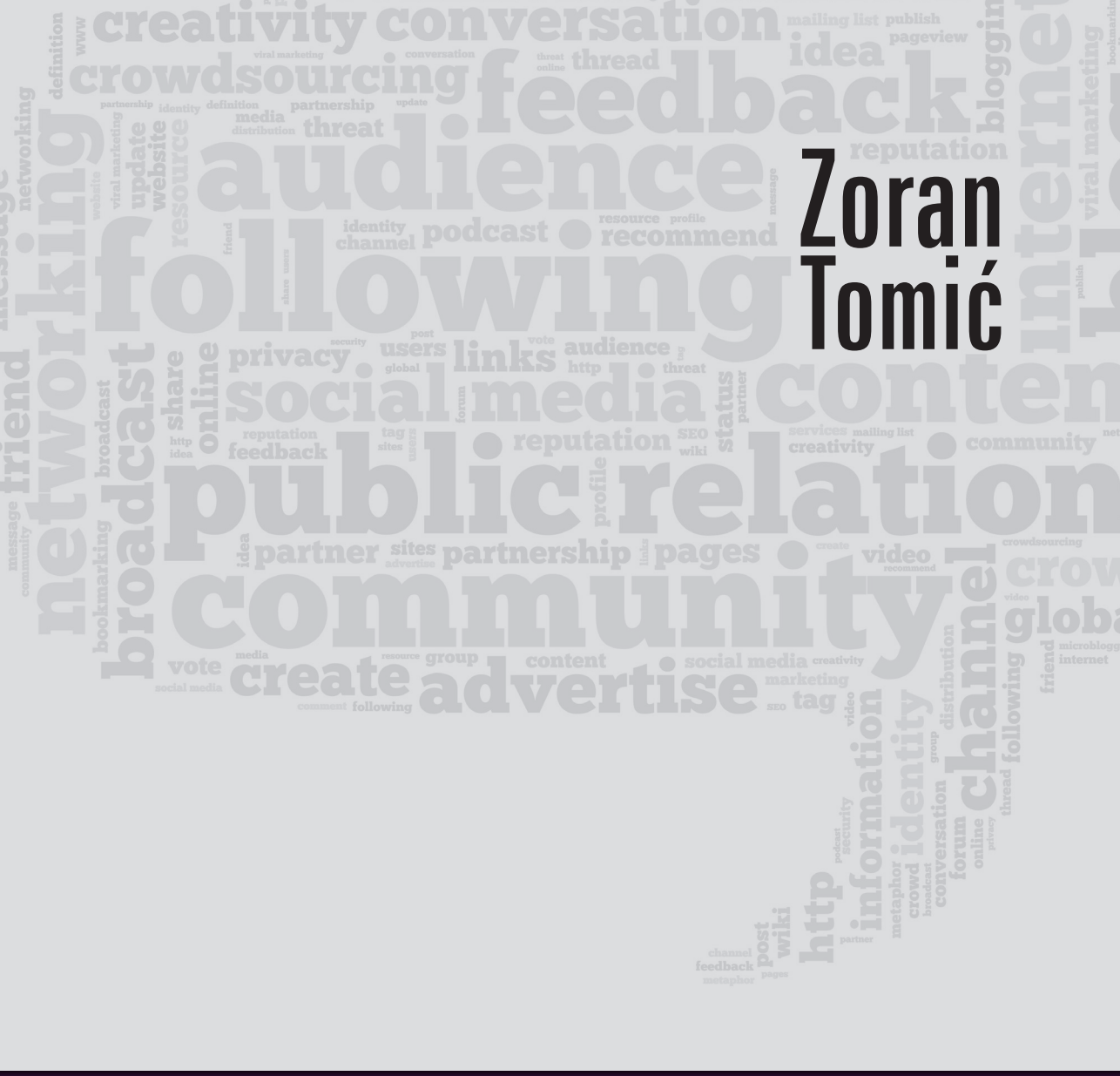


Zoran Tomić

TEORIJE I MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU

SYNOPSIS

Prof. dr. sc. Zoran Tomić

Teorije i modeli odnosa s javnošću

Prof. dr. sc. Zoran Tomić
Teorije i modeli odnosa s javnošću

Nakladnik
SYNOPSIS d.o.o., Zagreb, Bunićeva 22, Zagreb
SYNOPSIS d.o.o., Sarajevo, Kralja Tvrtka 9, Sarajevo

Za nakladnika
Ivan Pandžić
Aleksandrida Kosić

Urednik
Dr. sc. Nino Ćorić

Recenzenti
Dr. sc. Aleksandar Bogdanić, Komunikološki koledž u Banjoj Luci
Dr. sc. Damir Kukić, Univerzitet u Zenici
Dr. sc. Najil Kurtić, Univerzitet u Tuzli
Dr. sc. Ivica Musić, Sveučilište u Mostaru
Dr. sc. Đorđe Obradović, Sveučilište u Dubrovniku
Dr. sc. Božo Skoko, Sveučilište u Zagrebu
Dr. sc. Iko Skoko, Sveučilište u Mostaru
Dr. sc. Besim Spahić, Univerzitet u Sarajevu
Dr. sc. Ivan Tanta, Veleučilište Vern u Zagrebu

Lektura i korektura
Zdravko Nikić, prof.

Računalni slog i naslovna stranica
SBD Shift Brand Design, Mostar

Tisak
Grafotisak, Grude

Copyright © dr. Zoran Tomić

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

ISBN 978-953-7968-01-4
ISBN 978-9958-587-83-2

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu
pod brojem 847624

Tisak dovršen u srpnju 2013.

Prof. dr. sc. Zoran Tomić

Teorije i modeli odnosa s javnošću

Synopsis
Zagreb/Sarajevo
2013.

KAZALO

Predgovor 7
Uvod. 11

I.
UVOD U TEORIJE ODNOSA S JAVNOŠĆU

Razvoj teorija 15

II.
TEORIJE ODNOSA S JAVNOŠĆU

Teorije odnosa s javnošću 27
Teorija sustava / System theory 32
Teorija mreže / Network theory 35
Teorija dionika / Stakeholder theory 39
Teorija dvostupanjskog tijeka / Two-step flow theory 44
Situacijska teorija javnosti / Situational theory of publics 47
Teorija korištenja (uporabe) i zadovoljenja / Uses and gratifications theory 51
Teorija pristupa rješavanju sukoba / Approaches to conflict resolution theory . . . 54
Teorija izvrsnosti / Excellence theory 56
Teorija dnevnog reda / Agenda setting theory. 60
Teorija zavisnosti od medija / Media dependency theory 64
Teorija vrijednosti vijesti / The news values theory 65
Teorije konzistencije / Theories of consistency 71
Teorija spirale šutnje / Spiral of silence theory 74
Teorija okvira / Framing theory 78
Teorija širenja / Diffusion theory 82
Teorija društvenog (socijalnog) učenja / Social learning theory. 85
Teorija slučajnosti / Contingency theory 88
Interpersonalna komunikacijska teorija / Interpersonal communication theory . . . 89
Teorija komunikativne kompetencije / Communicative competence theory . . . 92
Teorije razvitka odnosa / Relations development theories 95
Situacijska krizna teorija komunikacije / Situational crisis communication theory . . . 98

Teorija komunikacije rizika / Risk communication theory 103
Teorija obnove imidža / Image restoration theory 105
Teorija uvjeravanja / Persuasion theory 109
Teorija igre / Game theory.....113
Etičke teorije-tradicije / Ethical tradition theories 116
Kritička teorija / Critical theory 124
Retorička teorija / Rhetorical theory 127
Teorija međukulturalne komunikacije / Intercultural communication theory...131
Teorija feminizma / Feminization theory 135
Teorija društvene razmjene / Social exchange theory 139

III.
MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU

Modeli odnosa s javnošću 145
Grunig-Huntovi modeli odnosa s javnošću 146
Model tiskovne agenture i publiciteta / The Press Agentry – Publicity Model...146
Model javnog informiranja / The Public Information Model 151
Dvosmjerni asimetrični model / The Two-Way Asymmetric Model.....158
Dvosmjerni simetrični model / The Two-Way Symmetric Model 164
Karakteristike modela odnosa s javnošću 167
Zašto organizacije prakticiraju modele? 168
Model otvorenih sustava 169

MALI RJEČNIK TEORIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU 173
LITERATURA 189
KAZALO IMENA 201
KAZALO POJMOVA 209

PREDGOVOR

Kad se u određenoj javnosti pojavi knjiga koja se bavi teorijom neke discipline, to je jasan znak kako ta disciplina, odnosno sama profesija, postaje zrela i etablirana te kako postoji potreba za temeljitijim razumijevanjem njezinih zakonitosti, načina funkcioniranja i utjecaja na društvo, tržište i druge sfere javnog života. Analiza teorija odnosa s javnošću dr. sc. Zorana Tomića, neizostavno nas vraća na samo ishodište odnosa s javnošću i s tim u vezi nameće nekoliko logički, više puta ponovljenih, pitanja. Jedno od njih je svakako što su odnosi s javnošću? Jesu li odnosi s javnošću posao, zanat, umjetnost, znanost ili su funkcija u nečijoj službi? U kojoj su mjeri suvremeni odnosi s javnošću definirani dosezima komunikologije, psihologije i sociologije? Koliki je njihov utjecaj na poslovni i politički uspjeh subjekata na tržištu? Po kakvim zakonitostima i pravilima oni funkcioniraju?

Odgovor na ova pitanja samo je na prvi pogled jednostavan. Naime, složenost pojmova i procesa s kojima se susrećemo u odnosima s javnošću, ali i kompleksnim pristupom stvarnosti, dovoljno govore koliko su odnosi s javnošću složeno interdisciplinarno područje. U prilog toj tvrdnji govori i činjenica kako nema jedne opće prihvaćene definicije koja bi mogla odgovoriti na pitanje što su suvremeni odnosi s javnošću. Ne treba posebno podsjećati na istraživanje američkog teoretičara Rexa Harlowa koji je prikupio i analizirao, čak 472 definicije odnosa s javnošću, u pokušaju da stvori jednu i sveobuhvatnu...

Većina teoretičara s ovog područja će reći kako su odnosi s javnošću mlada disciplina. Istina je da se odnosi s javnošću prakticiraju tek nešto više od stotinu godina, a uskoro ćemo obilježiti stoljeće objave prve knjige odnosa s javnošću nezaobilaznog Edwarda Bernaysa i početak akademskog izučavanja odnosa s

javnošću. Međutim, neke od tehnika upravljanja komuniciranjem nalazimo duboko u povijesti – od bliblijskih vremena i antičkog svijeta do njemačkih carskih dvora, koji su imali svoje komunikacijske savjetnike i istraživače javnog mnijenja, iako sigurno nisu koristili metodologiju kakvu danas poznajemo. Zato, definirali odnose s javnošću mladom profesijom ili već etabliranim područjem sasvim je sigurno da odnosi s javnošću danas zauzimaju važno i nezaobilazno mjesto u modernom društvu i da je bez njih nezamislivo funkcioniranje korporacija, političkih institucija, uspješnih pojedinaca ili nevladinih organizacija na globaliziranom i medijski pomno praćenom tržištu.

U prilog tezi da odnosi s javnošću postaju i znanstvena disciplina podsjetit ćemo na *Meksičku izjavu* iz 1978. godine prema kojoj odnosi s javnošću označavaju praksu zasnovanu na umijeću, a istovremeno to je i društvena znanstvena disciplina koja daje osnovu za znanstveni pristup u analiziranju prilika i trendova, predviđanja njihovih posljedica, savjetovanja vodstva organizacije i primjene planiranih programa aktivnosti u službi interesa organizacije i javnosti. I još jedan (noviji) argument ide "na ruku" svima onima koji tvrde da su odnosi s javnošću znanost. Naime, prema pravilnicima o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama, odnosi s javnošću su uvršteni u područje društvene znanosti, polje informacijske znanosti, grana odnosi s javnošću. Je li to dovoljno da bi se odnosi s javnošću afirmirali kao znanost, pokazat će budućnost.

Bilo kako bilo, pojednostavljeno gledano, za odnose s javnošću može se reći da se bave izgradnjom odnosa i stvaranjem dobre reputacije organizacije u javnosti. Na putu ostvarivanja takvih i drugih ciljeva, praktičarima pored brojnih tehnika i alata na raspolaganju stoje suvremene teorije, koje nam pomažu bolje shvatiti mogućnosti, dosege i uloge odnosa s javnošću. Mnoge od tih teorija su proizišle iz prakse. Ako odnosima s javnošću pristupamo interdisciplinarno, onda je dobar pristup na teorije odnosa s javnošću gledati kao na pregled teorija, jer odnosi s javnošću, unutar svoje naglašene interdisciplinarnosti, crpe teorijske spoznaje brojnih drugih područja poput sociologije, psihologije, menadžmenta, marketinga, politologije, informacijskih znanosti i dr.

Upravo na taj način razmišlja i dr. sc. Zoran Tomić, koji nam je priredio iznimno korisnu knjigu „Teorije i modeli odnosa s javnošću". Autor je ovom vrlo važnom području odnosa s javnošću pristupio interdisciplinarno. Koristeći se suvremenom svjetskom literaturom uspio je „izolirati" ključne

teorije i smjestiti ih u okvir koji će nedvojbeno imati važno mjesto, kako u teoriji odnosa s javnošću tako i u praksi. To je posebno važno za tranzicijske zemlje, ali i za zemlje koje se susreću s izazovima funkcioniranja unutar Europske unije, kao što je Hrvatska.

Vratimo li se teorijama „in cocreto" važno je ukazati na nekoliko ključnih teorija, koje bi trebali savladati svi oni koji se bave odnosima s javnošću i imaju stratešku komunikacijsku ulogu u organizacijama. Ponajprije, važno je proučiti teoriju sustava koja između ostalog tretira pitanje otvorenih i zatvorenih sustava, i time zadiru u samu bit funkcioniranja odnosa s javnošću. Važne su spoznaje i o teoriji mreže koja je usko povezana sa teorijom sustava. Ona je vitalni dio teorije sustava koja se bavi kanalima informacija unutar i između sustava. Teorija dionika pomaže nam razumijeti kako pojedinci, skupine i vanjske organizacije djeluju na konkretnu organizaciju i zbog toga je vrlo važna u odnosima s javnošću. Američki teoretičar J. E. Grunig razvio je situacijsku teoriju javnosti koja je također „conditio sine qua non" za razumjevanje i primjenu suvremenih odnosa s javnošću. Treba spomenuti i teorije izvrsnosti, postavljanja dnevnog reda, teoriju medijske ovisnosti, teoriju vrijednosti vijesti, teoriju širenja i brojne druge, koje su uspješno obrađene u ovoj knjizi. Za sve one koji se bave kriznim odnosima s javnošću preporučujem detaljno proučavanje situacijske krizne teorije komunikacija, teorije komunikacije rizika i dr. Praktičari koji žele poboljšati svoje interpersonalne vještine komuniciranja također će imati „svoje" teorije kao i svi oni koji smatraju da je središnja uloga odnosa s javnošću izgradnja imidža i reputacije organizacija. A pored teorija, razumijevanju odnosa s javnošću će pomoći i kvalitetan pregled modela u odnosima s javnošću.

Ne ulazeći pojedinačno u značenje, mjesto i ulogu navedenih teorija i modela, sasvim je jasno kako je njihovo poznavanje nužno za kvalitetno bavljenje našom strukom odnosa s javnošću. Profesor Tomić, koji se protekla dva desetljeća uspješno dokazao u teoriji i praksi odnosa s javnošću u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, ovim teorijskim pregledom daje značajan doprinos razvoju odnosa s javnošću u regiji. A budući da je autor mudrom misli započeo knjigu, ne preostaje mi drugo već i završiti ovaj predgovor istom mišlju Kurta Lewina kako *ništa nije tako praktično kao dobra teorija*.

Zagreb, 30. svibnja 2013.

dr. sc. Božo Skoko

UVOD

Ništa nije tako praktično kao dobra teorija!

Odnosi s javnošću otvorena su „profesija“. Njihovim prakticiranjem mogu se baviti svi koji to žele. Nema zapreka. Znanje i vještine, prije svega komunikacijske, često su od presudne važnosti u karijeri. Tako izgleda karijera praktičača odnosa s javnošću u zemljama u tranziciji, ali i u većini europskih zemalja. No, ako je za uspjeh u „zanimanju stoljeća“ potrebna samo želja i malo truda, ipak za „ono više“ potrebno je nešto VIŠE znanja. To „dodatno“ znanje tiče se i poznavanja teorija odnosa s javnošću.

Kada ističemo termin „teorije odnosa s javnošću“ onda je važno na odnose s javnošću gledati interdisciplinarno. Takav interdisciplinarni pogled na odnose s javnošću dovodi nas do pojedinih teorija srodnih disciplina (informacijsko-komunikacijskih, sociooloških, etičkih, politoloških, marketinških, teorija menadžmenta i dr.) koje imaju svoju primjenu u odnosima s javnošću. Imajući to u vidu važno je dodatno naglasiti kako teorije opisane/predstavljene u ovoj knjizi nisu isključivo teorije profesije/struke odnosa s javnošću nego posve šireg konteksta.

Isto tako treba ukazati na važnost „čistih“ teorija odnosa s javnošću. To su, prije svega, situacijska teorija, teorija izvrsnosti i dr. Ove teorije značajan su doprinos razvoju odnosa s javnošću kao akademske discipline i znanstvenog područja.

Treba istaknuti kako sve navedene teorije imaju svoje značenje u provedbi i prakticiranju odnosa s javnošću u različitim područjima primjene. To je razlogom da se s teorijama i njihovim utjecajem na praksu odnosa s

javnošću upoznaju praktičari odnosa s javnošću, ali i svi drugi koji žele graditi karijeru u ovoj oblasti, bilo to na akademskoj ili profesionalnoj razini.

Ukazujući na teorije odnosa s javnošću važno je naglasiti značenje i modela odnosa s javnošći. Zbog toga je drugi dio knjige posvećen modelima s tim da se poseban naglasak stavlja na Grunig-Huntova četiri modela odnosa s javnošću kao i na model otvorenih sustava S. Cutlipa.

Na kraju, za sve buduće istraživače i teoretičare, ističem kako je ovaj pregled teorija samo početak „dimenzioniranja" teorijskog okvira odnosa s javnošću. S tim u vezi nužno je potaknuti pojedince i društva (udruge) na dodatna istraživanja i nužnost predstavljanja svih relevantnih teorija koje će pomoći da se odnosi s javnošću etabliraju kao akademska disciplina i područje znanosti.

Mostar, 27. svibnja 2013.

Prof. dr. sc. Zoran Tomić

I.

UVOD U TEORIJE ODNOSA S JAVNOŠĆU

Razvoj teorija

Društveni aspekt, učinak odnosa s javnošću na društvo te pojava postmodernizma u posljednje vrijeme uvelike utječu na oblikovanje i razvoj različitih škola, razvoja teorija. Novi pristup odnosima s javnošću osvjetljuje profesiju iz jednoga drugog kuta, izazivajući pri tome jednako teoretičare i stručnjake u praksi da promišljaju dalje ili dublje, vodeći računa o utjecaju na javnost, društvo i javnu sferu.[1]

Uvjeti u kojima se danas razvija teorija znatno su poticajniji nego ranije, horizonti su prošireni jer događa se da stručnjaci prakse razvijaju teorije, a istodobno i teoretičari s drugih područja svoju pozornost usmjeravaju na područje odnosa s javnošću. Raniji pristupi se uvelike preispituju i razvijaju se nove spoznaje.

Ipak, ne događa se veći sklad i sporazum teorijske prirode i sadržaja odnosa s javnošću, već je upravo povećano trenje. Ali, s druge strane iz ovog trenja niču najinteresantnije rasprave koje proširuju razumijevanje područja djelovanja odnosa s javnošću.

Postmodernizam

Postmodernizam je pristup koji shvaća odnose s javnošću kao disciplinu koja stvara prihvaćene istine između javnosti kroz svoju ulogu kao kreatora organizacijskog diskursa. Prepoznaje i da jezik korišten u odnosima s javnošću također stvara, održava i oblikuje odnose u društvu.

Modernističke teorije i prakse pokušavaju stvoriti jedinstvena objašnjenja koja definiraju društveno okruženje. Modernisti ignoriraju promjenjivost i fenomene koji se ne uklapaju u njihov model.[2]

Suprotno tomu, postmodernisti priznaju promjenjivost i pozdravljaju višestrukost mišljenja i pogleda koji postoje u društvu. Postmodernisti ne odbacuju modernizam, ali ističu kako njihova objašnjenja nisu superiornija

1 L. Edwards: *Public Relations theories – an applied overview: alternative approaches*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, Printice Hall, FT, Harlow, 2006., 173.
2 Isto, 176.

u odnosu na druge poglede. Smatraju da bi ona trebala biti integrirana kao jedna od mnogih dostupnih perspektiva.[3]

Postmoderni pristup odnosima s javnošću tako može učinkovitije u svojim analizama smjestiti razlike u kulturi, spolu, etničkoj i društvenoj pripadnosti nego modernistički. Postmodernisti će istaknuti da opća objašnjenja karakteriziraju normativno istraživanje, na primjer, pogrešno upućuju zato što ona mogu samo približiti stvarnost i ne mogu pomoći djelatnicima u situacijama koje nisu usklađene s njihovim parametrima ili očekivanim okvirima.

Postmoderno prihvaćanje pluralnosti i raznolikosti među javnostima ima specifične posljedice za odnose s javnošću. D. R. Holtzhausen ističe kako se profesija suočava s budućnošću karakteriziranom sve većom raspršenošću i raznolikošću svojih javnosti; ako djelatnici nastave s jednostranim pogledima prema fragmentiranom svijetu, jednostavno neće uspjeti. Umjesto toga, djelatnici odnosa s javnošću imaju dužnost ponašati se etički na način da priznaju druga mišljenja i predoče ih organizaciji kada se za ukaže potreba.[4]

Značenje etičke odgovornosti dolazi na vidjelo zato što postmodernisti priznaju snagu odnosa s javnošću u stvaranju i održavanju „stvarnosti" za njihove javnosti, posredno komunicirajući načela koji podržavaju organizacije za koje rade na kulturno prihvatljiv način. Postmodernisti se slažu s kritičarima da se odnosi s javnošću specifično rabe kako bi održali postojeći sustav odnosa snaga, osobito kroz aktivnost odnosa s medijima.

Ova situacija, u svom ekstremnom obliku, može rezultirati time da djelatnici stvore tzv. „hiperstvarnosti" – praksa predstavljanja stvarnosti koje zapravo ne postoje kroz uporabu simbola, šifri i znakova. „Hiperstvarnosti" mogu biti iznimno utjecajne i mogu potaknuti promjene u društvu kako bi pogodovale određenim skupinama istodobno isključujući ostale. Ovo ima značajne etičke posljedice za djelatnike.

Postmodernisti također ističu da je balansirana, dvosmjerna komunikacija mit.

Članovi dominantnih koalicija (osobito poslovnih i vlada) uvijek će biti u boljoj poziciji kad su pregovori u pitanju. Prema ovome, djelatnici odnosa s javnošću moraju prihvatiti činjenicu kako su njihovi pokušaji postizanja

3 N. mj.
4 N. mj.

konsenzusa hipotetički i trebaju biti zadovoljni s ishodima koji su nekompletni za jednu stranu.

