava propisi su koje donose međunarodna tijela (npr. Ujedinjeni narodi, Vijeće Europe, Europski parlament, Vijeće Europske unije i dr.), ugovori koji su sklopili subjekti međunarodnoga prava (bilateralni ugovori između dviju država, multilateralni ugovori između više država i dr.) te sudska praksa (presude Suda Europske unije koje su obvezujuće za sve države članice Europske unije). U vezi s navedenim, kada je riječ o športu mogu se spomenuti Međunarodna konvencija protiv dopinga u sportu (donositelj Ujedinjeni narodi), Europska konvencija o nasilju i nedoličnom ponašanju gledatelja na sportskim priredbama, posebice na nogometnim utakmicama (donositelj Vijeće Europe), Konvencija Vijeća Europe o integriranom pristupu sigurnosti, zaštiti i uslugama na nogometnim utakmicama i drugim športskim priredbama (donositelj Vijeće Europe), Odluka Vijeća Europske unije o sigurnosti na nogometnim utakmicama s međunarodnim elementom (donositelj Vijeće Europske unije) i dr.

Fizičke osobe u sustavu sporta

Prema Zakonu o sportu koji je u Republici Hrvatskoj stupio na snagu 2006. godine, fizičke osobe u sustavu sporta su:

- sportaši
- treneri
- osobe osposobljene za rad u sportu (instruktori, voditelj i dr.)
- osobe koje sudjeluju u organiziranju i vođenju sportskoga natjecanja (sportski sudac, sportski delegat i sportski povjerenik)
- menadžeri u sportu.

Sportaš je osoba koja se priprema i sudjeluje u sportskim natjecanjima kao član pravne osobe koja obavlja sportsku djelatnost u sportskim natjecanjima ili kao osoba koja obavlja samostalnu sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima. On može biti profesionalan sportaš ili amater. Profesionalan sportaš je oso-

ba koja sudjeluje u sportskim natjecanjima i ima zaključen ugovor o profesionalnome igranju ili ugovor o radu sa sportskim klubom te ako sportaš obavlja samostalnu djelatnost u sportskim natjecanjima. Dakle, riječ je o osobi kojoj je sport osnovno plaćeno zanimanje (to je glavni izvor njegovih primanja) i koja na temelju toga uplaćuje doprinos za obvezna osiguranja. Za razliku od profesionalnoga sportaša, amater ili neprofesionalan sportaš osoba je kojoj sport nije osnovno zanimanje, koja za taj sport ne mora biti plaćena i kojoj je prvenstveni cilj zabava ili igra.

Trener je osoba koja programira te provodi sportsku pripremu, sportsku rekreaciju i poduku te je nagrađen za obavljanje toga posla. On mora imati potrebnu stručnu spremu te biti osposobljen putem ustanove za osposobljavanje kadra na temelju programa za stjecanje odgovarajućih licenci. Uloga trenera u sustavu sporta je iznimno važna pa je nužno da se neprestano usavršava jer jedino tako može pratiti i prenositi najnovija saznanja da bi osobe koje trenira ostvarile što bolje rezultate.

Osobe osposobljene za rad u sportu (instruktori, voditelji i sl.) su one kojima je primarni cilj podučavanje građana osnovnoj tehnici pojedinoga sporta ili provođenje sportske rekreacije građanima. Poduke koje prenose građanima moraju se temeljiti na programima koje su izradile osobe s odgovarajućom stručnom spremom. Osobe koje obavljaju taj posao moraju, također, imati odgovarajuću stručnu spremu i biti osposobljene za taj rad u ustanovi za osposobljavanje kadra u sportu.

Osoba koja sudjeluje u organiziranju i vođenju sportskoga natjecanja ispunjava uvjete propisane pravilima odgovarajućega nacionalnog saveza. Riječ je o sljedećim osobama:

- sportski sudac
- sportski delegat
- sportski povjerenik.

Menadžer u sportu, u skladu sa Zakonom o sportu, osoba je koja je prema pravilima nacionalnoga saveza ovlaštena obavljati poslove posredovanja prelaska sportaša iz jednoga sportskog kluba u drugi. Dakle, glavna uloga menadžera pronalazak je kluba koji bi s njegovim klijentom sklopio ugovor, a za što on dobiva dogovorenu proviziju.

Kao što je već naglašeno, treneri i osobe osposobljene za rad u sportu (instruktori, voditelji i dr.) moraju imati odgovarajuću stručnu spremu te biti stručno osposobljeni za rad u sportu. Ako pravna osoba (npr. klub u kojemu fizička osoba obavlja posao) povjeri obavljanje stručnih poslova u sportu osobi koja za to ne ispunjava uvjete, tada ona čini prekršaj i može biti kažnjena novčanom kaznom. I fizička osoba (npr. trener, instruktor, voditelj i dr.) koja u sustavu sporta obavlja stručne poslove bez odgovarajuće stručne spreme, odnosno osposobljenosti, također čini prekršaj i može biti kažnjena novčanom kaznom. Osim novčanih kazni, pravnoj i fizičkoj osobi može biti izrečena zaštitna mjera obavljanja sportskih djelatnosti, i to pravnoj osobi u trajanju od tri mjeseca do jedne godine, a fizičkoj osobi u trajanju od jednoga mjeseca do jedne godine.

Sportska inspekcija

Zakonom o sportu uređen je sustav sporta i sportske djelatnosti, stručni poslovi u sportu, sportska natjecanja, financiranje sporta, nadzor i ostala pitanja važna za sport. S obzirom na to da je u Republici Hrvatskoj bilo mnogo fizičkih osoba koje su obavljale stručne poslove u sportu bez odgovarajuće razine obrazovanja, odnosno stručne osposobljenosti, bilo je nužno osigu-

rati kvalitetan i učinkovit nadzor nad pravnim i fizičkim osobama u sustavu sporta, odnosno zakonito postupanje u sportskoj djelatnosti. Dakle, trebalo je osigurati pravilnu primjenu Zakona o sportu i drugih propisa donesenih na temelju njega. U tome smislu, tijekom 2012. godine donesen je Zakon o sportskoj inspekciji kojim su uređeni ustroj, poslovi, način rada, prava, dužnosti i ovlasti sportske inspekcije.

Sportska inspekcija ustrojena je na način da inspekcijski nadzor u prvome stupnju obavljaju sportski inspektori i viši sportski inspektori u uredima državne uprave u županijama, odnosno u Gradskom uredu Grada Zagreba, a u drugome stupnju državni sportski inspektori, viši državni sportski inspektori i glavni sportski inspektor ministarstva nadležnog za sport. Inspekcijski postupak pokreće se po službenoj dužnosti, a to pokretanje može biti inicirano i na temelju predstavke ili druge obavijesti sportskoj inspekciji.

Uza sve ostalo, jedna od zadaća inspektora jest da prilikom nadzora utvrđuju obavlja li stručne poslove u sportu osoba koja za to ne ispunjava propisane uvjete. Ako inspektor utvrdi da je pravna osoba povjerila obavljanje stručnih poslova u sportu osobi koja za to ne ispunjava uvjete ili da fizička osoba koja obavlja samostalnu djelatnost u sustavu sporta obavlja stručne poslove bez odgovarajuće razine obrazovanja, odnosno stručne osposobljenosti, može izdati naredbu ili zabranu obavljanja stručnih poslova osobi koja ne ispunjava propisane uvjete te izdati prekršajni nalog, odnosno podnijeti optužni prijedlog nadležnome prekršajnom sudu ako je povredom propisa počinjen prekršaj.

Zakon o sportskoj inspekciji ujedno propisuje i novčanu kaznu za prekršaj pravnoj osobi, odgovornoj osobi, te fizičkoj osobi koja obavlja samostalnu djelatnost u sustavu sporta ako ne osiguraju uvjete za provedbu nadzora ili ako inspektoru, odnosno državnom inspektoru ne pruže potrebne podatke i obavijesti. Također, propisuje se novčana kazna ako na bilo koji način sprječavaju ili ometaju inspektora, odnosno državnoga inspektora u nadzoru ili poduzimanju mjera i radnji za koje je ovlašten, ako ne postupe po rješenju inspektora, odnosno državnoga inspektora te ako u određenom roku ne izvijeste inspektora o ispunjenju obveze iz rješenja.

Donošenjem Zakona o sportskoj inspekciji u Republici Hrvatskoj osiguran je učinkovit nadzor nad fizičkim i pravnim osobama u sustavu sporta te njihov zakonit i transparentan rad, prije svega radi zaštite svih sudionika sporta.

Sport i protupravna ponašanja

Nedugo nakon velike tragedije koja se dogodila na stadionu Heysel u Bruxellesu 1985. godine, prije finala Lige prvaka između Liverpoola i Juventusa, u kojoj je smrtno stradalo 39 osoba, većina europskih država krenula je u oštru borbu protiv nasilja na sportskim priredbama. Ubrzo nakon toga, Vijeće Europe donijelo je 19. kolovoza 1985. godine Europsku konvenciju o nasilju i nedoličnom ponašanju gledatelja na športskim priredbama, posebice na nogometnim utakmicama (CETS br. 120), koja je stupila na snagu 1. studenoga 1985. godine. Cilj Konvencije bio je stvoriti jedinstvo i zajedništvo u borbi protiv nasilja i nedoličnoga ponašanja na sportskim priredbama. U skladu s tom konvencijom, većina država članica Vijeća Europe odmah je počela donositi odgovarajuće zakone kako bi se propisala i sankcionirala protupravna ponašanja na sportskim natjecanjima. Ta je konvencija zadržala svoja izvorna obilježja sve do 2013. godine, kada je Odbor ministara Vijeća

Europe zaključio da je zastarjela te da nije usklađena s iskustvima stečenim od njezina stupanja na snagu. Stoga je 3. srpnja 2016. godine donesena nova Konvencija Vijeća Europe o integriranom pristupu sigurnosti, zaštiti i uslugama na nogometnim utakmicama i drugim športskim priredbama (CETS br. 218), koja je stupila na snagu 1. studenoga 2017. godine.

Na tragu Europske konvenciju o nasilju i nedoličnom ponašanju gledatelja na sportskim priredbama, posebice na nogometnim utakmicama (CETS. br. 120), Republika Hrvatska 2003. godine donijela je Zakon o sprječavanju nereda na športskim natjecanjima. Svrha Zakona je osiguravanje sigurnosti gledatelja, natjecatelja i drugih sudionika sportskoga natjecanja ili sportske priredbe i stvaranje okruženja koje sprječava, suzbija i sankcionira nedolično ponašanje, nerede te nasilje prije, tijekom i nakon sportskoga natjecanja ili priredbe. Također, Zakonom se štite gledatelji koji se dolično ponašaju, drugi građani i njihova imovina i imovine pravnih osoba te stvaranje uvjeta da sportsko natjecanje ili sportska priredba što više pridonose kvaliteti života građana, osobito mladeži. Zakonom su propisana protupravna ponašanja prije, tijekom i nakon sportskoga natjecanja ili sportske priredbe, obveze i odgovornosti sportskih udruga, ustanova i trgovačkih društava koji su organizatori ili sudjeluju u sportskome natjecanju te sportskih saveza i drugih sportskih udruga više razine. Zakon propisuje posebne uvjete koje mora ispunjavati sportski objekt i obveze vlasnika ili korisnika sportskoga objekta, obveze i odgovornosti gledatelja sportskoga natjecanja, osobito ograničavanja u mogućnosti prisustvovanja sportskomu natjecanju, obveze i odgovornosti sportaša, trenera, sudaca i drugih osoba koje vode sportsko natjecanje, obveze i odgovornosti sredstava javnoga priopćavanja, obveze i ovlasti ministarstva nadležnog za sport i ministarstva nadležnog za unutarnje poslove u provođenju Zakona, kaznena djela, prekršaji i sankcije za protupravna ponašanja propisana Zakonom.

Vrlo je važno istaknuti da do donošenja Zakona, odnosno njegovih kasnijih izmjena iz 2011. godine, nikada nije bio propisan nijedan oblik protupravnoga ponašanja na sportskim natjecanjima kao kazneno djelo. Upravo je to i bila jedna od zamjerki Republici Hrvatskoj, posebno zato što je većina drugih europskih država u svojim zakonodavstvima propisivala kaznena djela za različita protupravna ponašanja na sportskim natjecanjima, npr. Engleska, Italija, Poljska, Bugarska i dr. Donošenjem toga zakona Republika Hrvatska uklopila se u zakonodavnu praksu drugih europskih država. Zakon propisuje četiri kaznena djela:

- sudjelovanje u tučnjavi ili napadu na gledatelje ili druge osobe
- organiziranje nasilja na sportskim natjecanjima
- uništavanje stvari ili imovine na sportskome natjecanju
- nepoštovanje mjera i zabrana.

Donošenjem Zakona smanjen je velik broj protupravnih ponašanja na sportskim natjecanjima, što je bio primarni cilj, ali zaključak je da Zakon nikada neće ostvariti svoju svrhu ako bude usmjeren isključivo prema navijačima i njihovu sankcioniranju, a da prilikom toga budu zanemareni ostali segmenti koje on propisuje. Tu se ponajprije misli na ispunjavanje zakonskih obveza svih onih na koje se Zakon odnosi, dakle ne samo navijača, nego i organizatora sportskoga natjecanja, policije, redarske službe, vlasnika, odnosno korisnika sportskih objekata i odgovornih osoba. Naravno, pri tome ne treba zanemariti ni potrebu za boljom suradnjom i komunikaci-

jom čelnika sportskih klubova i navijačkih skupina te jednako važnu ulogu medija prilikom isticanja ne samo loših događanja na stadionima, nego i onih pozitivnih primjera navijačkih skupina, njihove suradnje s čelnicima klubova i dr. Ako se to ne ostvari, opravdano se postavlja pitanje učinkovitosti primjene Zakona.

Psihologija sporta

45. Psihologija sporta

Psihologija sporta znanost je u kojoj se psihološka načela primjenjuju u okvirima tjelovježbe ili sporta. Ta se načela često primjenjuju radi poboljšanja postignuća. Međutim, pravoga sportskog psihologa zanima i nešto više od sportskih postignuća te u sportu vide obogaćenja čovjeka. Stav „pobjeđivati po svaku cijenu“ nije u skladu s ciljevima i aspiracijama najboljih sportskih psihologa. Sportski psiholozi zainteresirani su za to da svaki sportski sudionik ostvari svoj potencijal. Sportski psiholog pomaže mladom sportašu u razvoju samokontrole i samopouzdanja, kao i poboljšanju sportskih nastupa i socijalno-psihološkim aspektima ljudskoga obogaćenja.

Motivacija za postignuća

Motivacija za postignuća definira se kao predispozicija pristupanju ili izbjegavanju natjecateljske situacije. U širemu smislu, motivacija za postignuće uključuje pojam želje ili želje za isticanjem. Sport obiluje primjerima sportaša koji su se isticali zbog unutarnje želje, nasuprot tjelesnim svojstvima kao što su veličina i snaga.

Korijen riječi motivacija je motiv, koji označava želju za zadovoljenjem potreba. Čovjek ima pet osnovnih potreba. A. Maslow ih poima kao stalan slijed od nižih do viših potreba. Da bi se zadovoljile više, prvo se moraju zadovoljiti niže potrebe. To se naziva hijerarhija potreba. Niže su potrebe fiziološke (glad, žeđ), kao i potrebe za tjelesnom sigurnošću. Nakon zadovoljenja osnovnih potreba, čovjek želi zadovoljiti više potrebe vezane za ljubav, osjećaj vrijednosti, osjećaj sposobnosti i samoostvarenje.

Samopouzdanje i samoučinkovitost

Samopouzdanje djeluje na uspjeh. Samopouzdani sportaši koji očekuju uspjeh često su i uspješni sportaši. Samoučinkovitost sinonim je za uvjerenje pojedinca u svoju kompetentnost i uspjeh u određenomu zadatku. Osoba s visokom razinom samoučinkovitosti ulazi u natjecateljsku situaciju s entuzijazmom i samopouzdanjem. Stupanj samoučinkovitosti sportaša određuje pristupanje ili izbjegavanje situacije postignuća.

Samoučinkovitost raste s uspjehom, vikarijskim iskustvom, verbalnom persuazijom (uvjeravanjem) i emocionalnom pobuđenosti. Doživljaj samoučinkovitosti dovodi do većih postignuća, a njegov izostanak dovodi do smanjenja učinka.

Sportsko pouzdanje je uvjerenje ili stupanj sigurnosti pojedinca u svoju sposobnost sportskog uspjeha. Sportaš u objektivnu natjecateljsku situaciju unosi obilježje ličnosti sportskoga pouzdanja, kao i određenu natjeca-

teljsku orijentaciju. Ta dva čimbenika predviđaju razinu situacijskoga stanja specifičnog sportskog pouzdanja koje sportaš pokazuje tijekom natjecanja.

Nagrade i motivacija

Unutarnju motivaciju definiramo kao motivaciju koja dolazi iznutra i nije određena vanjskim nagradama. Unutarnju motivaciju pojačavaju doživljaji samopouzdanja i zapažene kompetencije. Samopouzdanje je pojačano pozitivnim povratnim informacijama u vezi s uspješnim pokušajem svladavanja.

Unutarnja motivacija jednaka je želji za postizanjem uspjeha. Uspjeh se dodatno može potaknuti ako dolazi do vanjskoga nagrađivanja. Želja za sudjelovanjem u nekoj sportskoj aktivnosti unutarnja je motivacija. Ako je vanjska motivacija nagrada, ona može djelomično biti razlog i motiv za jače sudjelovanje.

Agresivnost i sport

Potrebna su dva čimbenika za označavanje ponašanja agresivnim. Prvo, ponašanje mora biti usmjereno prema drugoj osobi radi nanošenja tjelesne ozljede. Drugo, mora postojati očekivanje uspješnoga pokušaja nanošenja tjelesne ozljede.

S vremenom su utvrđene dvije osnovne vrste agresivnosti. Prva je **hostilna (neprijateljska) agresivnost**. Osnovni cilj te agresivnosti pojedinca nanošenje je ozljede drugoj osobi. Namjera je žrtvina patnja, a potkrjepljenje izaziva bol i patnju. Ta je vrsta agresivnosti uvijek popraćena ljutnjom agresora. Druga vrsta agresivnosti jest **instrumentalna agresivnost**. Pojedinci koji sudjeluju u instrumentalnoj agresivnosti imaju namjeru ozljeđivanja druge osobe, ali cilj je ostvariti vanjsku nagradu kao što su novac, pobjeda ili slava.

Konvencionalna mudrost tvrdi da se agresivnost sportaša smatra smetnjom čija je posljedica smanjeno postignuće. Agresivnost sportaša nije samo zapreka njemu, nego i smetnja cijelomu timu. Istraživanja pokazuju da **što se tim ili ekipa nalaze niže na tablici, to je vjerojatnost agresivnosti veća.**

Utjecaj publike u sportu

Čini se da utjecaj publike na rezultate nigdje nije važniji nego u sportu. Osobito je uočljiva percepcija **prednosti domaćega terena**. Uz pojam prednosti domaćeg terena, postoji dokaz i o prednosti zemlje domaćina.

Prednosti domaćega terena u vezi su s čimbenicima kao što su promjena vremenske zone, umor od putovanja, uvjeti smještaja, promjena prehrambenih navika, pristranost suca i dr. **Najuvjerljivije objašnjenje prednosti domaćega terena u sportu jest prisutnost podržavajuće i interaktivne publike (dvanaesti igrač).**

Može li domaći teren biti štetan? Igra na domaćemu terenu može biti nepovoljna. Jedan od razloga može biti očekivanja gledatelja u vezi s pobjedom na domaćemu terenu. Kao posljedica javlja se povišen pritisak na igrače, posebno one mlađe i manje iskusne. Drugi je razlog visoka razina pobuđenosti zbog igre pred vrlo bučnom publikom, što rezultira lošijim učinkom.

Postoje dokazi o utjecaju brojnosti publike - navijača. Poznata je povezanost broja gledatelja i uspjeha u nogometu. **Postotak pobjede domaćih ekipa povećavao se razmjerno veličini publike.** Istraživanja pokazuju da dugotrajno neprijateljstvo navijača negativno utječe na gostujuću ekipu.

Sponzorstvo

46. Uloga sponzorstva u sportskim organizacijama

Sponzoriranje sporta danas je iznimno razvijeno. Ono je jedan od načina na koji se može postići kvalitetan dijalog između tvrtke i javnosti. Njegov potencijal u prenošenju pozitivnih osjećaja na kompaniju koja je taj događaj sponzorirala može dovesti do znatnoga uspjeha. Vrlo je važno da sponzorstvo bude dio integriranoga komunikacijskog plana, a ne samo još jedan izolirani komunikacijski alat.

Sponzorstvo se definira kao „cjelokupna usmjerenost tržištu procesima pribavljanja novca, usluga, znanja i iskustva ili svojevrsne pomoći korporacija pojedincima, grupama ili institucijama iz područja sporta, kulture, dobrotvornih društava, ekologije, naobrazbe ili emitiranja radi ostvarenja određenog zajedničkog komunikacijskog cilja pomoću komercijalnog i psihološkog potencijala vezanog za tu aktivnost".

Sponzorstvo uključuje više od same potpore i isticanja svoga loga. Poželjno bi bilo razumijevanje sponzorstva kao dijela integrirane komunikacije. Ipak mnoge odluke slijede postavke menadžmenta prije nego što proračunate komunikacijske ciljeve. Velika sportska natjecanja, ekspedicije i otvaranja umjetničkih galerija predstavljaju primjere događaja i aktivnosti koje mogu dobiti visokoprofilirano sponzorstvo (potporu) tvrtki širom svijeta. Često se sponzor tako usko povezuje s određenim događajem da postaje poznat po njegovu brendu ili imenu. Sponzorstvo uključuje financiranje različitih inicijativa, od većih do manjih (od amaterskih sportskih timova do velikih međunarodnih sportskih i umjetničkih događaja).

Razvojem izraz sponzorstva postaje zastarjeo i ustupa mjesto pojmu partnerstvo jer on ukazuje da među dvjema stranama vlada odnos koji nije samo poslovni, a može donijeti veću konkurentsku prednost. Dokaz je tomu način na koji organizatori događaja osmišljavaju programe kojima privlače sponzore. Postoje različite razine statusa koje netko može imati na događaju. Koji će status imati i kakva će prava ostvariti, ovisit će o tome koliko je njegovo sudjelovanje u organiziranju događaja. Ta prava povlače za sobom brojne pogodnosti i podrazumijevaju korištenje određenih naziva koji su obično pokazatelj ne samo statusa koji taj sponzor ima na događaju, nego i njegova odnosa s drugim sponzorima koji podupiru isti događaj.

Razine sponzorstva

- *Pravo pokroviteljstva.* Pravo sponzora da naziv događaja sadrži njegovo ime obično podrazumijeva i pravo

da njegovo ime stoji i u logotipu događaja. Mogu biti korišteni korporativni ili proizvodni nazivi ili nazivi brenda, npr. Samsung Kup nacija (u konjičkome sportu), Heineken Open (teniski turnir u Aucklandu na Novom Zelandu), Bayer, njemačka multinacionalna farmaceutska kompanija, podržava brojne sportske timove u svojoj domovini i u potpunosti koristi svoje ime, kao što su Bayer 04 Leverkusen (nogometni klub) i TSV Bayer 04 Leverkusen (košarkaški klub). Ova tvrtka je, također, bila glavni sponzor ATP turnira u Rusiji pod nazivom Bayer kup Kremlja.

- *Pravo prezentiranja.* Ovo je status koji omogućava sponzoru, osim toga što će se njegovo ime naći uz naziv događaja (a ne u samome nazivu), da logo događaja sadrži i njegov logo. Može biti iskorišteno ime tvrtke, proizvoda ili brenda. Primjer za to je *Bank of Ireland* koji je bio glavni sponzor Svjetskih specijalnih olimpijskih igara održanih u Irskoj i koji je to pravo platio 2,86 milijuna eura.
- *Pravo imenovanja.* Ovo je pravo u vezi s objektima te je češće uključeno u sporazume koji će biti primijenjeni na duge staze i prema kojima objektu, kao što je recimo stadion, naziv može biti promijenjen da bi ubuduće nosio ime sponzora. Može biti iskorišteno ime tvrtke, proizvoda ili brenda, npr. nogometni stadion Bayerna iz Münchena nosi naziv velike njemačke osiguravajuće kuće Allianz. Sponzorski ugovor nogometnog kluba Arsenal potpisan s Emirates Airlinesom kojim stadion nosi njihovo ime sljedećih petnaest godina iznosio je 100 milijuna funti. Prema podatcima u SAD-u od 91 sportskoga objekta, gdje se održavaju važna sportska natjecanja u bejzbolu, košarci i hokeju, 51 nosi ime neke komercijalne organizacije.
- *Pravo kategorije.* Sponzor koji ima pravo kategorije uživa u privilegiranome položaju tako što događaj koji sponzorira ne može sponzorirati nijedna druga kompanija iz sektora/tržišta na kojem posluje. Ova prava omogućavaju sponzoru ekskluzivnost njegova sektora, tržišta ili kategorije. Kompanija MasterCard bila je službeni sponzor Svjetskog nogometnog prvenstva 2002. koje je FIFA organizirala u Koreji i Japanu.
- *Pravo dobavljača.* Ovo pravo omogućuje odavanje priznanja kompanijama koje pružaju usluge, daju opremu i opskrbljuju ga svojim proizvodima. One mogu uživati i isključivo pravo kategorije. Događaj može imati jednoga takvog sponzora ili više njih i ne postoji ništa što sponzore koji imaju pravo pokroviteljstva ili prezentiranja može onemogućiti u uživanju tih prava. Dobar primjer pravoga dobavljača je Adidas. Naime, Adidasova JO'BULANI je jedinstvena, zlatna verzija JO'BULANI lopte, službene lopte FIFA World Cupa 2010. Adidas je proizveo i službeni loptu Brazuca za Svjetsko nogometno prvenstvo u Brazilu 2014. godine.