Ulogu odnosa s javnošću prema jednom od aktivista organizacije: nekome tko donosi bitne promjene unutar organizacije, reformulira D. R. Holtzhausen (2000.).[5]

Ona spominje tri tipa aktivizma:[6]

1) *Aktivist u zajednici*. Djelatnici integriraju alternativne poglede ciljnih javnosti organizacije u komunikacijske strategije i čine menadžment svjesnim njihova značenja. Primjerice, djelatnik koji razvija korporacijsku politiku društvene odgovornosti mogao bi početi provedbom istraživanja o tome što ulagači misle o kompaniji i na koje aktivnosti bi gledali kao na pozitivne. Te rezultate bi predočio menadžmentu i dao preporuku o poželjnoj politici kompanije.
2) *Aktivist u organizaciji*. Djelatnici mijenjaju „status quo" unutar organizacije. Blisko surađuju s odjelom ljudskih resursa kako bi stvorili interna komunikacijska načela i prakse koje su od velikog značenja za sve zaposlenike, bez obzira na spol, etničku pripadnost i seksualnu orijentaciju.
3) *Aktivnosti odnosa s javnošću kao oblik aktivizma same po sebi*. Ovdje su strategije stvorene kako bi potaknule promjene u društvenim normama ili dominantnim politikama. Djelatnici koji razvijaju takve politike rade u nevladinom sektoru, u zakladama koje se bave pitanjima okoliša ili organizacijama koje potiču posebna društvena pitanja, kao npr. „Majke protiv vožnje u pijanom stanju".

Ukratko, postmodernisti priznaju da se djelatnici odnosa s javnošću suočavaju sa značajnim izazovima od strane fragmentiranih javnosti, agresivnijim nekontroliranim medijima, čestim promjenama vladinih politika i načelima kapitalizma i globalizacije kao i sve većim brojem aktivnih javnosti. Postmoderna perspektiva automatski priznaje tu fragmentiranost i raznolikost.

5 D. R. Holtzhausen: *Postmodern values in Public Relations*, Journal of Public Relations Research, 12(1), 93.-114., cit. pr. L. Edwards, *n. dj.*, 177.
6 L. Edwards, *n. dj.*, 177.

Javna sfera

Određeni broj istraživača iz Europe kao i neki sjevernoamerički znanstvenici integrirali su druge teorije u perspektive odnosa s javnošću i stvorili alternativne poglede na tom području.

Jedan od potencijalno najkorisnijih novih smjerova istraživanja koji se trenutačno razvija u Europi je integracija Habermasova koncepta javne sfere s teorijom odnosa s javnošću. Dok američki istraživači shvaćaju odnose s javnošću kao organizacijsku funkciju, koja se bavi individualnim javnostima koje su od interesa za organizaciju, europski stručnjaci češće istražuju profesiju na društvenoj raziji, često koristeći javnu sferu kao početnu točku za razumijevanje kako kompanije i njihovi odjeli za odnose s javnošću doprinose razvoju društvenih normi i vrijednosti kroz diskusiju na ovom području.[7]

Dva su tipa javne sfere: *stručna (literarna) javna sfera,* gdje su individualci povezani različitim oblicima umjetnosti i kulture sa svrhom vlastitog razvoja i razumijevanja; i *politička javna sfera*, koja ograničava i utječe na politiku kroz slobodnu i otvorenu javnu raspravu o vladinim i zakonskim pitanjima.[8]

Koncept javne sfere J. Habermasa bio je kritiziran ponajviše zbog prezentiranja ideala koji nikad nije postojao. J. Habermas pak ističe kako su *ideali* javne sfere – slobodna i otvorena, racionalna rasprava ravnopravnih osoba – poželjni i trebali bi biti osobine modernih demokracija.

Ipak, on kaže kako je komercijalizacija javne sfere iskrivila komunikaciju do tog stupnja da su diskusije vođene određenim interesima prije nego otvorenim argumentima, a sve to na uštrb demokratskih društva.

Razmatrajući javnu sferu u odnosu na odnose s javnošću I. Jensen (2001.)[9] ističe činjenicu kako se unutar javne sfere mnogi različiti diskursi vode simultano, uglavnom kroz pokušaje da se u medijima nametnu nečiji pogledi. Predlaže da se javna sfera tretira kao analitički pojam, koji se odnosi na diskurzivne procese u kompleksnoj mreži ljudi, institucija i or-

7 Isto.
8 N. mj.
9 I. Jansen: *Public relations and emerging functions of the public sphere: An analytical framework*, Journal of Communication Management 6(2), 2001., 133.-147., cit. pr. L. Edwards, *n. dj.,* 178.

ganizacija. Zbog toga što se ti različiti diskursi međusobno „natječu", javna sfera je karakterizirana više neslaganjem nego slaganjem. Također, predlaže dodatak stručnoj i političkoj javnoj sferi – procese javne sfere koji se tiču *organizacijske legitimacije i identiteta*. Ovdje su odnosi s javnošću osobito važni jer igraju glavnu ulogu u uključivanju organizacija u ovaj dio javne sfere kako bi promovirali i opravdali osobite organizacijske identitete.

Društvena očekivanja organizacijskog ponašanja utjecat će na to kakav oblik ophođenja s javnošću je prihvatljiv. To je najočitije na području korporacijske socijalne odgovornosti, gdje ekonomski uspješne i legalne kompanije mogu svejedno navući na sebe bijes javnosti zato što nisu uzele u obzir očekivanja društva o odgovornosti korporacije. Ekonomski i legalni argumenti su podčinjeni moralnosti.

Uključivanje javne sfere kao jedne od analitičkih perspektiva odnosa s javnošću mijenja i pojmove javnosti koje se tradicionalno koriste u normativnim teorijama odnosa s javnošću. I. Jansen (2001.) i O. Ihlen (2004.) ističu kako tradicionalne koncepcije ciljnih javnosti i javnosti zanemaruju interaktivne, diskurzivne procese koji karakteriziraju aktivnosti odnosa s javnošću u javnoj sferi i ne uspijevaju objasniti zašto određeni organizacijski diskursi postaju pitanja od javnog interesa. Na taj način propuštaju doći do važnog razumijevanja načina djelovanja i učinaka aktivnosti odnosa s javnošću na takve skupine. Neki autori, poput J. Rauppa (2004.)[10] ističu kako bi odnosi s javnošću trebali shvatiti da su različite javnosti s kojima organizacija komunicira i same dio javne sfere i sudjeluju u drugim, konkurentskim diskursima, kao na različitim razinama istih diskursa.[11]

Drukčije viđenje prednosti koncepta javne sfere ima K. Moloney (2000.).[12] On zapravo predlaže redefiniranje javne sfere. Daje do znanja kako danas živimo u *persuazivnoj sferi* gdje građani moraju shvatiti značenje golemoga broja poruka o vrijednostima beskrajnog niza proizvoda i politika.[13]

10 Vidi: J. Raupp: *Public sphere as a central concept of public relations*, in: Public Relations and Communication Management in Europe, 2004.
11 L. Edwards, *n. dj.*, 178.
12 Vidi: K. Moloney: *Rethinking Public Relations: The Spin and the substance*, Routledge, London, 2000.
13 L. Edwards, *n. dj.*, 178.

Tvrdi kako bi djelatnici odnosa s javnošću, čiji je zadatak uvjeravanje, to trebali činiti na način koji će osigurati ravnotežu između pogleda koje oni predstavljaju i drugih. Također, naglašava odgovornost primatelja persuazivnih poruka, koji bi ih morali aktivno, a ne pasivno „čitati" i suditi o njima na temelju njihova izvora i konteksta. Sposobnost i znanje različitih pripadnika javnosti da „aktivno čitaju" persuazivne poruke razlikovat će se u velikoj mjeri; oni koji su već u društvenom zaostatku (nižim stupnjem obrazovanja, primjerice) mogli bi biti u nemogućnosti uključiti se na ovoj razini. I dok je K. Moloney u pravu u tome kako živimo u persuazivnoj sferi, sposobnost da se protudjeluje toj persuaziji s većom odgovornošću sa svih strana lakše će se postići u teoriji nego u stvarnosti.

Konstruktivistički pristup

Konstruktivističku interpretaciju odnosa s javnošću nudi K. Merten (2004.).[14] Konstruktivistička perspektiva daje potporu postmodernizmu i ističe kako odnosi s javnošću stvaraju „stvarnost" kroz promociju određenih dijaloga (npr. konzumerizam). Jedan od glavnih kanala kroz koje se ovo odvija su mediji; novinari se sve više pouzdavaju u odnose s javnošću kao izvore za svoje priče, tako da raste moć odnosa s javnošću u kreiranju stvarnosti.[15]

Odnosi s javnošću se ponašaju kao posrednik koji donosi priče iz treće ruke. Ipak, javnost ih ne razlikuje od originalnih novinarskih priča te se tretiraju kao jednako realne. Kako proizlazi iz konstruktivističke perspektive, stvarnost je zapravo postala kombinacija autentične stvarnosti (informacije iz prve ruke) i fiktivne stvarnosti, interpretacija plasiranih od djelatnika za odnose s javnošću.

Očito, moć odnosa s javnošću je značajna budući da je danas u poziciji učiniti dvije stvari: [16]

1) napraviti selekciju stvarnosti između kojih novinari mogu birati kako bi stvorili priču,
2) definirati koji događaji su od javnog interesa, promovirajući teme i razgovore koji su relevantni za te događaje.

14 Vidi: K. Merten: A constructivism approach to public relations.
15 L. Edwards, *n. dj.*, 179.
16 N. mj.

Konstruktivističko viđenje odnosa s javnošću ima velike etičke implikacije za svoje djelatnike. U najmanju ruku, moraju ozbiljno shvatiti utjecaj koji imaju i shvatiti kako njihove aktivnosti mogu ispraviti ili održati nepravde u društvu.

Sociološki pristup

Pojedini teoretičari pokušali su staviti odnose s javnošću u nove okvire uz pomoć sociološkihperspektiva. Neki od njih (D. Witmer, Z. R. Cozier i dr.) drže se pri ispitivanju profesije i prakse gledišta Giddinsove *teorije strukturacije* koja nastoji povezati ljudsko djelovanje s društvenim strukturama u kojima se ono odvija. Teorija navodi da društveni život i društvene strukture nastaju kroz obrasce interakcije koji s vremenom postaju ukorijenjeni. Taj pristup bavi se nekim područjima odnosa s javnošću koje teorija sustava naprosto zaobilazi. Tako, primjerice, strukturacionistički pristupi otvaraju puteve da se istraživanje fokusira na interakciju organizacija i praktičara s njihovim okruženjima i načina na koji oni s vremenom oblikuju aktivnosti i formaciju jedni drugih. Oni ispituju važnost organizacijske kulture i ulogu koju praktičari igraju kako u njezinu oblikovanju, tako i u djelovanju unutar njezinih ograničenja.[17]

Teoretičari L. Edwards, O. Ihlen i dr. preuzimaju okvir polja, kapitala i habitusa Pierrea Bourdieua za ispitivanje prakse odnosa s javnošću u organizacijskim kontekstima. P. Bourdieu navodi kako se pojedinci bore za moć u kontekstu polja, koja definira kao određenja područja djelovanja unutar kojih postoji borba za četiri tipa resursa: ekonomski kapital, društveni kapital, kulturni kapital i simbolički kapital.[18]

Treći značajan smjer sociološkog istraživanja u teoriji odnosa s javnošću jeste onaj teoretičara (J. Motion, S. Leitch) koji u svoje analize prakse odnosa s javnošću integriraju rad Michela Foucaulta. Teoretičari navode kako se Foucaultovo naglašavanje diskursa, istine, moći i znanja može dobro iskoristiti za dekonstrukciju rada u odnosima s javnošću i otkrivanje

17 L. Edwards (b): *Teorije odnosa s javnošću: pregled*, u: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Otkrivanje odnosa s javnošću, HUOJ, Zagreb, 2009., 183.
18 N. mj.

složenijih učinaka njegova djelovanja na društvo. Prema ovoj perspektivi, praktičari odnosa s javnošću razvijaju i transformiraju diskurse i u tom procesu mijenjaju socio-kulturne prakse, budući da utječu na normalizaciju 'istina' i raspodjelu moći u društvu. Ovaj način razmišljanja teoretičari (tj. teoretičarke J. Motion, S. Leitch) primjenjuju na rad u odnosima s javnošću na osobnim i organizacijskim identitetima, na procese konzultacije vlada i, teorijski, na pojam i istraživanje istine u praksi odnosa s javnošću.[19]

Kulturni fenomen

Iako se istraživanjima odnosa s javnošću u različitim kulturnim kontekstima nastoji objasniti kako se praksa mijenja ovisno o kulturnim normama, ona su u pravilu normativno određena i fokusiraju se na definiranje načela 'najbolje' ili 'uobičajene' prakse. Pojedini autori naglašavaju važnost kulture kao definirajućeg elemanta u praksi, struci i društvenim strukturama i očekivanjima od profesije odnosa s javnošću. U kontekstu međunarodnih odnosa s javnošću ističu kako praksa odnosa s javnošću nikada nije neutralna, budući da ona implicitno ili eksplicitno promiče određene kulturne vrijednosti i perspektive. Ovi autori (npr. P. A. Curtin i T. K. Gaither, 2007.)[20] koriste *model kruga kulture* za razumijevanje načina na koji i odnosi s javnošću kao kulturalna praksa generiraju značenje i moć u društvu. Ovaj model ilustrira interakciju i preklapanje pet različitih elemenata konstrukcije značenja (predstavljanje, identitet, proizvodnja, potrošnja, regulacija) sa svrhom stvaranja točaka 'artikulacije', gdje se značenja ponovno određuju.[21]

Primjenjujući ovaj model na odnose s javnošću, navedenti teoretičari objašnjavaju praksu odnosa s javnošću kao praksu socio-kulturnog predstvaljanja, praksu proizvodnje značenja i praksu identiteta u svojim specifičnim predstavljanjima organizacija i javnosti u određenim socio-kulturnim ulogama.[22]

19 Isto, 184.
20 Vidi: P. A. Curtin, T. K. Gaither: *International public relations: Negotiating culture, identity and power,* Sage, London, 2007.
21 L. Edwards (b), *n. dj.,* 185.
22 N. mj.

Kao takvi odnosi s javnošću oblikuju potrošačku praksu, izvor su regulacije te tako mogu ojačati postojeće strukture moći ili osloboditi glasove podređenih. Oni se nalaze u položaju stalnog previranja, iako je u njihovoj praksi uvijek implicirana moć. Ovaj model omogućava razumijevanje odnosa s javnošću kao kulturne prakse i preispituje ulogu praktičara kao kulturnih posrednika.[23]

23 Vidi: P. A. Curtin, T. K. Gaither (b): *Privileging identity, difference and power: The circuit of culture as a basis for public relations theory*, Journal of Public Relations Research, 17(2), 2005., 91-115.

II.

TEORIJE ODNOSA S JAVNOŠĆU

Teorije odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću disciplina su društvenih znanosti koja se brzo razvija. Za njihovo daljnje sazrijevanje kao profesije i akademske discipline važan je razvoj teoretskog znanja koje razdvaja odnose s javnošću od drugih profesija i drugih akademskih disciplina. Kako navode pojedini teoretičari (C. H. Botan, M. Taylor) odnosi s javnošću su i profesionalna praksa i akademskao područje. Akademski korijeni ove discipline mogu se naći u empirijskim i humanističkim, društvenim znanostima koje proučavaju komunikacije.

Pojam *teorija* danas se koristi na vrlo različite načine i nedovoljno precizno. O definiciji i uporabi nema suglasnosti, tvrdi M. Kunczik. *Hrvatski enciklopedijski rječnik*[24] teoriju definira kao "promišljeno i uopćeno znanje o nekoj pojavi ili o više pojava zasnovano na njihovim bitnim zakonitostima". M. Vujević u knjizi *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti* piše kako je teorija "viši zakon koji objašnjava veći broj, trajnih, nužnih i bitnih veza među pojavama i procesima".[25] "Teorija je skup ideja kojima se nešto objašnjava", pišu u *Sociologiji – teme i perspektive* M. Haralambos i M. Holborn.[26]

Naziv „teorija" nedostatna je naznaka rada na teorijama, iako filozofi i znanstvenici teoretiziraju već tisućama godina. Prema dugogodišnjoj predaji, znanstvena se teorija definira kao skup tvrdnji, od kojih ona najmanje općenita mora biti provjerljiva. Ako se uspješno provjeri, onda teorija omogućuje objašnjavanje i predviđanje događaja koji se mogu promatrati pod određenim uvjetima.[27]

Američki znanstvenici R. L. Heath i W. T. Coombs (*Today's Public Relations*), određuju teoriju kao sustavno tumačenje pojave koja određuje odnos između varijabli i objašnjava kako stvari djeluju uspostavljajući odnose između koncepta/varijabli.[28] V. Hazleton, C. H. Botan u radu *Public Relati-*

24 Hrvatski enciklopedijski rječnik, 2003., 1319.
25 M. Vujević: *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti,* Informator, Zagreb, 1990., 19. – 20.
26 M. Haralambos, M. Holborn: *Sociologiji – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002., 1032.
27 M. Rühl: *Metodologija odnosa s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010., 44.
28 R. L. Heath, W. T. Coombs: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.,198.

ons Theory (1989.) ističu kako teorije adekvatno opisuju aktivnosti i procese koji čine javne odnose. One unaprjeđuju naše razumijevanje načela i svrhe koje su u osnovi prakse odnosa s javnošću, te daju točan pregled o utjecaju različitih činitelja na relevantnu javnost. Sugeriraju kako bi unutar legalnih i etičkih granica praktičari mogli kontrolirati rezultate koji proizlaze iz aktivnosti javnih odnosa koje sugerira teorija.

U knjizi *Sociologija* (1973.) P. F. Lazaferd nabraja primjere za "socijalne teorije": "pomno izrađene klasifikacijske sheme; kompleksni pojmovi koji promatrača vode do zanimljivih činjenica; formuliranje predmeta istraživanja koji je socijalno vrlo važan; opće ideje o tome kako se socijalne promjene događaju ili izazivaju; očekivanja empirijskih rezultata koji još nisu potvrđeni (hipoteze); povezivanje empirijskih rezultata s ostalim potvrđenim ili hipotetskim rezultatima (interpretacija)".[29]

Teorije su sustavi hipoteza koje provjera (još) nije odbacila, a omogućuju objašnjenje većih kompleksa socijalnih činjenica. Teorija je ukupnost logično povezanih sudova o dijelovima realiteta. S tim u svezi svaka teorija može ostvariti tri važne funkcije: [30]

1) *funkciju prikaza* (opisuje predmet istraživanja),
2) *funkciju objašnjenja* (odgovara na pitanje o uzrocima ili uvjetima nastanka događaja), i
3) *prognostičku funkciju* (dopušta prognoze o budućim događajima na osnovi poznatih uvjeta).

To su samo neka od brojnih značenja pojma teorija. No, bez obzira na različite definicije, treba istaknuti kako ni jedna teorija ne može objasniti sve ili će objasniti beskonačni broj načina na koji se može gledati na stvarnost. Stoga su teorije selektivne u smislu svojih prioriteta, perspektiva i podataka koje definiraju kao važne. Posljedica toga je da daju poseban i djelomičan pogled na stvarnost.[31] No, bez obzira na različitost mišljenja i pristupa teorijama, čini nam se kako će još dugo vrijediti poznata misao Kurta Lewina iz 1943. godine kada je izjavio da *ništa nije tako praktično kao dobra teorija*.

29 M. Kunczik, A. Zipfel: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju,* FES, Zagreb, 2006., 7.
30 N. mj.
31 M. Haralambos, H. Holborn, *n. dj.,* 1032.

Kao rezultat korištenja teorije postoje tri cilja, smatraju R. L. Heath i W. T. Coombs.[32] Prema njima to su:

1) organizacija/objašnjenje,
2) predviđanje, i
3) kontrola.

Odnosi s javnošću kao komunikacijsko područje pripadaju društvenim znanostima u kojima se predviđanja bave stupnjem izvjesnosti, ne apsolutnosti kao u svijetu prirodnih znanosti. Predviđanje društvene znanosti pokazuje kako mi općenito možemo pretpostaviti što će se dogoditi, ali ne možemo biti sto posto sigurni da će se to i dogoditi. Kontrola potječe iz predviđanja.[33]

Iako se „teorija" može shvatiti na nekoliko načina, u svojoj studiji L. M. Sallot i sur. (2003.) navode kako se za teoriju u odnosima s javnošću uglavnom mislilo da „obuhvaća skup znanstvenih generalizacija koje opisuju funkcionalne veze između empirijski izmjerenih ili izvedenih varijabli".[34] Teoriju u odnosima s javnošću kao takvu ne bi se trebalo shvaćati samo kao objašnjenje pojava odnosa s javnošću, nego i kao sustav promišljanja utemeljen na rezultatima istraživanja koji opisuju, objašnjavaju i promiču razumijevanje, predviđanje, te nadzor pojava.

Teorija nudi kontrolu ukazivanjem na to koja će djelovanja biti najefikasnija ili najprikladnija. Djelomičnom promjenom našega djelovanja, mi možemo upravljati ili regulirati fenomen. Preko kontrole, teorija predlaže smjernice za ponašanje. U odnosima s javnošću, teorije nude smjernice za rad s ciljanom javnošću i razvijanjem uzajamno korisnih odnosa.

Otkako je Immanuela Kanta i filozofije znanosti, znanstvenici mogu promišljati epistemološke i metodološke premise i preduvjete, te međusobno uspoređivati teoretske probleme znanstvenih disciplina. Kada teorija sustava problematizira odnose s javnošću u cjelini u opreci s društvenom

32 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.*, 198.
33 N. mj.
34 L. M. Sallot, L. J. Lyon, C. Acosta-Alzuru, K. O. Jones: *From aardvark to zebra: A new millennium analysis of theory development in public relations academic journals*, Journal of Public Relations Research, 15(1)., 2003., cit. pr. A. Jelen: Narav znanstvenih nastojanja u odnosima s javnošću, u: B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić, (ur.), Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, HUOJ, Zagreb, 2010., 63.

složenošću, onda ona to čini upravo zato kako bi neorganiziranu okolinu preobrazila u organiziranu složenost sustava.

Laici, praktičari i znanstvenici različito razmišljaju i razgovaraju o odnosima s javnošću zato što ih promišljaju pomoću različitih epistemičkih i metodičkih pomagala prikazanih u tablici koja prikazuje ustroj ovih triju vrsta teorija.

Tablica 1. Ustroj teorija koje sudjeluju u rekonstrukciji „normalne" teorije odnosa s javnošću.

	Nazivlje	*Epistemologija*	*Metodologija*
Nestručni/laički odnosi s javnošću	Nestručni pojmovi	Zdravorazumske teorije	Teorije pokušaja i pogrješke
Stručni / profesionalni odnosi s javnošću	Stručni pojmovi	Teorije praktičnoga znanja i vještina	Radne teorije
Znanstveni odnosi s javnošću	Znanstveni pojmovi	Teorije znanja	Iskustvene teorije (empirija, historika, funkcionalizam, dijalektika, fenomenologija itd.)

Prema M. Kunczik (*Odnosi s javnošću,* 2006.) u društvenim se znanostima teorije često dijele na mikroteorije, mezoteorije, makroteorije. *Mikroteorije* su smještene na razini pojedinca i malih skupina (npr. teorija uvjeravanja). *Mezoteorije* se odnose na razinu organizacija i udruga (odnosi s javnošću kao upravljačka funkcija). *Makroteorije* objašnjavaju značenje odnosa s javnošću za cijelo društvo.[35]

U knjizi *Public Relations – The Profession and the Practice* autora O. Baskina, C. Aronoffa i D. Lattimorea u poglavlju *A Theoretical Basis for Public Relations,* Rick Fischer sa Sveučilišta u Memphisu razmatra *teorije koje se koriste u odnosima s javnošću*. S tim u svezi autor naglašava kako nijedna teorija ne pokriva sve što trebate znati u odnosima s javnošću. U pristupu analize teorija, R. Fischer ih je grupirao u tri skupine prema načinu njihova korištenja. To su: *teorije odnosa, kognitivne* i *biheviorističke teorije* te *teorije masovnog komuniciranja*.[36]

35 M. Kunczik, *n. dj*., 42.
36 O. Baskin, C. Aronoff, D. Lattimore: *Public Relations – The Profession and the Practice,* McGraw Hill, Boston, 1997., 64.

I. *Teorije odnosa*

1) teorija sustava,
2) situacijska teorija, i
3) teorija sukoba (pristupi rješavanju konflikata).

II. *Kognitivne i biheviorističke teorije*

4) teorija akcijskog udruženja,
5) teorija društvene razmjene,
6) teorija širenja,
7) teorija društvenog učenja, i
8) model usavršene vjerojatnosti.

III. *Teorije masovnog komuniciranja*

9) korištenje i zadovoljavanje, i
10) teorija postavljanja agende.

Analizu teorija relevantnih za odnose s javnošću, tj. teorija koje koriste i odnosi s javnošću započet ćemo skupinom teorija odnosa, a bit će predstavljene i druge teorije.

Teorija sustava / System theory

Mnogi znanstvenici odnosa s javnošću teoriju sustava smatraju temeljem za odnose s javnošću. Teorija sustava raščlanjuje organizaciju na sastavne, međusobno ovisne dijelove poput upravnoga odbora, zaposlenika i odjela za odnose s javnošću, a organizacijski okoliš na dionike, koji na neki način mogu utjecati na organizaciju. Ova je teorija usmjerena na odnose koje organizacija uspostavlja s okolinom. Ti odnosi stvoreni su kako bi služili cilju organizacije – da je održe jakom.[37]

Dakle, teorija sustava opisuje organizacije kao skup podsustava koji utječu jedni na druge i zajednički djeluju s vanjskom okolinom. Organizacije se moraju prilagoditi unutarnjim promjenama i promjenama u okolini. One oblikuju dio društvenog sustava koji se sastoji od pojedinaca ili skupina kao što su dobavljači, lokalne zajednice, zaposlenici, kupci i vlade, a svi oni uzajamno djeluju na organizaciju. Odnosi s javnošću tu su kako bi razvili i održali dobre odnose s navedenim i drugim javnostima, kako bi pomogli organizaciji u postizanju njezinih ciljeva.[38]

Ta je međuovisnost više izražena perspektivom *otvorenog sustava* D. Katza i R. Kahna nego perspektivom *zatvorenog sustava*. Predstavljen 1966. godine, *otvoreni sustav* temelji se na biološkom pristupu Ludwiga von Bertlanffyja, koji je naglasio međupovezanost svih dijelova tijela. Svaki ljudski ili socijalni sustav, kao i svaki fizički organizam, okružen je propusnim granicama. Organizacije u otvorenim sustavima ovisne su o drugim organizacijama ili skupinama u njihovoj okolini. One ne mogu ovisiti samo o unutarnjim procesima i interakciji kao u zatvorenom sustavu. Organizacije također moraju međusobno djelovati s drugim skupinama u njihovoj okolini.[39]

G. Goldhaber opisao je 1986. godine *petlju* sustava, *petlju* unosa informacija iz okoline, količinu informacija koje se obrađuju te izlazni rezultat s povratnom informacijom u *petlji*. Ta povratna informacija predstavlja efekte

37 J. Kleinnijenhuis: *Empirijska istraživanja u suvremenim društvenim znanostima koja su važna za odnose s javnošću*, u: Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), HUOJ, Zagreb, 2010., 98.

38 A. Gregory: *Management and organization of public relations,* in: Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, R. FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 27.

39 K. D. Plowman: *System theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 840.

drugih organizacija ili skupina organizacija i vodi do prilagodbe ili promjene u smislu bolje koegzistencije s okolinom. Predstavnik organizacija zatvorenog sustava vjeruje kako su one nezavisne od utjecaja okoline. Ali, kako bi uspjele i preživjele, u sve turbulentnijoj okolini, organizacije ovise o društvenoj okolini.[40]

Zadatak nadgledanja i skeniranja društvene okoline jedna je od glavnih zadaća praktičara odnosa s javnošću. Često razumijemo kako je funkcioniranje odnosa s javnošću u raskoraku, tj. na rubu organizacije zbog toga što praktičari odnosa s javnošću gledaju i unutar i izvan organizacije. Praktičari odnosa s javnošću prestavljaju i objašnjavaju organizaciju svojoj javnosti i interpretiraju interese okoline organizaciji. Dakle, praktičari odnosa s javnošću upozoravaju na probleme u okolini i pomažu organizaciji kod razvijanja odgovora na te probleme. Pozitivna je činjenica da su organizacije prilagodljive. Kada razviju dvosmjerni protok informacija između sebe i okoline, mogu koristiti informacije za upravljanje i promjene. Brojne organizacije koriste takve informacije kao osnovu za planiranje promjene okoline, što je dosta teška zadaća. [41]

Teoretičari odnosa s javnošću tvrde da su odnosi s javnošću pod jakim utjecajem teorije sustava. Zbog toga se teorija sustava može smatrati metateorijom za odnose s javnošću. Načela sustavne teorije evidentna su u brojnim studijama odnosa s javnošću.

Godine 1976. Bell i Bell, odvojeno od njih i J. E. Grunig, prvi su utjelovili teoriju sustava u odnosima s javnošću. Vjerojatno najsveobuhvatniji razvoj teorije sustava u odnosima s javnošću bio je u doktorskoj disertaciji L. A. Grunig, 1985. godine. Ona je zaključila, u strukturalno-funkcionalističkoj tradiciji, da struktura i organizacijska ograničenja kontroliraju protok informacija unutar organizacije i od nje do njezinih vanjskih javnosti. Međutim, funkcionalizam je nedovoljan da opravda teoriju sustava kao metateoriju u odnosima s javnošću.[42]

Istaknuto je kako teorija sustava opisuje organizacije kao skup podsustava koji utječu jedni na druge i zajednički djeluju s vanjskom okolinom. S

40 N. mj.
41 R. Fischer: *A Theoretical Basis for Public Relations, Public Relations – The Profession and the Practice*, in: O. Baskin, C. Aronoff, D. Lattimore, *n. dj.*, 55.
42 K. D. Plowman, *n. dj.*, 840.

tim u vezi logično je pitanje kojem podsustavu odnosi s javnošću pristaju? Kada su razmatrali ta pitanja, J. E. Grunig i T. Hunt (1984.) okrenuli su se radu organizacijskih teoretičara koji opisuju organizacije kao one koje imaju tipično pet podsustava.[43]

1) podsustavi *proizvodnje* stvaraju proizvode ili usluge organizacije;
2) podsustavi *održavanja* rade kroz organizaciju ohrabrujući zaposlenike da rade zajedno – npr. ljudski resursi;
3) podsustavi *raspolaganja* obuhvaćaju marketing i distribuciju proizvoda i usluga;
4) *prilagodbeni* podsustavi pomažu organizaciji da se prilagodi svojoj okolini koja se mijenja, recimo kao što je strategijska uloga planiranja; te
5) podsustavi *menadžmenta* kontroliraju i usmjeravaju sve druge podsustave i upravljaju bilo kakvim sukobnim situacijama.

Promatranjem perspektive teorije sustava, može se vidjeti kako profesionalci odnosa s javnošću imaju ulogu *premostitelja granica.* Oni rade na granicama unutar organizacije, radeći sa svim unutarnjim podsustavima. Oni također ovim podsustavima pomažu s njihovom vanjskom javnošću kroz savjete o tome što i kako komunicirati. Naprimjer, odnosi s javnošću mogu tijesno surađivati s marketingom (podsustav raspolaganja) u svezi s potporom novom proizvodu, kao i s višim menadžmentom (podsustav menadžmenta) o odnosima s ulagačem.

43 A. Gregory: *n. dj.,* 27.

Teorija mreže / Network theory

Teorija mreže je usko povezana sa teorijom sustava. Ona je vitalni dio teorije sustava koja se bavi kanalima informacija unutar i između sustava. Svaki kanal je ponovljeni ili potencijalni smjer informacija koje se prenose od osobe do osobe, od organizacije do organizacije, od osobe do organizacije itd. Teorija mreže ističe (koja je od značajne važnosti za odnose s javnošću) da ljudi trebaju i žele informaciju. Način na koji je oni dobivaju ili osjećaju nedostatak željene informacije može utjecati na njihov stav, kao i na znanje o raznim temama koje su primjenjive na ciljnu javnost (potrošače, klijente) i uspjeh svake organizacije. U odnosu na informaciju ljudi mogu imati nedovoljnu količinu informacija, da nemaju informacije koje žele ili su preopterećeni informacijama, da posjeduju previše informacija kako bi ih obradili bez poteškoća. Jedan od činitelja predviđanja zadovoljstva je da osobe osjećaju kako imaju informacije koje žele, te da znaju kako i drugi također imaju informacije. Ukoliko sve relevantne strane na odgovarajući način dijele informacije i koriste ih mudro i etično, odluke mogu utjecati na sporazumijevanje prije nego na nerazumijevanje između ljudi (menadžmenta) i organizacija. Iz ovih razloga, teorija mreže postavlja dva izazova za praktičare odnosa s javnošću.[44]

Oni trebaju znati koje informacije strateška javnost želi ili treba. Također, oni trebaju razumijeti i strateški djelovati u mrežama pomoću kojih potrebne informacije mogu stići iz jednog mjesta do javnosti. U tom smislu, menadžment komunikacije kao paradigma odnosa s javnošću odnosi se na sposobnost da se olakša protok informacija i odluka koje nastaju iz zajedničkih informacija. Dakle, teorija mreže postavlja izazov dovođenja informacije do ljudi koji je žele i trebaju, a praktičari trebaju znati gdje je ova informacija dostupna i kako se ona može distribuirati u mreži. Ovaj izazov može zahtijevati da praktičari u odnosima s javnošću stvore mreže tamo gdje one ne postoje. Uz to, oni trebaju znati kako pomoći i održati postojeće mreže.[45]

44 R. L. Heath: *Network Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 566.
45 N. mj.

Ljudi na raznim prekretnicama u svojim životima žele imati informaciju. Oni mogu željeti informaciju o proizvodima, uslugama, zadatcima, vizijama, politikama, službi zajednice, problemima, rješenjima... i mnoštvu drugih aspekata njihovih života. Količina informacija u svakoj ili bilo kojoj poruci ovisi o učinku koji ona ima na osjećaj neizvjesnosti svake osobe.

Količina informacija se mjeri stupnjem do kojega pojedinci koji primaju i procjenjuju informaciju, postaju više ili manje nesigurni o nekom pitanju koje se temelji na njihovu tumačenju informacije. Tako zamišljene organizacije i pojedinci su procesori informacija. Svaki sustav – organizacija ili pojedinac – uzima informaciju, obrađuje je i daje izlazni rezultat u raznim oblicima. Dakle, tri velika funkcionalna elementa mreže su:[46]

- *unos*,
- *obrada* ili količina koja se obrađuje, i
- *izlazni rezultat*.

Na novine i druge masovne medije (TV, radio i dr.) se gleda kao na dijelove mreža – sustava. One su dio industrije vijesti i zabave, sustava sastavljenog od mnogi informacijskih mreža. Svaka od ovih mreža skuplja informacije (*unos/input*), obrađuje ih u vijest i daje izlazni rezultat (*iznos/output*) slušateljima i gledateljima.

Jedan od doprinosa teorije mreže je koncept otvorenosti. Prema B. A. Fisheru (1982.) *otvorenost* je slobodna razmjena energije između sustava i njegove okoline, tj. do mjere do koje su granice propusne i dopuštaju razmjenu informacija (što je energija fizičkom sustavu, to je informacija socijalnom sustavu). Za taj sustav se kaže da je više otvoren nego zatvoren.[47]

Informacija je za ljudski sustav što je energija za prirodni sustav. Informacija je energija ljudskog sustava. Ona doprinosi ljudskom sustavu jer ljudi mogu dobiti i koristiti informacije koje im pomažu donijeti odgovarajuće odluke i smanjiti neizvjesnost. Analiza mreže fokusira pozornost na to kako

46 Isto, 565.

47 B. A. Fisher: *The pragmatic perspective of human communication: A view from system theory*, in: F. E. X. Dance (ed.), Human communication theory, Comparative essays, Harper&Row, NY, 1982., 199., cit. pr. R. L. Heath: *Network Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 565.

uspješno informacija teče kroz organizaciju, koristeći razne staze. Svaka staza je struktura koja može biti obilježena kao mreža. Pošto je informacija životna snaga ili energija organizacije, istraživači žele znati kako informacija teče i kako se vrši utjecaj. Mreža je staza ili struktura ponovljenih interakcija pomoću kojih informacija teče između pojedinaca unutar skupine i između skupina u organizaciji. Mreže čine ljudi koji uzajamno djeluju. Skup staza, kao što je protok informacija između računovođa u odjelu računovodstva kompanije, jeste *mikromreža.* U ovom smislu, mikromreža je sustav (ili podsustav). Kada se mikromreže sastave, one tvore *makromrežu*-sustav ili suprasustav (koji uključuje više sustava). Do neke mjere, obje vrste mreže odgovaraju organizacijskoj strukturi. Ako je makro-mreža sustav, njezine mikromreže su podsustavi.[48]

Klaus Krippendorff napisao je 1977. da se može prepoznati nekoliko vrsta mreža:

a) *linijska*, u kojoj jedna osoba kontaktira drugu, koja kontaktira još jednu, itd (A→B→C→D);

b) *mreža zajednice*, otvorena razmjena u kojoj svatko uzajamno djeluje sa svakim drugim;

c) *hijerarhijska*, u kojoj mreža funkcionira kao organizacijska struktura ili razina sustava; i

d) *diktator mreža*, ili super vratar.[49]

Mreža postoji zbog toga jer su brojne osobe uključene i odgovorne za lakši ili teži protok informacija. Mreže se također sastoje od odnosa između osoba koje ih čine djelatnima. Na najosnovnijoj razini, takvi odnosi mogu biti opisani ili oživljeni kroz obradu riječi kao „razgovarati s“, „koordinirati s“, ili „biti odgovoran“.

Za praktičare odnosa s javnošću često se misli kako su veze ili premostitelji granice koji pomažu ili ometaju protok informacija od organizacije do ključnih javnosti ili od tih ključnih javnosti do organizacije. Dakle, uspjeh

48 R. L. Heath, *n. dj.*, 565.

49 K. Krippendorff: *Information systems theory and research: An overview*, in: B. D. Ruben (ed.), Communication yearbook 1., New Brunswick, NJ, Transaction books, 1977., cit. pr. R. L. Heath: *Network Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 565.-566.

praktičara vodi do toga da se organizacija vidi kao više ili manje otvorena. Zbog ovog razloga, kada praktičari u odnosima s javnošću pomažu odgoditi neko pitanje, oni zatvaraju mrežu i ometaju protok informacija. Nasuprot tomu, oni pomažu organizaciji biti otvorena prema svojoj javnosti kada je u stanju odgovoriti njihovim interesima i služiti kao prvi i najbolji izvor informacija o pitanjima relevantnim za organizaciju.

Mreže pokazuju svojstvo simetrije, koje opisuje stupanj do kojega smjer ili protok informacija otkriva ravnotežu ili neravnotežu u odnosu. Odnosi mogu biti jednosmjerni ili dvosmjerni i mogu biti simetrični (utjecaj uravnotežen) ili asimetrični (jedna strana ima više utjecaja nego druga). U jednosmjernom asimetričnom odnosu, npr., jedna osoba pruža informaciju i utječe na drugu, ali ne prima mnogo zauzvrat. Dvosmjerni simetrični odnosi pokazuju najviše ravnoteže jer utjecaj i informacija teku slobodno između dvije strane.

Teorija dionika / Stakeholder theory

Stakeholder teorija ili teorija dionika nudi teorijsku osnovu za praktičare odnosa s javnošću u razumijevanju kako pojedinci, skupine i vanjske organizacije djeluju na njihovu organizaciju. Dionici su važni za profesionalce odnosa s javnošću jer su ove skupine u biti „javnost" u odnosima s javnošću. Dionici su u suštini publika za organizacijske poruke. Teorija dionika posljedica je općih sustava i perspektiva ovisnosti o resursu. Predlažući da organizacije moraju razviti jake veze sa ciljnim javnostima kako bi stekli dragocjene resurse ili materijalni interes i smanjili neizvjesnost, jedna od središnjih postavki teorije dionika je da se organizacije trebaju brinuti za potrebe dionika koji se nalaze izvan dosega dioničara. Iz perspektive odnosa s javnošću, teorija dionika nastoji prepoznati i upravljati različitim potrebama, vrijednostima i interesima raznih stakeholdera.[50]

R. E. Freeman (1984.) bio je jedan od prvih predlagača upravljanja dionicima. On se zalagao za razmatranje dionika kao dijela većeg procesa strategijskog planiranja. U ovom slučaju, organizacije koje razvijaju jake veze, uključujući komunikacijske kanale sa ciljnim javnostima, vjerojatno će zadržati konkurentsku prednost nad organizacijama koje to ne čine. Ključna ideja u njegovu radu jeste da organizacije i dionici mogu i trebaju uzajamno utjecati jedni na druge u tekućem procesu prilagodbe. Pošto su organizacije ovisne o dionicima zbog resursa, ove skupine imaju sposobnost zadržati svoje resurse ako se o važnim pitanjima ne slažu s organizacijom.[51]

Brojna istraživanja o *teoriji dionika* raspravljaju kako usko ili široko organizacije trebaju definirati njihove dionike. Freeman je definirao *dionike* kao bilo kojega pojedinca ili skupinu koja utječe ili je pod utjecajem aktivnosti organizacija. Točno utvrđivanje dionika postalo je jedno od najviše prijepornih i najproblematičnijih pitanja cjelokupne rasprave o dionicima. Prividno nepostizanje konsenzusa teoretičara dionika oko definicije ovoga naziva kritičarima je pružilo prigodu narugati se cijelome projektu dionika. N. de

50 R. R. Ulmer, M. W. Seeger, T. L. Sellnow: *Stakeholder theory,* in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 808.-809.
51 N. mj.

Bussy[52] tvrdi kako je za utvrđivanje dionika presudno razmatranje pojma legitimacije. Kao dionike u obzir bi valjalo uzeti samo one koji mogu *legitimno utjecati ili su pod utjecajem organizacije*. Istraživači se slažu u tome kako dionici mogu biti locirani i unutar i izvan organizacije.[53] U skorije vrijeme neki istraživači se zalažu za ne-ljudske dionike uključujući tako i *okolinu*.[54] Međutim, organizacije će, ovisići o njihovoj industriji ili okolnostima, imati različite potencijalne ciljne javnosti. Iz ovog razloga, prepoznavanje (izoliranje) ciljne javnosti/dionika ključno je pitanje za praktičare odnosa s javnošću.

Jedna od teškoća povezanih s teorijom dionika jeste sposobnost njihova prepoznavanja. Kako su organizacije jako utjecajne sile u društvu, diskutabilno je imaju li one sposobnost utjecanja na cjelokupno društvo. Od profesionalaca odnosa s javnošću se očekuje da ograniče potencijalne mogućnosti dionika i naprave prioritet ključnih dionika za organizaciju.

Nedvojbeno, kontekst u kojemu organizacija djeluje utječe na prepoznavanje dionika. Npr., T. Pauchant i I. Mitroff (1992.) su predložili da za vrijeme kriznih situacija organizacija može imati različite ciljne javnosti (dionike) što nije slučaj u normalnim poslovnim uvjetima. Uz to, komunikacijske potrebe tih dionika mogu biti različite oviseći o organizacijskoj situaciji. Jednom kada organizacije prepoznaju ključne ciljne javnosti, one trebaju ocijeniti njihov odnos sa svakom skupinom i onda raditi na izgradnji uzajamno korisnih (simetričnih) odnosa.[55]

Analiza dionika je opsežan proces koji obuhvaća organizaciju koja ispituje svoje aktivnosti, strukturu, povijest i ulogu u društvu. Iz perspektive teorije dionika, organizacije moraju procijeniti snage i slabosti njihovih ključnih dionika. Radeći to, osoblje odnosa s javnošću trebaju prepoznati pitanja koja se odnose na to koji dionici odobravaju ili ne odobravaju organizacijske aktivnosti i imaju li ta pitanja važnosti za dionike ili ne. Komunikacijski specijalisti odnosa

52 N. de Bussy: *Primjena razmišljanja o interesnoutjecajnim skupinama na odnose s javnošću,* u: B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, HUOJ, Zagreb, 2010., 337.

53 Npr., R. L. Heath (1997) je opisao aktivističke javnosti, intra-industrijske aktere, inter-industrijske aktere, potencijalne aktivističke javnosti, mušterije, uposlenike, zakonodavce, regulatore, sudstvo, ulagače, susjede i medije kao gubitak potencijalnih subjekata.

54 M. Starik: *Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature,* Journal of Business Ethics, 14(3)., 1995. cit. pr. N. de Bussy: *Primjena razmišljanja o interesnoutjecajnim skupinama na odnose s javnošću,* u: B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, , HUOJ, Zagreb, 2010., 337.

55 R. R. Ulmer, M. W. Seeger, T. L. Sellnow, *n. dj*., 809.

s javnošću trebaju tijekom vremena raditi na razumijevanju bitnih poslovnih trendova u njihovoj okolini i na stvaranju uzajamno korisnih odnosa s ovim skupinama dionika.

S tim u svezi R. E. Freeman i D. R. Gilbert (1987.) su predložili četiri taktike za analizu dionika:

1) prepoznavanje novih *dionika*,
2) formuliranje strategija s *dionicima*,
3) integriranje mnogostrukih interesa *dionika*, i
4) traženje novih interesa i zanimanja za *dionika*.

Premda su ove taktike korisne za profesionalce odnosa s javnošću, važno je priznati kako se organizacije moraju često baviti s brojnim stakeholderima u konkurenciji potražnje i raznim razinama moći.

Teorija dionika polazi i od toga kako javna komunikacija ne znači uvjeravanje (persuaziju) nego „umanjivanje razlika između onoga što ona čini i što njezini dionici očekuju da ona čini".[56] S tim u svezi praktičari odnosa s javnošću moraju biti u stanju „pregovarati" s brojnim dionicima i raditi na tome kako bi smanjili razlike kada je to moguće.

Raspravljajući o ulozi dionika, M. B. E. Clarkson (1995.) je predložio *četiri strategije* kojima će se baviti dionici:[57]

1) reakcija,
2) obrana,
3) prilagodba, i
4) pro-aktivnost.

Strategije reakcije uključuju borbu protiv pitanja dionika ili povlačenje i ignoriranje njihovih pitanja.

Strategije obrane obuhvaćaju organizacijsko branjenje svoje vlastite pozicije i odbijanje da se radi više nego što je minimalno potrebno.

56 R. L. Heath: *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield, Pitman, MA., 119., cit. pr. R. R. Ulmer, M. W. Seeger, T. L. Sellnow, *n. dj.*, 810
57 R. R. Ulmer, M. W. Seeger, T. L. Sellnow, *n. dj.*, 810.

Prilagodba uključuje rad na smanjenju jaza između organizacije i dionika dok se još uvijek traže ustupci.

Pro-aktivni odgovori uključuju predviđanje zabrinutosti dionika i rad na rješavanju problema unaprijed.

Treba reći kako se ove strategije često koriste kako bi ocijenile organizacijski stupanj poslovne socijalne odgovornosti. U ovim slučajevima, istraživači se često zalažu za više pro-aktivne strategije u komuniciranju sa ciljnim javnostima.

U ovom se značenju neki istraživači zalažu ne samo za pregovore s dionicima na pro-aktivan način nego također na razvijanje potencijala dobre volje s dionicima što može dugoročno koristiti organizaciji.[58]

Zbog toga što dionici mogu biti širok skup pojedinaca ili skupina, važno je shvatiti kako može postojati velika raznolikost u bilo kojoj skupini dionika organizacije. Stoga, profesionalci odnosa s javnošću trebaju razmotriti potencijalne sukobe između skupina dionika. U ovim slučajevima, organizacije mogu imati stakeholdere koji imaju konkurentna ili kontradiktorna traženja u svezi organizacije.

R. R. Ulmer i T. L. Sellnow su tvrdili (2000.) kako organizacije imaju opciju upasti sa strateškom neodređenošću u njihovoj komunikaciji dionika da bi ispunili njihove konkurentne zahtjeve. Međutim, oni tvrde kako bi organizacije trebale biti oprezne na etički aspekt. Oni nude dva kriterija za procjenu etičnosti strategijski neodređene komunikacije dionika:

Prvi, autori predlažu da komunikacija s dionicima ne bi trebala privilegirati neke skupine nad drugima predstavljanjem pristrane ili nekompletne informacije.