Te razine sponzorstva važna su stavka o kojoj treba razmišljati tijekom izrade programa za sponzoriranje događaja. Oni moraju biti strateški iskorišteni da bi što je moguće više povećali mogućnosti za angažiranje pravih sponzora. Treba uzeti u obzir broj sponzora, koristi koje će im biti ponuđene i način plaćanja dogovorenoga iznosa.

U knjizi *Sponzorstvo* S. Turner ukazuje na mogućnost sponzoriranja pojedinaca, timova i sportskih događaja.

- *Pojedinci*. Sponzoriranje sportaša kao pojedinaca vjerojatno je u domeni najvećega rizika u sportskom sponzorstvu jer jedna povreda ili loša forma ili pak neki incident ili ispad mogu uništiti investiciju. No bez obzira na rizike, i dalje brojne tvrtke sponzoriraju pojedince i u tome vide mogućnost ispunjavanja svojih sponzorskih ciljeva. Tako je 2008. godine INA bila sponzor Blanke Vlašić, aktualne svjetske prvakinje u skoku uvis, a središnji osobni sponzor Ivice Kostelića, najboljega skijaša svijeta 2010./11., austrijska je banka Raiffeisen Group.
- *Timovi*. Sponzoriranje cijelog tima nešto je sigurnije ili nosi manji rizik od sponzoriranja pojedinca. Kod sponzoriranja cijelog tima treba voditi računa o osobnim sponzorima unutar tima i ako je situacija takva da pojedinci imaju svoje sponzore, onda treba uskladiti sve sponzorske elemente da ne bi došlo do nesklada. U nogometu je danas uobičajeno sponzoriranje timova. Primjerice, sponzor Hrvatske nogometne reprezentacije bio je Agrokor, sponzor nogometnog kluba Reala Madrida je *Bwin* itd.
- *Sportski događaji*. Najsigurnije od svega je sponzorirati cijeli sportski događaj, naravno, uz uvjet dobre organizacije i atraktivnosti. Ožujsko pivo bilo je sponzor Prve hrvatske nogometne lige A1 liga Ožujsko.

Osim sponzoriranja pojedinaca, timova i događaja, postoje tri osnovna strukturna pristupa koja mogu biti preuzeta prilikom izrade programa sponzoriranja.

1) Solus struktura (lat. solus - sam, bez društva). Riječ je o strukturi gdje, bez obzira na opseg ponuđenih prava, postoji samo jedan sponzor događaja.
2) *Piramidalna struktura*. Riječ je o učinku piramide kada postoje razine promjenjivog statusa koji se određuju na osnovi količine dobivenog novca i vrsta ponuđenih koristi. Obično sponzor koji ima pravo pokroviteljstva ima više koristi te daje više sredstava od sponzora koji zauzima sljedeću razinu statusa. Nije nerazumno da piramida događaja ima više razina i da svaku od njih zauzima jedan ili više sponzora, uključujući i one s pravom pokroviteljstva, prezentiranja i kategorije.
3) *Jednoobrazna struktura*. Riječ je o strukturi u kojoj svi sponzori imaju isti status, iako nemaju obavezno istu vrstu prava ili koristi i gdje ne osiguravaju svi istu količinu novca. Ključno je to što nema razlike u načinu na koji im se odaje priznanje.

Sponzorstvo klubova i sportaša u cjelini ne podrazumijeva samo sponzoriranje njihova sudjelovanja na sportskim događajima. Sponzori obuhvaćaju (i to čine) cijeli njihov sportski život te ponašanje i izvan sportskog natjecanja. Zato je nužno razmatrati sponzorstvo klubova i sportaša s pozicije njihova ukupnog imidža, a ne samo s pozicije sudjelovanja na natjecanjima. Sponzorstvo imidža rasprostire se isključivo na sportske organizacije i sportaše promatrane kao sportske cjeline. Takva sponzorska transakcija odnosi se istovremeno na sportske događaje, ukupno ponašanje te život organizacija i sportaša u cjelini, a ponekad podrazumijeva i korištenje licencnih prava na sportsku marku i njezine dijelove.

Etički aspekti sponzorstva

Dominantno etičko pitanje u industriji sponzorstva odnosi se na prekomjernu opuštenost i prodaju događaja financijskim moćnicima. Jedno od

pitanja je i koliko se kontrole smije prepustiti drugima. Tu postoje brojne dvojbe. S jedne strane, organizatore opterećuju problemi s novcem bez kojega sportski događaj nije moguće kvalitetno organizirati. S druge strane, postoje i organizatori koji teže uspješnoj organizaciji, ali da pritom ne prodaju dušu.

Osim navedenih, postoje i etička pitanja u vezi sa sponzoriranjem koja obuhvaćaju proizvode koji utječu na zdravlje. Reklamiranje duhanskih i alkoholnih proizvoda izaziva brojne polemike u javnosti. Sponzoriranje obrazovnih institucija jedno je od pitanja gdje se uključuje etika. Tu ne završavaju etičke dvojbe. U posljednje vrijeme iznimno je naglašeno reklamiranje kockanja i klađenja u sportu.

Brendiranje u sportu postaje sve maštovitije te u isto vrijeme može pokrenuti etička pitanja. Etičarima smetaju prozirna odijela koja koriste natjecatelji u brzom klizanju ispod kojih se nalaze reklame nekoga proizvoda. Ta se pojava proširila i u boksu.

Sve dvojbe, kao i raznolika praksa ukazuju na to da ne postoje pravila te da etika neprestano evaluira, posebno na tržištima na kojima posluju kompanije koje stalno traže načine da budu ispred konkurencije. U skladu s tim, menadžeri će često morati tragati za tankom ravnotežom između natjecateljske komunikacije i onoga što je etički prihvatljivo.

Krizno komuniciranje

47. Krizno komuniciranje u sportskim odnosima s javnošću

Sportske organizacije osjetljive su na razne krizne situacije, pa i najsveobuhvatniji planovi menadžmenta u slučaju opasnosti ne mogu ih zaštititi od svih potencijalnih kriza. Jednom kada se kriza dogodi, način na koji osoblje sportske organizacije reagira često ima velike implikacije odnosa s javnošću. Zbog toga je od temeljne važnosti da svi profesionalci sportskih odnosa s javnošću prepoznaju važnost pripreme na krizu.

Nastanak i priroda krize u sportu

Postoje dvije kategorije profesionalaca u odnosima s javnošću u sportu:

1) oni koji se nisu suočili s krizama (ali gotovo je sigurno da hoće)
2) oni koji su se suočili s krizama (i vjerojatno će ponovno).

Krizne situacije svakodnevne su u sportu, a krize godinama prkose profesionalcima sportskih odnosa s javnošću. Sportske organizacije osjetljive su na razne krizne situacije, pa i najsveobuhvatniji planovi menadžmenta u slučaju opasnosti ne mogu ih zaštititi od svih potencijalnih kriza. Jednom kada se kriza dogodi, način na koji osoblje sportske organizacije reagira često ima velike implikacije odnosa s javnošću. Zato je od temeljne važnosti da svi profesionalci sportskih odnosa s javnošću prepoznaju važnost pripreme na krizu.

Priroda kriza i potreba za izradu plana

Svi incidenti se ne kvalificiraju kao kriza. Neki su u početku samo incidenti. Drugi mogu biti dovoljno ozbiljni da se kvalificiraju kao izvanredni slučajevi, ali čak ni oni nisu nužno krize. Istraživači na području krize smatraju da postoje tri njihove karakteristike:

1) one su često neočekivane
2) izazivaju poremećaj
3) dovode do negativnoga publiciteta sportske organizacije.

O krizama se obično misli kao ozbiljnim prijetnjama financijskome stanju organizacije. Međutim, njihov se utjecaj proteže daleko izvan novčanih razloga. Krize izravno utječu na reputacije. Ponekad utjecaj dolazi od same krize, ali mnogo češće nastaje kao rezultat reakcije menadžera organizacije ili nedostatka te reakcije na krizu. Imajući u vidu te i druge elemente, kriza se može definirati kao „situacija ili događaj koji ima mogućnost da znatno našteti financijskoj stabilnosti sportske organizacije i/ili kredibilitetu“. Ova definicija uzima u obzir različite prirode kriza, kao i potencijal utjecaja na financijsko stanje i reputaciju organizacije.

Svrha kriznih planova

Uzevši u obzir da krize mogu znatno štetiti organizaciji, neke sportske organizacije razvile su krizne planove za postupanje u krizi. Planovi kriznoga menadžmenta ili kriznih komunikacija pružaju procedure kako reagirati kada se jednom kriza dogodi. Budući da je procesuiranje i dijeljenje informacija iznimno važno za upravljanje krizama, obično je komunikacija, unutarnja i vanjska, primarni fokus plana.

Svrha je plana kriznih komunikacija osigurati da cjelokupan menadžment i osoblje budu u poziciji obuzdati i upravljati krizom. Osim toga, trebaju biti opskrbljeni informacijama koje su im potrebne radi brzoga i učinkovitoga reagiranja na krize.

Učinkovita unutarnja komunikacija vrlo je važna. Krizni komunikacijski tim (menadžment) mora biti opremljen potpunim informacijama koje se odnose na situaciju tako da drugi zaposlenici znaju kako djelovati u vrijeme krize. I vanjska komunikacija također je važna kako bi javnost, kao što su masovni mediji, donatori i potrošači, razumjeli prirodu krize i vidjeli reakciju organizacije.

Potreba za kriznim planovima

Krizno planiranje nužno je za većinu ili sve sportske organizacije. Nemoguće je precizno reći koliko je sportskih organizacija suočeno s krizama, a studije pokazuju da je ta brojka visoka. Jedna studija glavnih profesionalnih timova i Nacionalne sportske asocijacije koledža u SAD-u (NCAA) pokazala je da je njih 70 % iskusilo krizu u prošloj godini. Druga studija NCAA pokazuje da su njihove članice ustanovile da su se oni kriznim komunikacijskim planovima koristili u prosjeku 1,15 puta godišnje. Naravno, rad s medijima često je najvažniji zadatak profesionalca sportskih odnosa s javnošću u kriznoj situaciji. Zadatak je izazovan zbog porasta broja medijskih organizacija i razvoja medijske tehnologije. Kako su se brojne medijske organizacije posvetile 24-satnom sportskom izvješćivanju, sportske organizacije shvatile su da se nalaze pod većom medijskom kontrolom. Nadalje, izravnost medijskoga emitiranja znači da profesionalci sportskih odnosa s javnošću moraju biti spremni reagirati brže nego ikad, kao što je jedan ekspert odnosa s javnošću zapazio, „vrijeme da se razmisli smanjeno je sa sati na minute“.

Iznimno je važno biti svjestan da učinkoviti odnosi s medijima počinju prije nego što nastupi kriza. Kada pak nastane kriza, najvažnija je zadaća rasporediti ljude na njihova, kriznim planom predviđena, mjesta. Osim sigurnosnoga čimbenika, najvažniji je dio plana uspostaviti učinkovitu unutarnju i vanjsku kriznu komunikaciju. Osobe zadužene za eksternu komunikaciju (glasnogovornik, djelatnik za odnose s javnošću ili netko drugi) aktivirat će posebne komunikacijske kanale/linije i uspostaviti komunikaciju s javnošću. One će najvjerojatnije to činiti iz već definiranoga komunikacijskog središta.

Potencijalna šteta za sportske organizacije kao rezultat neadekvatnoga reagiranja na krizu je znatna. Reputacija koja je aktivnostima odnosa s javnošću godinama pomno građena može biti jako narušena u krizi. Dobri krizni komunikacijski planovi daju mogućnosti sportskim organizacijama da ograniče štetu i krizu pretvore u mogućnost za uspjeh.

Predviđanje kriza u sportu

Prvi korak koji profesionalci sportskih odnosa s javnošću trebaju poduzeti jest predvidjeti vrste kriza s kojima se njihove organizacije mogu suočiti. To nije lagan posao, ali nudi dvije prednosti. Prva, identificiranjem potencijal-

nih problema profesionalcima sportskih odnosa s javnošću omogućuje se da poduzmu preventivne mjere i spriječe nastanak krize. Druga je prednost što predviđanje krize može ponuditi praktičnu osnovu za razvoj kriznoga komunikacijskog plana.

Stručnjaci za planiranje kriza smatraju da predviđanje krize ne bi trebalo biti prepušteno samo osoblju odnosa s javnošću. Planiranje treba uključiti sve menadžere iz sportske organizacije, uključujući one iz ljudskih resursa, financija, prava i sigurnosti. Vodeći menadžeri odnosa s javnošću mogu biti na čelu procesa predviđanja. Moraju imati temeljito znanje o organizaciji i komunikaciji. Neke sportske organizacije vjeruju da je ponekad korisno angažirati vanjske konzultante da im pomognu u predviđanju i planiranju kriza. Uz posjedovanje stručnoga znanja u kriznim komunikacijama, ovi vanjski konzultanti često donose svježe ideje i mogu omogućiti sportskim menadžerima da prepoznaju važna pitanja u vezi mogućih kriza, koju je ponekad teško prepoznati ili vidjeti iznutra.

Popis potencijalnih kriza, s kojima se sportske organizacije mogu suočiti, često se čini beskrajan. Menadžeri *America West Arena* (dom NBA Phoenix Sunsa) i NHL-ovi Phoenix Coyotes identificirali su 48 kriznih scenarija s kojima bi se potencijalno mogli suočiti. Organizacije sportskih susreta mogu biti naročito osjetljive na krize koje su u vezi s nesrećama prilikom putovanja, nesrećama u vezi s objektom ili objektom u izgradnji, prirodnim katastrofama i terorizmom. Neki praktičari nude duži popis koji uključuje krize koje se odnose na parnice, loše ponašanje igrača ili trenera, povrede, aktivizam posebnih interesnih skupina, smrt sportaša, obustavljanja rada itd. Mnoge sportske organizacije bile su prisiljene uzeti u obzir terorizam kao relevantnu kriznu situaciju. Budući da se krizni komunikacijski plan ne može pozabaviti svakom potencijalnom krizom s kojom se organizacija može suočiti, eksperti odnosa s javnošću predložili su određivanje prioriteta potencijalnih kriza koje se temelje na dvije dimenzije - vjerojatnosti i djelovanju. Ako se čini vrlo vjerojatnim da će se određena vrsta krize dogoditi, organizacija treba načiniti plan. Ako je moguće da kriza opustoši organizaciju i ako se to smatra manje vjerojatnim, time se također treba pozabaviti.

Na kraju sportski menadžeri angažirani u predviđanju kriza trebaju znati da se događaju dvije vrste kriza. Prva se događa iznenada i bez upozorenja, primjeri uključuju avionsku nesreću ili eksploziju u sportskome objektu. Druga vrsta krize je ona za koju postoji upozorenje.

Razvoj kriznoga komunikacijskog plana

Krize po prirodi izazivaju poremećaj i teško je njima upravljati, ali razvojem kriznoga komunikacijskog plana sportski menadžeri mogu joj **proaktivno** pristupiti. Krizni komunikacijski plan nudi okvir za odgovor na krizne situacije. Daje ovlasti sportskim menadžerima navodeći odgovornost svakoga člana osoblja u kriznoj situaciji te kako se informacija treba dijeliti interno tijekom krize i kako se treba dijeliti s drugim javnostima u pravo vrijeme. Definiranjem takvih procedura prije krize sportska organizacija može biti bolje pozicionirana i odgovoriti na najbolji način koji štiti njezinu reputaciju i financijske interese.

Krizni komunikacijski planovi ne propisuju odgovore za svaku potencijalnu krizu, niti su dovoljno detaljni da navedu svaku pojedinu aktivnost koja se mora poduzeti tijekom krize. Namijenjeni su da ponude opće smjernice

kriznom komunikacijskome timu, naročito u početku. Većina eksperata odnosa s javnošću ističe važnost prva 24 sata nakon izbijanja krize. To je vrijeme kada se popunjava tzv. informacijska praznina. Ako menadžment sportske organizacije može reagirati brzo i na odgovarajući način, ima izgleda uspješno prebroditi kriznu situaciju, tj. krizu pretvoriti u dobru priliku. Da bi se sportski menadžeri pripremili za krize na takav način, moraju slijediti izvjestan broj koraka u procesu te razviti plan koji sadrži ključne elemente.

Izrada i elementi kriznoga komunikacijskog plana

Može se reći da postoji pet koraka u razvoju kriznog komunikacijskog plana.

Prvi je korak osigurati da viši (top) menadžment podupre razvoj plana. Bez takve podrške pojedinci koji su uključeni u proces planiranja neće to smatrati prioritetom.

Drugi je korak angažiranje određenih pojedinaca u povjerenstvo za planiranje. Jednaki članovi osoblja koji su bili iznimno važni u procesu predviđanja krize vjerojatno će imati važne uvide u planiranju kriznih komunikacija. Osoblje odnosa s javnošću integralno je u ovom procesu, ali oni nisu jedini. Jedan od najvažnijih doprinosa planu je pravni savjetnik sportske organizacije. Mnoge krize dovedu do pravnoga postupka protiv sportske organizacije. Zato je važno da se odvjetnici sportske organizacije izjasne koji postupci mogu biti zakonski obranjivi, a koji ne mogu.

Treći korak u pripremi kriznoga komunikacijskog plana jest osiguranje da se svi uposlenici upoznaju s kriznim komunikacijskim planom. Vjerojatno nije nužno da svi uposlenici imaju primjerak kompletnoga plana. Međutim, svaki član organizacije mora razumjeti da imaju najmanje dvije važne odgovornosti. Prva je ta da moraju kontaktirati odgovarajućega člana kriznog tima ako prepoznaju da se kriza razvija. Druga je ta da moraju uputiti sva pitanja koja se odnose na krizu odgovarajućem dužnosniku za kriznu komunikaciju.

Četvrti korak je testiranje plana. Ovi testovi mogu biti u obliku raznih vježbi. Pismeni ili usmeni ispiti mogu ocijeniti upoznatost uposlenika s njihovim odgovornostima.

U petom koraku sportski menadžeri moraju ostati predani i koristiti svoj krizni plan kada se kriza dogodi. No brojna iskustva upozoravaju da je krizni komunikacijski plan razvijen, ali potom i ostavljen da skuplja prašinu na polici jer viši (senior) menadžeri osjećaju da mogu bolje upravljati krizom „radeći bez plana i pripreme“. Logičan je zaključak da ako viši (senior) menadžeri nemaju namjeru koristiti plan, nema razloga za njegov razvitak.

Ključni elementi kriznog komunikacijskog plana

Krizni komunikacijski planovi mogu se razlikovati u samoj strukturi. Međutim, uzevši u obzir da propisuju opće komunikacijske procedure od početka krize, većina ih sadrži izvjestan broj zajedničkih elemenata.

1. Krizni scenariji – dok su neki krizni komunikacijski planovi generički (ne specificiraju krizne scenarije), većina eksperata preporučuje popis planova, scenarije i odgovore na njih.
2. Uvođenje plana – zaposlenici moraju znati kako se ponašati (komunikacijske procedure) kada se kriza dogodi. Potrebno je imati kontakte za informacije. Ti kontakti moraju biti osvježeni i uporabljivi u trenutku krize.
3. ***Definicija timova za odgovor*** – vjerojatno će različiti menadžeri biti potrebni za različite krize. Definici-

ja ovih timova za odgovor jedan je od najvažnijih elemenata kriznoga komunikacijskog plana. Dok su neki administratori, kao što su direktor sportskoga i sveučilišnoga glavnog vijeća, uključeni u sva povjerenstva, drugi su uključeni samo u određene situacije.

Definicija ključnih javnosti

Definiranje javnosti u mogućoj krizi jedna je od zadaća vodstva. Javnost je homogena skupina ljudi koja svojim djelovanjem utječe na korporaciju/instituciju i obratno. O tome koliko će korporacija uspješno i učinkovito voditi odnose s tom javnošću, ovisi njezin uspjeh i dugoročni opstanak. Da bi korporacija uspješno komunicirala i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti koje bi mogle biti upletene u krizu, posredno i neposredno. Postoji više javnosti koje se međusobno razlikuju.

Krizni komunikacijski plan mora detaljno navesti koje javnosti krizni tim treba kontaktirati da bi koordinirali komunikacijom. Ključne javnosti uključuju članove medija, viši menadžment, zaposlenike, potrošače, klijente, navijačke skupine i drugu javnost. Oviseći o okruženju sportske organizacije, druge ključne javnosti mogu uključiti regulatore (npr. vladine agencije, sportska rukovodeća tijela) i sindikate. Međutim, ključne javnosti trebaju na kraju biti one na koje će kriza najviše djelovati.

Interne komunikacijske odgovornosti

Interna komunikacija tijekom krize uključuje najmanje dva jasna zadatka. Prvi je informiranje važnih unutarnjih javnosti o tome što se dogodilo i što bi trebali učiniti. Drugi zadatak uključuje internu komunikaciju namijenjenu osiguranju dodatnih informacija relevantnih za upravljanje krizom.

Vanjska komunikacija

Mediji nisu jedina vanjska javnost s kojom osoblje sportskih odnosa s javnošću mora komunicirati u vrijeme krize, ali često su najvažniji. To je zato što su masovni mediji kanal kojim sportska organizacija komunicira s drugim vanjskim javnostima. Kao što je prikazano, sportska organizacija može koristiti nekoliko metoda (osobni kontakt, priopćenje za tisak, mrežnu stranicu), za komuniciranje s ključnim javnostima (članovima obitelji, medijima, navijačima).

Odnosi s medijima u krizi

Komunikacija s medijima često je najvažniji i najteži aspekt kriznoga komunikacijskog procesa. Krize su po definiciji zanimljive kao vijest, a novinari će pokušati proizvoditi što više informacija u vezi krize. U skladu s tim, profesionalci sportskih odnosa s javnošću moraju poduzeti vrlo pažljive korake da bi utemeljili sebe i svoju organizaciju kao vjerodostojan izvor informacija.

Da bi se uspješno zalagali za svoje sportske organizacije, profesionalci odnosa s javnošću moraju raditi s drugim višim (top) menadžerima da bi pozorno oblikovali ***ključne poruke***. Jednom kada ključne poruke budu razvijene, uz česta ponavljanja moraju biti prenesene u interakcijama s novinarima.

Naravno, to nije jedino načelo učinkovite komunikacije s medijima u vrijeme krizne situacije. Praktičari su razvili dvadeset drugih preporuka koje profesionalci odnosa s javnošću mogu koristiti dok komuniciraju s medijima ili pripremaju druge pojedince ili glasnogovornike za nastup.

1. Osoblje organizacije odnosa s javnošću mora imati puno razumijevanja za medije. To znači da trebaju činiti sve da bi služili medijskim zahtjevima tijekom

krize i tako održali svoj kredibilitet kao vodeći izvor informacija.
2. Glasnogovornici organizacije moraju biti vjerodostojni. Pokušaji obmane novinara ili spina uvijek se otkriju, a šteta koja nastaje veća je nego da je teška istina izrečena na početku.
3. Glasnogovornici organizacije trebaju pružiti što je više moguće informacija. Ako je sportska organizacija u neprilici, učinci odnosa s javnošću mogu biti minimalizirani otvorenim priznavanjem pogrešaka.
4. Djelatnici odnosa s javnošću trebaju predvidjeti teška pitanja s kojima se glasnogovornici organizacije mogu suočiti kada razgovaraju s novinarima. To dopušta osoblju odnosa s javnošću da asistiraju glasnogovornicima u formuliranju odgovora koji sadrže ključne poruke. U takvim situacijama glasnogovornici mogu koristiti tehniku premošćivanja (*bridgea*), čime glasnogovornik potvrđuje pitanje koje je postavljeno i potom čini prijelaz prema ključnoj poruci koja se odnosi na pitanje.
5. Glasnogovornici organizacije trebali bi izbjegavati frazu *bez komentara*. Čak i ako ne žele odgovoriti na pitanje, moraju naći pristojnije i informativnije odgovore. Dva primjera bi mogla biti: „Prerano je baviti se tom temom baš sada. Bilo bi neumjesno od mene da sada ponudim mišljenje o tome."
6. Kada je pitanje postavljeno glasnogovorniku na konferenciji za novinare, treba ga ponoviti najčešće osoba u odnosima s javnošću koja je zadužena kao moderator događaja prije nego što glasnogovornik odgovori. To omogućuje svim prisutnima da jasno razumiju što je pitano i pruža nekoliko dodatnih sekundi glasnogovorniku da formulira odgovor.
7. Intervjui uživo mogu biti naročito učinkoviti načini glasnogovornicima organizacija da pošalju ključne poruke.
8. Glasnogovornici organizacije ne trebaju umanjivati značenje krize. Takav pristup može upućivati na bahatost i bezosjećajnost.
9. Glasnogovornici organizacija ne bi smjeli špekulirati kada razgovaraju s medijima. Špekulacija može samo poticati dodatna pitanja poput *što ako* i može ograničiti opcije odgovora za kasnije.
10. Glasnogovornici organizacije trebaju izbjegavati neslužbene izjave.
11. Glasnogovornici organizacije ne trebaju procjenjivati novčanu štetu ili pokrivenost osiguranjem. Bilo da je podcjenjuju ili precjenjuju, to samo može zakomplicirati situaciju kasnije kada službene brojke iziđu na vidjelo.
12. Glasnogovornici organizacije ne trebaju igrati igru u smislu pripisivanja krivnje. Ako je sportska organizacija u neprilici, glasnogovornici to trebaju priznati. Ako nije, trebaju izjaviti da će njihova organizacija prihvatiti odgovornost za probleme, čak i ako oni nisu uzrok.
13. Glasnogovornici organizacije trebaju se čuvati humora. Uzevši u obzir ozbiljnost kriznih situacija, pokušaji komedije obično su neprikladni.
14. Glasnogovornici organizacije ne trebaju pokušavati promovirati proizvode ili usluge svoje organizacije tijekom krize. Pokušajem da se krizom koriste kao platformom za prodaju, vjerojatno će biti zapaženi kao koristoljubivi i neetični.
15. Profesionalci sportskih odnosa s javnošću ne trebaju tražiti da članovi medija ne daju štetne informacije. Ako mediji objavljuju

priče koje će predstaviti sportsku organizaciju u nepovoljnom svjetlu, najbolje što osoblje odnosa s javnošću može tražiti jest da se objavi i njihova strana priče.

16. I osoblje odnosa s javnošću i glasnogovornik organizacije trebaju ostati mirni i profesionalni, čak i u emocionalno nabijenim situacijama. To može biti krajnje provokativno uzevši u obzir stres prouzročen kriznim situacijama.
17. Osoblje odnosa s javnošću treba unaprijed očekivati da će se barem neki osvrt medija, čiji je zadatak da izvještavaju o krizi, vjerojatno razlikovati od onih koji inače mogu izvještavati o sportskoj organizaciji. Jedan razlog za to jest što neki mediji mogu zamijeniti novinare nekim drugim novinarima koji se smatraju *otpornijim* na tvrde (*hard*) vijesti. Drugi je razlog taj što će kriza vjerojatno privući pozornost nekih medijskih kuća koje inače ne izvještavaju o sportskim organizacijama.
18. Djelatnici odnosa s javnošću trebaju pratiti medijsko izvještavanje tijekom krize. To im dopušta da ocijene kako njihova organizacija prolazi kod javnog mnijenja i jesu li uspješni u širenju ključnih poruka.
19. Članovi osoblja odnosa s javnošću trebaju pratiti sva ispitivanja koja čine mediji tijekom krize. To sprječava da neki zahtjevi budu zanemareni. Organizacija može ponuditi dodatne informacije koje se odnose na medijski interes prema sportskoj organizaciji.
20. Djelatnici odnosa s javnošću moraju shvatiti da će prethodne navike njihove organizacije s medijima utjecati na to kako će mediji odgovoriti organizaciji u vrijeme krize. Organizacijama i pojedincima koji uživaju veliku reputaciju u medijskim krugovima više će se vjerovati.

Volonteri

48. Odnosi s javnošću i volontiranje u sportu

Kao i drugi poslovni subjekti, sportske organizacije ovise o medijima kako bi svoju priču prenijeli javnosti. Za razliku od ostalih poduzeća, sportskim organizacijama odnosi s javnošću služe kao središte za integrirane marketinške komunikacije. To nije samo zato da sport može biti vijest, nego zato da sportski značaj za javnost ovisi o tome što je vijest. Sportske organizacije zahtijevaju visoku javnu odgovornost – onu koja upućuje ne samo da je sport važan, nego pokazuje i svoju vrijednost prema ljudima i njihovim zajednicama. Zato uspješne sportske organizacije održavaju proaktivne odnose s javnošću.

Odnosi s javnošću mogu pomoći u animiranju i zadržavanju volontera. Oni, također, mogu poboljšati sliku sportskih organizacija i njihova volonterskog programa. Odnosi s javnošću utječu na javnu percepciju o sportskoj organizaciji, čime utječu na stupanj do kojega je volontiranje za organizaciju atraktivno.

Osim toga, volonteri mogu pridonijeti ciljevima odnosa s javnošću sportskih organizacija na dva načina. Prvi proizlazi iz činjenice da volonteri mogu pružiti korisne osnove za promicanje priče o sportskoj organizaciji u medijima. Drugi način na koji volonteri mogu pomoći organizacijskim odnosima s javnošću jest pomoći prenijeti priču do javnosti. U tome smislu volonterstvo postaje dio ukupne funkcije odnosa s javnošću.

Postoje brojne mogućnosti volontiranja za društvenu organizaciju pa se organizacije natječu u privlačenju kvalitetnih volontera. Odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu u pomoći sportskim organizacijama da dobiju volontere. To se događa na dva načina: oblikovanjem javne percepcije sportskih organizacija i izravnim promicanjem volonterskoga programa organizacije.

Dakle, cjelokupni napori odnosa s javnošću sportske organizacije igraju vitalnu ulogu u ukupnome volonterskom programu. Volonterski program ovisi o kvaliteti cjelokupnih napora odnosa s javnošću da bi ga napravili privlačnim ljudima koji žele volontirati. Organizacijski odnosi s javnošću uspostavljaju pozadinske uvjete koji volontiranje čine atraktivnim.

Vrste priča i poruka koje se priopćavaju javnosti putem cjelokupnoga programa odnosa s javnošću postavljaju ton svake tvrtke za angažiranje volontera. Bilo koja vrsta komunikacije, preko oglašavanja ili odnosa s javnošću, dokapitalizirat će ono što ljudi već znaju ili vjeruju o sportskoj organizaciji. Kao rezultat toga korisno je razmotriti priče i poruke koje su

iskomunicirane preko organizacijskih odnosa s javnošću, a koje vode do aktivnosti za angažiranje volontera.

Priče o sportskoj organizaciji u vrijeme u kojemu su volonteri angažirani mogu biti osobito važne. To je važno za velike sportske događaje kao što su Olimpijske igre i svjetska prvenstva. Za te događaje obično je potrebno 50.000 ili više volontera za ispunjavanje niza uloga. Napori da bi se pridobili volontere počinju više od godinu dana prije događaja. Kao rezultat toga, volonteri trebaju pričekati i nekoliko mjeseci da doznaju rezultate njihove prijave. Odnosi s javnošću mogu igrati važnu ulogu u održavanju njihova entuzijazma tijekom toga vremena. Pozitivne priče o organizacijskome odboru i događaju mogu podsjetiti potencijalne volontere na njihovu početnu sklonost volontiranju. Volonterski specifični odnosi s javnošću mogu dalje to poboljšavati. Socijalno umrežene stranice kao što su *MySpace* i *Facebook* sve se više koriste za poticanje uzbuđenja i predanosti među volonterima tijekom odabira.

Odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu kada god je riječ o prijavljivanju za rad volontera. Sama činjenica da sportska organizacija traži volontere može biti osnova za vijest. Postoje mnoge stvari koje javnost želi znati i u vezi kojih se mogu stvoriti specifične vijesti. Primjeri tih vijesti mogu biti: Zašto su volonteri potrebni? Što volonteri omogućuju, a plaćeno osoblje ne može? Kako pomažu sportskoj organizaciji, a kako zajednici? Što bi volonteri trebali činiti? Kako će biti odjeveni? Kada će raditi? Što će se od njih tražiti? Što će dobrovoljci dobiti tim iskustvom? Što su protekli volonteri postigli? Pitanja poput ovih omogućuju kreiranje više priča za medije.

Kao i u svakim naporima odnosa s javnošću, ključni je izazov učiniti ih zanimljivima za javnost – čak i onima koji možda nemaju želju za volontiranjem. Zapamtite da novinari moraju zabavljati svoju publiku, kao i informirati je. Dakle, zadatak je odnosa s javnošću, kada angažiraju volontere, pomoći novinarima pronaći način promatranja volonterskoga programa koji će se svidjeti njihovim čitateljima, slušateljima ili gledateljima.

Volonteri dolaze u sportsku organizaciju iz nekoliko razloga pa njihovi profili trebaju osvijetliti nekoliko različitih pogodnosti koje oni percipiraju kao dobit. U nekim slučajevima volonteri su u potrazi za nečim što će koristiti izričito njima, na primjer mogu zatražiti odgovarajuće radno iskustvo ili izobrazbu u relevantnim vještinama. Jedni žele proširiti svoje društvene mreže ili žele pomoći članovima obitelji koji imaju koristi od organizacije. Drugi su u potrazi za određenom vrstom iskustva. Treći mogu odabrati volontiranje jer cijene ono što sportska organizacija omogućuje onima s kojima radi ili zajednici kao cjelini.

Široka lepeza motiva za volontiranje važna je kada se stvaraju ili promiču priče o volontiranju. Iako su volonteri često popularno odbačeni kao altruisti, mnogi (obično većina) volontiraju iz drugih razloga. Da bi se volontiranje učinilo što atraktivnijim širokoj lepezi potencijalnih volontera, priče trebaju imati niz različitih pogodnosti koje volonteri osjećaju da dobivaju. Neke priče mogu obilježiti volontera koji je uzbuđen zbog vještina koje je stekao ili volontera čije su društvene veze pojačane volontiranjem. Druge priče mogu imati značajke kvalitete neposrednoga iskustva volontiranja, osjećaj da ste unutar. Također bi moglo biti priča o volonterima koji su zadovoljni kako svojim radom doprinose sportskoj organizaciji, klijenteli ili zajednici.

Značajke poput ovih često su popularne u lokalnim medijima, naročito

jer se one mogu održati i potom izvijestiti u sportskim dnevnim vijestima. To, međutim, nije slučaj s novostima o volonterskom programu. U danima zauzetim vijestima ili kad vijesti o volonterskom programu nisu dovoljno važne da bi opravdale zasebnu priču, mogle bi ipak biti ugrađene drugdje.

Sportske organizacije ulažu u svoje volontere. Volonteri nisu slobodni. Izobrazba i nagrađivanje volontera, upravljanje volonterima i pružanje podrške volonterima iziskuje i vrijeme i resurse. Nadalje, programi i događaji mogu ovisiti o uslugama koje volonteri pružaju. Dakle, zadržavanje volontera je od vitalne važnosti.

Kao i u slučaju zapošljavanja, zadržavanje volontera znatno ovisi o cjelokupnim naporima odnosa s javnošću sportske organizacije. Javna klima za volontiranje u velikoj mjeri ovisi o načinu na koji se organizacija doživljava. Volonteri vole raditi za organizacije na koje su ponosni.

Odnosi s javnošću mogu igrati važnu ulogu u privlačenju i zadržavanju volontera u sportu. Javna percepcija sportskih organizacija kao važna, prestižna i vrijedna može stimulirati želju za volontiranjem kao načinom povezivanja s organizacijom. Dobro uokvirena slika može olakšati pridobivanje novih volontera i zgušnjavanje obveza postojećim. Nadalje, uspješan dobrovoljni sustav za upravljanje ili čak kampanja angažiranja može pružiti vrijedan publicitet sportskoj organizaciji, osobito u razdoblju kada postoji malo izvješća o samome sportu. Volonteri mogu biti trenirani tako da služe funkciji odnosa s javnošću sportske organizacije, ali to nije bez izazova.

Volonterski programi sportske organizacije često su podcijenjeni te degradirani na nizak status i slab utjecaj unutar organizacije. Ipak, većina sportskih organizacija nije mogla uspjeti bez potpore volontera. Osim toga, sportske organizacije često podcjenjuju funkciju odnosa s javnošću te ona ima nizak status i utjecaj. Ipak, odnosi s javnošću igraju osnovnu ulogu u oblikovanju javne percepcije i posljedične potpore sportskoj organizaciji. Najuspješnije sportske organizacije ne čine te pogreške. Sportske će organizacije rasti kada odnosi s javnošću i volonterski programi budu na prvome mjestu te kada budu konstruirani sinergijski.

Etika u psihologiji sporta

Etika engl. *ethics, morality* znanost je o moralu. To je skup običaja i navika u ponašanju čovjeka i njegove socijalne skupine promatrane s gledišta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija ispravnoga i neispravnog, dobrog i lošeg. Etika u poslu sustav je poslovnih načela ili vrijednosti koji se odnosi na poslovne sudove, dužnosti i obveze. Određuje što je u poslovanju dobro i etično sa stajališta poslovnoga morala, a što je slabo, neetično. Određuje i što je pravedno, a što nepravedno.

Etika se u odnosima s javnošću smatra dijelom općenitije komunikacijske etike (novinarska, interpersonalna, oglašavanja) te se djelomično poklapa s gospodarskom i etikom političkog djelovanja. Ona je, uz novinarsku i poslovnu etiku, područje praktične etike. Etika odnosa s javnošću bavi se moralno-ćudorednim ponašanjem praktičara u odnosima s javnošću i normama koje su u tome djelovanju utemeljene.

Dodatak

Osobni odnosi s javnošću

Zoran Tomić & Ivan Tomić

Osobni odnosi s javnošću

Kanadski znanstvenik Marshall McLuhan davno je napisao *medij je poruka*. Američki praktičar i teoretičar Roger Ailes napisao je 1988. godine knjigu *Poruka – to ste Vi* (*You are the Message*). Prema njemu, čovjek je *poruka koja hoda*. I veliki je Goethe govorio da *čovjek mora prije svega biti nešto, kako bi bio u stanju nešto napraviti* (*učiniti*), a poznata je i Sokratova misao da *nitko slučajno nije postao dobar*. Andy Green podsjeća da najmoćniji glas koji ima neka osoba nitko drugi ne može čuti. „To je glas oblikovanja vaše sudbine, sposobnosti da se nosite s trijumfom ili katastrofom i kako se upuštate u situaciju i inspirirate druge. Taj glas konačno određuje vaš uspjeh kao komunikatora i uspjeh vaših komunikacija. To je glas u vašoj glavi." A upravo u glavi počinje svaka pobjeda.

Definiranje osobnih odnosa s javnošću

O osobnim odnosima s javnošću dosad se malo pisalo, pa je stoga razumljivo čuti nedoumice poput: je li riječ o osobnim odnosima s javnošću ili su to odnosi s javnošću za osobe? Budući da je to komunikacijsko područje relativno manje poznato, čini nam se da sustavnija istraživanja tek slijede.

Osobne odnose s javnošću stvaraju pojedinci uspostavljajući odnose, tj. komunicirajući sa svojom primarnom javnošću. U toj komunikaciji osobe stvaraju određenu sliku (imidž) koja ih određuje prema javnosti. Na osobne odnose s javnošću znatno utječu verbalna i neverbalna komunikacija, stil, kompetencija, etika, kao i, u najširemu smislu, učinci rada i djelovanja u društvu. Smatra se da osoba ima uspješne osobne odnose s javnošću ako stvori pozitivan stav i percepciju javnosti o sebi služeći i općemu dobru.

Imajući u vidu navedeno, osobni (personalni) odnosi s javnošću koncipirani su kao konstituiranje, pozicioniranje i promocija individualaca da bi se formirao javni identitet.

Menadžment osobne komunikacije

Menadžment osobne (personalne) komunikacije naziv je za sve oblike profesionalne organizirane komunikacije pojedinaca u svim područjima društva. Najvažniji cilj je uspješno pozicionirati pojedince i, do izvjesne mjere, kompanije za koje oni rade u percepciji javnosti.

Prva istraživanja u vezi s istraživačkim i razvojnim projektom *Personal Communication Management* pokazuju koliko i u Europi raste tržište. Sve više agencija i savjetnika za odnose s javnošću prate osobe iz politike, gospodarstva, umjetnosti, sporta, mode, šoua i TV biznisa na njihovu putu u

javnoj karijeri. Također im nude, osim klasičnih savjeta odnosa s javnošću, i osobno poučavanje (*coaching*): vještine intervjua i prezentacije, pripremanje za javne nastupe i tiskovne konferencije, stvaranje imidža i marke, savjetovanje o korištenju boja i stilova i dr. Top-menadžeri poput CEOs (*Chief Executive Officers* – predsjednici uprava) u okviru korporativne komunikacije takvim pakiranjem dobivaju više na važnosti i izgledu.

Menadžment osobne komunikacije nije samo usredotočen na glavne izvršne dužnosnike, nego, također, u širemu smislu, na pozicioniranje velikih i malih slavnih osoba u društvu, kao što su političari, glazbenici, umjetnici i sportski profesionalci, ali i nezavisni profesionalci (odvjetnici, doktori, instruktori, savjetnici u obrazovanju, poslovni i konzultanti za menadžment, terapeuti itd.). Mnogi su od njih, također, članovi organizacija ili su umreženi unutar (trgovačkih) društava i nalaze se pod društvenim uvjetima tržišnoga natjecanja.

Menadžment osobne komunikacije kao oblik savjetovanja stavlja poseban naglasak na pojedince i njihove karaktere/osobine (vrijednosti, sposobnosti, slabosti) i pozicionira ih na najvažnija tržišta (kapitala, prodaje, tržišta rada ili javnoga mišljenja). Konzultanti, instruktori ili treneri pomažu svojim klijentima prepoznati njihov osobni potencijal (sposobnosti, slabosti, vrijednosti, vizije, itd.), ostaviti trajni dojam na javnosti koje su relevantne za njih i iznutra/interno i izvana/eksterno (menadžment dojma), stvoriti pozitivnu reputaciju (menadžment reputacije), pozicionirati sebe kao brend u svijesti javnosti (osobno brendiranje/stvaranje brenda).

Personalizacija

Personalizacija je ključan čimbenik za uspješnu PR-organizacijsku komunikaciju i smatra se da će nestati iz svakodnevnoga rada agencija i konzultanata. Dobro poznati političari, menadžeri i zvijezde iz šoubiznisa često imaju vlastiti tim stručnjaka koji ih savjetuju u svim aspektima odnosa s javnošću. Među njima su konzultanti specijalisti, profesionalni pisci zaduženi za članke i priče o njima, fotografi, medijski treneri, stilisti, predstavnici za medije itd.

Za neku osobu kaže se da ima bogatu osobnost, za drugu da ima problema sa osobnosti, a za treću da nema osobnost. Jedna definicija kaže da što je osoba uspješnija u udovoljavanju i slaganju s drugima, ima bolju osobnost. U biofizičkome smislu, osobnost se gleda kao kvaliteta unutar pojedinca. Ona postoji, bez obzira na to vide li je drugi ili ne. U biosocijalnome smislu, osobnost je izjednačena s vrijednošću socijalnoga podražaja osobe, što podrazumijeva da reakcije drugih definiraju osobnost.

Neki teoretičari definiraju osobnost preko karakteristika i uzroka ponašanja koji jednu osobu odvajaju od druge. Ističe se da je važno znati na koji način ste vi jednaki kao sve druge osobe, kao neke osobe i kao nijedna druga osoba. Druga teorija zaključuje da nijedna bazična definicija osobnosti ne može biti primijenjena s nekom općenitosti. Dakle, iako nas većina koristi slobodno riječ, čini se da postoji znatna kontroverza među psiholozima oko toga koji elementi čine osobnost.

Personalizacija kao društveni fenomen

Neoliberalni model poslovanja i društva ubrzao je čimbenike personalizacije i povezao fenomene kako pojedinci predstavljaju sebe. Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća u industrijaliziranome svijetu trend se jasno kretao prema individualizaciji.

Vrijednosti kao što su nalaženje sebe, samoispunjenje i samozadovoljstvo igraju još važniju ulogu. Zadovoljstvo i uživanje u životu nove su vrijednosti koje se sve više uočavaju kod članova današnjega tzv. društva visokoga standarda. Ljudi očekuju mnogo više od života; žele živjeti vlastite živote, biti ispunjeni, pronaći svoj vlastiti stil te biti jasni i jedinstveni. Osobnost (ličnost) i individualnost postaju sve važnije vrijednosti.

Motor individualizacije kreće se punom brzinom; bitka za priznanje postaje agresivnija; čarobna snaga pozornosti dobiva novu dimenziju. Zahtjevi tržišta rada promijenjeni su tako da sve više ljudi juri za poslovima kojih je sve manje. Konkurencija među onima koji traže posao sve je veća, a procedure odabira postaju sve teže. Kapitalizam modernoga doba, okružen negativnim ispadima globalizacije, treba fleksibilne ljude koji stalno moraju promicati, afirmirati i pozicionirati sebe iznova. To se čak odnosi i na zaposlenike i one na pozicijama menadžmenta (glavne izvršne direktore).

Personalizacija u medijima

Iz perspektive medija personalizaciju je relativno lako definirati. Riječ je o čimbeniku vijesti. Istaknute osobe iz svijeta politike, biznisa, kulture i sporta i dr. zanimljive su pa se o njima objavljuje vijest. Što se više događa, daje osobni pogled, tj. bavi se aktivnostima ili sudbinom pojedinaca, to postoji veća mogućnost da postane vijest. Može se primijetiti da je personalizacija u medijima postala sve važnija tijekom nekoliko posljednjih godina, a mediji se sve više usredotočuju na pojedince u svojim izvješćima. Tendencije prema personalizaciji u medijima otišle su toliko daleko da potiču stvaranje specijalnih TV i novinskih formata koji izvješćuju samo o tzv. *celebovima*.

Personalizacija unutar organizacije

U kontekstu organizacijske komunikacije, definirane kao komunikacije *u* organizaciji te kao komunikaciju *od* organizacija, pozicioniranje pojedinaca uglavnom je (idealno vođeno strateškim planiranjem) radi unutarnje (interne) i vanjske (eksterne) komunikacije. Personalizacija postaje ključan čimbenik (za posao koji uključuje jednu osobu) za mala i srednja poduzeća, kao i velike kompanije. Postaje esencijalna u otvaranju kompanija i njihova menadžmenta prema percepciji javnosti i povećanju njihove transparentnosti. Interes dioničara raste u smislu kakva je osoba direktor, a medijska izvješća usredotočuju se kao nikada prije na pojedince koji vode kompaniju. Stoga komunikacija glavnoga izvršnog direktora ili njegovo pozicioniranje postaje sve važnije. Osobni komunikacijski menadžment pretvara se u prijeko potrebnu komponentu organizacijskih ili korporativnih komunikacija.

Oblikovanje osobnosti

Pitanje možemo li oblikovati našu osobnost zaokuplja pozornost praktičara i teoretičara. Postoje oni koji kažu da osobnost može biti formirana u skladu sa željenim uzorkom. Sljedeće pitanje koje se nameće jest je li ikada prekasno da se osobnost promijeni. Dok je S. Freud smatrao da se naša osobnost u potpunosti formira do adolescencije, E. Erikson je dodao još tri faze (mlado zrelo doba, zrelo doba i potpuna zrelost) u kojima odrasli razvijaju osnovne vrline ljubavi, brige i mudrosti.

Pojedini psihijatari smatraju da osobnost nije u potpunosti formirana u ranome dobu osobe. Teorija socijalnoga učenja tvrdi da je osobnost oblikovana ne samo ponašanjem, nego i opservacijom te imitacijom drugih.

Humanist C. Rogers, autor knjige *Counseling and Psychotherapy* (1942.), govorio je o općoj teoriji osobnosti poznatoj kao samoteorija (*self-theory*). Rogersova glavna briga su međusobni odnosi među organizmom (cjelokupna osoba), osjetilno područje (sva naša iskustva) i pojedinac (koji je rezultat ovih iskustava). Glavni cilj pojedinca je, navodi, samoostvarenje – dosegnuta točku potpune funkcionalnosti u kojoj su cjelokupna iskustva osobe i predodžbe o samome sebi u skladu.

Vraćajući se na pitanje može li se oblikovati naša osobnost, za većinu teoretičara odgovor je – da. Možemo promijeniti svoju osobnost. Zasigurno možemo promijeniti što drugi zapažaju na nama; to je vidljivo vanjsko (fizičko) ponašanje koje reflektira razne aspekte našeg osobnosti.

Upravljanje identitetom

Tradicionalno učenje odnosa s javnošću o identitetu usredotočuje se na pristupe imidžu i upravljanju dojmom (menadžment dojmova) i na organizacijski identitet. Stvaranje javne osobe ili identiteta razvilo se iz područja imidža i upravljanja dojmom. Taktike za postizanje javne prihvaćenosti unutar pristupa imidžu i dojmu usredotočile su se na estetiku i učinkovitu medijsku izloženost. Razlike između dvaju termina bile su nejasne, a termini su se koristili naizmjenično.

Pišući o tomu, J. E. Grunig navodi razliku da je upravljanje imidžom (menadžment imidža) produktivno, dok je upravljanje dojmom (menadžment dojma) performativno. Upravljanje imidžom (menadžment imidža) odnosi se na produkciju (stvaranje) i transformaciju (preobrazbu) izvjesnih imidža koji su pretežno estetski i zbog toga površni. Upravljanje dojmom (menadžment dojma) prvobitno je potjecalo od predstavljanja sebe, dramaturškoga pristupa u kojemu glumci (akteri) pokušavaju stvoriti izvjesne dojmove. Znanstvenici su definirali upravljanje dojmom (menadžment dojma) kao proces pomoću kojega ljudi pokušavaju kontrolirati imidž koji drugi imaju o njima.

Pristup upravljanja imidžom (menadžment imidža) i pristup upravljanja dojmom (menadžment dojma) iz perspektive odnosa s javnošću kritizirao je J. E. Grunig. On je upravljanje imidžom i dojmom vidio kao mogućnost prevare i manipulacije. Identitet je više prihvatljiv pojam, a upravljanje identitetom (menadžment identiteta) prihvatljiviji je pristup unutar odnosa s javnošću jer rad na identitetu nije površna zadaća, nego rad na autentičnim konceptima i pitanjima.

Teoriziranje o konceptu identiteta unutar odnosa s javnošću dosad je privilegiralo organizaciju. Znanstvenici su ispitivali korporativni (poslovni) identitet organizacije ili identitet pojedinaca unutar organizacije. Ideja da identitet može biti korišten kao roba (proizvod) za promotivne namjere dobiva prostor u literaturi. Naprimjer, cilj je karakterističnoga identiteta komodificirati (pretvoriti u robu široke potrošnje) i dodati vrijednost osobi.

Smatra se da su strategije pozicioniranja često nužne da bi se osigurala vidljivost na prenatrpanome tržištu. Neki teoretičari smatraju da samopromocija postaje dio i sastavnicom samoidentiteta. Iz tih perspektiva identitet je koncipiran kao roba (proizvod) za promoviranje i razlikovanje osobe u organizacijama ili na tržištu. Ideja identiteta kao robe (proizvoda), integrirane komunikacije i marketinških vještina da bi se promovirali pojedinci, praksa je u nastajanju. Sada je praktičarima i znanstvenicima odnosa s javnošću izazov ispitati, razmotriti i teorizirati praksu personalnih (osobnih) odnosa s javnošću da bi se

kombinirale najbolje prakse iz odnosa s javnošću i marketinga.

Tko sam ja

Razmisliti o sebi samome prvi je ili jedan od prvih koraka koji osoba na putu izgradnje identiteta i imidža treba poduzeti. Pitanje pojma o sebi ili *self*-koncepta (samopoimanja) umnogome će pomoći rješavanju kasnijih komunikacijskih zagonetki. Dakle, naše samopoimanje *self*-koncepta u velikoj mjeri može utjecati na naš život. „On određuje koje ćemo događaje u našem životu smatrati važnima, što ćemo poduzimati, koje ćemo ciljeve pokušati dostići, hoćemo li biti zadovoljni onim što smo učinili, koji će događaji za nas biti stresni i kako ćemo reagirati na njih."