Drugi, komunikacija koja naglašava konkurentna tumačenja treba biti temeljena na informaciji koja je dostupna, kompletna i nepristrana.

Organizacijski dionici igraju ključnu ulogu u uspjehu bilo koje organi-

58 Robert R. Ulmer (2001.) je objasnio da je Malden Mills, tekstilno proizvodno poduzeće, investiralo u primarne javnosti tijekom vremena. Poduzeće se uveliko okoristilo od ovih ulaganja nakon što je požar 1995 gotovo uništio organizaciju. Ovo istraživanje predlaže da organizacije mogu steći korist ne samo iz traženja potencijalnih potreba od dionika i rješavanja tenzija između njih, nego ulaganjem u dionike za koje oni vjeruju kako su odlučni u njihovim poslovnim pothvatima. Ova ulaganja ne mogu odmah biti korisna za organizaciju, ali tijekom vremena organizacija može dobiti učinke kada su joj najpotrebniji. Premda dionici mogu biti izvor nagrada za organizaciju, oni također mogu stvoriti tenzije, naročito u smislu potencijalnih problema među skupinama dionika.

zacije. Praktičari odnosa s javnošću pridonose razumijevanju organizacije i njezinih ciljnih javnosti. Kao premostitelji granica, profesionalci odnosa s javnošću su često odgovorni za prepoznavanje dionika, izbor potencijalnih odluka dionika i u upravljanju potencijalnim tenzijama između skupina dionika. Organizacije koje efikasno komuniciranju s dionicima, zadržat će konkurentnu prednost nad organizacijama koje to ne čine. Kao rezultat toga praktičari odnosa s javnošću moraju preuzeti ozbiljnu ulogu prepoznavanja i upravljanja odlukama dionika, naročito ako postoji konkurentno i dinamično poslovno okruženje.[59]

59 R. R. Ulmer, M. W. Seeger, T. L. Sellnow, *n. dj.*, 810.-811.

Teorija dvostupanjskog tijeka / Two-step flow theory

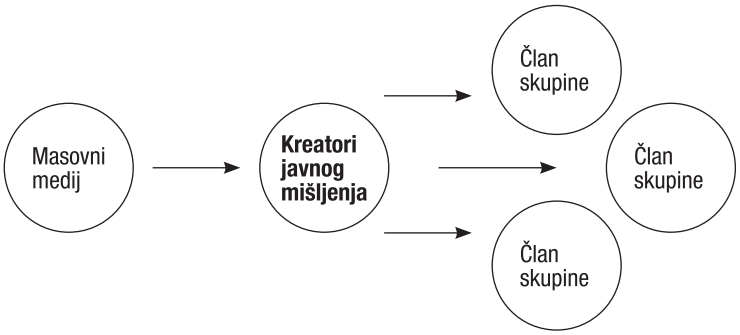
Interpersonalni komunikacijski kanali imaju ključnu ulogu u djelovanju masovne komunikacije. Praktičari odnosa s javnošću u teoriji dvostupanjskog tijeka komunikacija ili komunikacije na dvije razine naglašavaju važnost vođa javnog mišljenja kada se prenose poruke prema javnosti kroz masovne medije.[60]

Razvojno polazište teorije bilo je istraživanje sociologa Paula F. Lazarsfelda, Bernarda R. Berelsona i Hazela Gaudeta (1944.) objavljenoga pod nazivom *The People's Choice (Ljudski izbor).* U tom istraživanju utvrđeno je da na odluku o izboru manje utječu izravni mediji, a više interpersonalna komunikacija s osobama iz okruženja birača.[61] Teorijski okvir nastao je analizom donošenja odluka glasača za vrijeme kampanje ponovnog izbora predsjednika Franklina Roosvelta 1940. Nalazi studije su ukazali da poruke ne teku izravno od masovnih medija do ciljane javnosti, kao što se pretpostavljalo. Zapravo, informacije su prvo dolazile do vođa javnog mišljenja, koji su ih vrednovali i formirali mišljenja koja su se zatim prenosila do drugih kroz socijalne krugove i kroz međusobne kanale. Samo 5 posto glasača je bilo pokolebano izravnim izlaganjem medijskim porukama, kako je studija zaključila.

Temeljeno na studiji izborne kampanje 1940. godine, P. F. Lazarsfeld i E. Katz razvili su teoriju dvostupanjskog tijeka komunikacije, objavljenu u knjizi *Personal Influence* (*Osobni utjecaj*) 1955. godine. Istraživanje Katza i Lazersfelda potvrdilo je kako su interakcije licem u lice s vođama javnog mišljenja bile od većeg utjecaja u oblikovanju mišljenja drugih nego masovni mediji. H. Menzel je smatrao kako je ciljana javnost bila zbunjena poplavom informacija prenesenih od medija na dnevnoj razini, navodeći osobe da se okrenu stručnjacima za pomoć u pozornom ispitivanju činjenica i tumačenju medijskog sadržaja. Ideja da su medijske poruke imale minimalan izravni utjecaj na formiranje javnog mišljenja postala je poznata kao „paradigma ograničenih efekata".[62]

60 C. T. Christen: *Two-step flow theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand oaks, 2005., 867.
61 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 180.
62 C. T. Christen, *n. dj.*, 867.

Sociolozi prave razliku između dvije vrste vođa mišljenja: onih s *formalnim utjecajem*, kao što su izvršni dužnosnici poduzeća i vladini službenici i onih s *neformalnim utjecajem* nad drugima u njihovoj sferi. Studija iz 1949. god. američkog sociologa Robert K. Mertona pokazala je kako su vođe javnog mišljenja dolazile iz raznih socijalnih, ekonomskih i obrazovnih krugova, ali su dijelili zajedničku karakteristiku specijaliziranog interesa i ekspertize na temu rasprave. P. F. Lazarsfeld i kolege su također zaključili kako su vođe javnog mišljenja imale veći pristup izvorima informacija izvan njihovih neposrednih krugova – nesrazmjerna količina je dolazila od masovnih medija. Dakle, vođe javnog mišljenja nisu zamijenile medije nego su funkcionirale kao vodiči diskusije i tumači medijskog sadržaja.[63]



Slika 1. Model tijeka komunikacije na dvije razine u masovnoj komunikaciji (M. Kunczik, A Zipfel, 2006., 181.)

Model dvostupanjskog tijeka implicira dvije funkcije osoba koje kreiraju javno mišljenje:

1) *funkciju prijenosa informacija ili funkciju releja*, i
2) *funkciju utjecaja ili funkciju pojačivača.*[64]

Rani rad P. F. Lazarsfelda i kolega ukazao je na nekoliko razloga zašto osobni razgovori s vođama javnog mišljenja imaju veći učinak na formiranje mišljenja od masovnih medija. Neformalna priroda komunikacija licem u lice, kao i sposobnost da se prosudi ekspertiza i vjerodostojnost komu-

63 Isto, 868.
64 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.,* 181.

nikatora, mogu doprinijeti većoj otvorenosti od strane primatelja komunikacija. U isto vrijeme, osobni kontakt pruža vođama mišljenja priliku da se prilagode osobnosti primatelja, osujete bilo koje odupiranje i uporabe prijateljsko uvjeravanje u postizanju željenog odgovora.

Teoretičari komunikacije H.-B. Brosius i G. Weimann (1966.) su objasnili određivanje javnog dnevnog reda kao dvostupanjskog tijeka, s utjecajem pojedinaca koji olakšavaju protok informacija između masovnih medija i javnosti. Teorija širenja (difuzije) Everetta Rogersa (2003.) također dijelom potječe od koncepta dvostupanjskog tijeka, s inovacijama ponašanja bliskih-kolega koji utječu na usvajanje novih ideja od drugih članova društvenog sustava.[65]

Premda je teorija dvostupanjskog tijeka brzo usvojena i nastavlja biti veoma utjecajna, kritičari su zamijetili nekoliko nedostataka. Prema G. Weimannu (1991., 1994.), promatranje protoka komunikacija u okruženjima stvarnog svijeta je teško, kao što je i prepoznavanje mnogih činitelja koji karakteriziraju osobu kao vođu javnog mišljenja o pojedinim pitanjima. Pojedinci mogu biti vođe javnog mišljenja o nekim temama, ali ne o drugim, kao što su istaknuli W. J. Severin i J. W. Tankard.

O. Baskin, C. Aronoff i D. Lattimore (1997.) također su kritizirali teoriju dvostupanjskog tijeka zbog pretjerane pojednostavljenosti, u tome što pretpostavlja da je protok informacija jednosmjeran, linijski i ograničen na dva stupnja: vođe mišljenja i sljedbenike. Ustvari, Lazarsfeld i njegove kolege su zamislili mnogostupni tijek, s vođama mišljenja koji dijele informacije s drugim utjecajnim vođama koji zauzvrat prenose informacije do pozornih sljedbenika.[66]

U primjeni teorije dvostupanjskog tijeka u vođenju kampanje planiranja, izazov za praktičare odnosa s javnošću jeste da se prepoznaju pojedinci koji djeluju kao vođe javnog mišljenja o specifičnim pitanjima i da se razviju ciljane poruke kako bi se došlo do njih i da se potakne komunikacija osoba-s-osobom koja će imati utjecaja na ciljanu javnost (dionike).

65 C. T. Christen, *n. dj*. 868.
66 N. mj.

Situacijska teorija javnosti / Situational theory of publics

Profesor sa Sveučilišta u Marylandu J. E. Grunig razvio je *situacijsku teoriju javnosti*. Praktičari u odnosima s javnošću često koriste termin *javnost* misleći na masovnu populaciju ili opću (generalnu) javnost. Ponekada koriste riječ u množini *javnosti,* misleći na ciljane skupine za koje su programi odnosa s javnošću planirani – posebno novinare, zaposlenike, potrošače, ulagače, vlade, lokalne zajednice, članove udruga i neprofitnih skupina. Praktičari također često koriste termine dionik (*stakeholder*) i *javnosti* naizmjenično.[67]

J. E. Grunig uveo je razliku između dionika (*stakeholders)* i javnosti koristeći dva koncepta da podijeli *opću javnost.* Segmentiranje javnosti treba pomoći komunikacijskim stručnjacima u prepoznavanju strateške javnosti i planiranju i procjeni programa odnosa s javnošću. Smatrao je kako je termin *opća javnost* uvjetan jer javnost je uvijek specijalizirana skupina čiji članovi imaju razloga biti zainteresirani za određene aktivnosti i ponašanje organizacije. Polazeći od teza Johna Deweya, koji je pisao o javnosti još 1920-ih i 1930-ih, J. E. Grunig je stvorio teoriju po kojoj *javnosti nastaju kada organizacije donose odluke koje imaju posljedice na ljude unutar i izvan organizacije, a koji nisu uključeni u donošenje tih odluka*.[68]

J. E. Grunig je "rezervirao" termin *stakeholder(s)* za opće kategorije ljudi na koje se odnose aktualne ili potencijalne posljedice strategijskog organizacijskog odlučivanja. *Stakeholderi* su ljudi koji su izloženi određenom riziku kada organizacija donosi odluke. Kategorije *stakeholdera* općenito su žarište programa odnosa s javnošću, kao što su odnosi sa zaposlenikom, odnosi sa zajednicom, odnosi s ulagačem, odnosi s potrošačem, investitorima ili odnosi s vladom.

Unutar svake od ovih kategorija *stakeholdera* situacijska se teorija može koristiti u prepoznavanju aktivne, pasivne ili javnosti koje ne komuniciraju u svezi s odlukama organizacije koje se njih tiču. Aktivne javnosti mogu se razviti u skupine aktivista ili se pridružiti ili podržavati skupine aktivista. Aktivna i aktivistička javnost donosi odluke iz organizacijskih po-

67 J. E. Grunig: *Situational Theory of Public*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 778.
68 N. mj.

sljedica. Stoga se situacijska teorija može koristiti u prepoznavanju aktivne javnosti u programima promatranja okoline, pitanja menadžmenta ili krizne komunikacije.

Prema J. E. Grunigu, *teorija je situacijska* jer problemi dolaze i odlaze i primjenjivi su samo na ljude koji imaju iskustva s problematičnim situacijama koje se odnose na organizacijska ponašanja. Kao rezultat toga, javnosti nastaju i nestaju kako se situacija mijenja, a organizacije rijetko imaju stalnu javnost.[69]

Uz objašnjenje tko su organizacijske javnosti u određeno vrijeme, situacijska teorija, također, objašnjava kada će komunikacijski programi najvjerojatnije biti učinkoviti. Teorija objašnjava i kada se javnosti razvijaju iz raspuštenih gomila pojedinaca u organizirane aktivističke skupine. Kao rezultat toga, situacijska teorija nudi koristan alat za strategijsko upravljanje programima odnosa s javnošću – prepoznajući javnosti, birajući realistične kratkoročne i dugoročne ciljeve za komunikacijske programe i procjenjujući rezultate ovih programa.

Situacijska teorija javnosti predviđa različite odgovore važne za stručnjake odnosa s javnošću: [70]

a) spremnost odgovora na probleme i pitanja;
b) količina i priroda komunikacijskog ponašanja;
c) efekti komunikacije na spoznaje, stavove i ponašanje;
d) stupanj i kvaliteta odnosa organizacija – javnost;
e) vjerojatnost da će javnosti sudjelovati u kolektivnom ponašanju izvršenja pritiska na organizacije.

Prema situacijskoj teoriji javnosti poruke moraju biti pojedinačno konkretizirane kako bi zadovoljile informacijske potrebe različitih javnosti, ovisno o tome koliko je aktivno ili pasivno njihovo komunikacijsko ponašanje i koja su im pitanja važna. Korisne definicije javnosti prelaze okvire demografije ili „psihografije“ te uključuju relevantne pokazatelje zajedničkog uviđanja uzajamnih intersa i situacijske varijable koje povezuju neke pojedince (ali ne i druge)

69 N. mj.
70 Isto, 779.

s konkretnim situacijama ili pitanjima. Drugim riječima, javnosti proizlaze iz konkretnih pitanja ili situacija, a ne iz obilježja zajedničkih svim situacijma.[71]

Situacijska teorija također pomaže u objašnjavanju prirode javnog mišljenja jer ona utjelovljuje pretpostavku koju su dva klasična teoretičara javnog mišljenja (J. Dewey i H. Blumer) prvi iznijeli o javnosti. Javnosti nastaju oko problema koji se na njih odnose. J. Dewey je također prepoznao odlučnu ulogu koju javnosti igraju u demokraciji. Nakon prepoznavanja kako se problemi odnose na njih, javnosti se organiziraju u skupine zbog pritisaka na organizacije koje uzrokuju probleme ili pritisaka na vladu u smislu utjecanja na te organizacije. Situacijska teorija dovodi u vezu ove klasične teorije javnog mišljenja s odnosima s javnošću pokazujući kako organizacije trebaju odnose s javnošću. Situacijska teorija formalizira klasične pojmove javnosti i nudi koncepte i varijable za identifikaciju i mjerenje javnosti i njihova mišljenja.[72]

Kada je situacijska teorija izražena formalno, ona se sastoji od dvije zavisne varijable (*aktivno i pasivno komunikacijsko ponašanje*) i tri nezavisne varijable (*prepoznavanje problema, prepoznavanje ograničenja i razina uključenosti*). Teorija, također, specificira kako aktivno i pasivno komunikacijsko ponašanje vode do različitih stavova te spoznajnih, bihevioristič-kih i odnosnih rezultata. Dvije zavisne varijable, aktivno i pasivno komunikacijsko ponašanje, mogu se razumjeti kao traženje i obrada informacija.[73] Nezavisne varijable su situacijske varijable jer one mjere percepciju koju ljudi imaju o određenim situacijama, naročito onim koje su problematične ili koje stvaraju sukobe ili probleme.

Prema E. L. Toth tri Grunigove nezavisne varijable su: [74]

1) *prepoznavanje problema:* ljudi očekuju da u određenoj situaciji nešto treba učiniti i prestaju razmišljati o tome što učiniti;
2) *prepoznavanje ograničenja:* ljudi opažaju kako postoje prepreke u situaciji koje ograničavaju njihovu sposobnost da u toj situaciji nešto učine; i
3) *razina uključenosti:* mjera do koje ljudi povezuju sebe sa situacijom.

71 G. M. Broom: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010., 202.
72 J. E. Grunig, *n. dj.*, 779.
73 N. mj.
74 E. L. Toth: *Building Public Affairs Theory,* in: C. Bolton, V. Hazleton (ed.), Public Relations Theory II., LEA Pub., Mahwah, 2006., 509.

Teorija tvrdi, a istraživanje je i potvrdilo, kako visoko prepoznavanje problema i nisko prepoznavanje ograničenja povećavaju aktivno traženje informacija te njihovu pasivnu obradu. Razina uključenosti također povećava traženje informacija, ali ima manje učinka na njihovu obradu. Ljudi rijetko traže informacije o situacijama koje ne uključuju njihov interes. Ipak, oni će nasumice procesuirati informacije o situacijama niske uključenosti, posebno ako situaciju prepoznaju kao problematičnu. Zbog toga što aktivnije sudjeluju u traženju informacija, znatno češće stvaraju komunikacijske efekte nego što procesuiraju informacije. J. E. Grunig smatra kako će ljudi, koji komuniciraju aktivno i razvijaju organiziranije spoznaje, vjerojatnije imati jasnije stavove o situaciji. Znatno će se više angažirati u toj situaciji i vjerojatnije je kako će razviti odnos s organizacijom.[75]

75 J. E. Grunig, *n. dj.*, 779.

Teorija korištenja (uporabe) i zadovoljenja / Uses and gratifications theory

Teorija korištenja (uporabe) i zadovoljenja jest teorija koja tvrdi kako gledatelji, slušatelji i čitatelji biraju i koriste razne medijske opcije (npr. informaciju ili zabavu) i programe da bi udovoljili svojim potrebama. Ovo stajalište medijske teorije zaključuje kako su javnosti aktivne i pozorne kada sadržaj medija služi nekoj funkciji za koju oni vjeruju da je korisna.[76] Drugim riječima, iskustvo i efekti medija ovise o tome koliko se pojedinac njima izlaže i kakvo zadovoljstvo time dobiva.[77]

Dakle, teorija korištenja i zadovoljenja ne fokusira se na ono što mediji čine javnosti, nego na ono što javnosti čine medijima. Medijske javnosti su aktivne u svom izboru medija, izbor medija je selektivan i motiviran tj. racionalan i umjeren prema cilju. Javnosti koriste medije u očekivanju zadovoljenja svojih individualnih društvenih i psiholoških potreba. Tako se aktivnost javnosti ne očituje u preuzimanju ili stvaranju značenja, nego u aktivnom i intencionalnom odabiru medija koji se koriste za zadovoljavanje individualnih potreba.[78]

Ubrzo nakon što je radio postao standardni kućni inventar u američkim domovima, P. Lazarsfeldov *Office of Radio Research* sponzorirao je niz studija da vidi što je radio značio u životima slušatelja. Glavne studije, provedene od H. Herzog, su uključile istraživanje: tko je slušao radio sapunice i zbog kojega razloga (zadovoljstva). Studije su predstavile tri glavna zadovoljenja:[79]

1) emocionalno olakšanje,
2) željeno razmišljanje, i
3) savjet glede vlastitih života slušatelja.

Od ovih samo-otkrivenih satisfakcija, nastao je termin *korištenja i zadovoljenja.* Nakon kraće stanke u istraživanju, sociolog E. Katz 1959. go-

76 B. J. DeSanto: *Uses and Gratifications Theory in*, in: R. L. Heath (ed), Encyclopedia of Public Relations, 2005., 880.
77 I. Šiber: *Politički marketing*, Politička kultura, Zagreb, 2003., 198.
78 G. Choo: *Audiences, stakeholders, publics*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 238.
79 B. J. DeSanto, *n. dj.*, 880.

dine započeo je istraživati kako su novi mediji bili utjelovljeni u dinamiku života. Novi fokus je bio na korisnicima medijskih formi i tehnologija. Drugim riječima, prijedlog je bio da krajnji korisnici prave izbor (o uporabama) medija i sadržaja kako bi zadovoljili svoje psihološke i društvene potrebe (zadovoljenja). E. Katz je proveo svoja opažanja od 1959. do 1970-ih. Katz je kasnije istraživao perspektivu korištenja i zadovoljenja s kolegama J. Blumlerom i M. Gurevitchem. Kolaborativno istraživanje njih trojice rezultiralo je jednom od prvih knjiga o perspektivi, *Uporaba masovne komunikacije: Trenutne perspektive o istraživanju zadovoljenja*.[80]

Autori su rezimirali glavnu premisu knjige: studije su pokazale kako zadovoljstvo javnosti može poticati iz najmanje tri izvora:

1) *medijskog sadržaja*,
2) *izloženosti medijima per se*, i
3) *socijalnog konteksta* koji je tipičan primjer izloženosti različitim medijima.

Knjiga E. Katza, J. G. Blumlera i M. Gurevitcha (1974.) prikazala je u glavnim crtama njihovih pet originalnih osnovnih pretpostavki.[81]

1) Javnost je aktivna komponenta procesa više nego pasivni primatrač. Ova postavka je temeljena na ideji da pojedinci imaju razloge prihvatiti medije (kao alate) za postizanje izvjesnih ciljeva.
2) Pojedinci moraju poduzeti inicijativu izabrati i prihvatiti medije u svoje živote – drugim riječima, činiti napor, koji pokazuje kako pojedinci pozivaju taj utjecaj u njihov živote i zbog toga određuju što će i što neće dopustiti.
3) Mediji su u konkurenciji s drugim izvorima zadovoljavanja ljudskih potreba. Zbog toga pojedinci prihvaćaju visoku vrijednost medije i nastoje ih uključiti dok istovemeno isključuju ili ograničavaju druge izvore zadovoljenja, kao što je komunikacija licem u lice.
4) Podatci su pokazali kako su pojedinci vrlo svjesni svojih motiva i izbora i da su ih u stanju objasniti.

80 Isto, 881.
81 *The use of mass communication: Current perspectives on gratifications research*, Sage, New York.

5) Tri teoretičara su vjerovala u to da bi javnost u potpunosti razumjela utjecaje medija, njihovi motivi moraju biti istraženi. Potrebno je ustanoviti vrijednosti koje korisnici ulažu na medije i na sadržaj. Samo kroz ispitivanje korisnika medija stvarna vrijednost može biti poznata i otkrivena.[82]

Sagledavajući istraživanja i navedene pretpostavke, R. Fisher navodi kako teorija korištenja i zadovoljenja ukazuje da su ljudi aktivni korisnici medija i jako su probirljivi u medijima koje koriste (….).

Istraživači su zaključili da ljudi koriste medije:[83]

- kao zabavu,
- da promatraju okolinu radi predmeta koji su njima važni,
- kao odvraćanje (čim se TV upali nikoga nema u sobi),
- kao zamjenu za osobnu vezu, te
- kao provjeru osobnog identiteta i vrijednosti.

Za praktičare odnosa s javnošću to znači kako ne mora svatko vidjeti loše vijesti o tvrtki i proizvodima. Također znači kako odnosi s javnošću ne mogu računati na to da ciljna javnost vidi ili čuju vaše dobre vijesti. To još uvijek ne znači kako će ljudi primiti i zapamtiti poruku ako je ona dostupna u nekim medijima. Odnosi s javnošću/medijima stoga moraju voditi računa o mjerenju potencijalne zapaženosti poruke (*OTP-Opportunity To See*).

Ovih pet glavnih postavki originalnog istraživanja koje podupiru perspektivu korištenja i zadovoljenja temelje se na premisi da ljudi imaju slobodnu volju vidjeti bezbroj načina na koje mediji mogu zadovoljiti njihove potrebe i tako napraviti svjesne izbore da izlože sebe ovim utjecajima.