Razmišljajući o sebi, svaki čovjek susrest će se s tri pojma: *tko sam ja, očekivanje od sebe i vrjednovanje sebe.* Gledajući ova tri pojma o sebi, mogu se dovesti u vezu sa životom proizvoda ili korporacije. Menadžeri i njihov organizacijski korporativni sustav postavljaju pitanje: što je naš proizvod? Planiraju se očekivanja od njega, a nakon što je plasiran na tržište, vrednuje se. Proces je sličan ili jednak.

> *Šest pitanja samopouzdanja su: 1) Kako vi vidite sebe? 2) Kako drugi vide vas? 3) Kako se uspoređujete s onima koji su vam ravni? 4) Koji se vaši talenti ističu? 5) Što vi možete ponuditi? 6) Koja je vaša uloga ili bi mogla biti na (ciljnom) tržištu?*

No vratimo li se čovjeku i njegovu pojmu o sebi, jednoj jednostavnoj, ali važnoj vježbu, prvi zadatak bio bi da svaka osoba napiše sve vrijednosti (čovjeka) koje joj padnu na pamet. Te će vrijednosti pomoći u odgovoru na pitanje *tko sam ja*. Drugi je korak da odaberu deset najvažnijih vrijednosti. Kada i to učine, trebaju izdvojiti pet vrijednosti. Nakon toga neka ostave četiri vrijednosti, a zatim skrate popis na tri, te na još jednu da bi dobili dvije vrijednosti. A sada slijedi ono najteže, trebaju prekrižiti jednu od dvije. Koja je vrijednost ostala kao najvažnija? Želite stići tamo? U redu. Ne zaboravite da i put oko svijeta započinje prvim korakom. No pozabavimo se prije toga pitanjem samopoštovanja.

> *P. Senge i dr. u knjizi Peta disciplina u praksi naveli su oko 90 osobnih vrijednosti: angažiranost, blagostanje, bliski odnosi, brz život, brz ritam rada, čistoća, demokracija, djelotvornost, domovina, učinkovitost, ekološka osviještenost, ekonomska sigurnost, emocija (ljubav i bližnost), financijska dobit, fizički izazov, imati obitelj, integritet, intelektualni status, istina, izazovni problemi, izvrsnost, javna služba, kreativnost, kvaliteta onog u čemu sudjelujem, kvalitetni odnosi, miran život, moć i autoritet, moralno djelovanje, mudrost, nadgledanje drugih, napredak i promaknuće, natjecanje, neovisnost, novac, odanost, odgovornost i pouzdanost, odlučnost, osobni razvoj, otvorenost i iskrenost, poštenje, pomaganje društvu, pomaganje drugima, postignuće, prijateljstvo, priroda, privatnost, priznanje, profinjenost, promjene i raznovrsnost, pustolovina, rad pod pritiskom, rad s drugima, rast, red (mir, stabilnost i tradicija), religija, samopoštovanje, samostalni rad, sigurnost, slava, sloboda, smislen posao, smještaj, spokoj, sposobnost, stabilnost, status, stručnost, suradnja, tržišni položaj, ugled, umjetnost, unutarnji sklad, utjecaj na druge, uzbuđenje, vodstvo, vremenska sloboda, zado-*

voljstvo, zajednica, zasluga, zdravlje, znanje.

Samopoštovanje

Za dostizanje postavljenoga cilja, svaka bi osoba trebala razmotriti svoje samopoštovanje kao vrijednosnu i emocionalnu komponentu pojma o sebi. Kada ljudi odgovaraju na pitanje *tko sam ja*, istraživanja su pokazala da 40 do 70 % odgovora ima pozitivnu ili negativnu konotaciju. Osoba ima visoko samopoštovanje ako o sebi misli i osjeća dobro, odnosno ima loše, nisko samopoštovanje ako o sebi misli i osjeća loše. Neki autori, poput W. Jamesa, razvili su formulu po kojoj je *samopoštovanje jednako postignutome uspjehu u odnosu na očekivanja.*

Njemačka premijerka Angela Merkel ne voli da je uspoređuju s bivšom britanskom premijerkom Margaret Thatcher. Kada ju je časopis Stern opisao kao novu Meggie, ona je u intervjuu Berliner Zeitungu (2004.) kazala: Ne, strogo gledano ja nemam političke uzore. Idem svojim putem, ja sam ja.

Visoko samopoštovanje vrlo je važan aspekt pojma o sebi i o njemu u velikoj mjeri ovisi naše mentalno stanje. Ljudi koji dobro funkcioniraju prihvaćaju sebe sa svim svojim dobrim i lošim stranama (nitko nije savršen), ali općenito misle dobro. Takve su osobe otvorenije i spremne su se usavršavati i mijenjati. Imaju osjećaj vlastite vrijednosti i visoko samopouzdanje. Osobe s izgrađenim samopouzdanjem uvjerene su da su sposobne razmišljati, učiti, birati, donositi odluke, svladati izazove i promjene. Ljudi s visokim samopoštovanjem i osjećajem sigurnosti unutar samih sebe „doživljavaju svijet kao mjesto koje im je potpuno otvoreno i u stanju su odgovoriti na sve njegove izazove. Samopoštovanje nam daje moć, energiju i motivaciju. Potiče nas na aktivnost, dopušta da budemo ponosni na ono što smo učinili, da uživamo u uspjehu i budemo zadovoljni".

Sve osobe koje imaju nisko samopoštovanje trebale bi pročitati knjigu Colina Powella Moje američko putovanje. U knjizi će vidjeti da ni Powell u početku nije nalazio sebe, mijenjao je fakultete, vrstu sporta i dr. Vjerujući u sebe, ostvario je svoj američki san. Postao je načelnik Glavnog stožera američke vojske i ministar vanjskih poslova. Opisujući svoj život objavio je trinaest pravila Colina Powella:
1. Nije tako loše kao što misliš. Ujutro će biti bolje. 2. Naljuti se, zatim prevladaj bijes. 3. Ne dopusti svome egu da se previše približi tvom poslu kako ne bi propao zajedno s njim. 4. Ti to možeš. 5. Pazi što biraš, možda ćeš to i dobiti. 6. Ne dopusti da ti negativne činjenice prepriječe put prema dobroj odluci. 7. Ne možeš odlučivati umjesto drugih. Ne dopusti drugima da odlučuju umjesto tebe. 8. Obrati pozornost na detalje. 9. Podijeli zasluge s drugima. 10. Ostani priseban. Budi ljubazan. 11. Treba imati viziju. Treba tražiti više. 12. Ne slušaj savjete svog straha. 13. Stalni optimizam udvostručuje snagu.

Osobe s niskim samopoštovanjem potpuna su suprotnost osobama s visokim samopoštovanjem. One misle da su nesposobne, neinteligentne, nisu lijepe ni privlačne, inferiorne su itd. Problemi koji se javljaju kod osoba s takvim stavovima su sramežljivost, pretjerana povučenost, strah od kon-

takata s ljudima, povlačenje, nesigurnost itd. Osobe s niskim samopoštovanjem često govore da su takve i ne mogu se mijenjati, teško prihvaćaju kritike i sugestije, nesigurne su i često se ispričavaju čak i kada to nije potrebno, *samo da*, *ništa nije pravdeno* itd. njihove su omiljene uzrečicej. Mnogi ljudi koji imaju nisko samopoštovanje pokušavaju ga potisnuti tako što ga negiraju i manipulativno kontroliraju. Takve osobe mogu biti agresivne ili su bolesno ambiciozne.

Značenje visokoga i niskog samopoštovanja za izgradnju osobnoga identiteta i imidža ili projiciranje osobne slike vrlo je važno, tim više jer samopoštovanje utječe na svakodnevnu komunikaciju i život. Istraživanja pokazuju da su osobe s visokim samopoštovanjem otvorenije u komunikaciji s drugim ljudima, iskrenije su i poštenije. Bez tih triju kvaliteta nema osobnoga uspjeha. S druge strane, osobe s niskim samopoštovanjem u komunikaciji nisu otvorene i izravne. Nesigurne su u svojim mislima i stavovima. Takva komunikacija često izaziva negativan stav recipijenta i stvara određene šumove.

Mentalna mapa (karta)

Upijajući informacije iz okoline, naš um stvara vlastitu mentalnu mapu onoga što vidimo kao realnost. Ta je mentalna mapa kao kazališna pozornica. Nudi pregled kulisa, okvir radnje i kontekst unutar kojega igramo svoju ulogu u svijetu. Nudi nam naš scenarij za vođenje akcije i komunikacije.

Kako vidimo taj okvir radnje na pozornici, našu ulogu unutar njega i naš scenarij, osobno je i jedinstveno samo nama. To je razlog zašto i dva istaknuta praktičara odnosa s javnošću nisu jednaka. Naša mentalna mapa različita je od mentalne mape bilo koje druge osobe s kojom pokušavamo komunicirati. Naše su mape korisne, ali nisu nužno ispravne u njihovoj interpretaciji svijeta oko nas.

Temeljna početna točka za stvaranje djelotvornoga komunikatora prepoznavanje je da sva komunikacija na pojedinačnoj razini i u bilo kojoj kampanji odnosa s javnošću djeluje unutar naše jedinstvene mape. Kao komunikator odnosa s javnošću, naša komunikacija mora biti usmjerena na minimiziranje mogućega pogrešnog tumačenja, a pojačavanje međusobnog razumijevanja.

U vezi s tim, A. Green citira M. Blanda, vodećega britanskog stručnjaka za komunikacije, koji se osvrnuo na neuspjeh u razumijevanju mentalnih mapa drugih ljudi: „U mojem iskustvu najiznenađujući neuspjesi u odnosima s javnošću potječu iz neuspjeha da se prepozna da će drugi ljudi neminovno vidjeti stvari različito od nas. Velike kompanije koje ne uspijevaju razumjeti mentalitet aktivista koji im se suprotstavljaju radije idu za onim što njima odgovara. Ti postupci potječu od jednostranog mišljenja i djelovanja unutar samo jednoga gledišta. To nije dobro."

Uvjerenja, vrijednosti, stavovi i emocije

Da biste razvili komunikacijske vještine, trebate razumjeti što oblikuje vaše pojedinačne mentalne karte (mape). Mentalne mape koje stvaramo u našim mislima imaju svoj oblik i formu.

Uvjerenja

Uvjerenje je mišljenje koje se temelji na vjerovanju da je nešto istinito. Uvjerenja su općeniti zaključci koje donosite o sebi, drugim ljudima i svijetu oko nas, mjerila naših značenjima. Uvjerenja određuju kako razmišljate i osjećate, što ćete učiniti ili nećete učiniti, kako osjećate bilo što u vašemu životu.

Uvjerenja su prihvaćene činjenice ili istine o stvari ili osobi do kojih se došlo preko izravnoga iskustva ili sekundarnoga izvora.

Glavni oslonac i način na koji istaknuti praktičari odnosa s javnošću djeluju jesu njihova glavna uvjerenja. Uvjerenja kao što su poštenje ili duhovno uvjerenje čovjeka igraju ključnu ulogu u životu pojedinca. Ta uvjerenja upravljaju načinom na koji čovjek bira živjeti i djelovati. Teško ih je promijeniti. Mogu obuhvaćati životne stavove kao „stvari će se poboljšati/pogoršati", stavove o vještinama „ja sam sposoban/nisam sposoban", do manje važnih uvjerenja koja *prožimaju vaš život.*

Godine 1990. u Japanu najbolje je prodavana majica s natpisom: „Mi smo najbolji". Iste godine u Sjedinjenim Američkim Državama najbolje je prodavana majica ona s natpisom: „Ponosni na vlastitu nesposobnost".

Rođen sam da uspijem, a ne da propadnem, prvi je *zavjet uspjeha* prema knjizi *Najveći trgovac na svijetu* autora Oga Mandina. U *prvom zavjetu* O. Mandino sugerira da „ne postoji ništa što ne mogu postići ako pokušam". Naime izreka jasno kaže: Bilo da vjeruješ da nešto možeš ili ne možeš učiniti, ti si u pravu. Ti stavovi pokazuju da uvjerenja djeluju kao samoispunjavajuća proročanstva. Čovjekova uvjerenja mogu djelovati poticajno u ispunjavanju njegovih potencijala. Jednako tako negativna uvjerenja mogu djelovati kao kočnice.

U vezi s tim tri su važna i moćna uvjerenja za komunikatore:

- Nema propusta, samo povratna informacija. Ako ste suočeni s rezultatom ili posljedicom različitom od početne namjere, mijenjanjem stava propust u izraz povratna informacija svladat ćete osjećaj negativnosti.
- Značenje komunikacije odgovor je koji dobijete. Ako krivite primatelja za nedobivanje vaše poruke ili pogrešno tumačenje, razmotrite što ste trebali učiniti drugačije da vašu poruku razumije ciljna javnost.
- Namjera ponašanja drugih ljudi je pozitivna. Svaka akcija koju poduzmu najbolji je izbor koji im stoji na raspolaganju u tome vremenu. Možda će biti neshvatljivo za vas, ali je za njih stvarno.

Vrijednosti

Vrijednosti su duboko ukorijenjeni stavovi o onome što držimo valjanim. Vrijednost je ono što vrijedi u materijalnome, moralnom ili duhovnom smislu. Može se definirati kao nešto što ćemo učiniti, čak i ako boli. Vrijednosti su zapravo stvari koje su nam važne u životu. Jednako kao što svatko ima pojedinačna uvjerenja, svatko od nas ima različite vrijednosti. Kao zreli komunikatori možemo smatrati visokom vrijednošću povezivanje s ljudima, izgradnju međusobnoga razumijevanja, osiguranje dijaloga itd.

Vrijednosti predstavljaju rangiranje različitih čimbenika u okruženju prema važnosti koje provodi pojedinac. Vrijednosti predstavljaju razine značaja različitih činitelja (faktora) u okruženju za pojedinca. Vrijednosti najčešće rukovode djelovanjem i sudovima pojedinaca u različitim situacijama.

Glavne se vrijednosti najviše prožimaju u onome što činite i ključ su razumijevanja zašto to činite. „Vaše vrijednosti filtriraju bilo koju informaciju koju prikupite. Ukoliko, naprimjer, ne vrjednujete raznolikost, to će utjecati na vaša ponašanja: nećete prikupljati informacije iz različitih izvora jer će vaše vrijednosti oblikovati vaš pogled na svijet i vi to vidite kao nevažno."

Da bi se dobrovoljno i slobodno priznala i uvažila tuđa vrijednost, valja imati i vlastitu vrijednost.
(Schopenhauer)

Svaki čovjek ima različite vrijednosti i stvara svoju hijerarhiju vrijednosti. Praktičarima odnosa s javnošću važno je provjeriti međusobnu povezivost vrijednosti sadržaja komunikacije s očekivanim ili postojećim vrijednostima primatelja. Ako se sadržaj čini dobro utemeljen i vrijedan većini primatelja te ako ne kompromitira njihove vrijednosti, primatelji će vjerojatnije usvojiti i zadržati tu novu komunikaciju.

Stavovi

Stavovi su načela kojih se netko drži. Stavovi su dakle izrazi naših temeljnih vrijednosti i uvjerenja. Oni se odražavaju na to kakvi su naši osjećaji za nešto, što volimo ili što ne volimo i nude vodič za izražavanje našega ponašanja u komunikaciji. Informacija sama ne mijenja stavove. Kada god komunicirate, vaša djelovanja i način primanja povratne informacije bit će oblikovani stanjem vašega stava. To trebaju shvatiti praktičari odnosa s javnošću.

Stav je sklonost reagiranju na situaciju, osobu ili ideju određenom reakcijom. Reakcija može biti pozitivna ili negativna. To je naučena reakcija - rezultat prošlih opažanja pojedinca, izravnih iskustava ili izlaganja stavovima drugih.

Emocije

Da bi razvili interpersonalne vještine potrebne za uspješnu komunikaciju, suvremeni komunikatori moraju upravljati svojim emocijama, tj. svojim duševnim stanjem. Emocije su dvosjekli mač komunikacije. Kada su pozitivne i iskrene, ne postoji konstruktivnija ni moćnija sila uvjeravanja. No kada su emocije negativne i neiskrene, to podiže (kineski) zid između pošiljatelja (osobe, organizacije) i primatelja poruke (druge osobe ili javnosti).

U TV-emisiji ARD-a 10. siječnja 2005. godine Angela Merkel, njemačka kancelarka, izjavila je da brzo podiže glas: „Katkada moram dati oduška svojoj ljutnji. Vikanje je moja slabost. To je jedini način da spriječim čir na želucu."

„Da biste bili dobar komunikator, morate unijeti dovoljno osobnosti i emocija u ono što kažete i kako to kažete. Komunicirali ili obraćali se jednoj osobi ili njih nekoliko tisuća, ne možete tek tako pretpostaviti da će javnost zanimati jedino one riječi koje ste zapisali. Kada bi bilo tako, mogli biste uštedjeti puno muke jer biste mogli ostati kod kuće i poslati im svoj govor poštom, a oni bi ga mogli pročitati u subotu, kada imaju više vremena. Javnost ponajprije zanimate vi."

Mnogi ljudi gledaju na svijet emocionalno ili racionalno. No svijet nije

crno-bijel. Jednostavno postoje stvari srca i stvari uma. „Možete govoriti o porezima i cestama – to su pitanja uma. One iziskuju intelektualnu konceptualizaciju. No, počnete li govoriti o pobačajima, nestaloj djeci ili zdravstvu, to su pitanja srca. Ona se tiču ljudi."

Kontrola okruženja

Da bi suvremeni komunikator ili praktičar odnosa s javnošću bio uspješan u svakodnevnoj međuljudskoj, skupnoj ili masovnoj komunikaciji, mora ovladati svojim okružjem, tj. treba ga kontrolirati. Pod pojmom kontrolom okružja smatra se „nadzor nad vremenom i prostorom u kojemu djelujete". Jednostavno kada kontrolirate okružje, ne funkcionirate u tuđemu vremenu.

Upravljanje vremenom za mnoge nije pitanje izbora, to je jednostavno nužnost. Znamo da je svakomu na raspolaganju 365 dana ili 12 mjeseci u godini, odnosno 168 sati, 1.440 minuta, 86.400 sekundi u tjednu. Dakle, potrebno je puno vještine i napora da bi svakodnevno uspjeli demontirati našu vremensku bombu.

Dave Durand u knjizi „Upravljanje vremenom za katolike" navodi deset najčešćih i najopasnijih vremenskih bombi: 1. odgađanje, 2. presporo ili prebrzo odlučivanje, 3. iskakanje iz kolosjeka, 4. rastezljivi poslovi, 5. nepotrebni razgovori, 6. nedovršeni poslovi, 7. stres, 8. umor, 9. reakcija umjesto odgovora, 10. loš odabir vremena.

D. Durand navodi još jednu bombu. To je atomska bomba – televizija. Durand sugerira da prestanemo gledati televiziju jer je ona najveći potrošač vremena. Naprimjer dijete u Americi provede 25 sati tjedno gledajući televiziju. Muškarci u prosjeku gledaju 28 sati tjedno, a žene više od 32 sata.

Osim velike važnosti upravljanja svojim vremenom, dobri komunikatori trebaju kontrolirati prostor. Moraju se znati ponašati u prostoru i njime ovladati.

No prije nego što su komunikatori sposobni ovladati prostorom i vremenom, moraju ovladati sobom. B. Tracy to naziva *zakonom kontrole*. Prema Tracyju zakon kontrole glasi: „Sa sobom ste zadovoljni u onoj mjeri u kojoj osjećate da kontrolirate svoj život, a nezadovoljni ste sobom u onom stupnju u kojem osjećate da ste izgubili kontrolu ili da je kontrolu nad vama i vašim životom preuzela neka vanjska sila, čovjek ili neka viša instanca." Taj zakon ili načelo psiholozi nazivaju mjesto kontrole (*locus of control*).

Uspješni komunikatori također misle i o kontroli klime. R. Ailes o kontroli kilme piše: „Dopustite mi da vam opišem situaciju u kojoj *stariji* menadžer loše kontrolira okružje. Zamislite da direktor uđe u dvoranu za sastanke, namrštena lica. Nazočni sjednu u stav mirno. Direktor, vidno uzrujan, sjedne i zareži: 'Dajte mi izvješće iz St. Louisa'. U dvorani se osjeća napetost. Takvo je ponašanje ponekad primjereno. No, kada bi on ušao i druge opustio s nekoliko ležernih komentara ili pitanja, stvorio bi ugodniju klimu i ljudi bi otvorenije reagirali."

Kako vidimo sebe?

Izlaženje na kraj sa samim sobom vrlo je teška zadaća. Mi smo vrlo kompleksni kao osobe. Zasigurno je lako analizirati naše materijalne komponente. Možemo ocijeniti kako se odijevamo, naše manire, naše izglede itd. Ali analiza komponenti poput naših potencijala, kapaciteta, nade, želje, volje za radom i uspjehom je znatno teža.

Kaže se da smo (ili ćemo postati) ono što mislimo da jesmo. To kako

vidimo sebe, može postati samoispunjavajuća slika onoga kako bi nas drugi mogli vidjeti. Zamislite kako bi izgledalo da budete bilo tko, odnosno bilo što što želite biti, za dvadeset godina u budućnosti, deset godina, danas.

Kako vidimo sebe danas nije uklesano u kamenu. Možda nikada uistinu nismo gledali na sebe prije i, ako jesmo, to *mi,* kako se vidimo sada, može se promijeniti. Možemo oblikovati javni imidž koji može u razvojnoj preobrazbi postati *stvaran*.

> *Uzmimo vrijeme da vidimo sebe danas i zamislimo sebe sutra. Pogledajte svoja postignuća. Usporedite sebe s drugima. Na taj način možemo procijeniti sebe u budućnosti ili promjene koje su potrebne da bi se ispunile naše ambicije. Uzmimo olovku i papir. Nabrojimo prednosti. Budimo odlučni. Na koje se prednosti može računati? Koje negativnosti mogu biti promijenjene u prednosti? Koje negativnosti mogu biti neutralizirane? Koristimo ga kao umetak koji označava gdje smo stali u knjizi. Pravimo nadopune na njemu. Brišimo. Mijenjajmo ga. Budimo objektivni kako razmatramo osnovne kvalitete našeg proizvoda – nas, sebe.*

Jedan od važnijih čimbenika su i naše fizičke sposobnosti i ograničenja. Budimo realni, naša vizija, slušanje, fizička spretnost, odgovor na razna opterećenja, tenzije i pritiske, sve može utjecati na uspjeh ili neuspjeh.

Osim fizičkih obilježja, važan nam je čimbenik naše formalno obrazovanje, koje nam pruža ne samo znanje, nego i obrazovanje, a ono nam daje kvalifikacije.

U daljemu razmatranju treba uzeti razinu naše mentalne ili opće sposobnosti – nešto što može ili ne može biti pokazano našim stupnjem obrazovanja. Drugim riječima, naš stupanj obrazovanja (praktični i teorijski dio) nužno ne određuje koliko možemo postići u području koje smo izabrali. Najbolji je primjer ovomu Thomas A. Edison koji je s vrlo malo formalnoga obrazovanja i gluh na jedno uho postigao jako mnogo u svome odabranom području te od čega svi imamo znatnu korist. A. Einstein je bio slab student, jednako kao i Winston Churchill. A Roy Kroc, osnivač McDonaldsa, prekinuo je školovanje u srednjoj školi i imao je 52 godine kada je započeo s poznatim lancem sendviča. Nije mu nedostajalo iskustva i ambicije, unatoč nedostatku formalnoga obrazovanja.

Naši talenti i sposobnosti, ako razmišljamo o njima, nisu ništa više nego posebno usmjereni oblici mentalne energije koju smo uporabili da bismo stekli neobičnu vještinu u jednomu ili više područja da bi rješavali posebne vrste problema. Možemo ih koristiti na različite načine. Razmislimo o svojim posebnim talentima i sposobnostima.

Upravljanje imidžom

Vaš imidž je percepcija drugoga o vama. Imidž je važan, ali drugi ukazuju da nije sve u imidžu. Ako je netko samo imidž (slika), kvaliteta osobe, sposobnost i inteligencija ostaju zanemareni. Međutim, bilo da to želite ili ne, sviđalo vam se to ili ne, slagali se s tim ili ne, nema sumnje – vi ste samo imidž. Ipak, dobra je vijest da se imidž može držati pod kontrolom. Razumije se da ga trebate stvoriti ili prilagoditi i uporabiti. Općenito pravi poslovni imidž je onaj koji kaže da ste vi prilagodljivi, pristupačni, sposobni, uvjereni, kreativni, iskusni, profesionalni, uspješni, pošteni, inteligentni,

organizirani, snalažljivi, iskreni, razumljivi, svjesni, napredni, moderni i dr.

Važnost imidža kao načina komunikacije

Svijet funkcionira komunicirajući. Esencijalno je vizualan zbog općega utjecaja ekrana, velikoga i malog. Kada reklamna agencija ili filmski režiser žele stvoriti osobu koju ćete odmah tumačiti, obično prikazuju stereotipni imidž koji vas ostavlja bez dvojbe. Možete slično izabrati da budete stereotip koji drugi lako razumiju.

Prvi dojam

Mnogo je toga napisano o prvome dojmu i teško je opovrgnuti njegovu važnost. Svi priznajemo da činimo trenutačnu procjenu drugih. Jednako treba znati da i drugi procjenjuju nas. Zanimljivo je otkriti koliko mnogo podsvjesnih procjena može biti napravljeno, opravdano ili pogrešno, o nama prilikom prvoga susreta. Znanstvenici su otkrili oko trideset različitih prosudbi o nama koje se mogu dogoditi u prvih nekoliko trenutaka.

U poslovnome smislu, ako vaš imidž ne zadovoljava očekivanja poslodavaca i poslovne javnosti, ne postoji mogućnost druge prilike. Pozitivno je, ipak, da jednim svjesnim naporom možete mijenjati prosudbu o vama. Međutim, često nećete dobiti priliku ili, što je važnije, možda i nećete shvaćati da je potrebna. Zato morate učiniti sve što je u vašoj moći da osigurate da prvi dojam bude pravi, onaj koji vi želite.

Empatija

Empatija je osjetljivost na mišljenje i osjećaje drugih. Ona je razumijevanje tuđih emocija i osjećaja, odnosno emocija usmjerena na druge. Empatija izaziva opažanje drugoga pojedinca u nevolji i preuzimanje njegove perspektive. Empatični imidž može biti izrazita prednost u komunikaciji s klijentima, kao i unutar vaše vlastite organizacije.

Tipični stručnjak za računare ne bi izgledao previše empatičan prema tipičnome menadžeru sportskog kluba; tipičan kreativni direktor u reklamnoj agenciji ne bi se doimao kao netko tko posjeduje prirodnu empatiju u odnosu na tipičnog*a* tradicionalnog bankara.

Važnost imidža kao sredstva za postignuće

Izgledati uspješno

Izgledati uspješno utječe na daljnji uspjeh. Nema sumnje da ćete biti prepoznati kao uspješni ako tako i izgledate. Uspješno podrazumijeva da ste dobri u onome što činite. Ljudi vole uspješne ljude, s njima se rado druže i poistovjećuju.

Važno je da se trudite izgledati kao pojava koja će se svidjeti osobi koja vam je neposredno nadređena. Ako činite to, neće se čak ni postaviti pitanje izgledate li primjereno kada dođe vrijeme za promociju. Vi očigledno jeste. To će vam, također, pomoći da vas odmah primijete.

Povećano samopouzdanje

Samopouzdanje je važno u komunikaciji i izgradnji imidža. Kada imamo više samopouzdanja, naš govor tijela je snažniji, ugodniji i prihvatljiviji. Dobra komunikacija dovodi do pouzdanijih i boljih rezultata koji će na kraju, bez sumnje, povećati mogućnosti našega poslovnog uspjeha i promocije.

Biti ozbiljno shvaćen

Bez obzira na imidž (bilo da je riječ o siromašnome umjetniku ili ekscentričnom profesoru), svakoga tko misli ili izgleda negativno drugi rijetko promatraju pozitivno.

Kada je riječ o pojavi, blijedosiva je vjerojatno grafički opis nekoga čija

je pojava ravna nuli, tko stvarno neće biti zamijećen ili ga se nećete sjećati. Zapamtite, pozitivno ne znači isticanje na negativan način, nego to znači da ste primijećeni i shvaćeni ozbiljno zbog pozitivnih kvaliteta, stavova i sposobnosti. Pojava se može mjeriti kao postotak. Da biste bili viđeni pozitivno, trebate težiti postotku od 75 %.

Izvući najbolje od života

Ako posvetite posebnu pozornost vašemu izgledu, izvući ćete najbolje od ljudi i situacija. Nije riječ o osobnoj ljepoti, nego o dotjeranoj vanjštini, dobro koordiniranome i uspješnom cjelokupnom izgledu koji izaziva prirodno poštovanje kod drugih. To nije pretpostavka, nego rezultat akademskoga istraživanja. Čak se tvrdi da se majke, braća i sestre više obraćaju lijepim bebama. Osim imidža koji je važan sam po sebi, ispravan poslovni imidž može doprinijeti razvoju vaše karijere.

Elementi koji oblikuju (vaš) imidž

Elementi koji tvore percepciju o vama, prema mišljenju znanstvenika, su izgled, glas i predstavljanje. U nastavku ćemo ih razmotriti pojedinačno.

Izgled

Tvrdnja da je odjeća važna ne isključuje važnost i drugih elemenata imidža. Većina se uvijek usredotoči na odjeću kada razmišlja o imidžu. Ako ste kupili Armanijevo odijelo i mislite da ćete izgledati sjajno, pučka je fantazija. Tužna istina je da nećete izgledati ništa drugačije nego da ste obukli vaše dvije godine staro odijelo. Odgovor je u načinu na koji birate vaše odijelo, kako primjenjujete posljednji potez, usklađujete, koordinirate, stavljate modne dodatke na odgovarajući način i onda kompletirate sliku dotjerivanjem od glave do pete.

Također je važno da odjeća utječe da se osjećate dobro. Ako vam je udobno, niste sputani, a to se ogleda u govoru vašega tijela. Sve što se nalazi u vašoj radnoj garderobi uvijek treba biti pohvalno i odgovarajuće, prema danoj situaciji. Zbog mirne savjesti trebate težiti odjeći koja će imati učinak na vas. Kada vaša garderoba ima učinka, odgovara svim vašim potrebama, vi ćete se osjećati ugodno. Dakle, možete se posvetiti ozbiljnim stvarima u vašemu životu znajući da je ono što i kako nosite dobro i djeluje na imidž.

Vaša vanjština trebala bi odavati dojam čistoće i besprijekornosti pokazujući da vam je stalo kako izgledate, tj. da obraćate pozornost na detalje. To uključuje nokte, kosu, bradu, kožu (šminku za žene), miris/higijenu, naočale/leće, čiste zube i dr.

Glas

Vaš glas može oslabiti ili pojačati vaš imidž. Riječ je o tonu, brzini, intonaciji, *timingu* (izboru trenutka) i sadržaju. Smatra se da je visok i pištav glas odraz nervozne osobe. Nisu to osobe koje biste često željeli sresti. Spor, monoton glas često pripada sporoj, nenadarenoj, ali upornoj osobi, s malo osobnosti ili energije, da ne kažemo da je dosadna onima koji je slušaju.

Glas je zato važan i pridonosi stvarnomu imidžu onoga tko ga posjeduje. Ipak, ugodan, zanimljiv glas uvijek je dodatni čimbenik jer ljudi uživaju slušati takve osobe te obraćaju više pozornosti.

Predstavljanje

Potreba za manirima i pravilima ponašanja važna je u modernome svijetu. Uvijek je najbolje znati što se smatra ispravnim te se tada može donijeti odluka o tome kako koristiti pravila lijepa ponašanja. Maniri i pravila ponašanja su, također, načini pokazivanja poštovanja prema drugima i to zasigurno ne šteti sve dok se na to ne

bude gledalo kao pretjerano, licemjerno ili staromodno. Ponašanje uvijek treba biti u skladu s imidžom koji projiciramo.

Upravljanje osobnom komunikacijom

Koeficijent komunikacije

Vaši načini razmišljanja i komuniciranja određeni su svojstvima i dubinom vaših različitih koeficijenata (inteligencijom, emocijama, suočavanjem s poteškoćama, vizijom, karizmom i kontrolom okružja) te su vezi s vašom sposobnošću da osigurate njihovu ravnotežu.

Koncept koeficijenta inteligencije dobro je poznat kao mjera nečije sposobnosti. To je ipak samo jedno mjerilo u prepoznavanju vaše sposobnosti. Vaš zaštitni znak razmišljanja, istaknuti način kako razmišljate kao pojedinac, oblikovan je time kako koristite te različite koeficijente. Svaka je komunikacija različita, posebna te svaka situacija zahtijeva različite pristupe. U nekim slučajevima trebat ćete naglasiti činjenice i detalje, drugi put emocionalno komunicirati s vašom publikom, a ponekad će vam trebati karizma i vizija, motivacija itd.

Sposobnost korištenja vaših raznih koeficijenata naziva se *vaš koeficijent komunikacije* (CQ). Dobar praktičar odnosa s javnošću osoba je koja je sposobna osigurati ravnotežu između tih različitih resursa u ispunjavanju potreba određenoga vremena ili situacije. Komunikatori odnosa s javnošću trebaju biti prikladni za različite situacije zbog njihovih različitih jačina u koeficijentima.

Šest Q

U uvodniku *Wall Street Journala* nalazi se, bez sumnje, jedna od najpotpunijih definicija inteligencije: „Inteligencija je mentalna sposobnost koja, između ostalog, podrazumijeva moć rasuđivanja, predviđanja, rješavanja problema, apstraktnog mišljenja, shvaćanja složenih ideja i pojmova, brzog učenja i izvlačenja koristi iz iskustva."

Pišući o koeficijentu komunikacije, A. Green navodi četiri koeficijenta: koeficijent inteligencije, emocionalni koeficijent, koeficijent suočavanja s poteškoćama i koeficijent vizije. Analizira kako različiti koeficijenti djeluju te kako ih komunikatori mogu koristiti u svojim komunikacijama. R. Ailes (1988.) osim tih koeficijenata, koji su iznimno važni za *personal public relations,* navodi važnost još dvaju koeficijenata: koeficijent karizme i kontrole okružja. Promatrajući navedene stavove Greena i Ailesa, dolazimo do jedinstvenoga modela osobnih koeficijenata koji tvore složeni *koeficijent komunikacije* (CQ).

Koeficijent inteligencije (Intelligence quotient – IQ)

U razvijenim zemljama Zapada, poput SAD-a, koeficijent inteligencije (naziva se još i racionalni koeficijent) gotovo je službena religija, prvi ključ uspjeha nakon Boga. IQ odlučuje o svemu: upisu u dječji vrtić i na sveučilište, o mogućnosti zapošljavanja, kao i o budućoj karijeri. Sa slabim IQ-om prognani ste u trećerazredne škole, beznadno zaglavljeni na radnim mjestima bez budućnosti ili u punome smislu isključeni iz sustava (osim ako niste Forrest Gump). Pedesetih godina prošloga stoljeća IQ je poslužio najrealističijim stavovima. William Shockley, dobitnik Nobelove nagrade za fiziku (izumitelj tranzistora), predložio je da se steriliziraju svi američki crnci pod izgovorom da na IQ-testovima neprestano pokazuju slabe rezultate.

Marilyn von Savant u Guinnessovoj knjizi rekorda upisana je kao osoba s najvišim izmjerenim IQ-om – 228. Živi u New Yorku kao spisateljica i predavačica, a bavi se usavršavanjem kvalitete mišljenja. Napisala je, između ostalih, knjigu „Zaboravila sam sve što sam naučila u školi".

Vaša sposobnost da analizirate, racionalizirate i zadržite znanje bit je vaših sposobnosti. Dok je važno kontrolirati činjenice i posjedovati razne vještine, biti pametan nije dovoljno za uspješnu komunikaciju. Naprimjer imidž liječnika kojemu nedostaje taktičnoga ponašanja prema bolesniku primjer je znanja visoke razine, s jedne strane, ali i siromašnih međusobnih vještina, s druge strane.

Istaknuti komunikatori koriste svoje IQ-vještine u svakodnevnoj komunikaciji. S poslovnoga gledišta, IQ-sposobnosti pomoći će im održati korak s tržištem, vladinom politikom, javnim mišljenjem i razvojem konkurencije, zatim u prikupljanju informacija, dimenzioniranju vremena, kriznim situacijama, planiranju, upravljanju itd.

U analizi bilo kojega komunikacijskog izazova vaše IQ-vještine pomoći će vam da:

- definirate izazov i pomognete u uspostavljanju određenih ciljeva koje trebate postići
- razmislite široko i strategijski, razumijevajući pitanja i kontekst s kojim se suočavate
- shvatite ključne činjenice situacije rastavljajući informacije na sastavne dijelove i prepoznavajući pojedinačne odnose između različitih elemenata
- procijenite akcije u smislu njihova mogućega učinka na sveobuhvatne ciljeve
- prepoznate moguće rezultate situacije važući pozitivne i negativne rezultate vaših odluka.

Grčki filozof Aristotel zapazio je snažno uvjeravanje sofističkih profesionalnih govornika u antičkoj Grčkoj. Ključni aspekt u njihovim vještinama bila je uporaba onoga što su zvali *logos* racionalnosti poruke. Lekcije sofističkih govornika u korištenju logičkih dokaza uključuju:

- prenošenje poruka na uvjerljiv i autoritativan način
- određivanje ciljeva
- podržavanje argumenata dosadašnjim uspjesima i čvrstim dokazima
- dijeljenje dvostranih argumenta s inteligentnim ljudima, ali i pobijanje protuargumenata
- posjedovanje dosljedne klizne ljestvice zahtjeva u nizu počinjući nižim, nevažnim točkama sporazuma te nastavljajući ključnim odlukama na višoj razini.

Emocionalni koeficijent (Emotional quotient – EQ)

Pravila na poslu se mijenjaju. „Ocjenjivanje se obavlja prema novim mjerilima: nije bitna samo inteligencija, ni naobrazba i stručnost, već i spretnost kojom se nosimo s vlastitom osobom i s drugima. Ta se nova mjera sve više primjenjuje prilikom odlučivanja tko će biti zaposlen, a tko ne, tko će biti otpušten, a tko zadržan, tko zaobiđen, a tko unaprijeđen." Kao što se vidi, riječ je o emocionalnoj inteligenciji (EQ). Prema knjizi *Emocionalna inteligencija – procjene i vrste*, emocionalna inteligencija skup je „emocionalnih potreba, poriva i istaknutih vrijednosti osobe i upravlja svim oblicima vanjskog ponašanja".

Iz navedene definicije vidljivo je značenje emocionalne inteligencije, tim više jer statistika ukazuje da s vremenom IQ raste, dok EQ pada, i to je zabrinjavajući podatak. „Od 1918.,

kada su američki novaci koji su sudjelovali u Prvom svjetskom ratu prvi put masovno testirani IQ-testovima, prosječan rezultat na testovima inteligencije porastao je 24 boda, a sličan porast zabilježen je u razvijenim zemljama diljem svijeta." S druge strane, istraživanja o američkim poslodavcima otkrivaju da više od polovine njihovih zaposlenika nemaju dovoljno motivacije za daljnje učenje i usavršavanje u svome poslu. Njih 40 % nije sposobno surađivati s kolegama, a 19 % koji se prijavljuju za prvo radno mjesto imaju dovoljno jaku samodisciplinu i radne navike. Sve se više poslodavaca žali na nedostatak sociabilnosti svojih novih zaposlenika. Problem nije samo u mladim zaposlenicima, nego vrijedi i za neke zrele menadžere.

U američkom nacionalnom pregledu onoga što poslodavci traže od zaposlenika, koji se prvi put zapošljavaju, posebne tehničke vještine danas su manje važne od učenja na poslu. Poslodavci su istaknuli sljedeće vještine:

- sposobnost slušanja i usmena komunikacija
- prilagodljivost i kreativne reakcije na neuspjeh i prepreke
- osobnu kontrolu, samopouzdanje, motivaciju za rad, želju za razvojem karijere i ponos na postignuća
- skupnu i međuljudsku djelotvornost, suradnju i timski rad, vješto rješavanje neslaganja
- djelotvornost u organiziranju, želju da se osobno pridonese, potencijal za vodstvo.

Za uspjeh u poslovnome i osobnom životu „bitna je neka drugačija pamet". Ta drugačija pamet vaše su EQ-vještine koje vam omogućuju uspostavu jasnije slike u bilo kojoj situaciji. One vam pomažu da idete iznad očiglednih logičnih elemenata razmatrajući veze i sličnosti između, naoko nepovezanih, pitanja u razlikovanju temeljnjih i perifernih odluka. Vaše vam EQ-vještine omogućavaju da se pozabavite dvosmislenošću te iskoristite pozitivno vaše potencijalne prilike u bilo kojoj situaciji.

Vaš EQ omogućava vam da preuzmete odgovornost i prihvatite da su greške učinjene. To vam pomaže da se dobro nosite s kritikama i da učite iz toga gledajući na to kao na konstruktivnu povratnu informaciju koja nudi poučno iskustvo, a ne kao prijekor

Vaše EQ-vještine omogućavaju vam njegovanje otvorenosti i dijeljenje informacija među kolegama. Omogućavaju vam da pokupite verbalne i neverbalne savjete u bilo kojoj komunikaciji. U svakodnevnoj komunikaciji koristite vaše EQ-vještine da biste prilagodili komunikacije potrebama svoje ciljne publike.

Koeficijent vizije (Vision quotient – VQ)

„Danas nitko nema vizije. Nitko više ne može reći što bi trebalo biti i kamo ići", napisao je H. Küng u svome djelu *Svjetski ethos za svjetsku politiku* sugerirajući da postoje iznimno pametni ljudi, ali je malo vizionara. Evidentno je danas da na poslovnome planu, i na osobnoj razini, mnogima nedostaje vizija. Vizija je slika budućnosti koju nastojimo stvoriti, opisana u sadašnjemu vremenu. Izjava o našoj viziji pokazuje kamo želimo ići i kako ćemo izgledati kada tamo stignemo.

Vizija mora postojati da bi se razvila kreativnost. Jednako vrijedi i za najvažniji brend: vaš osobni. Ako na sebe promatrate kao brend, onda dugujete viziju onoga što želite ostvariti. Vizija veća od života natjerat će vas da ujutro ustanete iz kreveta te da se aktiviraju kreativni sokovi.

Godine 2003. dobio sam zadaću pratiti prvih stotinu dana administraciuje Arnolda Schwarzeneggera za CBS 2, lokalnu televizijsku postaju iz Los Angelesa. Slavni filmski glumac i bodybuilder izabran je za guvernera Kalifornije na izvanrednim izborima na kojima je opozvan dotadašnji guverner Gary Davis. Tri sam mjeseca iz neposredne blizine pratio brojne govore guvernera Schwarzeneggera. Neki od njih bili su čisto politički, ali su i mnogi bili snažno osobni, posebice kada je govorio pred mladima. Nakon što sam saslušao desetke govora, shvatio sam da sve velike ideje i veliki uspjesi počinju od strastvene vizije, a to je u jednakoj mjeri važno i za pojedince i za tvrtke. Nikada se nisam umorio slušati Schwarzeneggerove nevjerojatne životne priče: priče o mladiću u malenome austrijskom selu koji dolazi u Sjedinjene Američke Države osvaja titulu Mr. Olympia (sedam puta), postaje svjetski poznati glumac, vjenčanjem ulazi u obitelj Kennedy te ga biraju za 38. guvernera Kalifornije. Na prvi pogled, riječ je o američkom snu. No, ništa od toga ne bi se dogodilo bez vizije. Schwarzenegger je stalno govorio da je njegova vizija, već u dobi od deset godina, bila doći u Ameriku kako bi iskoristio sve prednosti koje SAD nudi. Osvajanje titule Mr. Olimpia bio je cilj, ulaznica koja će omogućiti ispunjenje njegove vizije. Schwarzenegger je svoju viziju svaki dan imao na umu, pri svakom podizanju utega, pri svakoj zapreci.

Ako nemate viziju današnjega dana, tjedna, mjeseca gdje ćete stići? Stoga se vizija može usporediti s definiranjem odredišta na horizontu do kojega namjeravate stići na vašemu putovanju.

Još je Niccolò Machiavelli kritizirao Maksimilijana Habsburškog zbog vizije. U svojoj knjizi „Vladar" (1534.) o njemu piše: „Što jednog dana sagradi, drugog razgradi, pa se nikad ne može razabrati što hoće ili namjerava uraditi, niti se čovjek može osloniti na njegove odluke."

Dobri praktičari odnosa s javnošću posjeduju viziju potencijalnoga pozitivnog rezultata prema njihovim komunikacijskim izazovima. Njihova vizija nudi iznimnu sliku sadašnjih i budućih ciljeva koji se mogu postići. Ima dosta istine u poznatome kliše-ju menadžmenta: „Vizija – nijedan vođa ne napušta dom bez nje." Vizija je ključna za osobni uspjeh, bilo da ta osoba vodi zemlju ili organizaciju ili da izdaje priopćenje za medije. Svi oni trebaju viziju da bi ispunili zadatak.

Ako, naprimjer, izdajete priopćenje za medije i imate ograničenu viziju mogućega uspjeha, pogodite koji je mogući rezultat? Što je više razuman i definiran vaš cilj, postoji veća vjerojatnost da ćete ga postići. Oscar Hammerstein je primijetio: „Ukoliko nemate san, kako ćete učiniti da se vaš san ostvari?"

Pazi što želiš, moglo bi ti se to i ostvariti – samo je jedna misao koja potvrđuje da je vizija zapravo naša mentalna mapa postavljena u budućnost. To znači da uspješni ljudi odrede svoj cilj i poduzimaju neposrednu i odlučnu akciju da ga ispune.

Nisu li tako postupile i Anita Roddick (The Body Shop), Fred Smith (Federal Express), Steve Jobs (Apple Computer), Bill Gates (Microsoft),

Michael Dell (Dell Computer), Ray Kroc (McDonald's), Walt Disney (Disney Corporation), Sam Walton (Wal-Mart), Akio Morita (Sony), Nicolas Hayek (Swatch Watch Co.), Ted Turner (CNN), Richard Branson (Virginia Air), Soichiro Honda (Honda), Simon Marks (Marks&Spencer), Luciano Benetton (Benetton), Ingvar Kamprad (IKEA), Jeff Bezos (Amazon), Phil Knight (Nike) i dr.?

Vaš koeficijent vizije sadrži dva elementa. Prvi je osjećaj horizonta gdje želite biti. Drugi je element put kojim možete dosegnuti vizije. Definiranje obaju elemenata pomoći će vam u uspješnome poduzmanju neposredne akciju da to podržite. Ne zaboravite da i put oko svijeta započinje prvim korakom.

Bez vizije bilo bi nemoguće zamisliti postignuća AT&T-a, Forda ili Applea. Theodore Vail imao je viziju univerzalnoga telefonskog sustava za čiju je provedbu trebalo pedeset godina. Henry Ford imao je viziju da obični ljudi, ne samo bogataši, posjeduju vlastite automobile. Steven Jobs, Steve Wozniak i ostali suosnivači Applea uočili su snagu kojom računala mogu pomoći ljudima. Da ih nije vodila vizija o globalnome uspjehu, bilo bi nemoguće zamisliti i brz uspon japanskih tvrtki kao što su Komatsu, Canon ili Honda.

Uspješni komunikatori koji koriste viziju uporabljuju pozitivno razmišljanje kao gorivo za održavanje onoga što je zapravo dio mašte. Oni misle široko i unaprijed koristeći viziju i te se usredotočuju radije na budućnost nego na prošlost. Pokazuju svijest dugoročne koristi nad kratkoročnim odlukama. Održavaju pozitivan izgled, traže pozitivne rezultate i ostaju optimistični, komuniciraju poruke nade. Bertie Ahern, irski premijer, često je koristio tu tehniku za vrijeme brojnih pogoršanja s kojima se suočavao u uspostavljanju mira u Sjevernoj Irskoj, gdje je opazio da će se „stvari pogoršati prije nego što se poboljšaju". Suočen s nemogućnošću da nađe pozitivno u kratkome roku, potražio je utočište u dugoročnoj perspektivi.

Koeficijent suočavanja s poteškoćama (Adversity quotient – AQ)

Bez obzira na to koliko je vaša vizija moćna i jaka, neminovno ćete nailaziti na poteškoće, potencijalne prepreke koje vas sprječavaju da dođete do mjesta gdje želite biti. Najveća vještina komunikatora je ne predati se. To je vaš AQ.

AQ-vještine omogućuju nam pozitivnu reakciju na promjene i prepreke, osobne i korporativne. „Ako ste slabi, iznevjerit ćete sebe, potkopati povjerenje koje mediji imaju u vas i naštetiti ugledu svoje organizacije. Trebate unutarnju čvrstinu kako biste prevladali takve situacije."

Začetnik osobnoga razvoja pisane riječi, doktor i novinar Samuel Smiles, zapazio je u svojoj *Samopomoći* (*Self-Help*): „Gledajući na neke od važnijih primjera (uspješnih ljudi), može se također reći da su rani susreti s teškoćama i negativnim prilikama bili prijeko potrebni uvjeti uspjeha."

Svjetski poznatoga i popularnog glumca Sylvestera Stallonea, poznatijeg kao Rocky ili Rambo, u njegovim su ga prvim glumačkim danima agenati za odabir glumaca u New Yorku često odbijali. Bilo je samo deset agenata, ali su ga stalno odbijali. Zašto je onda Stallone uspio? Imao je velik koeficijent suočavanja s poteškoćama.

Studije o tri stotine istaknutih oso-

ba u svijetu, uključujući Franklina D. Roosevelta, Sir Winstona Churchilla, Claru Barton, Helen Keller, Mahatmu Gandhija, Majku Tereziju, Martina Luthera Kinga ml., pokazale su da je 25 % njih imalo ozbiljnih tjelesnih poremećaja, dok ih je 50 % u djetinjstvu dodatno bilo izloženo nasilju ili odraslo u siromaštvu. Ti su sjajni ljudi pronašli (pozitivan) odgovor na ono što im se događalo umjesto da se (negativno) opiru.

Koeficijent suočavanja s poteškoćama vaša je volja za uspjehom, vaša odlučnost, sposobnost da se iznova vraćate, da se ne zastrašite u svojoj potrazi. Svatko ima nesretnih dana. No uspješan komunikator svladava prepreke ili, kako često čujemo, prepreke postoje samo zato da bismo ih prešli.

Ključni resursi za vaše stanje suočavanja s poteškoćama su:

- odgovornost
- značenje
- ustrajnost
- fleksibilnost.

Odgovornost – uspješni komunikatori su 100 % odgovorni. Neizbježno se suočavaju s privremenim neuspjesima, ali čine sebe 100 % odgovornim za bavljenje svojim problemima.

Vodeći motivirajući govornik Steve McDermott redovno pita svoju publiku: „Koliki postotak vašeg životnog uspjeha leži na vama, a koliki postotak ovisi o stvarima nad kojima nemate kontrolu – kao što su sreća, društvena klasa, okolnosti?" Među poslovnim izvršnim direktorima najčešće dobije odgovor da oko 80 % životnoga uspjeha ovisi o njima. Nije zadovoljan time. Njegov odgovor je da to treba biti 100 %. Uspješni ljudi imaju povremenih neuspjeha, ali su u potpunosti odgovorni što će učiniti sa sobom.

Značenje – da bi postigao bilo kakav uspjeh, zadatak mora imati značenje. Izazov je za uspješnoga komunikatora pripisivati pozitivno značenje bilo kojemu zadatku.