Bilo da koriste medije za vijest, zabavu, pozadinske šumove, ili društveni status, to je sekundarno činjenici da je izbor njihov. Vrijednost u ovom pristupu je da kroz pojedinačan izbor korisnici mogu kontrolirati utjecaj koji mediji imaju na njihove živote i količinu utjecaja koju bi mogli imati na njihove živote.[84]

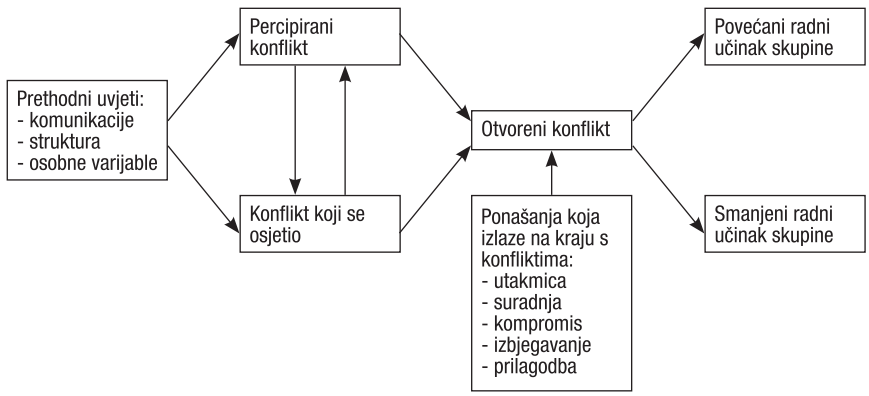
82 N. mj.
83 R. Fisher, *n. dj.*, 62.
84 http://en.wikibooks.org/wiki/Communication_Theory/Uses_and_Gratifications

Teorija pristupa rješavanju sukoba / Approaches to conflict resolution theory

Teorija sukoba ima podrijetlo u djelu M. Webera koji je odbacio shvaćanje kako je podjela između vlasnika i nevlasnika jedina važna podjela među skupinama u društvu. Tvrdio je kako postoje brojne podjele, ovisno o "tržišnoj situaciji" pojedinaca.[85]

Ako započnemo sa spoznajom kako je sukob samo jedno od brojnih stanja koje određena veza može podnijeti, započeli bismo korisno razumijevati sukob i kako se nositi s njime. R. Fischer (*A Theoretical Basis for Public Relations*) smatra kako svi mi imamo opću spoznaju razumijevanja sukoba. Sukob ili konflikt uključuje pojedinca ili skupinu koja se suprotstavlja drugome zbog razlike u vrijednostima i ciljevima.[86]

Neki ljudi gledaju na sukob kao na fenomen koji treba izbjegavati. Ako želite djelovati s te točke gledišta, morate biti na oprezu zbog potencijalnih sukoba i pokušati ih riješiti prije nego što postanu neugodni. Drugi pak sukob vide kao prirodno stanje kroz koje neke veze prolaze i zbog toga, kao nešto što se može riješiti.[87]



Slika 2. Proces sukoba (S. P. Robbins, 1995., 177.).

85 M. Haralambos, M. Holborn, *n. dj.*, 1049.
86 R. Fischer, *n. dj.*, 56.
87 N. mj.

Kako je u svakom problemu ugrađeno i rješenje, tako nas spoznaja o sukobima dovodi do liste tehnika i vještina koje pregovarači smatraju korisnim u rješavanju sporova. R. Fisher i W. Ury u radu *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (1981.) predlažu četiri načela koja treba imati na umu u nastojanju rješavanja sukoba. [88]

1) *Odvojite ljude od problema*. Pokušajte početi s pozicije poštovanja prema onima s kojima se ne slažete. Ciljevi i vrijednosti su ono s čim se ne slažete, a ne osoba koja je na određenom položaju. Sljedeća tri koraka predlažu načine kako to učiniti.
2) *Fokusirajte se na interese, a ne na položaj*. Normalno je za obje strane da označe pozicije i pokušaju uvjeriti drugu stranu na koristi usvajanja njihove točke gledišta. To je prirodno, ali nije produktivno. Umjesto toga, pokušajte prijeći preko položaja kako biste saznali što druga strana zapravo želi. Položaj je samo jedan izraz onoga što netko želi, ali može biti u mogućnosti zadovoljiti svoje ciljeve na druge načine.
3) *Smislite mogućnosti za zajedničku dobit (win-win)*. To možete smatrati kreativnim načinom rješavanja problema. Ideja je da se istraže načini na koje možete susresti svoje ciljeve.
4) *Inzistiranje na objektivnom kriteriju*. Prvo tražite dogovor o tome kako bi pošteno rješenje trebalo izgledati. Postoji li standard ili indeks na kojemu biste mogli zasnovati rješenje?

Te točke nisu izražene kao formalna teorija, piše R. Fisher, ali oni koji ih koriste složit će se kako korištenje tih načela povećava mogućnost bržeg rješavanja sukoba. Ta teorija korisna je praktičarima odnosa s javnošću u svakodnevnom obavljanju njihovih zadaća.[89]

88 Cit. pr. O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj.,* 56.-57.
89 Isto, 57.

Teorija izvrsnosti / Excellence theory

Teorija izvrsnosti objašnjava kako odnosi s javnošću mogu pridonijeti funkciji menadžmenta u cjelokupnoj učinkovitosti organizacije. L. A. Grunig, J. E. Grunig i D. M. Dozier dokazivali su (glavna polazna pretpostavka torije izvrsnosti) da vrijednost organizacijske komunikacije pomaže izgradnji dobrih odnosa sa strateškom/ciljanom javnošću.

Prema radu *Excellence Theory,* autorice Shannon A. Bowen, studija izvrsnosti protegnula se kroz dekadu. U studiji je proučeno 327 organizacija na međunarodnoj razini, uključivši i kvalitativnu i kvantitativnu analizu. IABC (*International Association of Business Communicators*) osigurao je sredstva za istraživanje o odnosima s javnošću u organizacijama svih vrsta, uključujući korporacije, vladine agencije, neprofitne organizacije i udruženja. Tim istraživača nastojao je prepoznati ključne činitelje koji odnose s javnošću čine "izvrsnim" u svom doprinosu organizacijskoj učinkovitosti, u svojoj ulozi kao funkciji menadžmenta u unutarnjem sastavu, kao i strukturi i funkciji idealnog odjela za odnose s javnošću. Tim je razvio teorijske propozicije koje je testirao empiričkim podatcima. Te su propozicije pomogle oblikovati teoriju izvrsnosti i obuhvatile su tvrdnje o normativnoj strukturi funkcije odnosa s javnošću, organizacijskoj strukturi i vanjskim varijablama.

Analiza podataka otkrila je što su istraživači označili kao "činitelja izvrsnosti". On sadrži nekoliko karakteristika koje premošćuju veličinu i vrstu organizacije, kulturu i druge utjecaje, dopuštajući im da budu označeni kao "generička" načela izvrsnosti. Ove su karakteristike glavni stup teorije izvrsnosti i nude normativan i praktičan vodič kako odnosi s javnošću mogu postići maksimalan doprinos organizaciji. Činitelj izvrsnosti bio je promatran i istraživan kroz više načela izvrsnosti.[90]

1) *Vrijednost komunikacije* kako je vide glavni izvršni direktori i vodeći menadžment organizacije, smatrana je indikacijom izvrsnosti odnosa s javnošću. Glavni izvršni dužnosnici ocjenjivali su vrijednost odnosa s javnošću u usporedbi s drugim odjelima.

90 S. A. Bowen: *Excellence Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 306.

2) *Doprinos strategijskim organizacijskim funkcijama* pokazatelj je izvrsnosti odnosa s javnošću koji uvelike ovisi o tome kako visoko glavni izvršni dužnosnici vrednuju komunikaciju. Organizacija ovisi o efikasnim odnosima s javnošću, a odnosi s javnošću trebaju unijeti stavove i mišljenja te javnosti u organizacijsko planiranje. Aktivno sudjelovanje u strategijskom planiranju potrebno je odnosima s javnošću kako bi pridonijeli organizacijskoj učinkovitosti. Poznato je kako odnosi s javnošću najčešće daju doprinos u odgovoru organizacije na društvena pitanja i rutinske operacije. Oni manje pridonose strategijskom planiranju, izuzev u organizacijama u kojima glavni izvršni dužnosnici daju više značenja funkciji odnosa s javnošću.

3) *Obnašanje dužnosti menadžmenta* (*upravljanja*) bitno je za odnose s javnošću koji su uključeni u strategijski menadžment. Uloge odnosa s javnošću mogu biti podijeljene u široke kategorije *tehničara* (temeljeno na propisanom pravilu vještine kao što je pisanje vijesti) i *menadžera* (temeljeno na znanju poslovnog menadžmenta, kao što je istraživanje, planiranje i savjetovanje). Viši praktičari odnosa s javnošću koji uglavnom obavljaju ulogu menadžmenta pridonose organizacijskoj učinkovitosti i izvrsnosti u funkciji komunikacije.

4) Ključna komponenta teorije izvrsnosti *model* je *odnosa s javnošću* koji preferira organizacija. Četiri modela odnosa s javnošću su: tiskovna agentura (publicitet), javne informacije (širenje točnih informacija), dvosmjerna asimetrična komunikacija (znanstveno uvjeravanje) i dvosmjerna simetrična komunikacija (međusobno razumijevanje). Oba dvosmjerna modela temelje se na istraživanju, a oba jednosmjerna modela opisuju jednosmjeran izlaz komunikacije iz organizacije. Premda su dvosmjerni asimetrični model i dvosmjerni simetrični model učinkoviti i nazočni u izvrsnim organizacijama, dvosmjerni simetrični model općenito je pokazatelj izvrsnosti jer nudi način za dijalog s javnošću. Dijalog svojstven simetričnom modelu rezultira dugoročnim odnosom izgradnje i održavanja. Štoviše, vjeruje se kako je uključivanje gledišta javnosti u organizacijsko donošenje odluka samo po sebi etičko i nudi informacije koje organizacija može koristiti u strategijskom plani-

ranju. Zbog ovih razloga dvosmjerni simetrični model smatra se najizvrsnijim pristupom u prakticiranju odnosa s javnošću.

5) *Potencijal* komunikacijskog odjela u prakticiranju izvrsnih odnosa s javnošću još je jedan činitelj izvrsnosti. Teorija izvrsnosti drži kako dvosmjerni simetrični model i menadžerska uloga moraju biti uporabljeni, a potencijal vodećeg komunikatora temelji se na znanju. *Znanje metoda istraživanja* zahtijeva implementirajnje dvosmjernog modela. *Znanje menadžerskih funkcija*, kao što su određivanje proračuna, procjena istraživanja, upravljanje osobljem i planiranje ciljeva i rezultata, također je neophodno za izvrsnost. Studija izvrsnosti zaključila je kako (premda je znanje ispitanih u svezi s ulogom menadžmenta i funkcije istraživanja prosječno) većina odjela nema dovoljno stručnog znanja u strategijskom menadžmentu.

6) *Pritisci aktivista* prisiljavaju organizaciju na komuniciranje s vanjskom javnošću. Studija izvrsnosti koristila je pritisak aktivista kako bi odredila djelovanje organizacijske okoline na učinkovitost odnosa s javnošću. Organizacije s višim razinama aktivizma imale su više razine uspješnih odnosa s javnošću. Često je aktivizam agent pozitivnih promjena. Potiče organizaciju na *proaktivnost* u upravljanju svojim odlukama. Pritisak aktivista ohrabruje odnose s javnošću da se pozabave važnim pitanjima organizacijske politike, da proaktivno upravljaju pitanjima i pridonose strateškom planiranju u organizaciji.

7) *Organizacijska kultura, struktura i druge varijable koje se odnose na zaposlenika* također su viđene kao činitelj izvrsnosti. Simetrični, dijaloški sustavi unutarnje komunikacije i visok stupanj poslovnog zadovoljstva također pridonose izvrsnosti odnosa s javnošću.

8) *Utjelovljenje raznolikosti*, naročito u odnosu na *status žena* u profesiji bio je sljedeći činitelj izvrsnosti. Istraživači su postavili hipotezu kako bi odjel odnosa s javnošću koji se ističe raznolikošću mogao bolje shvatiti i predstaviti raznoliku javnost u organizacijskoj okolini. Tim je zaključio da je dobro postupanje prema ženskim zaposlenicima karakteristika izvrsnosti.[91]

91 Isto, 307. – 309.

Ovi činitelji izvrsnosti mogu se široko primijeniti u izgradnji odnosa s javnošću u bilo kojoj organizaciji. Ipak, istraživači su otkrili kako nisu istražili svaku željenu osobinu normativnih odnosa s javnošću. Kasnije, temeljeno na kvalitativnom istraživanju, na konačan popis izvrsnosti dodan je činitelj *etike.* Istraživanje Shannon Bowen potkrijepilo je važnost organizacijske predanosti prema etičkom donošenju odluka kao ključnom činitelju izvrsnosti odnosa s javnošću. Organizacije s rigoroznim programom etične edukacije i načelno uređenom paradigmom odlučivanja bile su izvrsnije od onih koje su jednostavno pokušavale biti manje etične.[92]

Na kraju, teorija izvrsnosti nudi normativni vodič kako treba obavljati odnose s javnošću, kako oni trebaju biti strukturirani i implementirani i prikazuje činitelje koji pomažu da odnosi s javnošću pridonesu cjelokupnoj organizacijskoj izvrsnosti. Teorija izvrsnosti pokazuje kako odnosi s javnošću stvarno pojačavaju djelovanje organizacije održavanjem dvosmjerne, balansirane komunikacije s javnošću o kojoj organizacija konačno ovisi.

92 Isto, 308.

Teorija dnevnog reda / Agenda setting theory

Teorija dnevnog reda definira stvaranje dnevnog reda kao „sposobnost masovnog medija da oblikuje spoznaje publike i da izazove promjene u već postojećim spoznajama“, odnosno, „kreacija javne svijesti i posvećenosti određenim problemima na temelju sadržaja koje daju mediji.“ Mediji nam najčešće ne govore što trebamo misliti, već o čemu trebamo misliti.[93]

Sjećamo li se suđenja O. J. Simpsonu ili pak M. Jacksonu? Iz tih sudskih procesa znamo kako mediji mogu izrazito fokusirati pozornost na događaj. Međutim, drugo je pitanje mogu li nas oni uvjeriti u stvari kao što su nevinost i krivnja?

Unatoč stalnim napisima novinskih analitičara, J. Leno je proveo anketu “Suterday Nigth Live” koja je pokazala kako su tijekom suđenja oni koji su na početku vjerovali da je O. J. Simpson kriv, zadržali to uvjerenje, a oni koji su vjerovali da je nevin također su zadržali svoje mišljenje. Kako možemo objasniti ovakve stavove ili mišljenja?

To potvrđuje i B. C. Cohen koji je u radu *The Press and Foreign Policy* (1963.) ukazao kako mediji ne mogu nametnuti ljudima što misliti. Međutim, vrlo su uspješni u nametanju onoga o čemu misliti, dakle imaju funkciju tematizacije. To je bila vrlo zanimljiva spoznaja koja nije prihvaćena šezdesetih godina prošloga stoljeća. Desetljeće kasnije istraživači sa Sveučilišta Sjeverna Karolina, M. McCombs i njegov partner D. Shaw istražili su i konstatirali kako je B. Cohen bio na tragu “priče”.[94]

Tri predsjedničke izborne studije M. McCombsa i D. Shawa istraživale su odnos između medijskih prezentacija vijesti i percepcije vijesti kod primatelja. Na taj način rođena je *teorija agenda setting* (*određivanje dnevnog reda*), koju je McCombs nastavio proučavati sljedeća četiri desetljeća.

Tijekom predsjedničke kampanje 1968. godine istraživači su pratili javno mišljenje i medijska izvješća o ključnim problemima u Chapel Hillu, Sjeverna Karolina. Otkrili su kako je postojala jaka veza između onoga što glasači kažu da je važno i onoga što su mediji izvještavali da je važno. Kako su

93 I. Šiber, *n. dj.*, 198.

94 R. Fisher, *n. dj.*, 63.

izvješća bila očita u medijima nekoliko tjedana prije nego što su se pojavili u javnom mišljenju, McCombs i Shaw bili su sigurni kako su mediji postavili agendu, a ne obratno. Ono što je bilo zanimljivo jest to da su se glasači složili s medijskom agendom, a ne favoriziranom pozicijom kandidata.[95]

M. McCombs i D. Shaw koristili su i predsjedničke izbore 1972. u Charlotteu, Sjeverna Karolina kako bi obavili opsežniju studiju određivanja dnevnog reda. Oni su proširili područje studije iz 1968. godine. Uključili su i utjecaj vremena na određivanje dnevnog reda, uloge politike u određivanju dnevnog reda i neke druge kriterije. Ta je studija potvrdila opću hipotezu i ponovno je potvrdila medijska ograničenja u pokrivanju svih događaja i pitanja. Razjasnila je kako su ta ograničenja utjecala na složen proces, kako i zašto mediji donose odluke da pokriju ili ne pokriju određena pitanja.

Sljedeća studija bila je u svezi s predsjedničkim izborima 1976. godine i provedena je u tri zajednice: Indianapolisu (Indiana), Evanstonu (Illinois) i Lebanonu (New Hampshire). Dala je tri doprinosa:

1) Novine i TV utječu na glasače više u ranim fazama kampanje.
2) Glasači su rangirali važnost pitanja istim redom kao što su to učinili mediji.
3) Glasači s osobnim karakteristikama kao što je viša izobrazba, veće političko znanje i veći interes za politička pitanja, bili su skloniji redovitom korištenju medija, a s tim u svezi mediji su s većom vjerojatnošću utjecali na njihova mišljenja.

M. McCombs je i dalje usavršavao uloge određivanja dnevnog reda. Utvrdio je kako mediji igraju ulogu u određivanju dnevnog reda. S tim u svezi mediji moraju pokazati *četiri karakteristike* u izgradnji upućene zajednice:

1) Mediji trebaju biti profesionalno nepristrani, izvještavati činjenice i ne određivati razloge za i protiv.
2) Jedna od funkcija medija je da prepoznaju njihovu ciljanu uključenost u stavljanju pitanja na dnevni red.

95 B. J. DeSanto (b): *Agenda Setting Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 22.

3) Mediji su preteče odluka.
4) Dugoročno djelovanje medijske uključenosti na određena pitanja pridonosi stvaranju javnog dnevnog reda.

Kritike određivanja dnevnog reda fokusiraju opseg djelovanja od jačine medijskog utjecaja do prepoznavanja djelovanja varijabli i ponašanja glasača. S tim su u svezi E. Rogers i J. Dearing prepoznali tri nedvojbena dnevna reda: *medijski dnevni redovi* (medijska agenda), *javni prioriteti* (javna agenda) i *prioriteti politike* (politička agenda).

Temeljen na sve većem utjecaju multinacionalnih korporacija, J. Watson je u knjizi *Media Communication. An Introduction to Theory and Process* (2003.) predložio četvrti dnevni red: *korporativni dnevni red*.

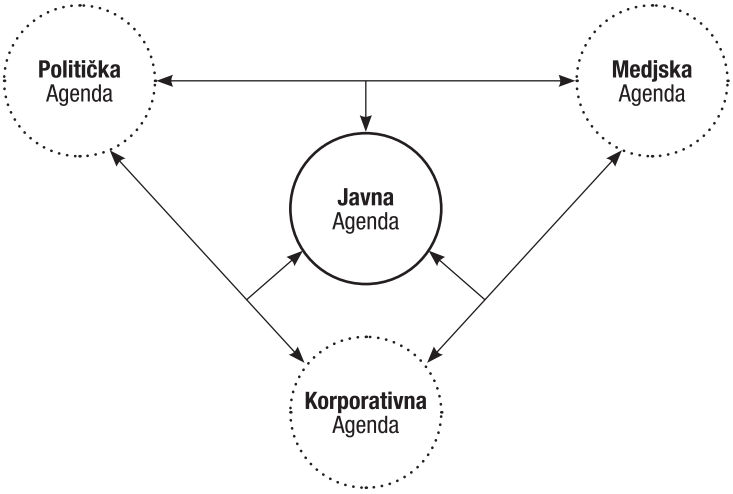
Pogled J. Watsona na modele dnevnog reda uzima u razmatranje dinamičan i često neuravnotežen odnos između javnosti, politike, poslovnih i medijskih dnevnih redova. Watson stavlja javni dnevni red u središte jer vlade, korporacije i mediji pokušavaju utjecati na javnost. Ti dnevni redovi srodni su i utječu jedan na drugoga kao što i na njih utječu vanjski činitelji poput odnosa s javnošću.[96]

Dakle, temeljem ovakvih podjela, danas možemo govoriti o četiri vrste dnevnih redova:

1) medijski dnevni redovi (*medijska agenda*),
2) javni prioriteti (*javna agenda*),
3) prioriteti politike (*politička agenda*), i
4) korporativni dnevni red (*korporativna agenda*).

Ako pretpostavimo kako u načelu i mediji i javnost i politika i korporacije mogu utjecati na tematske prioritete ostalih aktera, onda dolazimo do šesnaest mogućih konstelacija utjecaja *unutar i između* medijske, političke, javne i korporativne agende. Shema takvih utjecaja može izgledati ovako:

96 G. Szondi: *International Context of Public Relations*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, FT-Printice Hall, Harlow, 2006., 118.



Slika 3.: Modeli dnevnog reda.

Kakve veze ova teorija ima s odnosima s javnošću? Djelatnici odnosa s javnošću pokušavaju utjecati na agendu medija opskrbljujući je vijestima za javnu konzumaciju. Kako su odnosi s javnošću veliki "proizvođači" događaja i vijesti, profesionalci stalno iznalaze veze i uspostavljaju odnose kako bi svoju agendu predstavili (nametnuli) javnosti.[97]

97 B. J. DeSanto (b), *n. dj.*, 23.

Teorija zavisnosti od medija / Media dependency theory

Kao što proizlazi iz teorije o postavljanju dnevnog reda, mediji imaju utjecaja na dnevni red. Druga istraživanja na području utjecaja medija pokazuju kako masovni mediji mogu imati „umjereni" ili čak „snažan" utjecaj na formiranje javnog mišljenja ili stavova.