Ustrajnost – *Ustrajat ću dok ne uspijem* treći je dio svjetskoga bestselera *Najveći trgovac na svijetu* autora Oga Mandina. „Sve što sam uspio postići u životu i sve što namjeravam postići zahtijeva napor, strpljenje, ustrajnost kakvom mravi grade mravinjak, česticu po česticu, misao po misao, korak po korak", napisao je Mandino u *Prvom zavjetu uspjeha*. Zbog toga iz svoga rječnika (glave) izbacit ću riječi: *ne mogu, nisam sposoban, prestati, nemoguće, ne dolazi u obzir, nevjerojatno, neuspjeh, neizvodivo* itd. „Ustrajat ću dok ne uspijem. Nisam došao na svijet da me poraze, niti neuspjeh kola mojim žilama. Nisam ovca koja čeka da je podbode pastir. Ja sam lav i odbijam razgovarati, hodati, spavati s ovcama. Ne želim slušati one koji kukaju i prigovaraju jer njihova je bolest zarazna. Neka se oni priključe ovcama. Klaonica neuspjeha nije moja sudbina. Ustrajat ću dok ne uspijem."

Fleksibilnost – dobri komunikatori kombiniraju sposobnost preuzimanja rizika i, također, poštivanja prioriteta. Što više opcija i prilika imaju, više je i fleksibilnosti na raspolaganju. Vaše vještine AQ-a omogućavaju vam da odgovorite pozitivno na promjene i zastoje. Biti fleksibilan dar je i sposobnost koja se stječe i bitan je element svakoga uspješnog komunikatora.

Koeficijent karizme (Charisma quotient – ChQ)

Što je zajedničko Johnu F. Kennedyju, Martinu Lutheru Kingu, Majci Tereziji, Ivanu Pavlu II? Oni su karizmatične osobe. Imaju karizmu ili koeficijent karizme (ChQ). Karizma je velika nadarenost, svetost, nadahnuće, osobita moć, moć komuniciranja... I. Šiber u knjizi *Osnove političke psihologije* piše da vođa u politici mora biti „znatno

više mobilizator, animator, mora imati određenu karizmu, snažnu ličnost, mora imati određeni *politički eros*".

Osobe s istaknutom karizmom sposobne su biti prirodne vođe. Imaju sposobnost razviti konceptualne i komunikacijske vještine, razmišljati o osobnim vrijednostima i s tim vrijednostima povezati svoje ponašanje, naučiti kako slušati i cijeniti druge i njihove zamisli. Bez toga je truda osobna karizma stil bez sadržaja.

> *Svaka osoba može izmjeriti stupanj svoje karizmatičnosti. Na sljedeća pitanja može se dati ocjena od jedan do pet. Potom se zbroje bodovi i dobiveni broj se podijeli sa sedam. Samouvjeren sam, zadovoljan sam sobom, znam postići da se drugi osjećaju dobro, vladam svojim životom, imam konkretne ciljeve i određenu misiju, drugi me smatraju vođom, prirodan sam i nepretenciozan, bez obzira na okolnosti.*

Nemaju svi ljudi karizmatičnost ili, bolje je reći, da je razina karizmatičnosti kod ljudi posve različita. Samo one osobe koje imaju visok koeficijent karizme mogu dosegnuti velike visine.

Koeficijent kontrole okružja (Control of the atmosphere quotient – CaQ)

Neke osobe, iako uspješne, nikako ne uspijevaju dimenzionirati vrijeme, a često se ne snalaze ni u prostoru. Već smo konstatirali da kontrola okružja podrazumijeva nadzor nad vremenom i prostorom. U novome informacijskom dobu, vrijeme je jedan od najvažnijih resursa. Znati adekvatno koristiti vrijeme danas je gotovo pitanje osobnoga uspjeha i neuspjeha.

Koeficijent kontrole okružja podrazumijeva kontrolu vremena, prostora, kontakta pogledom (ne samo u što i koga gledamo, nego i emocionalne poruke pogleda), jačine glasa, izgovora, promjena u intonaciji i tonu, mentalnoga stanja (smirenost, sreća, raspoloženje, samouvjerenost), tijeka razgovora (znamo kada i kako ubaciti svoje ideje i mišljenje), ravnoteže između apsorpcije i projekcije, osjećaja (svjesnost i razumijevanje).

Komunikacijske vještine/ sposobnosti

Kao praktičar odnosa s javnošću svakodnevno gradite mostove kojima povezujete različite ljude, uspostavljate komunikaciju, razumijevanje i suradnju. Izazov komunikacije počinje vašim razumijevanjem potreba vaše javnosti. Izreka ponašaj se prema ljudima kako bi volio da se oni ponašaju prema tebi, koristan je alat za uvažavanje potreba drugih ljudi. Možda bi bila primjerenija izreka ponašaj se prema ljudima kao prema samom sebi.

Djelovanje, integritet i povjerenje

Izgraditi pozitivnu sliku, uživati poštovanje, da ne kažemo divljenje drugih, vrlo je složeno i komunikacijski zahtjevno. Razmotrit ćemo važnost neverbalne i verbalne komunikacije u projiciranju svoje željene slike, no prije toga razmotrimo važnost onoga što činimo, integritet i povjerenje kao važne elemente osobnih odnosa s javnošću.

Komuniciranje kroz djelovanje

Vi ste ono što činite. Vaša su djelovanja oblik komunikacije. Zapravo, konačan su oblik komunikacije ili kako poslovica kaže: Slušaj ono što činim radije nego ono što kažem. Dakle, bitno je ono ste što činite, a ne ono što kažete da jeste. Istraživanja pokazuju da će vaše ponašanje često izraziti vaša unutarnja gledišta i osjećaje. Veliki komunikatori prepoznaju da njihova djelovanja prenose poruku ili, kako se kaže, djela govore glasnije od riječi.

Komuniciranje integritetom

Američki pisac R. W. Emerson kudio je nedostatak istine u govoru svoga sunarodnjaka: „Što je glasnije govorio o svom poštenju, to smo mi brže brojali naše gluposti." „Pratite moje usne i vidjet ćete da riječi ne mogu same komunicirati poštenje. A kako onda vi možete komunicirati istinski integritet?", pita se A. Green i konstatira da se istinsko slaganje u vašim komunikacijama događa kada se ponašate u skladu s vašim uvjerenjima i vrijednostima. Arthur Page, bivši predstojnik odnosa s javnošću američke Telekom kompanije (AT&T), imao je iskrenu definiciju odnosa s javnošću: *Kažite istinu i dokažite je djelom*.

Integritet je iznad poštenja. Poštenje *priča* istinu, čini da vaše riječi budu stvarne. Integritet čini da vaša realnost udovolji vašim rječima. Dakle, držite se obećanja i ispunjavajte vaša očekivanja. Jedan je od najvažnijih načina da se pokaže integritet biti odan onima koji nisu nazočni. Čineći to, gradite povjerenje nazočnih. Integritet znači izbjegavanje komunikacije koja je varljiva ili je ispod dostojanstva ljudi. Osobni integritet stvara povjerenje. Ljudi mogu na prvi pogled nastojati razumjeti, sjetiti se malih stvari, održati obećanja, razjasniti i ispuniti očekivanja, ali još uvijek ne uspijevaju izgraditi rezerve povjerenja ako su dvolične osobe. Povjerenje može djelovati na dubokoj misaonoj razini.

Postoji nekoliko ključnih strategija koje se koriste za izgradnju integriteta:

- iskreno se zainteresirajte za druge ljude
- učinite da se druga osoba osjeća važnom i neka to bude iskreno
- pokušajte iskreno vidjeti stvari s gledišta druge osobe
- pomozite drugoj osobi da bude sretna čineći ono što vi predlažete
- imajte obilje duševne sposobnosti i dopustite da drugi imaju vaše ideje
- shvatite i živite svoje vrijednosti.

Kada je Lyndon Johnson prvi put postao predsjenik SAD-a, njegov je program „Great Society" dobio punu potporu cijele zemlje. Johnson je bio izniman vođa, imao je strpljenje potrebno da provede Kongres kroz planirano donošenje zakona rješavajući jedan po jedan prijedlog zakona. Njegovo uključivanje javnosti bilo je jednako dojmljivo. „Njegovi su ciljevi bili ciljevi zemlje", napisao je povjesničar William Manchester. No, rezultati Johnsonova vladanja na kraju su se pokazali razočaravajući, a jedan od razloga je taj što Johnson nije uspio zadržati svoju posvećenost istini. Kada su mu rekli da SAD ne može istodobno priuštiti „Great Society" i Vijetnamski rat, počeo je sustavno lagati o troškovima rata. Johnson se postupno počeo izolirati od kritike, čak i one svojih savjetnika, a ubrzo su mnogi od članova njegova kabineta odustupili. Na kraju je Johnsonov niz laži dospio u javnost i to se pretvorilo u „raskorak kredibiliteta", kako je napisao 1965. New York Herald Tribune.

Postizanje povjerenja

Prvi je cilj u bilo kojoj komunikaciji uspostaviti povjerenje. Ljudi kupuju prvo povjerenje, pa tek onda proizvod. Povjerenje je mjera pouzdanosti osobe prema nekome i spremnost djelovanja na osnovi riječi, djela i odluka drugih. Povjerenje se stvara u skladu s pet središnjih načela:

1. kompetencija – trebate biti u stanju izvršiti ono što kažete
2. pouzdanost – trebate izvršiti vaša obećanja i učiniti ono što kažete

3. iskrenost – treba postojati transparentnost u vašim poslovima
4. jednakost – osjećaj pravednosti između strana
5. davanje – ako dajete nešto, pokazujete predanost odnosu.

Povjerenje je imperativ svake komunikacije. Ljudi visokoga povjerenja dijele znanje jedni drugima u izgradnji zajedničkoga razumijevanja. Povjerenje i suradnja vitalni su za budući rad. Morate zaraditi povjerenje, biti iskreni s ljudima i povjeriti im se.

John Drummond iz Corporate Culture (Poslovne kulture) vodeći je stručnjak u poslovnoj društvenoj odgovornosti. Prema A. Greenu, on vjeruje da se marketing koji se odnosi na povjerenje temelji na pet ključnih načela: 1. potrebna je autentičnost – mora se u to vjerovati i kompanija to treba podržavati, 2. morate ponuditi osobnu korist i predstaviti vaš proizvod ili uslugu u kontekstu života potrošača, 3. morate uspostaviti uživljavanje (podsvjesno poistovjećivanje s drugima) koristeći jezik i dojmove s kojima se oni mogu dovesti u vezu, 4. morate se pobrinuti da je vaš izbor trenutka odgovarajući prema trenutačnim pitanjima medija, 5. morate osluškivati osude i uvjerenja potrošača. Korištenje svih tih dimenzija može vam omogućiti izgradnju povjerenja.

Komunikacijsko kormilarenje

Komunikacijsko kormilarenje je vođenje, njezino upravljanje. Brojni menadžeri priznaju da su oni najmanje 75 % odgovorni za način na koji ih drugi tretiraju jer svaki komentar koji kažu utječe na odgovore onih kojima govore. Komunikacijska učenost zahtijeva mogućnost kormilarenja komunikacijom u pravcima koji vode prema svojim ciljevima.

Prvi korak u postizanju upućenosti u komunikacijsko kormilarenje je proučiti kako komunikacija svake osobe utječe na opcije koje odabiru drugi. U vezi s tim, K. K. Reardon u knjizi *The Secret Handshake* razmatra razgovor između Marka i Eda.

- MARK: *Dobro, dobro, dobro... Vidi tko za promjenu dolazi na vrijeme.*
- ED (opravdavajući se): *Prilično sam zakasnio.*
- MARK: *Oh-ho! Danas se branimo!*
- ED (gledajući u pod): *Ne, zapravo.*
- MARK (smijuljeći se): *Ispričavam se, Ed, ali tako mi izgleda.*

Mark je očito jači u kratkome razgovoru. Kontrolira smjer razgovora i izravno ga vodi prema negativnome rezultatu za Eda. Međutim, treba znati da svaki razgovor, dugi ili kratki, sadrži točke izbora gdje se definira kontrola u komunikaciji.

U navedenome razgovoru, Ed može zadržati malo kontrole.

Ali prije nego što to može učiniti, treba biti svjestan da je prepustitio kontrolu Marku. Dobar način za to je da gleda na razgovor u smislu usmjeravanja. Taj se razgovor sastoji od pokreta: jednoga – gore, jednoga – dolje i jednoga – preko. Uporabljujući strelice, možemo prikazati tko pokušava preuzeti kontrolu u smjeru konverzacije i tko je prepušta.

Jedan – gore pokret (↑) znači preuzimanje kontrole.

Jedan – dolje pokret (↓) znači prepuštanje kontrole.

Jedan – preko pokret (→) zapravo je neutralan.

- MARK: *Dobro, dobro, dobro ... Vidi tko za promjenu dolazi na vrijeme.* (↑)
- ED (opravdavajući se): *Prilično sam zakasnio.* (↓)
- MARK: *Oh-ho! Danas se branimo!* (↑)

- ED (gledajući u pod): *Ne, zapravo.* (↓)
- MARK (smijuljeći se): *Ispričavam se, Ed, ali tako mi izgleda.* (↑)

Mark je preuzeo kontrolu jer Ed nije uspio u svakoj pojedinoj točki izbora povratiti kontrolu koju je Mark prisvojio.

Dakle, u svakodnevnoj komunikaciji imate mogućnost kormilariti ili voditi komunikaciju. Ako takvu situaciju promatramo kroz sport, u poziciji ste u kojoj možete igrati aktivno, voditi igru, napadati ili se braniti. Na kraju rezultat može ovisiti o vašoj strategiji, tj. o vašemu izboru komunikacije.

Neverbalna komunikacija

Ljudsko komuniciranje nije samo funkcija riječi. Komunikacija obuhvaća sadržajnu i relacijsku komponentu. Komponenta sadržaja sastoji se od rečenoga ili učinjenoga. Relacijska komponenta ili komponenta odnosa obuhvaća način kako je to rečeno ili učinjeno. Neverbalna komunikacija omogućava prijenos poruke bez uporabe izgovorenih ili napisanih riječi. Tjelesni pokreti, facijalna ekspresija i geste zamijenjuju riječi koje dominiraju u verbalnoj komunikaciji. Neverbalna komunikacijska sredstva su koja se pokušavaju obuhvatiti pojmom govora tijela kao najstarijega oblika međusobnog komuniciranja. No prije govora tijela razmotrimo još nekoliko neverbalnih karakteristika.

Prvi dojam

Razmislite na trenutak o osobama koje su na vas prilikom upoznavanja ostavile snažan dojam. Možda je to bio prijatelj, dečko ili djevojka, menadžer prilikom razgovora za posao ili posve nešto drugo. No što god bilo, pokušajte se usredotočiti na prvih nekoliko sekundi. Što ste osjećali i zašto? Kako ste *očitali* drugu osobu i kako mislite da je ona vas očitala? Je li odmah na početku probijen led ili je nastala napetost? Za vas je najvažnije, što mislite kakav dojam ste ostavili na vašega sugovornika? Koliko ste svjesnih neverbalnih i verbalnih signala poslali? Koliko ste svjesni pozadinskih poruka vaših očiju, lica, govora tijela? Zašto je sve to važno?

Važno je zbog činjenice koju su pokazala istraživanja da o drugim ljudima počinjemo oblikovati mišljenje u prvih sedam sekundi nakon upoznavanja. Uglavnom se sve to događa bez riječi, tj. komunikacijom očima, licem, tijelom i držanjem.

Svjesno ili nesvjesno drugima signaliziramo kakvi su naši stvarni osjećaji i što želimo da se zaista dogodi u nekome susretu. Gotovo da je posrijedi refleksna reakcija kao što zjenica oka reagira na svjetlo. Ponekad neprimjetno, a ponekad vidljivo utječemo na svoje disanje, broj otkucaja srca, tjelesnu temperaturu, znojenje, krvni tlak, treptanje, pokret tijela itd. U prvih sedam sekundi pokrećemo jedni u drugima lančanu emocionalnu reakciju.

Kada je riječ o dojmu koji stječemo u prvih sedam sekundi (negdje ćete pročitati osam, pa čak i devet ili deset sekundi, nije važno), zapamtite jednu vrlo važnu činjenicu: nikada nećete imati drugu priliku da ostavite dobar prvi dojam.

Prvi dojam otkriva samo jedan maleni dio vašega života. „No, osobama koje vas tek upoznaju taj djelić predstavlja 100% onoga što znaju o vama. Sa sobom nosite cijeli život iskustva – niz emocija, ponašanja, strasti i strahova – o kojima ljudi koji vas sretnu prvi put ne znaju ništa. Raspolažu samo s malim dijelom vas, a ipak će nesvjesno pretpostaviti da taj isječak točno prestavlja cjelinu."

Psihološka istraživanja pokazuju da su ljudima u procjenjivanju drugih najvažniji prvi podatci. Prvi je dojam,

navode dalje istraživanja, poput filtera. Ljudi uzimaju prve podatke, opažaju vaš govor tijela, riječi i odgovore. Na temelju njih stvaraju dojam, donose sliku o vama i očekivanja kako ćete se ponašati u budućnosti.

Poruka to ste vi

Često možemo pročitati izjave poznatih glumaca kako su im određene filmske ili kazališne uloge bile jako zahtjevne. To potvrđuje, bez obzira na ponekad i raskošan talent, da je i njima teško, pa makar i na sat vremena, biti netko drugi.

U današnje vrijeme slike svi smo televizijski producenti. Emitiramo vlastite emisije i bilježimo određeni postotak gledanosti. Apsorbirao nas je medij televizije i sada smo dio njega. Možemo emitirati komediju, dramu, informativno-politički program, pisati scenarije i glumiti, a publiku natjerati na smijeh, suze ili dosadu. „Mediji su poruka", napisao je Marshall McLuhan. No Ailes smatra da je svaka osoba jedna poruka, bez obzira na medij za koji se odlučila.

> *Angela Merkel morala je doživjeti bolno iskustvo da se kod žene mnogo više gleda na „vanjštinu" nego kod muškarca. (...) Prkosno je godinama nastojala svojim odijevanjem i svojom frizurom signalizirati da njezino tijelo pripada njoj, a ne javnosti.*

„Poruka – to ste vi", može se svesti na činjenicu da ako sebe ne doživljavate kao hodajuću, govornu poruku, najvažnije niste shvatili. Riječi su besmislene ako niste uskladili svoj preostali dio. Vaša cjelokupnost utječe na to kako vas drugi doživljavaju ili na vas reagiraju. „U proteklih dvadeset godina radio sam doslovce s tisućama poslovnih i političkih čelnika, zabavljača te ljudi koji samo žele uspjeti. Mnogima sam pomogao da nauče učinkovitije komunicirati, kontrolirati okružje komunikacije, uvjerljivo prezentirati svoje postavke, pregrmjeti neugodna pitanja novinara i gnjevnih dioničara i općenito se snalaziti u promjenjivim komunikacijskim situacijama u kojima se zatječemo svaki dan. Tajna te obuke je u rečenici: *Poruka – to ste vi.*" Dakle, važno je prihvatiti činjenicu da ste vi (cijeli vi) poruka – i da poruka određuje hoćete li u životu dobiti što želite ili nećete.

Studija slučaja: Princ Charles dobija novi imidž

Mijenja li princ Charles svoj imidž uz pomoć stručnjaka odnosa s javnošću? Časopis *Economist* kaže da je u tijeku „najsmjeliji pokušaj ponovnog uspostavljanja brenda učinjen" kako bi se izmijenio imidž nasljednika britanske krune.

„Princ je zaposlio profesionalce za odnose s javnošću prije Dianine smrti", otkrio je ovaj časopis u svom izdanju iz studenoga 1998. godine. „Ali nakon njene smrti, oni su krenuli u akciju", predvođeni Marcom Bolandom, pomoćnikom privatnog sektora princa, „za koga se smatra da je blizak Peteru Mandelsonu, osobi koja je stvorila novi imidž Laburističke stranke". Za njega radi još jedan stručnjak koji je prešao iz jedne britanske agencije odnosa s javnošću.

Ulazeći u ovaj zahtjevan program odnosa s javnošću, stručnjaci su definirali ciljeve:

1. Uzeti list iz Dianine knjige i naglasiti Charlesovu ulogu kao roditelja i kao čovjeka s populističkom crtom.
2. Podcijeniti onaj interes princeze zbog kojeg bi princ mogao izgledati kao dosadnjaković ili čudak. On znatno manje priča o arhitekturi i spiritualizmu ovih dana.

3. Njegovati neformalne kontakte s medijima (kao što je Diana radila).
4. Iznijeti u javnosti dobre vijesti o svom čovjeku, naročito veliki uspjeh princove organizacije „Trust“ koja radi s mladim ljudima da u teškim uvjetima osnuju mala poduzeća.

Posljednjih godina princ udovac Camillu je uspješno predstavio društvu kao svoju kraljevsku suprugu nastojeći poboljšati i svoj imidž kao brižna oca svojih sinova.

D. L. Wilcox, G. T. Cameron, P. H. Ault, W. K. Agee: *Public Relations-Strategies and Tactics*, Study Ed., (Seventh Ed.), Allan and Bacon, Boston, 2005.

Govor tijela

Prije izuma radija, komuniciranje se većinom odvijalo pismenim putem, knjigom, pismima i novinama, što je značilo da su i ružni političari i loši govornici, poput Abrahama Lincolna, mogli uspjeti ako su bili ustrajni i imali dobar rukopis. Vrijeme radija pružilo je prostor osobama koje su znale vještine govora, poput Winstona Churchilla koji je sjajno govorio, a koji bi se danas u ovo vizualno, televizijsko vrijeme teže snalazio. Od vremena J. F. Kennedyja (prvi televizijski predsjednik) političari shvaćaju da se politika oslanja na pojavu, tako da oni najuspješniji imaju osobne PR-savjetnike za govor tijela koji im pomaže da se predstave kao iskreni, brižni i pošteni javni komunikatori.

Govor tijela podsvjesna je reakcija tijela na poruku. Tijelo reagira spontano, a osobito izravno izražava osjećaje. Čak ako pojedinac i svjesno vlada govorom tijela, preostaju signali kojima se ne može upravljati i na koje se ne može utjecati. Signali tijela stoga su za primatelja poruke bitan izvor informacija jer mu olakšavaju uživljavanje u ulogu pošiljatelja poruke. CNN-ova zvijezda Larry King kaže: „Za mene je govor tijela kao govor jezika. To je prirodan dio konverzacije i komunikacije.”

Koliko je važno značenje neverbalne komunikacije, potvrđuju istraživanja Alberta Mehrabiana koji je utvrdio da se poruka sastoji od verbalnoga (govornog) i neverbalnog dijela (pokreti tijela). U tom kontekstu može se govoriti o tri razine poruke.

Prva je razina vizualna – odnosno je li primjereno odjeven i uredan za tu situaciju.

Druga je razina glasovna – to je vokal, čist zvuk, boja glasa.

I treća je razina verbalna – to je jednostavno sadržaj poruke, ono Što se poručuje auditoriju..

Prof. Mehrabian utvrdio je i postotak važnosti tih oblika komunikacije i njihov utjecaj na poruku:

- VIZUALNA – (govor tijela) 55 %
- GLASOVNA – (kako kažemo) 38 %
- VERBALNA – (što kažemo) 7 %.

„Iznenadio sam se kada sam prvi put ugledao te rezultate. Mislio sam da nije moguće da samo 7 % može pripasti onome *što* u komunikaciji. Međutim, tijekom godina sam prihvatio činjenicu da tome doista pripada najmanji dio komunikacije. Pogledate li još jednom brojke, shvatit ćete da se zapravo 93 % komunikacije temelji na nečem posve drugom, dakle ne na riječima kojima se služimo. Zbog toga svatko tko želi prenijeti svoje misli što potpunije, što jasnije i što točnije, treba stalno biti svjestan i tuđih znakova upozorenja koje šalje govor tijela”, piše Peter Thomson u svojoj knjizi *Tajna komunikacije*.

Profesor Birdwhistel došao je do slične procjene zastupljenosti neverbalnoga dijela komunikacije koja se odvija među ljudima. Ocijenio je da prosječan čovjek, zapravo, komunicira riječima ukupno u trajanju od 10 do 11 minuta dnevno, a da je za prosječnu rečenicu potrebno tek 2,5 sekundi.

Ustanovio je da izravna verbalna komponenta komunikacije iznosi 35 %, a da se ostatalih 65 % komunikacije obavlja neverbalnim načinom.

S obzirom na te rezultate i njihovo značenje u, npr. političkoj komunikaciji svim kandidatima treba biti jasno na što trebaju obratiti pozornost u kampanji. Kandidati za američki Senat i Kongres, za guvernera ili druge visoke dužnosti prolaze tečajeve kako koristiti kameru i javno nastupati. Reymon Stroter o svojim iskustvima iznenađujuće uspjele predsjedničke kampanje Garyja Harta kaže: „Političare s kojima sam radio obično bih prvo slao kod diplomiranog dramaturga s Yale sveučilišta da steknu samopouzdanje i izgrade stil. Onda idemo s kandidatom u videosobu i ponesemo sva najvruća pitanja kampanje. Tamo ga učimo kako da stoji, da se obraća kameri i kako da odgovara na pitanja reportera. Glavno je da s obzirom na dragocjeno televizijsko vrijeme nauči da na svako pitanje odgovori za 30 do 40 sekundi. Hart je u početku predugo govorio, nikako da se zaustavi, ali onda je naučio da bude tako sažet da je mogao održati konferenciju za novinre bilo gdje na aerodromu, na pisti pred ulazak u avion, u hodniku."

Thomas Petterson, profesor na Upravnom fakultetu Sveučilišta Hardvard, kaže da je prosječno trajanje isječka govora kandidata 7 sekundi. Mnogi misle kako uglavnom slušaju kandidate, no zapravo novinari govore 6 minuta na svaku minutu kandidata.

Bivši tajnik za tisak Gordona Browna, ministar financija u Vladi Ujedinjenog Kraljevstva, Charlie Whelan tvrdio je da je mogao čitati govor tijela njegova bivšega kolege Alistaira Campbella, tajnika za medije Tonyja Blairea, premijera Ujedinjenog Kraljevstva. Whelan je osjećao da je bilo moguće reći kada Campbell nije govorio istinu, čitanjem njegova govora tijela, ili, preciznije, praćenjem njegovih navika šmrcanja na podrugljiv način. „Svaki put kad laže, šmrcne", tvrdio je Whelan.

Zatvoreni/otvoreni govor tijela

Komuniciramo zatvorenim govorom tijela kada prekrižimo ruke i noge te se usmjerimo dalje od osobe kojoj govorimo. To može signalizirati da smo zatvoreni za bilo koju novu informaciju koju primamo, a može istaknuti i našu uznemirenost. Kada se zatvori tijelo, zatvori se i um, odnosno, kada se zatvori um, tijelo ga u stopu prati.

Kod otvorenoga govora tijela, noge i ruke nisu prekrižene, tj. zakopčane. Otvorenom komunikacijom tijelo usmjeravamo prema osobi kojoj govorimo i često pravimo pokrete pokazujući naše dlanove. To otkriva otvorenost prema novim ljudima ili idejama i ostavlja dobar dojam na sugovornika. Kada komuniciramo, osjetljivi smo na govor tijela drugih ljudi, ali također trebamo biti svjesni vlastitoga djelovanja i signala koje odašiljemo.

Kontakt očima

Idealno bi bilo uspostaviti kontakt očima s osobom s kojom komuniciramo za pet sekundi. To je prirodan i važan izraz vašega interesa. Ako komunicirate sa skupinom ljudi, uspostavite kontakt očima s „prijateljski raspoloženim vođama", ljudima u publici koji su pozitivni prema vama i brzi u izgradnji pozitivnog odnosa s vama. Nikad se ne mrštite jer nikada ne znate tko se upravo zaljubljuje u vaš pogled.

Larry King, majstor komunikacije i zvijezda CNN-ova programa, ističe da se jednog pravila govora tijela morate držati kako biste uspješno komunicirali. To je kontakt očima.

Održavanje dobroga kontakta očima, ne samo na početku i na kraju vaše komunikacije, nego čitavo vrijeme dok govorite i slušate, učinit će vas uspješnim govornikom bez obzira na to gdje se nalazite, kakva je prilika i tko je druga osoba. „Ja se blago nagnem prema osobi s kojom razgovaram da bih naglasio da se fokusiram na nju. Ključ je slušanje. Ako stvarno pokušavate slušati ono što je rečeno, zaključit ćete da je znatno lakše gledati drugoj osobi u lice. Zapravo, ako pažljivo slušate, govor tijela uslijedit će automatski. Mogli biste klimnuti glavom da pokažete zanimanje za temu ili lagano njome vrtjeti da pokažete suosjećanje ili skeptičnost (nevjerovanje). Ali, ponovo, učinite to kada osjećate. Nemojte samo njihati glavom gore-dolje jer ste to pročitali u ovoj knjizi. Iako je često važno ostvarivati kontakt očima, ne morate stalno zuriti u oči druge osobe. Mnogim će biti neugodno u vezi s tim, a možda i vama. Održavajte kontakt očima kada vaš partner govori i kada postavljate pitanje. Kada vi govorite, možete povremeno skinuti pogled s vašega partnera. Međutim, nemojte zuriti u prazan prostor kao da je netko tamo. A ako se nalazite na zabavi, ne dopustite da vaš pogled luta preko ramena vašega partnera kao da tražite nekoga važnijeg da s njim razgovarate."

Pokreti očiju imaju najmanje četiri važne funkcije u međuljudskim odnosima:

1. pokazuju zanimanje za drugu osobu
2. omogućavaju dobivanje povratne informacije
3. sinkroniziraju govor
4. pokazuju da nam je nešto privlačno.

Pogled je iznimno važna za komunikaciju, a posebno u međunarodnoj i međukulturalnoj komunikaciji gdje vrste pogleda jako utječu na svrhu i učinak komunikacije. Kada je riječ o vrstama pogleda, oni se dijele na:

1. Intimni pogled – ako nam pogled luta po cijelomu sugovornikovu tijelu, mjeri ga od glave do pete, svjesni smo da takvim pogledom šaljemo posve drugačiju poruku. Tijekom razgovora oči u oči, to sugovorniku može značiti da vam njegova nazočnost nije ugodna ili da želite da završi priču ili pak da ode ako vam se pogled usredotočio u središte njegova čela.
2. Društveni pogled je u trokutu koji ide od sugovornikovih očiju do sredine prsnoga koša. Taj pogled pokazuje da vam je razgovor prirodan.
3. Poslovni pogled pogled je koji se kreće od očiju do usta, kojim gledate osobu u glavu. Takav pogled potvrđuje da međusobno razgovarate službeno.

Glas

Slušajući neku osobu kako govori, osim na riječi, pozornost možemo obratiti i na brzinu govora, visinu tona, naglasak, na boju glasa, modulaciju itd. To su paralingvistički znakovi. Glas osobe može pružiti uvid u njezinu socijalnu klasu, obrazovanje, podrijetlo, zdravlje i blagostanje. Jačina glasa može se mijenjati: blag – da naglasi nježnost ili jači – da izrazi hitnost.

Angela Merkel i sama se uvjerila da ženski glas nije isto što i duboki muški glas. Muški se glasovi lakše prenose složenim sustavom zvučnika nego ženski koji se često previše pojačavaju.

Evo još nekoliko karakteristika glasa i mogućih osjećaja koji s njim idu:

- monolitni glas - dosada
- spor govor, nizak ton – depresivnost
- visok, empatičan ton – entuzijazam
- ton glasa koji se diže – iznenađenje
- nagao i odsječen govor – obrambeni stav
- jezgrovit, glasan govor – ljutnja
- visok ton, riječi koje izlete– nevjerica.

Prostor

Govor tijela je također definiran načinom na koji koristite prostor oko vas. Fizički prostor oko vas metafora je za mentalni prostor koji koristite. Kada držite predavanje, pokušajte izbjeći stajanje iza katedre. To fizički stvara prepreku između vas i vaše publike. Katedra može simbolizirati vaše sredstvo za utjehu, potporu da ustrajete, ali ona ipak služi kao fizička prepreka između vas i vaše publike. Ako ste fizički sposobni, hodajte ispred vaše publike. Gdje god je moguće, minimalizirajte prostor između vas i vaše publike da biste stvorili najveću blizinu i pomogli sebi u izgradnji prijateljskih odnosa brže i učinkovitije.

Osmijeh

Osmijeh je još jedan neverbalni aspekt komunikacije koji ima važno mjesto u međusobnoj komunikaciji. Osmijeh se općenito smatra znakom da je neka osoba zadovoljna i sretna. Plačemo kada se rodimo, pet tjedana nakon rođenja počinjemo se osmjehivati, a smijeh počinje između četvrtoga i petog mjeseca. Što smo stariji, sve ozbiljnije shvaćamo život. Odrasla osoba nasmije se u prosjeku 15 puta dnevno, dok se dijete predškolskoga uzrasta prosječno nasmije 400 puta tijekom dana.

Dopušten je osmijeh, ali ne i smijeh. Smijeh, čest i glasan, znak je neodgojenosti (Pisma lorda Chesterfilda sinu – Strategija uspjeha u društvu).

Da je osmijeh u vezi sa zdravljem, potvrđuje i činjenica da je više američkih bolnica 1980-ih uvelo *koncept sobe smijeha*. Liječnici su odredili sobu i napunili je zbirkama viceva, filmskim komedijama i humorističnim serijama, a i komičari su redovito nastupali. Bolesnika su svakodnevno izlagani 30-minutnim seansama smijeha. Rezultati su bili impresivni – drastično poboljšanje zdravlja kod bolesnika.

Smiješit ću se jednako i prijatelju i neprijatelju. Osmijeh ostaje najjeftiniji dar kojeg mogu dati bilo komu, a ipak njegova moć pobjeđuje carstva (Mandino: „Najveći trgovac na svijetu“).

Odijevanje – vizualna prezentacija

Kao što porotnik u nekoliko sekundi odluči je li optuženik kriv ili nevin prema prvomu dojmu, jednako i mi prosuđujemo prilikom upoznavanja. Budući da znamo da govor tijela čini 55 % komunikacije i da nas drugi najprije vide, pa tek onda čuju, potrebno je voditi računa o načinu odijevanja. Odjeća kao važna komponenta u definiranju imidža osobe, osim što priopćava informacije o njezinoj osobnosti, socijalnomu statusu, pripadnosti određenoj grupi, seksualnosti, agresivnosti i ostalim sklonostima, utječe i na ponašanje osobe koja je nosi.

Odijelo je glupost, ali je glupo ako muškarac nije lijepo odjeven – prema društvenom položaju i načinu života (Pisma lorda Chesterfilda sinu – Strategija uspjeha u društvu).

Odijelo ipak čini čovjeka. Da bi vas tržište *kupilo*, vaš sadržaj morate dodatno upakirati u kvalitetan omot, a to je vaš izgled: njegovanost, tjelesna težina, odjeća koju nosite, držanje koje zauzimate, cipele u kojima hodate itd.

Odjeća, kao i frizura i šminka, trebaju ulijevati dodatno samopouzdanje osobama, a posebno javnim komunikatorima da ih ne bi oduljavali od njihovih poruka.

Angela Merkel godinama je odolijevala svim pozivima da pokaže više „šika", a to su od nje tražile i žene. Bivši glavni tajnik CDU-a Heiner Geissler pozivao ju je u intervjuima na odabir „ljepše odjeće". Njemu „nije jasno tko je savjetuje pri izboru odjeće koju nosi". Trebalo je dosta vremena da Angela shvati do koje mjere u demokraciji što je formiraju mediji vanjski izgled može biti odlučujući za izborni uspjeh. U međuvremenu je naučila da je frizura političarki važna tema u javnosti. „Da, obojila sam kosu", izjavila je listu „Bild", što je vjerojatno bila i neizravna politička reakcija na raspravu vođenu u javnosti o tome boji li kancelarka kosu.
U vezi s plakatom za europske izbore, list „Bild am Sonntag" je pitao: „Tko je tako uljapšao gospođu Merkel?" A razvikani berlinski frizer Udo Walz reklamira se kada medijima priopćava da je upravo on „olabavio" frizuru Angele Merker.

Ne treba zaboraviti što je John Molly rekao u knjizi *Odijevanjem do uspjeha* (*Dress for Success*). On smatra da način na koji se odijevamo ostavlja izniman trag na ljude koje susrećemo profesionalno ili u svakodnevnome životu. Naše odijevanje utječe na njihovo ponašanje prema nama. Nastup je sigurniji i poduzetniji kada ste dobro odjeveni. Odijelo je stoga dio imidža.

Predsjednik SAD-a, John F. Kennedy navodno je obično oblačio dvije potkošulje i dvije majice kad je hladno. Na događajima na otvorenom on bi bio jedini čovjek bez gornjeg kaputa, što ga je činilo muževnijim i jačim nasuprot njegovim kolegama koji nose gornje kaputе.

Odjeća političkoga kandidata čini vizualnu izjavu i zato je važno odijevati se tako da odjeća odražava sliku o sebi koju kandidati žele prenijeti drugima – biračima. Odjeća koju kandidat nosi na službenim plakatima, koji ga približavaju biračima, treba biti u skladu sa svim ostalim oblicima komunikacije, a također i s njegovom osobnošću.

Kevin Taylor iz Companycare Communications razmišlja o učinku odluke koju je donio da se više ne nosi kravata na poslovnim sastancima: „Mislim da je smisao koji treba prenijeti uvjerenost. Postoji izvjesna uvjerenost koju vi dajete sebi i isijavate kada ne osjećate potrebu da se 'obučete' da biste impresionirali nekoga. Ja još uvijek nosim pristojna odijela, dobro skrojene košulje s dvostrukim gumbima na rukavima i manšetama, dobro očišćene cipele itd. Ne osjećam potrebu da stavim kravatu, čak ni među ljudima u uredu. Uvjeren sam da još uvijek izgledam elegantno i osjećam se samouvjereno."

Evo još jedne priče o kravati. Ona ne sugerira da kravata nije dio poslov-

ne odjeće, ali je, u najmanju ruku, simpatična.

> *Mark Twain nije previše pozornosti posvetio odijevanju. Njegova žena često ga je kritizirala jer je u posjete odlazio bez kravate. Jednoga dana kada se vratio od susjeda, žena se posebno jako naljutila na njega. Twain je odjurio u sobu, zamotao kravatu u uredan paket i zamolio jednog dječaka da paket dostavi susjedima. Paketu je priložio poruku u kojoj je pisalo: „Bio sam kod vas u posjetu oko pola sata bez kravate. Prilažem taj dio odjeće koji je nedostajao. Hoćete li molim vas biti tako ljubazni i gledati ga pola sata kako bi moja žena bila zadovoljna, a onda mi ga vratite."*

Odjeća vas ne treba činiti ukočenim, ali odijelo treba poslužiti za profesionalan izgled. S druge strane, potrebno je da se u svojoj odeći osjećate ugodno. Budući da smo svakodnevno u nedoumici što obući, može nam pomoći pravilo: ako već treba pogriješiti, uvijek je bolje odlučiti se „na više" (više svečano) nego „na niže" (manje svečano) ili kako kaže latinska poslovica: *Locus regit actum* – mjesto određuje postupak.

Odjeća bi se trebala prilagoditi statusu i prigodi, vrsti posla, godinama života, sezoni, dobu dana, kulturološkoj sredini i tjelesnim predispozicijama. Menadžeri, političari i druge javne osobe često odabiru standardna tamnoplava odijela i svijetloplave i bijele košulje, dok žene imaju daleko raznovrsnije mogućnosti izbora odjeće.

Istraživanja pokazuju da je određeni način odijevanja u vezi s nekim osobinama ličnosti. Danas 70 % mladih žena možemo svrstati u jednu od sljedećih kategorija:

- odijevanje prema posljednjoj modi
- *casual* odijevanje
- odijevanje bez obzira na modu
- nekonvencionalno odijevanje.

Poslovni su kostimi i odijela standardna unifoma poslovnih žena jer je to najprihvaćeniji oblik odijevanja javnih službenica i službenika. Poslovne žene trebaju odabrati odjeću u kojoj se dobro osjećaju i izgledaju. Džepovi su korisni za spremanje bilježaka ili drugih matrijala te podsjetnica. Torbica može predstavljati smetnju, ali ako je potrebna treba je držati u automobilu ili zamoliti nekog od osoblja da je nosi tijekom javnih nastupa.

> *U vezi s tim, poznat je razgovor političkog savjetnika i kandidata: „Ah, da, još nešto. Ova fotografija u novinama. Što je s njom? Aktovka. Nosim aktovku. Zar to nije dobro? Ne, ako sam nosiš svoju torbu, daješ pogrešan znak u krivo vrijeme, kao da ne možeš ili ne želiš prenijeti ovlasti."*

Cipele su uvijek dobar način da prosudite karakter neke osobe. Neuredne cipele pokazuju nekoga kome nedostaje pozornosti za detalje. S druge strane, čiste cipele otkrivaju nekoga tko pazi na detalje i organizaciju.

Savjeti za odijevanje na televiziji

Prilikom nastupa na televiziji osobu će vjerojatno vidjeti više ljudi nego što će ih osobno susresti tijekom cijele godine ili desetljeća. Javne osobe trebaju dati sve od sebe da usavrše svoj nastup pred kamerama i da izgledaju odlično. Kod oblačenja za snimanje na televiziji može se općenito primijeniti:

- U TV studiju menadžer ili politički čelnik treba uvijek nositi sako, košulju i kravatu.
- Dobro je nositi tamnoplavu ili

druge bogate (jednobojne) boje.
- Treba izbjegavati crno i bijelo. Crno upija svjetlost, a bijelo previše bliješti u studiju.
- Standardna odjeća za televiziju kod muškarca sastoji se od tamnoplavih sakoa, svijetloplavih ili bijelih košulja i crvenih kravata.
- Uvijek se preporučuje košulja dugih rukava.
- Izbjegavati smeđe, karirano, točkasto i druge komplicirane uzorke.
- Košulje sa širokim prugama naglašavaju fizičke nedostatke.
- Sako s užim ramenima djelovat će otmjenije od sakoa kojemu ramena padaju kao kod sportske jakne.
- Prsluk ispod sakoa, kao i pulover, mogu ostaviti dojam preodjevenosti.
- Izbjegavati sjajne tkanine i glomazan srebrni ili zlatni nakit koji bi mogao reflektirati svjetlost.
- Kravata je iznimno važna. Pravila nalažu da treba isključiti cvjetne uzorke i upadljive boje. Prednost imaju kravate s dijagonalnim prugama. Sitne šare pristoje licu s pravilnim crtama, ali nikako markantnom licu.
- Jednobojna kravata uvijek je najsigurniji izbor, ali i neizbježan u slučaju da je sako uzorka *prens de gal* ili nekog drugog uzorka.
- Preporučuju se crne cipele s dugim, također, crnim ili tamnoplavim čarapama.
- Bijele čarape nisu poželjne i treba ih izbjegavati. Mogu privući pozornost gledatelja i udaljiti od sadržaja koji kandidat iznosi.
- Kandidatkinje mogu pozornost na svoje lice usmjeriti svijetlom bluzom ispod sakoa ili svijetlijim šalom.
- Neformalno oblačenje može kod gledatelja stvoriti dojam neozbiljnosti političara.
- Treba izbjegavati šareno ako je tema neka tragedija, npr. genocid u Srebrenici.
- U političkoj komunikaciji važno je za kandidate ili kandidatkinje koji nose naočale da zadrže iste okvire tijekom kampnje te da ne nose blješteća stakla kada su na televiziji.
- Iako televizijska svjetla mogu njihovu put učiniti blijedom, žene ne bi smjele pretjerivati sa šminkom.

Dakako, to nisu sva pravila. Ima i drugih pravila, kao i drugih razmišljanja. Tim više što mi je jedan urednik/novinar HRT-a na pitanje što on misli o odijevanju na televiziji rekao: „Čini mi se da pravila i bonton ne vrijede samo na televiziji."

Aktivno slušanje

Umijeće slušanja jedna je od najvažnijih komunikacijskih vještina. Istraživanja pokazuju da najbolji komunikatori nisu oni koji znaju lijepo govoriti. Nasuprot tomu, majstori komunikacije osobe su koje imaju dar ili disciplinu slušanja. Znate li nekoga tko ima dva jezika i jedno uho? Ne, ne znate. Svi smo biološki jednako naoružani. Ali ipak ljudi vole više govoriti nego slušati. Zašto? Zato jer je slušanje zahtjevnije od govorenja i traži potpunu koncentraciju.

Sposobnost slušanja definirana je kao stjecanje, obrada i zadržavanje informacija u verbalnoj komunikaciji s drugim osobama. Može izgledati čudno, ali slušanje je sposobnost, tj. vještina (iako je riječ o pasivnoj aktivnosti). Vaše vas uši nikada neće dovesti u nepriliku. Vi jednostavno učite kroz slušanje.

Evo jedne poznate priče o Daleu Carnegiju, autoru nekoliko knjiga „Psihologija uspjeha". Carnegi je bio pozvan u New York na zabavu povodom povratka jedne vrlo boga-

te žene iz Afrike. Kada je stigao na zabavu, Dalea Carnegija predstavili su bogatoj ženi. Na početku razgovora rekla mu je kako je čula da je jedan od najugodnijih sugovornika. Carnegi se zahvalio gospođi i kazao kako je čuo da se upravo vratila s putovanja po Africi. Pitao ju je zašto se odlučila na put u Afriku. Kada mu je gospođa rekla svoje razloge posjeta Africi, Carnegi je pitao: „A koga ste poveli sa sobom u Afriku, kada ste zapravo otišli u Afriku, kada ste se vratili, koja ste mjesta posjetili u Africi?" Njih dvoje razgovarali su više od 20 minuta. Za to vrijeme ona je pričala 95 % vremena kako bi odgovorila na Carnegiova pitanja. Sutradan u nekim njujorškim listovima pojavili su se citati bogate gospođe: „Gospodin Carnegi svakako je jedan od najugodnijih sugovornika u New Yorku."

Pogrešno je misliti da slušate samo svojim ušima jer slušate svojim mozgom, očima, tijelom i intuicijom. Ako zaista ne želite razumjeti drugu osobu, nikada nećete biti u stanju slušati. Često lovimo činjenice. Umjesto slušanja glavne teme ili općih točaka argumenta, koncentriramo se na detaljne činjenice i možemo izgubiti uvid u cjelokupnu poruku.

Istina je da kada slušamo neki govor ne doživimo ili ne čujemo svi jednake činjenice. To potvrđuje da postoje četiri vrste slušatelja:

1. slušatelji koji se pretvaraju da slušaju, čije su misli negdje drugdje
2. ograničeni slušatelji koji samo daju ograničenu pozornost, usredotočuju se na određene komentare ili teme i mogu iskriviti ili pogrešno protumačiti druge stvari koje kažete
3. slušatelji zaokupljeni sobom, zabrinuti samo za svoja viđenja i gledaju samo na odgovor o njihovu pogledu na svijet ili poziciju
4. aktivni slušatelji nastoje steći nove informacije i uvid ili koriste mogućnost da pokažu pozornost prema drugoj osobi.

Aktivno slušanje čini:

- fokusiranje na komuniciranu poruku
- dobivanje punih, točnih uvida u komunikaciju druge osobe
- kritičko procjenjivanje onoga što drugi govore
- praćenje neverbalnih znakova
- prenošenje zanimanja, brige i pozornosti prema drugoj strani
- poticanje punoga, iskrenog i poštenog izražavanja informacija
- postizanje međusobnoga razumijevanja itd.

Da biste stimulirali vaš vlastiti samorazgovor, tj. slušanje, morate pripremiti vaš mozak vjerujući da „ova osoba ima nešto važno i pametno reći". Vi razmišljate o sljedećim pitanjima:

- Što govornik želi istaknuti?
- Što to znači?
- Kako je to korisno?
- Kako ja mogu koristiti informaciju koju mi govornik pruža?
- Kakav je smisao?
- Dobivam li čitavu priču?
- Kako se to odnosi na ono što ja već znam?

Možete pokazati vašu potporu slušanju neverbalnim komunikacijama, kao što su kontakt očima ili drugim pokretima. Važno je zadržati vašu procjenu onoga što mislite sve dok govornik ne završi. Slušajte glavne ideje, koncentrirajte se na materiju, ne stil. Borite se protiv ikakvih odvlačenja pozornosti i svladajte bilo kakve osjećaje bijesa ako se osjećate ljutito. Čitajte osjećaje između redaka. Postavljajte pitanja radi pojašnjavanja. Čekajte da osoba završi, nemojte je prekidati. Na kraju dijaloga parafrazirajte što ra-

zumijete od onoga što vam je osoba rekla. To također osobi pokazuje osobi da ste slušali i pomaže da izbjegnete ponavljanje.

Moć slušanja ključna je vještina stručnjaka za odnose s javnošću. Kate Nicholas, bivša glavna urednica britanskog časopisa *PR Week*, imala je priliku upoznati mnoštvo istaknutih komunikatora koji rade u odnosima s javnošću. Jesu li postojale ikakve ključne kvalitete koje su ih ujedinile, pitali su je.

> *„Svatko je na različit način bio u stanju stvoriti učinak vrijedan spomena kada ste radili s njima. Najimpresivniji je imao tako visoko sofisticirano razumijevanje trenutnih poslova i poslovnog plana da su mnogi urednici ostali posramljeni. Oni su bili u stanju razgovarati inteligentno. Ali možda najviše vrijedan aspekt o tim velikim komunikatorima bila je sposobnost slušanja, mjerenja klime, mišljenja i angažiranja u inteligentnom dvosmjernom dijalogu.“*

Studija slučaja: Šest načela za poboljšanje umijeća aktivnog slušanja

Uspostavite kontakt očima – dok slušamo ušima, ljudi prosuđuju slušamo li ih gledanjem očiju. Uspostavljanje kontakta očima s govornikom usmjerava nečiju pozornost, smanjuje rastresenost i ohrabruje govornika.

Potvrdno klimajte glavom i pokažite odgovarajuće izraze lica – učinkovit slušatelj pokazuje zanimanje za ono što se govori neverbalnim znakovima. Potvrdno klimanje glavom i odgovarajući izraz lica, uz dobar kontakt očima, pokazuje govorniku da ga slušamo.

Izbjegavajte radnje i pokrete koji uzrokuju neusredotočenost – druga strana pokazivanja zanimanja jest izbjegavanje radnji koje sugeriraju da je vaša pozornost negdje drugdje. Gledanje u sat, šuškanje papirima ili igranje olovkom ostavlja dojam kako je slušatelju dosadno ili je nezainteresiran.

Postavljajte pitanja – pozoran slušatelj analizira ono što čuje i postavlja pitanja. To donosi pojašnjenja, osigurava razumijevanje i uvjerava govornika da ga se sluša.

Parafrazirajte – učinkovit slušatelj koristi rečenice poput: „To što sam čuo da ste rekli je... Mislite li...“ To je ujedno kontrola točnosti i razumljivosti.

Izbjegavajte prekidanje govornika – pustite govornika da dovrši svoju misao prije nego što reagirate.

Ne govorite previše – većina nas radije govori vlastite ideje nego sluša što netko drugi govori. Mnogi među nama slušaju samo zato što je to cijena koju valja platiti da nam ljudi dopuste govoriti. Iako govoriti može biti zabavnije, i tišina može biti neugodna, nije moguće istodobno govoriti i slušati. Dobar slušatelj priznaje ovu činjenicu i manje govori, a više sluša.

Stephen P. Robbins: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, 1995.

Aktivno predstavljanje

Samo su četiri stvari koje vam ljudi s kojima komunicirate neće oprostiti: nepripremljenost, ukočenost, nezainteresiranost i nezanimljivost. U vezi s tim, četiri su najvažnija elementa vrsnoga komunikatora. To su: pripremljenost, opuštena atmosfera, angažiranost i zanimljivost.

Važni savjeti kada se predstavljate pred bilo kojom javnošću glase:

- vjerujte da imate pravo biti ovdje i govoriti pred tim ljudima
- ponudit ćete nešto tim ljudima time što stojite pred njima; ljudi će od vas nešto dobiti

- stavite se na mjesto publike: što ona želi iz ovoga susreta, kako se ona osjeća
- govorite svojim tijelom
- budite entuzijasti; ako niste oduševljeni vašom temom, ne očekujete da će javnost biti
- pratite publiku i kakvo je njezino raspoloženje.