Istraživanja polaze od toga da, kada osobe ne raspolažu prethodnim informacijama ili kada nemaju izgrađen stav o nekom pitanju, masovni mediji tada imaju važnu ulogu da govore ljudima što da misle.[98]

D. L. Wilcox i G. T. Cameron ukazuju da se utjecaj masovnih medija povećava kada ljudi nisu u stanju provjeriti informaciju kroz vlastite kanale ili iskustvo. Oni u takvoj situaciju u velikoj mjeri ovise od medija u pogledu informacija. Ukoliko te informacije potiču od službenih izvora npr. glasnogovornika organizacije, to je prigoda za praktičare odnosa s javnošću da oblikuju ton i sadržaj priče ili prilagode priču tako da se poklapa s ciljevima organizacije.[99]

Istraživači masovnih komunikacija i odnosa s javnošću D. Steele i K. Hallahan analizirali su jednu kriznu situaciju i otkrili kako „službeni izvori imaju prednost u ranim fazama krize ili problema, naročito onda kada se mediji i drugi još uvijek nalaze u fazi otkrivanja i najvažniji cilj im je prepoznati veličinu problema".[100]

98 D. L. Wilcox, G. T. Cameron: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009., 221.
99 N. mj.
100 N. mj.

Teorija vrijednosti vijesti / The news values theory

Teorija vrijednosti vijesti analizira sadržaje medija na osnovi kojih se zaključuje o kriterijima novinarske selekcije. Pogled se pri tome osobito usmjerava na određena obilježja događaja („čimbenici vijesti") na temelju kojih novinari odlučuju o izboru i koji tako utječu na prikladnost nekog događaja da se o njemu izvijesti („vrijednost vijesti"). Početci prave teorije o vrijednosti vijesti sežu u šezdesete godine 20. stoljeća, ali fenomen koji joj je u osnovi spoznat je znatno prije.[101]

Koncepciju kasnije teorije vrijednosti vijesti nalazimo u osnovi već i kod Waltera Lippmanna, koji u knjizi *Public Opinion* (1922.) polazi od pretpostavke kako se kompleksna realnost ne može obuhvatiti potpuno i na primjeren način. Zato čovjek sebi mora stvoriti pojednostavljen model realnosti, što se zbiva uz pomoć stereotipa. To je prijeka potreba koja osobito vrijedi za novinare. Lippmann tvrdi kako su masovni mediji obilježili mnoge naše ideje. U tom kontekstu on je razlikovao „okruženje" (realno egzistentni svijet) i „pseudookruženje" (subjektivna percepcija tog svijeta). Autor se pita i o kriterijima novinarske selekcije i u tom kontekstu prvi koristi pojam *news value*. Temeljem pojedinačnih primjera Lippmann je naveo i određena obilježja događaja koji utječu na vrijednost vijesti kao što su „neobičnost događaja", „veza s prethodno uvedenim temama", „vremenska ograničenost", „jednostavnost", „posljedice" (relevantnost, šteta, korist), „sudjelovanje poznatih osoba" ili „udaljenost mjesta zbivanja od područja distribucije medija".[102]

Europska tradicija proučavanja teorije vrijednosti vijesti počela je polovicom šezdesetih godina u sklopu skandinavskih mirovnih istraživanja. U njima je sudjelovao i E. Östgaard (1965.) koji se bavio uzrocima i posljedicama iskrivljenja u međunarodnom tijeku vijesti.[103] On je zaključio kako na novinsko izvješćivanje osobito utječu tri čimbenika: „pojednostavljivanje" (jednostavni sadržaji preferiraju se u odnosu na kompleksnije odnosno kompleksni se pojednostavljuju), „identifikacija" (blizina događaja, personalizacija vijesti) i „senzacionalizam" (nesreće, konflikti, tračevi). Tako se

101 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.,* 132.
102 N. mj.
103 E. Östgaard: *Factors Influencing the Flow of News*, Journal of Peace Research 2, 1965., 39. – 63., cit. pr., M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.,* 132. – 133.

učvršćuje postojeće stanje i podjela svijeta na države visokog i niskog statusa, politika se suviše često svodi na djelovanje utjecajnih osoba, a svijet se opisuje kao da je bremenitiji konfliktima nego što uistinu jeste.[104]

Östgaardov pristup preuzeli su i produbili J. Galtung i M. Holmboe Ruge (1965).[105] Autori su izradili listu od 12 obilježja događaja odnosno kriterija izbora koje su označili kao „čimbenike vijesti":[106]

1) *Frekvencija*: Što je vremenski tijek nekog događaja usklađeniji s periodičnošću objavljivanja određenih medija, to je veća vjerojatnost da će postati vijest.
2) *Čimbenik praga pozornosti*: Kako bi neki događaj postao vijest, mora prijeći određeni prag pozornosti. Što je veći intenzitet nekog događaja, odnosno što se intenzitet povećava, to je veća vjerojatnost da će se o njemu informirati. Intenzitet se može odnositi na različite aspekte nekog događaja kao što su važnost odnosno negativnost.
3) *Jednoznačnost*: Što je neki događaj jasniji i jednoznačniji, veća je vjerojatnost kako će biti klasificiran kao vrijedan novinskog informiranja.
4) *Važnost*: Što je neki događaj važniji, odnosno što više izravno utječe na život recipijenta, to će taj događaj prije postati vijest. „Važnost" se može ticati i kulturološke blizine.
5) *Suglasnost*: Što su događaji suglasniji s očekivanjima i željama publike, veća je vjerojatnost kako će postati vijesti.
6) *Iznenađenje*: Što je neki događaj neočekivaniji odnosno rjeđi, to je veća vjerojatnost kako će postati vijest.
7) *Kontinuitet*: Kad neki događaj prijeđe prag pozornosti i postane vijest, o njemu se i dalje izvješćuje čak ako se smanjuje njegova vrijednost kao vijesti (npr. u usporedbi s događajima koji još nisu postali vijest).
8) *Varijacija*: Ako na sliku vijesti pretežno utječu određeni događaji (npr. unutarnja politika), onda komplementarni događaji (vanjska politika) imaju veću šansu postati viješću jer se masovni mediji trude oko uravnoteženog prikaza informacija.

104 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.,* 133.
105 J. Galtung, M. Holmboe Ruge: *The Structure of Foreign News. The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in Four Norwegian Newspapers*, Journal of Peace Research 2, 64. – 91., ponovno objavljeno in: J. Tunstall, (ur.), Media Sociology. A Reader, London, 1965., 259. – 298.
106 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.,* 133. – 134.

9) *Odnos prema elitnim nacijama*: Događaji u kojima sudjeluju moćne i važne nacije imaju osobito visoku vrijednost vijesti.
10) *Odnos prema elitnim osobama*: Događaji u kojima sudjeluju moćne i važne osobe imaju osobito visoku vrijednost vijesti.
11) *Personalizacija*: Događaji koji se mogu predstaviti kao posljedica djelovanja ljudi koji se mogu konkretno identificirati, imaju veću vrijednost vijesti od apstraktnih, strukturalnih zbivanja. Osobe mogu služiti identifikaciji i olakšavaju izvješćivanje (fotografije, filmovi, intervjui itd).
12) *Negativizam*: Što je neki događaj negativniji, to će prije postati vijest.

Prvih osam čimbenika vijesti J. Galtung i M. Holmboe Ruge smatraju neovisnima o kulturi, a posljednja četiri ovisnima o njoj. Galtung i Ruge formulirali su pet hipoteza:[107]

1) *Hipoteza selektivnosti*: Što više neki događaj odgovara navedenim kriterijima, to će prije postati vijest.
2) *Hipoteza iskrivljenja*: Nakon što neki događaj postane vijest, osobito se naglašavaju aspekti koji ističu vrijednost vijesti.
3) *Hipoteza replikacije*: Selekcija i iskrivljenje su na svim razinama tijeka vijesti (tj. od prvog opažanja pa do objavljivanja) i pojačavaju se sa svakim stadijem prijenosa.
4) *Hipoteza aditivnosti*: Što više čimbenika vijesti odgovara događaju, to je veća vjerojatnost da će postati vijest.
5) *Hipoteza komplementarnosti*: Ako neki događaj nema jedan ili više čimbenika odnosno ako ih ima u manjoj mjeri, onda mora imati više ostalih čimbenika kako bi postao vijest. Što neki događaj na primjer ima manje veze s osobama iz elite, on mora biti negativniji kako bi postao vijest.

J. Galtung i M. Holmboe Ruge samo su fragmentarno provjerili svoju opsežnu teoriju. Na primjeru izvještaja norveških novinara o krizama u Kongu, na Kubi i Cipru, autori su istražili hipotezu komplementarnosti u odnosu prema

107 Isto, 134.

čimbenicima vijesti „elitne osobe“, „elitne nacije“, „negativizam“ i „važnost“. Pri tome su utvrdili: što je neka nacija udaljenija, to se više izvještava o djelovanju elita; što je niži socijalni rang neke osobe, to je negativniji događaj; što je manja kulturolška bliskost, to važniji mora biti događaj kako bi se o njemu izvijestilo. Autori nisu mogli potvrditi vezu između udaljenosti neke nacije i negativnosti događaja. Empirijski rezultati te studije nisu ni u kakvu odnosu prema obuhvatnom i vrlo plodonosnom teorijskom okviru za buduća istraživanja.[108]

Ø. Sande (1971.) slijedio je istraživanja Galtunga i Rugea, ali je poboljšao njihove empirijske metode tako što je uveo stupanj prihvaćanja neke vijesti (učestalost izvješća, plasman i dužina članka) kao indikator utjecaja čimbenika vijesti. U studiji koja je obuhvatila i radijska izvješća, Sande je mogao dokazati utjecaj čimbenika „negativizma“, „kontinuiteta“, „elitnih osoba“ i „elitnih nacija“ s obzirom na stupanj prihvaćenosti u medijima.[109]

I W. Schulz (1990.) u studiji iz 1975. godine, uz pozitivne odluke o selekciji (tj. činjenicu da je vijest objavljena), koristio je opseg i plasman vijesti kao indikatore njezine vrijednosti. Osim čimbenika vijesti, Schulz je dodatno određivao i intenzitet vijesti na skali od četiri stupnja. I dok su se prethodna istraživanja ograničavala na vanjsku politiku, Schulz je u istraživanje uključio i unutarnju politiku i nepolitične teme. On je nadopunio Galtungov i Rugeov katalog novim čimbenicima vijesti, sistematizirao i preradio ih prije svega u odnosu na njihovu operacionalizaciju. Schulz je (1990.)[110] u cjelini razlikovao 18 čimbenika vijesti[111] koje je svrstao u šest dimenzija:[112]

108 N. mj.

109 Ø. Sande: *The Perception of Foreign News*, Journal of Peace Research 8., 1971., 221. – 237., cit. pr., M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 134.

110 W. Schulz: *Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung*, Freiburg i. Brsg./München. 1990.

111 Schulz je analizirao vijesti pet njemačkih novina, tri radijske postaje, obje javne televizije (ARD i ZDF) i glavnog odjela najveće njemačke izvještajne agencije (DPA). Njegovi rezultati pokazuju da čimbenici vijesti općenito imaju velik utjecaj na odluke novinara o selekciji. U cjelini čimbenici „kompleksnost“, „tematizacija“, „osobni utjecaj“, „etnocentrizam“, „negativizam“ (konflikt i štete) i „uspjeh“ pokazali su se najvažnijim determinantama, iako je Schulz ustanovio razlike ovisno o temama i različitim medija. Što se tiče čimbenika, potvrdio je Galtungovu i Rugeovu hipotezu o aditivnosti. Utvrdio je nadalje da je interpretativna moć čimbenika vijesti u vezi s vrijednostima vijesti veća kad je riječ o međunarodnim političkim vijestima nego kad se radi o nacionalnim i nepolitičkim vijestima. Tu je činjenicu Schulz (1990.) interpretirao kao potvrdu hipoteze o iskrivljivanju koju su postavili Galtung i Ruge: što neki događaj prođe više stupnjeva u tijeku vijesti, to jačim postaju obilježja koja određuju vrijednost te vijesti, akcentuiraju ih. Međunarodne vijesti nesumnjivo često prolaze dulji put posredovanja i distribucije nego domaće njemačke vijesti. Ti su rezultati već dijelom potvrđeni u još jednom istraživanju koje je proveo Schulz (1997.) a kojem je u osnovi bilo još jednom prerađen katalog od 20 čimbenika vijesti. Schulz je tu kombinirao analizu sadržaja s anketom stanovništva kako bi istražio ulogu čimbenika vijesti u recepciji.

112 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 134. – 135.

1) *Vrijeme*: trajanje, tematizacija (u smislu kontinuiteta);
2) *Blizina*: prostorna blizina (geografska udaljenost između mjesta događaja i sjedišta redakcije), politička blizina (koalicijski i gospodarsko-politički odnosi) i kulturalna blizina (jezični, religijski, literarni, znanstveni odnosi); relevantnost (tj. zahvaćenost događajem i egzistencijalno značenje tog događaja);
3) *Status*: regionalna centralnost (političko-ekonomsko značenje nacionalnih događaja), nacionalna centralnost (gospodarska, znanstvena, vojna važnost međunarodnih događaja), osobni utjecaj (politička moć vezana uz političke vijesti) i prominentnost (poznatost osoba u svezi s nepolitičkim vijestima);
4) *Dinamika*: iznenađenje, struktura (u smislu kompleksnosti odnosno jednoznačnosti);
5) *Valencija*: konflikt (politički događaj agresivnog karaktera), kriminalitet, štete (osobne, materijalne i financijske štete), uspjeh (politički, gospodarski, kulturalni);
6) *Identifikacija*: personalizacija, etnocentrizam (tj. veza sa stanovništvom zemlje u kojem je određeni medij domicilan).

Joachim Friedrich Staab[113] predočio je 1990. godine svoj rad u kojemu je analizirao vezu između čimbenika vijesti, njihova opsega i plasmana. Materijal njegova istraživanja potječe iz 1984. godine i činili su ga politički izvještaji novina, radijskih i televizijskih emisija i jedne izvještajne agencije te izvještaji o četiri tada aktualne domaće i vanjskopolitičke konfliktne teme. Studija se temeljila na katalogu od 22 čimbenika vijesti čiji je intenzitet mjeren na skali od četiri stupnja. J. F. Staab je razlikovao između čimbenika indicije (tj. na temelju točnih indikatora bila je riječ o čimbenicima „geografska blizina", „politička blizina", „gospodarska blizina", „kulturalna blizina", „status nacije gdje se događaj zbio", „status regije gdje se događaj zbio") i čimbenika konsenzusa (npr. „osobni utjecaj", „institucionalni utjecaj", „prominentnost", „personalizacija", „kontroverze", „agresija", „demonstracija", „iznenađenje", „područje distribucije", „prava šteta", „moguća šte-

113 J. F. Staab: *Nachrichtenwert-Theorie. Formale Struktur und empirischer Gehalt*, Freiburg i. Brsg./München 1990.

ta“, „prava korist“, „moguća korist“, „povezanost s temama“, „etabliranost“ „faktičnost“). Utvrdio je kako postoji relativno jak utjecaj čimbenika vijesti na opseg, ali relativno malen na plasman, što je prije svega vrijedilo za izvješća o konfliktima; broj čimbenika vijesti koji su imali utjecaj bio je veći za konflikte nego za ostale vijesti u cjelini. Autor je (1990.) na temelju toga zaključio kako teorija vrijednosti vijesti može bolje objasniti informiranje o javnim konfliktima nego političko informiranje u cjelini.[114]

Najveći utjecaj u cjelini pokazali su čimbenici vijesti „kontroverza“, „prominentnost“, „moguća šteta“, „prava šteta“, „područje distribucije“ i „prava korist“. Osim toga J. F. Staab je utvrdio kako čimbenike vijesti ne treba promatrati samo kao uzroke informiranja, jer rezultati njegove studije podržavaju i obrnutu pretpostavku, naime da novinari imaju intenciju prema određenoj vrsti informiranja pa zato nekom događaju pripisuju određene čimbenike vijesti.[115]

Dosad predstavljena istraživanja pretežno se temelje na metodi analize sadržaja. Na temelju čimbenika vijesti utvrđenih u informiranju odnosno na temelju odnosa između čimbenika vijesti i stupnja uvažavanja nekog događaja (u obliku opsega, plasmana i layouta) zaključuje se o selekcijskom djelovanju tih čimbenika. Međutim, tako se ne obuhvaća sam proces selekcije. Staab (1990.) piše: „Teorija vrijednosti vijesti nije se dakle pokazala, ako želimo biti precizni, kao teorija selekcije vijesti nego kao model za opis i analizu struktura medijske realnosti“.[116]

Drukčiju metodu istraživanja predložio je K. E. Rosengren (1970.)[117] u raspravi o Galtungovu i Rugeovu teorijskom pristupu. Prema Rosengrenu nije dovoljno proučavati samo informiranje. Znatno više treba se koristiti podatcima („podatcima izvan medija“ kao što su npr. statistike) kao vanjskim kriterijima provjere informiranja, a ne služiti se samo podatcima iz medija. Kako bi se otkrila razlika između pravih zbivanja i medijske realnosti, prema Rosengrenovu mišljenju, mogu se koristiti npr. parlamentarni izbori, promjena vlade, sklapanje ugovora, promjene kamatnih stopa, teške nesreće i katastrofe, znanstveni kongresi i internacionalni sportski događaji.[118]

114 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.,* 135.
115 Isto, 136.
116 N. mj.
117 Vidi: K. E. Rosengren: *Intra and Extra Media Data*, Acta Sociologica 13, 1970., 96. – 109.
118 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.,* 136.

Teorije konzistencije / Theories of consistency

Teorije konzistencije bave se utjecajem komunikacije na promjene stavova. Ključnu ulogu imaju osobne dispozicije i kognitivne strukture recipijenta (osobito njegova preduvjerenja) te mehanizmi koji se nalaze između prijema poruke i moguće promjene stava. Sve teorije konzistencije počivanju na zajedničkoj pretpostavci da individue teže individualno uskladiti vlastite stavove i međusobno uskladiti stavove i ponašanja, tj. uspostaviti stanje onzistencije i održati ga. Inkonzistenciju osjećaju kao neugodno psihičko stanje napetosti i teže tome što prije ga ukloniti. Recepcija nekonzistentnih stimulansa stoga vodi do mehanizama prilagodbe stavovima, osjećajima i ponašanju koji ponovno uspostavljaju ravnotežu. Na pitanje kako se odvijaju takvi procesi prilagodbe, odgovara mnoštvo različitih pristupa.[119]

> *Fritz Heider (1946.) razvio je „balancemodel" koji opisuje odnos između jedne osobe (P), neke druge osobe (O) i nekog objekta iz okruženja (X). Odnosi između ta tri elementa mogu biti pozitivni (sviđa mi se) ili negativni (ne sviđa mi se). Stanje ravnoteže, prema Heiderovu mišljenju, postoji kad su tri moguća odnosa pozitivna ili kad su dva negativna, a jedan pozitivan (npr. O se sviđa P-u, X se ne sviđa P-u i O-u se također ne sviđa X). Izbalansirano stanje je stabilno, a kod nekonzistentne kognitivne strukture nastupit će promjena jednog od odnosa (npr. P će promijeniti svoj stav prema X-u u negativnom smjeru, stav O-a će se promijeniti i postati pozitivan ili će P promijeniti svoj stav prema O (u negativnom smjeru) .*[120]

Autori „teorije kongruencije" koja se izravno odnosi na masovnu komunikaciju, a obuhvaća i teze o vrsti i opsegu promjene stavova su Ch. E. Osgood i P. Tannenbaum (1955.). Teorija kongruencije može se uvijek primijeniti kad izvor, prema kojem individua ima stav, iznese mišljenje o nekom objektu u svezi s kojim ta individua također ima određeni stav.[121]

---

119 Isto, 171.

120 F. Heider: *Attitudes and Cognitive Organizations*, Journal of Psychology 21., 1946., 107-112., cit. pr. M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 171.

121 Ch. E. Osgood, P. Tannenbaum: *The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change*, Psychological Review 62, 1955., 42. – 55., cit. pr. M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 171. – 172.

Elementi modela su osoba (P), izvor informacija (S) i preduvjerenje koje ima P u odnosu prema sadržaju (O) (slika 25). Osgood i Tannenbaum smatraju kako postoji kongruencija kad npr. neka osoba ima pozitivan stav prema Eisenhooveru i slobodi tiska a Eisenhoover pledira za očuvanje slobode tiska. Ako se međutim novine Daly Worker, prema kojima ima negativan stav, zauzimaju za slobodu tiska, onda dolazi do inkongruencije. Osgood i Tannenbaum mjerili su kvalitetu odnosa P-a prema O-u i prema S-u na skali od +3 do -3 i tako dolazili do izjava o vrsti redukcije disonantnosti. Pri tome se postuliralo da je pritisak na promjenu stavova utoliko veći ukoliko je neki stav manje ekstreman.

Navedeni teoretičari polaze međutim od pretpostavke da za redukciju disonantnosti nije prijeko potrebna promjena stava jer se kongruencija može uspostaviti i obezvređivanjem izvora. To osobito vrijedi kad se neka izjava ne može klasificirati kao uskladiva s izvorom, tj. kad se smanjuje vjerodostojnost izvora. U političkim diskusijama (npr. u predizbornim kampanjama) obezvrjeđivanje izvora uobičajena je reakcija, tj. čvrste pristaše nekog stava, konfrontirani s diskrepantnim mišljenjima, ne mijenjaju stav nego pokazuju povećanu otpornost (efekt bumeranga).

Teorija kognitivne disonancije koju je formulirao L. Festinger (1957.),[122] osobito je utjecajna unutar teorija konzistencije jer je važna za objašnjenje recipijentova odabira medijskih sadržaja. Kao i nekonzistentnost, „kognitivna disonancija" opisuje psihičko stanje napetosti koje nastaje kad kognitivni elementi (tj. znanje, mišljenje, uvjerenja, stavovi) nisu u skladu s ponašanjem nekog čovjeka. Primjer kognitivne disonancije bio bi kad osoba koja zna kako ima velike dugove ipak odluči kupiti nešto skupo ili kad pušač ipak puši iako zna da je pušenje štetno. Znanje i ponašanje tu nisu u konzistentnu odnosu. Kognitivna disonancija u obliku diskrepancije između stava i ponašanja postoji kad neka osoba ima iste ciljeve kao određena stranka, a ipak glasuje za kandidata druge stranke. Kognitivna disonancija u stavovima nastaje kad osoba pozitivno ocjenjuje nekog političara i neki određeni cilj, recimo slobodu tiska, a taj političar ipak ne zagovara slobodu tiska.

122 L. Festinger: *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, 1957.

U cjelini teorije disonancije polaze od sljedećih pretpostavki:[123]

1) Kao izvore disonancije L. Festinger (1957.) navodi: a) logičku nekonzistentnost (proturječja), b) kulturne navike, c) nekonzistentnost između specijalnih i općih kognicija (npr. izbor kandidata koji pripada nekoj drugoj stranci, a ne onoj koju osoba inače preferira), d) novostečena iskustva koja proturječe aktualnim doživljajima.
2) Za nastanak disonancije u procesu informiranja postoje četiri mogućnosti:[124] a) slučajno primljena informacija („accidental exposure"), b) informacija koja se prima na osnovi irelevantnog razloga (konfrontacija s disonantnim informacijama tijekom procesa primanja informacija koje se traže iz nekoga drugog razloga) („exposure on an irrelevant basis"), c) informacija primljena prisilom („forced exposure"), d) primanje informacije u socijalnim interakcijama („interaction with other people").
3) Intenzitet disonancije ovisi o važnosti uključenih kognicija određene osobe, a i o odnosu između disonantnih i konsonantnih kognicija.
4) Kognitivna disonancija neugodno je stanje koje težimo izbjeći i koje motivira na smanjenje disonancije i uspostavu konsonancije. Kad postoji disonancija, pojedinac će povećati napore kako bi je smanjio; izbjegavat će situacije i informacije koje bi je mogle povećati.
5) Mogućnosti redukcije disonancije su: a) promjena jednog ili više elemenata koji sudjeluju u disonantnom odnosu, b) dodavanje novih kognicija koje su konsonantne s postojećim, c) smanjenje važnosti kognicija koji sudjeluju u disonantnim odnosima.
6) Snaga pritiska radi redukcije disonancije ovisi o intenzitetu disonancije. Festinger smatra kako vrlo slaba i vrlo jaka disonancija ne vode ka selektivnom ponašanju u informiranju. Kad je riječ o vrlo jakoj disonanciji, to se objašnjava time što izbjegavanje disonantnih informacija nije dovoljno kako bi se disonancija uklonila.
7) Redukcija disonancije je to uspješnija što su pristupačnije konsonantne kognicije i što je manja rezistencija na promjene disonantnih kognicija.

123 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.,* 172.-173.
124 N. mj.

Teorija spirale šutnje / Spiral of silence theory

Teorija spirale šutnje koju je na početku 1970-ih godina razvila Elisabeth Noelle-Neumann[125] polazi od pretpostavke kako se javno mišljenje zasniva na nesvjesnoj težnji ljudi koji žive u zajednici da stvore zajednički sud i postignu suglasnost.[126] Teorija spirale šutnje empirijski potječe od ankete provedene uoči izbora za Bundestag u jesen 1965. godine, a čiji se rezultati isprva nisu mogli objasniti.[127]

> *CDU/CSU i SPD gotovo su šest mjeseci bili rame uz rame i prognoze nisu bile moguće. Što se tiče pretpostavki ispitanika o izbornom pobjedniku, početni rezultat u prosincu 1964. godine bio je izjednačen, ali kako se dan glasovanja približavao, sve se jasnije naziralo da se očekuje pobjeda vladajuće Unije (u kolovozu 1965. gotovo je 50 posto ispitanika očekivalo pobjedu Unije, a manje od 20 posto pobjedu SPD-a). Tek u posljednjem trenutku, kako to tumači Noelle-Neumann, došlo je do „konformističkog efekta" („last-minute swing"), tj. opće očekivanje pobjede utjecalo je na ponašanje birača. Na pitanje za koga će glasovati, ankete su u posljednja dva tjedna prije izbora pokazale da je SPD u to vrijeme izgubio gotovo 5 posto, a CDU/CSU dobio gotovo 4 posto glasova, pa je s prednošću od 9 posto pobijedio na izborima. Taj fenomen se s obrnutim ishodom, tj. u korist SPD-a, ponovio uoči izbora za Bundestag 1972. godine. Za Noelle-Neumann nije bio „bandwagon" efekt , tj. nastojanje birača da budu na strani pobjednika, nego izražavanje njihova straha od izolacije zbog čega su se prilagodili mišljenju većine.*

Teretičarka polazi od mišljenja kako se u društvu konformizam nagrađuje, a kršenje konformnog mišljenja kažnjava. Prema njezinu mišljenja u svim društvima mogu se uočiti integracijski postupci zasnovani na stra-

125 E. Noelle-Neumann (1970.): Kann das Fernsehen als Stachel der Gesellschaft wirken? Ergebnisse der Kommunikationsforschung. u: Stolte, Dieter (ur.): Die gesellschaftskritische Funktion des Fernsehens. Mainz, 79. – 90. Također i pod naslovom: Der getarnte Elefant. Über die Wirkung des Fernsehens. U: E. Noelle-Neumann, (1977.): Öffentlichkeit als Bedrohung. Beiträge zur empirischen Kommunikationsforschung. Ur. Jürgen Wilke. Elisabeth Noelle-Neumann zum 60. Geburtstag am 19. Dezember 1976. Freiburg i.Brsg./München (= Alber-Broschur Kommunikation, sv. 6.), 115. – 126.
126 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 207.
127 Vidi: W. F. Harlow: *Spiral of Silence Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, 2005., 804. – 805.

hu pojedinaca od prezira, izolacije i izvrgavanja ruglu. Drži se da je „strah od izolacije" antropološka konstanta. „Pritisak konformizma" tj. pritisak prema pridruživanju nekom mišljenju, omogućuje društvenu integraciju. Prema mišljenju E. Noelle-Neumann ne postoji društvo koje nema socijalni karakter, koje ne poznaje strah od izolacije. „Javno mišljenje" u tom se kontekstu definira kao „mišljenje i ponašanje posebice prožeto moralnim vrijednostima koje se u slučaju čvrstog suglasja mišljenja – kakvo primjerice obilježava običaj ili dogmu – *moraju* iskazati javno ako se želi izbjeći izolacija; ili, koji se, kada je riječ o mišljenju koje je u 'tekućem', tj. stanju mijene, *mogu* iskazati javno, a da to ne dovede do izolacije."[128] Pritisak izolacije prisiljava pojedinca neprekidno promatrati svoju okolinu kako bi moga procijeniti raspodjelu mišljenja, tj. „klimu mišljenja".[129]

Teorija spirale šutnje podrazumijeva da se ljudi ne žele izolirati. Oni neprekidno promatraju svoju okolinu i mogu registrirati najsuptilnije promjene i osjetiti koje mišljenje prevladava, postaje jače, javno se izjašnjava i odbacuje oprez, dok onaj tko uoči da njegovo mišljenje gubi tlo, postaje šutljiv. Oni koji nastupaju glasno i koji se pokazuju u javnosti čine se jačima nego što doista jesu, a oni drugi slabijima. Dolazi do optičke i akustičke varke koja pokriva stvarne većinske odnose i stvarne odnose snaga. Jedni šire zarazu izjašnjavanja, a drugi zarazu šutnje, zbog čega u konačnici neko mišljenje može posve nestati. Pojam spirale šutnje obuhvaća kretanje koje se širi, s kojim se ne može izići na kraj.[130]

Prema mišljenju E. Noelle-Neumann, u procesu spirale šutnje važnu ulogu imaju mediji. Masovna komunikacija može oblikovati predodžbe o realnosti. Ideje, događaji i osbe postoje u javnoj svijesti gotovo samo ako ih masovni mediji u dostatnoj mjeri javno prezentiraju, a i tada imaju samo ona obilježja koja im mediji pripisuju.[131] Mediji utječu na „klimu mišljenja" koju pojedinac percipira.

128 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 209.
129 Isto, 208.
130 N. mj.
131 Prema pisanju E. Noelle-Neumann osobitio jak utjecaj medija (ponajprije televizije) proizlazi iz dvaju čimbenika: „konsonancije" (tj. podupiranja medijskih sadržaja) i „kumulacije" (tj. neprekidne izloženosti ljudi medijima.

Medijska kultura koja se može osamostaliti u odnosu prema realnoj kulturi može dovesti do „dvostruke klime mišljenja" koja nastaje samo onda kada dođe do razilaženja između klime mišljenja stanovništva i mišljenja koje prevladava među novinarima. „Dvostruka klima mišljenja" znači: ovisno o medijima koje prate, ljudi različito percipiraju klimu mišljenja.

Prema mišljenju E. Noelle-Neumann mediji šire svoj utjecaj i putem *funkcije artikulacije*. Stav koji prevladava u medijima lakše će se nametnuti u realnosti i zbog toga što zagovornici tog mišljenja mogu iz medija preuzeti argumente i fraze. Nasuprot tome, zagovornici stava o kojemu mediji malo ili uopće ne informiraju, postaju šutljivi i zato jer im nedostaje takva pomoć u argumentaciji. Koliko su mediji važni, pokazuje podatak kako još nikada nije empirijski dokazana spirala šutnje suprotna dominantnim medijskim temama. Kad manjina koja je svjesna svojeg manjinskog statusa zna kako su mjerodavni mediji na njezinoj strani, može se dogoditi da postane spremnija na izjašnjavanje nego većina. Većina se može zbog nedostatne medijske potpore pretvoriti u „šutljivu većinu".[132]

Kada je riječ o ulozi medija kao izvoru percepcije socijalne okoline, treba uzeti u obzir rezultate novijih znanstvenih istraživanja koji pokazuju kako statistički podatci što omogućuju relativno valjanu procjenu većinskih odnosa, znatno manje utječu na percepciju okoline recipijenta nego opisi pojedinačnih, nikako reprezentativnih pojedinačnih primjera slučaja. Takav rezultat može se objasniti uz pomoć „modela svakidašnje racionalnosti", prema kojemu ljudi u recepciji medijskih informacija primjenjuju kriterije koji su im bliski iz svakodnevice. Općenito se proces spirale šutnje, uključujući utjecaj medija, može ovako opisati: „Dominantni tijek medijskog informiranja, odnosno njegova promjena, prethodi promjeni procjene klime mišljenja stanovništva. Promjena procjene klime mišljenja prethodi promjeni vlastitih stavova. Ponašanje – retorička spremnost – slijedi procjenu klime mišljenja u interakciji koja proizvodi proces spirale".[133]

132 Isto, 209.
133 E. Noelle-Neumann (b): *Öffentliche Meinung. Die Entdeckung der Schweige-Spirale*, Frankfurt a.M./Berlin, 1996., 359, cit. pr., M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 209.

Noelle-Neumann navodi tri bitna okvirna uvjeta koji se moraju zadovoljiti kako bi se pokrenuo proces spirale šutnje:[134]

1) mora biti riječ o mišljenjima i stavovima koji su u tijeku, kod kojih nastupa promjena;
2) mišljenja moraju biti nedvosmisleno moralno definirana; rasprave koje se u svezi s njima vode ne bave se racionalno točnim ili netočnim nego moralno dobrim ili lošim stajalištima; te
3) mora biti riječ o procesima u kojima masovni mediji zauzimaju jasan stav.

Teorija spirale šutnje empirijski potječe od ankete provedene uoči izbora za Bundestag u jesen 1965. godine, a čiji se rezultati isprva nisu mogli objasniti.[135]

134 Isto, 209. – 210.
135 N. mj.

Teorija okvira / Framing theory

Teorija okvira ili *framing theory* dobila je značajnu pozornost u odnosima s javnošću kao način razumijevanja, stvaranja i tumačenja argumenata. Teoriju *framinga* susrećemo i u novinarstvu. *Framing* tako predstavlja interpretativni okvir, kognitivni ustroj u svijesti novinara koji olakšava odabir i obradu informacija.[136] Prijašnja se iskustva spremaju i koriste kao okvir pomoću kojega se tumače kasnija iskustva. Pojam "okvira" može se odnositi na jedan i više događaja. Neki autori sugeriraju da kod *framinga* treba razlikovati rutinsko izvješćivanje i izvješćivanje o neuobičajenim događajima. "Dok *framing* u normalnim uvjetima na ponudu vijesti djeluje stabilizirajuće, jer se primjenjuju postojani kriteriji odabira, kod posebnih se zbivanja postavljaju novi okviri za temu ili se stari modificiraju. Autori pretpostavljaju kako napadni događaji imaju ulogu 'ključnih događaja' koji stvaraju ili mijenjaju okvir za sljedeće izvješćivanje".[137]

U knjizi *Masovni mediji, politika i demokracija* J. Street ističe da novija istraživanja za ideološku pristranost (jedan od tipova pristranosti) radije koriste pojam "okvira" i "uokvirivanja". On opisuje uokvirivanje kao praćenje politike, koje kao i cijelo novinarsko izvještavanje kazuje neku priču. "Eksplicitno ili implicitno, postoji neka naracija koja povezuje likove i događaje. Kako će priča biti ispričana, određeno je okvirom, a na raspolaganju su različiti pripovjedački okviri".[138]

R. Entman u radu *Reporting Environmental Policy Debate: The Real Media Biases* (1996.) ističe kako okvir djeluje tako da odabire i ističe jedna, a prikriva druga obilježja stvarnosti, na način koji kazuje dosljednu priču o problemima, njihovim uzrocima, moralnim implikacijama i rješenjima. Ističući kako *okvir* svoje učinke postiže primjenom različitih tehnika, J. Street citira W. A. Gamsona i A. Modiglinia. Oni ukazuju na metafore, povijesne primjere, slogane, opise i vizualne slike koje djeluju kao "sredstva rasuđivanja", a ona nude pregled uzroka, učinaka i načela koja animiraju priču.[139]

136 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.*, 103.
137 Isto, 104.
138 J. Street: *Masovni mediji, politika i demokracija,* FPZ, Zagreb, 2003., 42.
139 Isto, 34.

Framing se "ne odnosi samo na odabir vijesti, jer i recipijent koristi postojeće interpretativne okvire, odnosno temeljem izvještaja razvija nove okvire. Postoji uzajamno djelovanje između okvira u tekstovima vijesti i okvira kod javnosti. Na temelju okvira uobičajenije je tekstu pripisati određeno značenje".[140]

U odnosima s javnošću teorija okvira ima važan utjecaj na uspostavljanje i održavanje uzajamno korisnih odnosa jer pomaže organizacijama i ključnim javnostima razviti zajedničke *okvire odnosa*. Okvir, u biti, ograničava ili definira značenje poruke. I stvaratelji poruke i primatelji uključeni su u proces. Okviri odražavaju mišljenja koja su stvorili kreatori poruka, koji stavljaju informacije ili u pozitivne ili u negativne okvire, koriste naročite semantičke fraze i kazuju priče koristeći naročita sintaktična, tematska ili retorička sredstva.[141]

Okvir daje kosi smjer kognitivnoj obradi poruke od javnosti. Uokvirene poruke neizbježivo sadrže *kontekstualne znakove* koji imaju namjeru pokrenuti asocijacije idejama pohranjenim u memoriji javnosti. Okvir se odnosi na kognitivno procesuiranje (obradu) pomoću selektivnog odlučivanja na kojem se kompletu iskustava poruka koncipira i kako javnost razmišlja ili definira određenu temu. Psiholozi razlikuju egzaktnu strukturu i operaciju ljudske memorije, ali većina njih se slaže da ljudi koriste procese asocijacije i očekivanja da bi shematski izvodili zaključke i imputirali značenje koje se ne bi moglo manifestirati u samoj poruci. Značajno, javnost bi mogla (ili ne) biti svjesna ovih efekata oblikovanja poruke.[142]

Ustrajnost okvirne teorije evidentna je na brojnim primjerima koji koriste koncept oblikovanja. K. Hallahan ističe kako je prepoznato *sedam različitih modela oblikovanja* koji imaju potencijalne primjene na odnose s javnošću.[143]

Situacije

Istraživači iz antropologije i sociologije bili su prvi koji su ispitali proces komunikacije koristeći okvirnu paradigmu. U antropologiji, G. Bateston definirao je psihološki okvir kao prostornu i privremenu granicu kompleta

140 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj*., 105.
141 K. Hallahan: *Framing Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 340.
142 N. mj.
143 Isto, 341.

interaktivnih poruka. U sociologiji, E. Goffman koristio je okvir kao osnovu za definiranje i proučavanje ljudske interakcije i razvio pozorno izrađen sustav za analiziranje ljudskih interakcija. Okvir situacija rutinski koriste organizacije kako bi objasnili svoje akcije. Okvir je također vrlo važna komponenta koja se koristi u nagodbi i pregovaranju.

Atributi

Oglašivači i drugi marketinški komunikatori rutinski koriste okvirna sredstva kako bi promovirali naročite karakteristike proizvoda, događaja i ljudi. Taj proces može biti dokazan u praksi kao što je pisanje teksta ispod fotografija koji privlači pozornost na neke aspekte ilustriranog proizvoda. Pristalice tržišta redovito biraju posebne atribute ili karakteristike koje žele promovirati (kao što je praktičnost) dok ignoriraju druge (kao što je veća cijena). Oglašivači često žele stvoriti slike temeljene na prethodnom iskustvu tako da potrošači mogu ponovno proživjeti njihovo iskustvo. Pozicioniranje proizvoda koristi okvir kako bi razlikovao određenu marku proizvoda od svih drugih konkurenata u kategoriji.

Rizični izbori

Okvir izbora (jedno od najopsežnije istraživanih područja okvira), temelji se na klasičnom radu psihologa D. Kahnemana i A. Tverskog. Ti su psiholozi definirali okvir kao percepciju donositelja odluke o djelima, rezultatima i okolnostima povezanim s osobitim izborom.

Pitanja

Okvir igra ključnu ulogu u definiranju društvenih problema (kao što je pobačaj) i moralnih akcija. Društveni istraživači koji su usvojili konstruktivan pristup tvrde kako se socijalni problemi najbolje razumiju kao pitanja. Brojni pojedinci danas su ljuti na odsutnost javne sfere dijaloga u kojemu ljudi mogu koristiti filozofske i racionalne argumente u uvjeravanju javnosti da usvoji određene pozicije. Okviri definiraju probleme, a time određuju granicu mogućim rješenjima.

Odgovornost

Okvir pitanja često implicira i njegov uzrok i njegovo rješenje. Retorička uporaba okvira uključuje okvir odgovornosti ili pripisivanje uzroka određenom akteru, predmetu ili entitetu na koji djeluje. Teorija pripisivanja tretira i to kako ljudi pokušavaju razumjeti uzroke događaja ili akcije. Istraživači su pokazali kako su procesi pripisivanja pristrani i temelje se na nepažnji, prijašnjim znanjima, postojećim shemama, osobnim potrebama i motivacijama. Temeljna pogreška pripisivanja odnosi se na tendenciju da se ljudskim ponašanjima pripišu stabilni činitelji osobnosti ili karaktera, prije nego situaciji ili vanjskim uzrocima. Pristranost aktera promatrača uključuje ljudsko pripisivanje vlastitih uspjeha sebi, dok su neuspjesi objašnjeni kao uzrokovani situacijom. U krizama ili katastrofama ljudi nastoje pozorno motriti kako bi našli korijen uzroka i pripisali krivicu drugima radije nego da prihvate takve događaje kao čin sudbine.

Vijest

Okvir vijesti važan je dio organizacijske ideje za objašnjavanje događaja koji koriste različita, simbolična i okvirna sredstva kako bi podržali glavnu ideju. W. A. Gamson, npr., predložio je 1993. da mediji rutinski koriste metafore, reklamne fraze (krilatice), primjerke, opise i vizualne slike koje su pune kulturnog značenja za javnost.

U svezi utjecaja na odnose s javnošću, treba istaknuti kako okvir stavlja informacije u situacijski ili kulturni kontekst koji opisuje kako ljudi procjenjuju informacije, shvaćaju značenja i poduzimaju akciju. U poruke odnosa s javnošću mora biti umetnuto dovoljno nagovještaja tako da ljudi mogu dobiti smisao poruke i uvjeriti se u nju. U razvojnim programima profesionalci u odnosima s javnošću djeluju kao stratezi koji nastoje oblikovati situacije, atribute, izbore, akcije, pitanja i odgovornost na način da postižu povoljne rezultate za svoje klijente. Kada se stvara publicitet, jednako je važno koristiti efikasan okvir vijesti kako bi se prezentirala priča u medijima.[144]

144 Isto, 343.

Teorija širenja / Diffusion theory

Teorija širenja (inovacija) razmatra kako nove ideje, prakse ili predmeti prihvaćaju pojedinci ili organizacije. Počinjući u 1950-im, E. Rogers razvio je najopsežniji model o tome kako su inovacije prihvaćene.

Prema knjizi *Public Relations – The Profession and the Practice,* O. Baskina i sur., ljudi prolaze kroz proces od pet koraka ili faza koje čine glavno načelo teorije širenja. Faze su: [145]

1) *Svjesnost.* Pojedinac treba biti izložen ideji.
2) *Interes.* Ideja treba zainteresirati pojedinca.
3) *Procjena*. Pojedinac mora razmotriti ideju kao potencijonalno korisnu.
4) *Pokušaj.* Pojedinac isprobava ideju na drugima.
5) *Usvajanje.* To predstavlja konačno usvajanje ideje nakon uspješno prijeđene četiri faze.[146]

K. Hallahan u radu *Diffusion of Innovations Theory* smatra kako su te faze alternativno označene kao *znanje, uvjeravanje, odluka, implementacija i potvrda* (prihvaćanje ili odbijanje). Posljedice prihvaćanja nove inovacije mogu se promatrati kao alternativa, a kategorizirane su kao: [147]

- željene ili neželjene,
- izravne ili neizravne, te
- predviđene ili nepredviđene.

Prema E. Rogersu, tri kompleta varijabli utječu na prihvaćanje inovacija.[148]

1) *Prethodni uvjeti* nude kontekst za razmatranje promjena onima koji ih prihvaćaju. Primjeri uključuju prethodne prakse, uskla-

145 O. Baskin, C. Arnoff, D. Lattimore, *n. dj*., 60.
146 Vidi: D. L. Wilcox: *Public Relations writing and media techniques,* Pearson, 2005., 42.
147 K. Hallahan (b): *Diffusion of Innovations Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 253.
148 E. M. Rogers: *The diffusion of innovations*, Free Press, NY, 2003., cit. pr. K. Hallahan (b): Diffusion of Innovations Theory, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 253.

đuju potrebe ili probleme, inovativnost kao karakteristiku pojedinca ili organizacije i norme (očekivanja) društvenog sustava u kojem se prihvaćanje događa.

2) *Karakteristike jedinice za donošenje odluka* dovode se u vezu sa sustavnim ili svojstvenim karakteristikama onoga koji prihvaća, predlažući kako bi izvjesne skupine mogle biti više otvorene za promjenu. Karakteristike uključuju društveno-ekonomske činitelje (dob, obrazovanje, status, financijsko blagostanje itd.), varijable osobnosti (kuriozitet, iskrenost itd.) i komunikacijska ponašanja.[149]

3) *Karakteristike inovacije* same po sebi također utječu na prihvaćanje. Rogers je primijetio kako će inovacije vjerojatnije ostvariti prihvaćanje ako ponude relativnu prednost u usporedbi s idejama koje zamjenjuju ili alternativnim rješenjima. Prihvaćanje je vjerojatnije kada inovacije nude kompatibilnost s postojećim procesima ili idejama, jednostavnost (prema složenosti), mogućnost pokušaja (mogućnost eksperimenta na ograničenoj osnovi slobodnoj od rizika) i zapaženost (biti opipljivo i rado pregledan).

E. Rogers u radu *The Diffusion of Innovations* (2003.) pretpostavlja kako brzina prihvaćanja inovacije slijedi krivulju u obliku slova *S* u kojoj prihvaćanje počinje sporo, ali brzo eskalira kad se jednom postigne velik iznos. Brzine prihvaćanja smanjivat će se nakon što dosegnu vrh. Relativna strmost ili oblik S-krivulje objašnjava kako su neke inovacije brzo prihvaćene (oštri, strmi dio) ili zahtijevaju duže vrijeme za prihvaćanje (šira, ravnija krivulja).

Teorija širenja predlaže da oni koji prihvaćaju mogu biti kategorizirani prema svojoj brzini ili spremnosti prihvaćanja novih ideja ili predmeta.

E. Rogers definira i objašnjava skupine: [150]

- *Inovatori* (*innovators*) – avanturisti, željni pokušaja s novim idejama.
- *Skupina koja brzo prihvaća* (*early adopters*) – respektabilni *lokalni ljudi*, obično s visokim stupnjem mišljenja o vodstvu unutar socijalnog sustava.

149 Cit. pr. K. Hallahan (b), *n. dj.*, 253.
150 Isto, 254.

- *Rana većina* (*early majority*) – promišljeni, često djeluju zajedno sa svojim kolegama, ali rijetko drže pozicije vodstva.
- *Kasna većina* (*late majority*) – skeptični, često prihvaćaju inovaciju zbog ekonomske neizvjesnosti ili povećanog sustavnog pritiska.
- *Neodlučni* (*laggards*) – tradicionalisti, lokalni ljudi, uključujući one poluosamljene i ljude čiji smisao odnosa čini prošlost.

Odvjetnici promjena kao što su praktičari u odnosima s javnošću, imenovani su kao *agenti promjene* u načinu izražavanja teorije širenja. Agent promjene obično je profesionalna osoba koja pokušava utjecati na proces prihvaćanja na način koji se smatra poželjnim. Istraživanje brzog širenja ispitalo je stupanj homofilije ili sličnosti između agenta promjene i onoga koji prihvaća. Što više te strane dijele zajednička uvjerenja, veća je brzina prihvaćanja. Ipak, većina agenata promjene bolje su obrazovani i uživaju viši društveno-ekonomski status od ljudi na koje pokušavaju utjecati. Da bi svladali razlike, agenti promjene moraju naći načine uspostavljanja zajedničkog djelovanja između njih i njihove ciljane javnosti. U nekim slučajevima to uključuje uporabu vođa mišljenja, vođa zajednice, prodavača i lokalnih agenata kao posrednika treće strane.[151]

Kritičke primjedbe teorije širenja. Teorija širenja tretira prihvaćanje inovacija kao racionalan proces u kojemu ljudi pozorno razmatraju inovacije. Međutim, brojne inovacije niskog angažiranja ne slijede nužno racionalan pristup koji se pretpostavlja u teoriji širenja. Premda teorija širenja nudi koristan koncept zaštite, točni procesi za prihvaćanje bilo koje naročite inovacije mogu varirati, što čini općenite zaključke teškim.

Implikacije za odnose s javnošću. Teorija širenja nudi nekoliko korisnih ideja za praktičare jer oni razvijaju strategije za programe i kampanje odnosa s javnošću. Te ideje uključuju: [152]

- važnost naglašavanja karakteristika inovacija koje povećavaju vjerojatnost prihvaćanja;
- važnost prethodnih uvjeta i karakteristika onoga koji prihvaća: nisu svi oni koji prihvaćaju isti; i
- priznanje praktičarima za odnose s javnošću kao agentima promjena u ime njihovih klijenata.