Kada držite govor, nemojte samo prenositi napisani tekst. Ljudi žele čuti da vi govorite, ne da čitate. Također izbjegavajte učenje govora napamet. Ako zaboravite riječi, to može dovesti do katastrofalne izvedbe. Na početku napravite određene reference o vašoj situaciji, domaćinima ili nečemu što je prethodno rečeno. To nadvladava percepciju da radite po pisanome tekstu i naglašava da vam je lagodno govoriti pred publikom. Ako se služite humorom, najbolje je da ga usmjerite prema sebi i osigurajte da vaše predstavljanje ima početak, sredinu i kraj. Šala na vlastiti račun može biti dobar način opuštanja publike. Ako se uspijete šaliti sami sa sobom, zadobit ćete poštovanje jer time pokazujete da imate samopoštovanje.

Pokušajte izgraditi prijateljski odnos s publikom tako da ona napravi zajednički kontakt, kao što je ustajanje, rukovanje, dizanje ruku, smijanje ili mijenjanje mjesta. Uvijek završite s pozicije autoriteta. Na kraju slijedite staru poslovicu šoubiznisa: pošaljite ih sretne kući ili novinarsko pravilo: *finis coronat opus – konac krasi djelo*.

Sue Johansson iz Yorkshire Event Company radila je s mnogim vodećim predavačima u krugu poslovnih predavanja. Njezino je gledište da između „dobrog" i „ne tako dobrog" prezentatora postoji ova razlika: „Veliki govornici nisu nužno najelokventniji i ne znaju najbolje priče i šale. Najbolji govornici uživaju u onom što rade, pričaju iz srca i istinski vjeruju u ono što govore."

U nastupima koristite statistiku. Uz dobru interpretaciju, nekoliko važnih brojeva može zlata vrijediti. Spomen takvih brojki ima zvuk neporecive činjenice. Pojedini pisci savjetuju da pronađete statistiku koja zapanjuje. „Naravno, podatci moraju biti točni i u kontekstu koji slušateljima nešto znači. Spomenite i izvor informacija (poziv/apel na autoritet) ako će to osnažiti vjerodostojnost."

Verbalna komunikacija

Vodeća istraživanja u svijetu pokazuju da je strah od javnoga nastupa broj jedan na listi najvećih strahova. Na drugome je mjestu strah od visine, trećem od kukaca, zatim strahovi od financijskih problema, duboke vode, bolesti, smrti, letenja usamljenosti, pasa itd. Da bismo dočarali strah od javnih nastupa, najbolje je prisjetiti se tzv. Androklova učinka. Pogledajmo o čemu je riječ.

Androklo je, kaže stara antička priča, bio rob, bačen u arenu s lavovima. U trenutku kobnog susreta u rimskoj areni Androklo je rekao lavu da će nakon objeda morati održati govor nazočnom puku. Čuvši te riječi, lav se uplašio, podvio rep i pobjegao u svoj kavez ne pojevši sirotog roba.

Dobra komunikacija započinje dobrim razgovorom. To znači da je potrebno znati prenijeti svoju poruku kao ideju ili sustav ideja koje idu od najjednostavnijih tvrdnji i konstatacija pa do onih najsloženijih. Svaka takva poruka glasačima treba imati svoj sadržaj i oblik. Sadržaj poruke obično su neke konstatacije, obećanja, zaključci, obra-

složenja i mnoge druge ideje. Oblik poruke vanjski je izraz kojim se neki sadržaj prenosi. Osim pisanih poruka, najvažnija je oralna poruka koja se prenosi riječima, dakle govorom.

Uvjeti za dobar govor

Opći uvjeti govora mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje uvjete. Osim vanjskih uvjeta, od kojih je najbitniji izgled govornika, važan govorni uvjet je i kvaliteta glasovnih organa – glas.

Izgled govornika

Pod lijepim izgledom ne treba smatrati ljepotu u užemu značenju te riječi jer izgled javnoga govornika ne čini filmska ljepota osobe, nego muževnost, ugledan stas, dostojanstveno držanje, izrazitost očiju itd. Za potpuni uspjeh potrebno je poznavanje još niza drugih vještina govora i nastupa.

> *Većina vođa predstavlja tipičnu vrstu ljudi – „mlohavi od previše sjedenja, prevelikog trbuha kao posljedice loših životnih navika, crvenih očiju zbog kroničnog manjka sna, obješenih lica“.*

Glas

Glas je *oružje* govornika. Da bi govornik mogao pravilno artikulirati glasove, uporabiti sve tonove i raspolagati njima, treba prethodno kultivirati svoj glasovni organ. To će postići ako u vježbi primijeni propise artikulacije, dikcije i modulacije.

a) artikulacija

Jedno od osnovnih pravila za veličinu glasovnoga organa je disanje. Tek pravilnim disanjem govornik postavlja mogućnost razvitka svih tonova i da im da punu snagu. Govoreći, čovjek izdiše zrak, a njega nadoknađuje u govornim stankama.

b) dikcija

Rečenični sklop. Dikcija je lijep i pravilan izražaj riječi te rečenica da misao koju sadrži bila što skladnije izražena. Lijep i pravilan izgovor rečenice uveliko ovisi o dobromu rečeničnom sklopu. Stoga se govornik na prvome mjestu treba brinuti da postigne ljepotu rečeničnoga sklopa te graditi ljepotu izgovora.

Jasnoća izgovaranja. Jedan od osnovnih uvjeta dikcije je i jasnoća izražavanja koja se odnosi na tehničku stranu izlaganja. Da bi govornik postigao tu jasnoću izražavanja, treba voditi računa da svaku riječ i slovo u riječi kaže, da nijedno slovo u riječi ne bude sumnjivo izgovoreno, da nijedna riječ ne bude nedorečena, progutana ili nejasna.

Gramatičko i logično naglašavanje. Gramatičko naglašavanje je ono koje akcentira slog u riječi da bi riječ pravilno izgovorena iskazala svoje pravo značenje. Gramatičko je naglašavanje jako potrebno u govorništvu. Logičko naglašavanje jedno je od najvažnijih pravila u govorništvu. Loše logičko naglašavanje može često izmijeniti smisao rečenice.

c) modulacija

Modulacija je glasovna harmonija i ritam u govoru. Ako govor usporedimo s glazbom, onda i govor može biti dobar i uhu ugodan kada je izraz sklad tonova. Da bi govornik mogao pristupiti primjeni modulacije, potrebno je svladati sve govorne uvjete i moći gospodariti tonovima, svladati tehniku izgovaranja i naglašavanja te biti sposoban čuti samoga sebe.

Oblikovanje govora

Svaki govor sastoji se od tri djela. Prvi je dio uvod ili pristup, drugi izlaganje ili glavni dio i treći zaključak ili završni dio. Prvom dijelu, uvodu, namjera je govorniku svratiti pozornost slušatelja na sebe i na predmet o kojemu će

govoriti. U drugomu dijelu govora, izlaganju, govornik izlaže predmet svoga govora, a trećim dijelom, nakon što još jednom sažme i podvuče svoje glavne misli, govornik utječe na slušateljeve osjećaje kako bi postao njegov istomišljenik. Da bi sva tri navedena dijela govora činila jednu cjelinu, govornik treba obratiti pozornost i na međusobnu proporciju dijelova. Drugi dio govora, u kojemu se izlaže sadržaj i navode razlozi za različita gledišta, glavni je dio govora i može i treba biti najduži.

Uvod

Zadatak je uvoda da govornik pridobije slušateljevu pozornost o predmetu koji izlaže, odnosno da pripremi slušatelje za ono o čemu će govoriti ili, kao što stari retoričari kažu, *reddere auditores, atantos et dociles* – steći naklonost slušatelja, probuditi njihovu pozornost i izvijestiti ih, upoznati ih s predmetom.

Izlaganje ili glavni dio

Predmet govora, koji je govornik na kraju uvoda samo naglasio i postavio, u ovome dijelu govora izložit će u potpunosti i, ako je potrebno, navest će sve argumente kojima će svoje gledište poduprijeti. Stoga taj dio govora ima oblik rasprave s gledišta njegovih protivnika koji već postoje ili s onima koje govornik zamišlja da bi mogli postojati pa unaprijed stvara protuargumente.

Prema tome, taj dio govora ima dvojaku zadaću: izlaganje (*expositio*) i dokazivanje (*argumentatio*).

Svrha izlaganja je da govornik iznese i razvije pred slušateljima misao koja mu je predmet govora i da s njome što jasnije upozna slušatelje.

Svrha dokazivanja je da postavljenu misao, s kojom je upoznao slušatelje, potkrijepi još i dokazima.

Zaključak ili završni dio

Zaključak je dio govora na koji govornik treba obratiti punu pozornost. Svrha je zaključka da još jednom istakne glavnu misao govora te se, završavajući govor, obrati i razumu i osjećaju (srcu) slušatelja kako bi ih pridobio za svoju misao i svoj stav. Dok se u drugome dijelu govora govornik obraća razumu slušatelja, zadaća je zaključka da utječe na njegovu volju, što će postići ako preko mašte izazove osjećaje i raspoloženje u slušatelja koji odgovaraju njegovu stavu.

Prema elementima iz kojih se gradi, zaključak ima tri dijela: rekapitulaciju, strasni dio i zaključak.

Rekapitulacija je zapravo završavanje drugog dijela govora i prijelaz na treći dio. Rekapitulacija je kratak, jezgrovit izvod svega rečenog i podvlačenje glavne misli kao sadržaja cijeloga govora.

Patetični (strasni) dio zaključka – u tome dijelu govora govornik ulaže sve svoje snage da naročito strastvenim stilom utječe na maštu i osjećaje slušatelja te ih pridobije za svoj stav.

Završetak – vješt govornik trudit će se da završetak govora iskaže u jednoj rečenici koja će biti poziv slušateljima da misle kao on ili poziv da krenu i učine ono na što ih nagovara.

Kako se gradi govor

Prije nego što govornik pristupi gradnji svoga govora treba biti svjestan što hoće kazati. Treba imati jasno određenu samo jednu misao. Nema ništa opasnije za govor nego imati više misli pa makar one bile iz istoga područja. Dakle govornik, osim što treba imati jednu i određenu misao, treba biti svjestan u kojemu smjeru to želi kazati. To su dva povezana dijela koja čine unutarnju stranu sklopa jednoga govora. Polazeći dakle od određene misli i smjera, govornik pristupa izradi govora. Da bi tom poslu pristupio, nije

dovoljno znati samo pravila o osnovnim dijelovima govora.

Kako bi govornik pravilno postavio govor, najprije treba poći od drugoga dijela govora – izlaganja. Kada *fiksira* glavnu i osnovnu misao, govorik najprije prebire sve ostale misli koje nju popunjavaju i objašnjavaju. Nakon što postavi raspored rečenica tako da što logičnije i jasnije može izložiti svoju osnovnu misao, pristupit će traženju i svih potrebnih dokaza, argumenata za obranu glavne misli. Nakon što je govornik pripremio sadržaj svoga govora, naprije će razmisliti kako će u zaključku iz svega toga načiniti rekapitulaciju. Na takav način, kada je postavio sadržaj govora i rekapitulacije, govornik je završio glavni i osnovni posao u pripremi govora.

Čim je utvrdio rekapitulaciju, govornik iz nje izvodi poziv (apel) koji treba uputiti slušateljima da bi ih pridobio za svoje gledište. Kada je govornik i tu pripremu odradio, traži rečenicu kojom će završiti govor pazeći da ona bude što snažnija kako bi ostavila što bolji dojam na slušatelje. Na taj je način govornik pripremio dva dijela govora, izlaganje i zaključak, pa tek sada može razmišljati o uvodu koji će dati cijeloj priči.

Osim unutarnje strane govornoga sklopa postoji i vanjska, tehnička strana izgradnje govora. Tri su načina na koji se govor tehnički gradi: pisani govor, govor u bilješkama i improvizacija.

Pisani govor piše se kao i svaki drugi pisani tekst, a započinje pisanjem uvoda. Ako se pisani govor čita javno, govornik treba prije dolaska pred slušatelje nekoliko puta glasno pročitati govor pa eventualno označiti određenim znakovima koji će ga opomenuti kako pojedine riječi ili rečenice naglasiti ili izgovoriti. Pisani govor često je dosadniji slušateljima jer onaj tko ga čita ima malu mogućnost vizualnoga komuniciranja te nema slobodu pokreta. Duže čitanje prelazi u monotoniju. Vrlo su rijetki govori koji se uče napamet, tzv. pseudoimprovizacija. Kod pisanih govora treba se koristiti pravilom 75/25. To znači da treba kombinirati 75 % prethodnoga govora, s 25 % svježeg materijala. Na taj način dobiva se novi govor koji je nešto drugačiji, ali istovremeno lak za iznošenje. To je naročito pogodno u situacijama kada se govori dva ili tri puta u jednomu danu.

Govor u bilješkama najčešći je način sastavljanja govora i njime se služi najveći broj govornika. Govornik na listiću papira bilježi glavne misli, i to onim redom kojim će ih razvijati. Ponekad govornik zabilježi samo jednu riječ koja je osnovna u misli, a koja je dovoljna da ga podsjeti o čemu će govoriti.

Improvizacija – postoje dvije vrste improvizacija, kada govornik zna predmet o kojem će i nespreman govoriti, te, druga, prava improvizacija kada povod govoru sasvim iznenada iskrsne, a govornik ga prihvati i govori o njemu.

Trema u govoru

Trema pred govor jedan je oblik straha koji utječe da se čovjek osjeća sputano. Stajati i govoriti pred mnoštvom mnogima je nesvakidašnji doživljaj. Govornik često strahuje da će pogriješiti, zastati ili se neće izraziti na način kako to želi. Trema kao psihološko stanje govornika zna biti vrlo neugodna, ali može i potaknuti govornika na što bolji govor ako s njom raste i koncentracija. Međutim, ako je strah prevelik i negativno djeluje na nastup, mogu pomoći vježbe i rutina, kao i sljedeće metode: treba duboko i mirno disati, i to više puta; autosugestija radi ohrabrenja samoga sebe: „Znam držati govor. Vladam svojim područjem. Svladao sam i teže stvari."

Kada se zapne u govoru, treba prije svega sačuvati bistru glavu i ne smije se dopustiti da nastupi strah. Blokada se može zaobići i nastaviti govor jer se obično preskakanje misli ne primjećuje zato jer nitko ne zna što je u govoru trebalo slijediti. Međutim, ako se tijekom govora govornik *sjeti izgubljene misli,* može je naknadno ugraditi u govor. Treba zapamtiti, postoji velik broj mogućnosti za skriveni novi početak, samo za takvo nešto treba imati hrabrosti.

Retorički stilovi

Pod govornim stilom razumijemo *misao obučenu* u riječi, odnosno stil znači lijep izražaj misli pomoću riječi. Govorni stilovi različiti su i s obzirom na prostor i vrijeme. Može se govoriti o tri vrste stilova: običan (jednostavan) stil, srednji (bogat, uglađen, slikovit) i visoki stil (uzvišen, poetski, bujan).

Običan stil služi govorniku za izlaganje i dokazivanje kada mu je potrebno da što jasnije bez kićenja i uljepšavanja iznese činjenice i argumente. Srednji stil, kako ga i Ciceron naziva, pripada već slikovitim stilovima. Taj je stil u uporabi i u političkim, državnim, parlamentarnim, sudskim i drugim govorima. Visoki stil najbliži je pjesništvu. On je ukrašen figurama, zvučnim i lijepim izrazima.

Nijednom od navedenih stilova nije zadaća biti izraz samo govornikova raspoloženja i osjećaja, nego težnja da takve osjećaje izazove u slušatelja. Služeći se oratorskim govorničkim stilom, svrha je vrste stila, i tomu govornik teži, postići maksimalno razumijevanje slušatelja. Govornik će birati stil ovisno o vrsti slušatelja.

Dobar govornički stil, za koji je svaki javni govornik zainteresiran, treba imati tri osnovne govorničke osobine: gramatičku, logičku i estetsku.

Pravilnost govora – na prvome mjestu razumije se gramatička pravilnost koja je jedan od važnih uvjeta govorništva. Poznavanje gramatičkih pravila daje pravu mogućnost da se postigne dobar stil u govoru. Svaka, pa i najmanja gramatička pogreška, može štetiti dobromu stilskom izražavanju. Te pogreške mogu se pojaviti u naglašavanju (naglasak), u obliku (gramatička pogreška) i u rečeničnom sklopu (sintaktička pogreška).

Čistoća govora također osigurava ljepotu izraza u govoru. Da bi tu ljepotu postigao, govornik treba izbjegavati:

- arhaizme - uporabu starih i zastarjelih riječi
- provincijalizme - uporabu riječi određenog kraja
- tuđice - uporabu stranih riječi, a posebno onda kada postoje izrazi za te riječi u našem jeziku.

Jasnost izražavanja leži u pravilnome sklopu rečenice koja kazuje određenu misao, kao i u najboljem izboru riječi koje najtočnije izražavaju određeni pojam. Govornik treba težiti, ako je to moguće, izbjegavanju umetnute i opširne dopunske rečenice. Pri izboru pojedinih riječi, koje točno označavaju jedan pojam, govornik treba izbjegavati dvosmislenost (*amfibolija*) riječi, suvišnost (*pleonazam*) i sinonime.

Dvosmislene riječi mogle bi imati više značenja te bi mogle izmijeniti smisao rečenice. U tom slučaju riječi govornika mogu se različito tumačiti. Suvišnost riječi javlja se kada se uz riječ koja kazuje jedan određeni pojam uporabi i druga riječ koja kazuje isti pojam. Sinonimima se nazivaju dvije ili više riječi koje imaju isto ili vrlo slično značenje te ih nema smisla zajedno uporabljivati.

- Estetske osobine govora. Izbor probranih riječi prva je osnova esteskoga izražavanja. Jednaka se misao uvijek može iskazati na dva, tri pa i više načina, ali govornik će uvijek izabrati onaj koji se odlikuje

probranom riječju lijepo složenom u rečenici.
- Tonske odlike govora. Samo dobro poznavanje pravila dikcije i modulacije mogu učiniti da se postigne govorna glazba.

Jedno od tih pravila dobroglasnosti je izbjegavanje nagomilavanja riječi s istim ili s vrlo sličnim glasovima, naprimjer: „Prvi primjer priče pripada prošlosti." Nije ugodno ni čuti riječ koja počinje istim glasom kojim je završena riječ prije nje.

Za tonsku ljepotu govora nije dobro nagomilavanje istih riječi u rečenici, zatim nagomilavanje više jednosloženih riječi (*tad kad ja bih, on se već tog dosjeti*), kao ni nagomilavanje suglasnika.

Ukrašavanje govora obično se koristi u visokome govornom stilu. Ornamentiku, ukrašavanje, kićenje stila čine figure, sretne usporedbe i slikoviti epiteti koji se stavljaju ispred imenica da bi se bliže i bolje opisale i ukrasile. Kod takvoga ukrašavanja treba biti vrlo oprezan i ono ne smije biti naročito nametnuto i posebno se tražiti.

Literatura

47. Literatura

- Ailes, R.: *You are the Message*, Doubleday/Currency, New York, 1988.
- Baskin, O., Arnoff, C., Lattimore, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice,* McGraw Hill, Boston, 1997.
- Beech, J., Chadwick, S. (ur.): *Sportski menadžment*, Mate, ZŠEM, Zagreb, 2010.
- Black, S.: *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd, 2003.
- Bodim, D; Robene, L; Heas, S: Sport i nasilje u Europi, Council of Europe Publishing, izdanje na hrvatskom jeziku, Knjiga trgovina d.o.o., Zagreb, 2007.
- Cottle, S. (ed.),: *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., London, 2003.
- Cox, R. H.: *Psihologija sporta*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005.
- Cramer, D., Jackschath: *Psihologija nogometa*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2001.
- Crnić, I; Crnić, J; Ćurković, M; Gliha, I; Ivančić-Kačer, B; Ivkošić, M; Kačer, H; Labar, B; Mateša, Z; Mijatović, N; Mintas-Hodak, Lj; Momčinović, H; Perkušić, A; Petrović, S; Primorac, D: *(Uvod) u športsko pravo*, Inženjerski biro d. d., Zagreb, 2009.
- Cutlip, S. M., Center A. H., Broom, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- Davis, Ae.: *Public Relations and News Sources*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006.
- Disciplinski pravilnik Hrvatskog nogometnog saveza - https://hns-cff.hr/files/documents/8316/Disciplinski%20pravilnik%202018.pdf
- Elliott, D.: *Upravljanje rizicima u sportu*, u: Sportski menadžment, J. Beech, S Chadwick (ur.), Mate, Zagreb, 2010.
- Europska konvencija o nasilju i nedoličnom ponašanju gledatelja na sportskim priredbama, posebice na nogometnim utakmicama CETS br. 120. - Odluka o objavljivanju mnogostranih međunarodnih ugovora kojih je Republika Hrvatska stranka na temelju pristupa (akcesije), Narodne novine - Međunarodni ugovori 006/1994).
- Favorito, J.: *Sport Publicity: A Practical Approach (Sport Management in Practice),* Butterworth-Heinemann, 2007.
- Franklin, B.: *'A good Day to Bury Bad News?': Journalists, Sources and the Packaging of Politics*, in: News, Public Relations and Power, S. Cottle (ed.), Sage Pub., London, 2006.
- Grabowski, G.: *The Seven Deadly Sins of Media Relations*, *Public Relations Quarterly*, spring 1992.

- Green, A.: *Kreativnost u odnosima s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007.
- Hall, A., Nichols, W., Moynahan, P., Taylor, J.: *Media Relations in Sport*, Fitness Information Technology, 2006.
- Heath, R. L., Coombs, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- Hopwood, M., Skinner, J., Kitchin, P.: *Sport Public Relations and Communication* (*Sport Marketing*), Butterworth-Heinemann, 2010.
- Kačer, H. et al.: *Sportsko pravo*, Pravni fakultet u Splitu, Split, 2018.
- Kesić, T.: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003.
- Konvencija Vijeća Europe o integriranom pristupu sigurnosti, zaštiti i uslugama na nogometnim utakmicama i drugim športskim priredbama CETS br. 218. - https://www.fdfa.be/sites/default/files/atoms/files/1187_Agreement%20in%20English.pdf
- Kunczik, M., Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- Kurtz, H.: *Spin Cycle*, A Touchstone Book, New York, 1998.
- Masterman, G.: *Strateški menadžment sportskih događaja – Međunarodni pristup*, Clio, Beograd, 2008.
- Međunarodna konvencija protiv dopinga u sportu - https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/236097/8409.pdf
- Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W. A.: *Sport Marketing*, Champain, IL, Human Cinetcs, 2000.
- Nikić Čakara, D.: *Sultan spina*, Političke analize, br. 7., FPZ, Zagreb, 2011.
- Odluka Vijeća Europske unije br. 2002/348/PUP od 25. travnja 2002. o sigurnosti na nogometnim utakmicama s međunarodnim elementom
- Odluka Vijeća 2007/412/PUP od 12. lipnja 2007. o izmjeni Odluke 2002/348/PUP o sigurnosti na nogometnim utakmicama s međunarodnim elementom.
- Parks, J. B., Quarterman, J. (eds.): *Contemporary Sports Management* (2nd ed.), Champaign, Human Kinetics, IL, 2003.
- Pavić, D.: *Odnosi s javnošću u sportu-Analiza odnosa s javnošću u klubovima Prve hrvatske nogometne lige (1.HNL),* Magistarski rad, Mostar, 2011.
- Pitts, G. B., Stotlar K. D.: *Fundamentals of Sport Marketing*, FIT, 1996.
- Pravilnik o Arbitraži Hrvatskog košarkaškog saveza - http://www.hks-cbf.hr/dokumenti/pravilnici
- Pravilnik o radu Arbitražnog suda Hrvatskog nogometnog saveza - https://hns-cff.hr/files/documents/1339/Pravilnik%200%20radu%20Arbitraznog%20suda%202018.pdf
- Primorac, D: *Kazneno procesno i prekršajno pravo – Odabrane teme*, Alfa, 1. izdanje, Zagreb, 2015.
- Ruß-Mohl, S.: *Novinarstvo*, Clio, Beograd, 2005.
- Sapunar, M.: *Osnove znanosti o novinarstvu*, Naprijed, Zagreb, 2000.
- Sapunar, M.: *Teorijski aspekti novinarstva*, ITG, Zagreb, 2001.
- Scott, M. D.: *The New Rules of Marketing&PR*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.
- Springston, J.: *Public Relations and New Media Technology*, in: *Handbook of Public Relations,* R. L. Heath (ed.), Sage Pub., Thousand Oaks., 2001.
- Stoldt, C. G., Dittmore, S. W., Branvold, S. E.: *Sport Public Relations: Managing Organizational Commu-*

nication, Human Kinetics, Champaign, 2006.
- Sullivan, M.: *Sportski marketing,* u: Sportski menadžment, J. Beech, S Chadwick (ur.), Mate, ZŠEM, Zagreb, 2010.
- Tench, R., Yeomans, L. (eds.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- Theaker, A.: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York, 2002.
- Tomić, I.: *PR „vojska" kreira imidž velikih nogometnih klubova*, www.treći.ba
- Tomić, I.: *Ako želite vladati svijetom, morate zavladati odnosima s javnošću*, www.vecernji.ba
- Tomić, I.: *Brending kao novi alat u rukama čekićara*-FC West Ham, www.vecernji.ba
- Tomić, I.: *Nogometna industrija kroz Engleski nogometni savez (FA)*, www.vecernji.ba
- Tomić, M.: *Marketing u sportu – tržište i sportski proizvodi*, IP Astimbo, Beograd, 2001.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću-Teorija i Praksa*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2016.
- Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću i novinarstvo*, Zbornika radova: Komunikacijske znanosti, Hrvatski studiji, Zagreb, 2007.
- Tomić, Z., Pavić, D. Markić, A.: *Krizno komuniciranje u sportskim odnosima s javnošću*, Medijski dijalozi, vol. IV., br. 10., Podgorica, 2011.
- Verčić, D. i sur: *Odnosi s medijima*, Masmedia, Zagreb, 2004.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.