151 N. mj.
152 K. Hallahan (b), *n. dj.*, 254.

Teorija društvenog (socijalnog) učenja / Social learning theory

Teorija društvenog (socijalnog) učenja nastala je na biheviorističkoj postavci podražaj – odgovor.[153] Ona pokušava objasniti i predvidjeti ponašanje gledajući kako pojedinci procesuiraju informacije. Ta teorija pomaže nam razumijeti kako osobna iskustva i masovni mediji mogu biti važni kod stvaranja novog ponašanja.[154]

Socijalni psiholog A. Bandura u radu *Social learning theory* (1977.) smatra kako možemo naučiti novo ponašanje samo promatrajući druge. Teorija učenja stoga se temelji na načelu da ljudi uče stavove kroz izravna iskustva i poruke koje su relevantne životnim izazovima. Oni koriste argumente i razloge predstavljene u porukama da razviju mišljenja koja vode njihovo ponašanje.[155]

Teorija učenja ponudila je argumentaciju za jedan od najvećih i najvažnijih projekata istraživanja: istražiti prirodu uvjeravanja na socijalni utjecaj. Tijekom 1950.-ih godina velika novčana sredstva dodijeljena su istraživačima na Sveučilištu Yale kako bi bolje razumjeli složenost *persuazije*.

Prema toj teoriji važno je kako ljudi reagiraju na poruke. Poruke mogu činiti sadržaj koji vodi do pozitivnih ili negativnih rezultata. Teorija učenja primjenjivala se u istraživanju uvjeravanja u vrijeme kada su drugi istraživači istraživali raznolikost komunikacijskih modela. Inspirirani tim modelima istraživači uvjeravanja razmišljali su kako bi nekoliko elemenata moglo razjasniti utjecaj uvjeravanja. Istraživači su potanko proučavali kako bi se uvjeravanje moglo dogoditi s obzirom na: *izvor, poruku, kanal* i *primatelja*.[156]

Zanimanje za *izvor* kao činitelja u studiji Sveučilišta Yale pokrenulo je dva desetljeća analize koja je obnovila klasični retorički interes teorije u duhu (društva, zajednice) ili kredibilitet izvora poruke. Istraživači su znali kako su neki ljudi bili utjecajniji i uvjerljiviji od drugih. Činitelji koji se odnose na izvor kredibiliteta mogli bi razjasniti tu razliku u utjecaju.

Poruka je bila druga žarišna varijabla. Studija je istraživala činitelje kao što su poredak tema predstavljenih u poruci. Istraživači zainteresirani za

153 I. Šiber, *n. dj.,* 197.
154 R. Fisher, *n. dj.,* 61.
155 R. L. Heath (b): *Learning Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 480.
156 Isto, 481.

efekte poretka željeli su saznati je li bolje staviti jake teme na početak (efekti primata) ili poslije (efekti novosti) u jednu poruku ili niz poruka predstavljenih za vrijeme kampanje. Željeli su shvatiti je li uvjerljivije predstaviti jednu stranu (za i protiv) umjesto obje. Oni su usredotočili pozornost na emocionalnost, prenesenu u riječima izabranim da predstave teme u poruci. I desetak drugih elemenata poruke našlo se pod mikroskopima istraživača društvene znanosti u njihovom nastojanju da razumiju prirodu utjecaja uvjeravanja.[157]

Kanali su bili „vruća tema". Samo desetljeće prije, drugi istraživači zaključili su kako bi individualno mišljenje vođa moglo biti važnije od posredovane poruke za vrijeme političkih kampanja. Tisak, televizija i radio bili su drugi alternativni kanali. Neki su ljudi više voljeli tisak zbog dubine i sadržaja u poruci, u usporedbi s radijom i TV-om. Radio i TV ne zalaze u dubinu poruke, ali dodaju karakter ili kredibilitet izvjestitelja. Viđenje izvjestitelja na TV-u moglo bi biti više ili manje utjecajno od samog slušanja nekoga na radiju. Istraživači su izolirali mnoštvo činitelja koji bi mogli razjasniti zašto pojedinci različito primaju poruke i prilagođavaju im se. Neki od tih činitelja bili su demografski. Jesu li mlađi ljudi bili sposobniji uvjeriti nego starije osobe? Primaju li i prilagođavaju li se muškarci i žene porukama različito? Utječe li tema na te rezultate? Utječe li percepcija relevantnosti teme ili ozbiljnost odluke na uvjerenja ljudi? Brojna pitanja i zaključci proizašli su iz ove studije.[158]

Jedan od važnih doprinosa relevantan i odnosima s javnošću i oglašavanju jest 12-etapni model. W. McGuire u radu *Theoretical Foundations of Campaigns*[159] pretpostavio je da stvaranje i uporaba stavova napreduju kroz razvojne stupnjeve:

1) izloženost poruci,
2) slušanje poruke,
3) zanimanje za poruku,
4) razumijevanje poruke,
5) učenje kako poruku procesuirati i koristiti,

157 N. mj.
158 N. mj.
159 W. McGuire: *Theoretical Foundations of Campaigns*, in: R. E. Rice, J. Paisley (ed.), Public communication campaigns, Sage Pub., CA, 1981., 41. – 70., cit., pr. R. L. Heath (b), *n. dj.,* 481.

6) prilagoditi se poruci,
7) naučiti poruku napamet,
8) vratiti poruku, ako je potrebno,
9) koristiti je za donošenje odluke,
10) ponašati se u skladu s odlukom,
11) pojačavati djelovanja, te
12) učvrstiti odluku temeljenu na uspjehu djelovanja.

Utjecaj uvjeravanja moguć je na svakom razvojnom stupnju. Svatko tko namjerava pokrenuti promotivnu kampanju mogao bi fokusirati pozornost na mjesto ciljane javnosti u nizu faza spoznaje. Publicitet bi, naprimjer, mogao biti korišten da izloži ljude poruci i učini da sudjeluju u njoj. Promotivna kampanja mogla bi učiniti da se koristi poruka u donošenju odluke kao osnove za utjecaj u kasnijim fazama modela.

Zbog njezinih modela i pretpostavki, teoriju učenja kritiziralo se kako nudi trikove manipulatorima. U stvarnosti, istraživači koji su radili na tom teorijskom objašnjenju uvjeravanja uvjereni su kako društveni utjecaj nije lagan kao što se to često čini.[160]

160 R. L. Heath (b), *n. dj.*, 481. – 482.

Teorija slučajnosti / Contingency theory

Fokus teorije slučajnosti odnosi se na upravljanje sukobom između organizacije i njezine javnosti[161] Bez obzira koliko su dobri odnosi s javnošću, doći će do sukoba koji proizlaze između različitih javnosti i organizacije. Sukob je prepoznat kao prirodna i pozitivna snaga u odnosu javnost – organizacija. Organizacije i javnosti imaju različite ciljeve i vrijednosti. Ključ je način kako su te razlike premoštene, što opet implicira međusobnu suradnju.[162]

Odnos organizacija i javnosti je dinamičan, što znači da se uvijek mijenja i pomiče. On se kreće od potpunog zagovaranja do potpunog prilagođavanja.[163] Oboje, i organizacija i javnosti, slijede svoje samointerese u odnosu i mjere uspjeh odnosa prema tim samointeresima. Odgovor na sukob neka je mješavina zalaganja i prilagodbe.

G. T. Cameron, glavni istražitelj uključen u tu teoriju, zajedno sa svojim kolegama prepoznao je 86 činitelja i 11 kategorija (prijetnje, karakteristike odnosa, odluka pod razmatranjem, karakteristike pojedinca, industrijsko okruženje, unutarnje prijetnje, političko/socijalno/kulturno okruženje, organizacijske karakteristike, vanjska javnost, karakteristike menadžmenta i karakteristike odjela odnosa s javnošću). Činitelji su svrstani u skupine zajedno s vanjskim i unutarnjim dimenzijama. Ti činitelji ograničavaju stupanj prilagodbe koji praktičar odnosa s javnošću može uporabiti kada se bavi javnim sukobom. Teorija slučajnosti objašnjava činitelje koji se tiču načina kako praktičari odnosa s javnošću mogu strategijski upravljati sukobima.[164]

161 R. L. Heath, W. T. Coombs pojam MAP(s) koriste za *market, audiences i publics*.
162 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.,* 199.
163 J. Strömbäck, S. Kiousis: *Political Public Relations: Defining and mapping an Emergent Field*, in: J. Strömbäck, S. Kiousis (ed.), Political Public Relations-Principles and Applications, Routledge, New York, 2011., 20.
164 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.,* 201. – 202.

Interpersonalna komunikacijaka teorija / Interpersonal communication theory

Povijesno gledano odnosi s javnošću su usko povezani s masovnom komunikacijom, dijelom jer su praktičari odnosa s javnošću bili educirani ili su radili kao novinari prije nego što su ušli u odnose s javnošću. Također, odnosima s javnošću često su masovni mediji najvažniji kanal u prijenesu svoje poruke, stavljajući veliki naglasak na aktivnosti dobivanja odnosa s medijima i publiciteta. Ipak, odnosi s javnošću koriste interpersonalnu komunikaciju[165] u provođenju svojih programa. Zbog toga se nameće potreba da praktičari odnosa s javnošću trebaju dobro proučiti teoriju interpersonalne komunikacije kako bi stekli vještinu u tehnikama međusobne komunikacije te povećali svoju kompetenciju, uspješnost u praksi.[166]

Jezikom Waltera Lippmanna (1968.) funkcije masovnih medija, prikazujući „slike u našim glavama", sintetizirale su se iz stvarnog svijeta. G. Tuchman (1978.) je primjetio kako mediji djeluju kao javni prozor u svijet. Masovna komunikacija utječe na način kako se ljudi međusobno odnose jedni prema drugima i obratno.[167]

Treba istaknuti kako postoji rastuće prepoznavanje važnosti i interpersonalne komunikacije u odnosima s javnošću. Još 1955. godine, E. Katz i P. Lazarsfeld opisali su interpersonalnu komunikaciju kao varijablu posredovanja između masovne komunikacije i promijene ponašanja. E. Katz i P. Lazarsfeld su uveli *dvostupanjski model efekata masovnih medija*, opisujući međusobne interakcije kao kanale informacija masovnih medija u kojima se pojedinci angažiraju u interpersonalnu komunikaciju o sadržaju masovnih medija, razmjenjujući informacije i utječući na mišljenja jednih na druge. Kampanje odnosa s javnošću često djeluju kako bi olakšale primjenu dvostupanjskog modela. Tradicionalno, konteksti interpersonalne komunikacije su uključili teorije koje se bave pojedincima u odnosima ili samim odnosima,

165 Teorija komunikacija je zbirni pojam velikog broja različitih teorija koje tumače strukturu i funkciju tehničkog ponašanja signala kao i posredovanje putem znakova. Teoretičari navode kako postoje opće i specijalizirane teorije komunikacije. Opće teorije se bave osnovnim mehanizmima komunikacije u cijelosti. Specijalizirane komunikacije se bave komunikacijom u posebnim područjima, kao što su npr. novinarstvo, poslovno komuniciranje itd.
166 L. M. Sallot, *n. dj.*, 442.
167 N. mj.

ali ne ograničeno na dvije osobe. Odnosi s javnošću bi mogli služiti kao most između interpersonalnih i masovnih komunikacija, pošto aktivnosti odnosa s javnošću često uključuju komunikaciju između dvije osobe kao i šire društvene interakcije. Odmjeravajući sličnosti kao i različitosti između interpersonalne komunikacije i masovne komunikacije, autori[168] su mišljenja da se interpersonalna i masovna komunikacija razlikuju u:

a) *teorijskom fokusu*, s masovnom komunikacijom koja je preokupirana s orijentacijom na primatelja i interpersonalnom s orijentacijom i na primatelja i na izvor;

b) *prirodi procesa komunikacije*, s masovnom i interpersonalnom komunikacijom koja ima promjenljive aktivne, rekurzivne (uključujući povratnu informaciju), interaktivne i transakcijske strukture, oviseći o svakoj pojedinoj teorijskoj perspektivi; i

c) *rezultatima percepcije poruke* u odnosu na spoznaje i stavove primatelja.

Pojedini teoretičari[169] zagovarali su pluralističke studije i primjene u odnosima s javnošću, uključujući retoričke, odnosne i perspektive sustava iz teorije interpersonalne komunikacije. Općenito, praktičari u odnosima s javnošću su angažirani u komunikaciji u tri različite kategorije odnosa:[170]

a) klijent/organizacija – praktičar odnosa,

b) novinar/medijski vratar – praktičar odnosa, i

c) članovi ciljane javnosti – praktičar odnosa.

Interpersonalna komunikacija se događa unutar svake od tri kategorije. Teorija interpersonalne komunikacije je primijenjena na praksu odnosa s javnošću u dobroj vjeri (*bona fide*).[171] Proučavajući interne odnose s jav-

168 J. Bryant, R. L. Street, Jr., (1988.).
169 E. L. Toth (1992.), T. Coombs (2001.) i drugi.
170 L. M. Sallot, *n. dj.*, 442. – 443.
171 Npr., Marcia Prior-Miller (1989.) je ispitala četiri teoretske perspektive ukorijenjene u „sociološko-organizacijske tradicije" (uključujući (a) simbolični interakcionizam (međusobno djelovanje), (b) teoriju razmjene, (c) teoriju sukoba, i (d) strukturalno-funkcionalnu teoriju) i zaključila kako svaka od njih pomaže u objašnjavanju raznih komunikacijskih pojava (fenomena) odnosa s javnošću pod različitim uvjetima.

nošću u bolnici, G. Kreps (1989.) je otkrio kako je smanjenje informacijske teorije/neizvjesnosti važno za organizaciju kao sustav, gdje informacija postaje preduvjet za razvoj i implementaciju relevantnih inovacija u postizanju sustavnog organizacijskog razvoja.[172]

Efikasne uvjerljive kampanje često se oslanjaju na višestruke poruke. U odnosima s javnošću višestruke poruke mogu uključiti korištenje različitih kanala, pozivajući se na razne teorijske tradicije uključujući teoriju interpersonalne komunikacije.

Teorijske primjene na odnose s javnošću mogu omogućiti praktičarima da predvide i kontroliraju rezultate, ili barem vjerojatnosti utjecaja rezultata. Praktičari obavljaju razne uloge i funkcije menadžmenta dok djeluju kao veze između organizacija koje predstavljaju i javnosti. Među funkcijama koje se prakticiraju je ustanovljavanje i utjecanje na javno mišljenje, često koristeći neku kombinaciju tehnika interpersonalne i masovne komunikacije. Kada je javno mišljenje o organizaciji povoljno, funkcija praktičara je održavanje i sprječavanje problema. Međutim, kada je javno mišljenje manje pozitivno, od praktičara se očekuje da osmisle i implementiraju komunikacijske programe i promjene stavove javnosti.[173]

172 Klasično retorička *post hoc* procjena namjere govornika, govora, okruženja i učinka seže unazad barem do Grka, ali je od temeljne važnosti za mnoge različite vrste kampanja odnosa s javnošću koje se prakticiraju danas.

173 Vincent Hazleton i Carl Botan (1989.) su naveli primjer da se pozitivni i negativni publicitet može odraziti na cijenu dionice u predvidljivim smjerovima: S pozitivnom medijskom pokrivenošću cijene dionice će vjerojatno rasti – i obratno.

Teorija komunikativne kompetencije / Communicative competence theory

Jürgen Habermas (1981.) u konceptu „komunikativnog djelovanja" daje teorijski okvir za uspostavljanje novog tipa odnosa i komunikacija suvremenih društvenih struktura (ekonomskih, političkih, socijalnih, obrazovnih, kulturnih organizacija) s vlastitim okruženjem, otjelotvorenih u simetričnom (dijaloškom) modelu komuniciranja.[174] J. Habermas (1981.)[175] u *Teoriji komunikativnog djelovanja* želi postići tri cilja:

1) razraditi pojam komunikativne racionalnosti;
2) stvoriti novi društeni pojam, polazeći od koncepta „svijesti života" i „sustava"; i
3) razviti revolucionarnu teoriju moderne, koja omogućuje analizu kapitalističkog društva.

S pozicije odnosa s javnošću relevantno je razmatranje teorije komunikativne kompetencije koja smjera na analizu uvjeta slobodne komunikacije i koja se u međuvremenu koristi za izvođenje uputa za djelovanje odnosa s javnošću u kriznim i konfliktnim komunikacijama.[176]

U *Teoriji komunikativnog djelovanja* argumenti se izvode izrazito optimistično. J. Habermans vjeruje kako je u strukturama kapitalističkog društva pronašao golem potencijal racionalnosti za komunikativan um. Zadaća moderne teorije evolucije jest pomoći komunikativnom umu da dobije prigodu za djelovanje te pokazati patologije modernog društva. J. Habermas dijagnosticira odvajanje svijeta života i sustava kao presudan pogrešan razvoj koji je uslijedio tek tijekom povijesnoga razvoja u modreno klasno društvo. Svijetu života pritom je pripalo komunikativno djelovanje, a sustavu (politici i gospodarstvu) novac i moć kao integracijski mehanizmi. Kolonizacija svijeta života znači kako su novac i moć sve više stavljali izvan sna-

174 N. Kurtić: *Konsekvence Habermasove teorije komunikativnog djelovanja na Public relations komunikacije-prilog teoriji dijaloškog modela komuniciranja*, u: N. Kurtić: Komunikološki ogledi, Bosanska riječ, Tuzla 2011., 277.
175 Vidi: J. Habermas: *Theorie des kommunikativen Handelns,* Frankfurt/M, 1981.
176 M. Kunczik, *n. dj.,* 166.

ge integracijski mehanizam svijeta života koji je radio na načelu sporazuma i konsenzusa. Svrha teorije evolucije je, u Habermasovu smislu, ponovno spajanje svijeta života i sustava uz istodobnu dekolonizaciju svijeta života.[177]

Svrha je pragmatične teorije komunikacije analiza mogućnosti komunkacije oslobođene vladavina kao preduvjeta i predmnijevanja svestrane emancipacije čovjeka. Komunikacija oslobođena vladavine može se predočiti kao transakcija u kojoj nijedan od pojedinaca koji međusobno komuniciraju nema moć drugome nametnuti svoju *sliku svijeta*. Habermans piše: „Vrijednost tih slika svijeta [...] utvrđena je u komunikacijskoj strukturi koja uključuje diskurzivno formiranje volje, tako da sprječava i transformaciju svih izvanjezičnih izričaja u medij jezika i fleksibilan prijelaz od komunikativnog djelovanja prema diskursu. Komunikacijske barijere koje uzajamnu imputaciju uračunljivosti čine upravo fiktivnom, podupiru istodobno vjerovanje u legitimnost koje održava fikciju neprozrijetom. To je paradoksalni učinak ideologija".[178]

Pomoću četiriju situacijskih specifičnih obilježja J. Habermas određuje oslobođenu vladavinu:[179]

1) Svi sudionici imaju jedanke mogućnosti birati i obavljati govorne kontakte, što znači „izazvati komunikaciju te je obnavljati govorom i protugovorom, pitanjem i odgovorom".
2) S time je nedvojivo povezano „uspostavljanje jednake raspodjele ili pobijanje njihovih zahtjeva za valjanošću".
3) Pretpostavlja se „da govornici ne smiju ni sebe ni druge obmanjivati o svojoj namjeri".
4) Mogu doći u obzir samo govornici „koji imaju jednake izglede da, kao oni koji djeluju, uporabe reprezentativnost [...] Ta uzajamnost nepovrijeđenih samoprikaza implicira, nadalje, recipročnost očekivanih ponašanja, koja isključuje privilegije u smislu jednostrano obvezujućih normi djelovanja".[180]

177 N. mj.
178 J. Habermas, N. Luhmann: *Theorie der Gesellschaft und Sozialtehnologie*, Frankfurt/M, 1971., 120., cit. pr. M. Kunczik, *n. dj.*, 167.
179 M. Kunczik, *n. dj.*, 167.
180 N. mj.

Ta četiri obilježja pokazuju kako je diskurs koncipiran kao protuinstitucija. Isključene su mogućnosti da su partneri u dijalogu suglasni, a da pritom vjeruju da bi mogle postojati razlike, kao i to da partneri u dijalogu nisu suglasni, ali vjeruju kako bi to mogli biti. U stvarnosti ne može doći do stvaranja idealne govorne situacije, budući da pretpostvake imaju utopijski karakter.[181]

Na kraju treba naglasiti kako je Habermasov koncept komunikativnog djelovanja relevantan okvir, kako za razvijanje ideje o perciptivnim organizacijama u stalnom dijalogu sa svojim okruženjem (dvostrani simetrični model odnosa s javnošću),[182] tako i za dizajniranje konkretnih komunikacijskih praksi sporazumijevanja.[183] Taj koncept svakako može pomoći praktičarima odnosa s javnošću u kriznim i konfliktnim komunikacijama.

181 U *Teoriji komunikativnog djelovanja* J. Habermans razlikuje komunikativno djelovanje (interakcija) od diskursa (govor).
182 N. Kurtić koristi termin odnosi s javnostima.
183 N. Kurtić, *n. dj.,* 294.

Teorije razvitka odnosa / Relations development theories

Odnosi imaju ključnu ulogu u životu svakog čovjeka. Svi mi ovisimo od drugima u pogledu razumijevanja, informacija, simaptija, ohrabrenja i mnogih drugih vrsta poruka koje utječu na našu predodžbu o nama samima i pomažu nam otkriti što se od nas očekuje. Stoga je proučavanje odnosa važan dio istraživanja interpersonalne komunikacije jer odnosi se stvaraju i razgrađuju komunikacijom. Napori znanstvenika posljednjih nekoliko desetljeća nastojali su utvrditi kako se odnosi uspostavljaju i gube. Pojedine teorije daju svoj doprinos razumijevanju uspostavljanja i razvitka odnosa.[184]

Samootkrivanje

Značajan dio komunikacijskih istraživanja i teorija odnosa bio je usredotočen na otkrivanje sebe, davanje informacija o samome sebi. Pojedini istraživači (npr. Jourard, 1971.)[185] tvrdili su kako je zdrava komunikacija isključivo otvorena komunikacija. Idealnim odnosima smatrali su onaj u kojem netko otkriva svoju pravu ličnost osobi koja je sa svoje strane spremna otkriti svoju pravu ličnost.[186]

Drugi autori, poput J. Lufta (1969.),[187] predložili su još jednu teoriju otkrivanja sebe, i to na osnovi modela ljudske interakcije poznate pod imenom Joharijev prozor. Prema Luftu, ljudi posjeduju značajke koje su poznate samo njima, značajke koje su poznate njima i drugima, i, napokon, značajke koje nitko ne poznaje, pa ni oni sami. Te vrste znanja određuju četiri kvadrata Joharijeva prozora.

Pridavanje

Druga teorija o međusobnu upoznavanju ljudi jest *teorija pridavanja ili atribucije* F. Heidera (1958.).[188] Teorija pridavanja ili teorija atribucije usredotočena je na tumačenje što ga ljudi stvaraju o razlozima vlastita i

184 K. K. Reardon: *Interpersonalna komunikacija*, Alineja, Zagreb, 1998., 146.
185 Vidi: S. Jourard: *The transparent self*, Von Nostrand, New York, 1971.
186 K. K. Reardon, *n. dj.*, 146.
187 Vidi: J. Lufta: *Of human interaction*, Mayfild, Polo Alto, CA, 1969.
188 Vidi: F. Heider: *The psychology of interpersonal relations*, Wiley, New York, 1958.

tuđeg ponašanja. Prema toj teoriji, ljudi cijelo vrijeme nastoje otkriti uzroke ponašanja. Žele znati zbog čega ljudi djeluju upravo onako kako to čine. U tu svrhu oni stvaraju zaključke o uzrocima.

Prema teoriji atribucije koju je doradio H. H. Kelley, 1972.,[189] ljudi se često služe opetovanim opažanjima drugih kako bi o njima izveli svoje zaključke. U tipičnom slučaju, zaključci se donose na osnovi većeg broja obavijesti. Npr. ako poznajete neku osobu pred kojom su dvije mogućnosti karijere, jedna zanimljiva ali nesigurna, a druga sigurna, no dosadna, u svojem zaključku možete poći od njezine odluke. Izabere li zanimljiv, no nesiguran posao, moguće ju je smatrati avanturistom, ali i osobom kojoj nije do sigurnosti. Izabere li siguran, no dosadan posao, moguće ju je smatrati osobom koja se boji rizika, ali i osobom kojoj dosada ne smeta. Što ćete zaključiti, ovisi o ostalim obavijestima o toj osobi kojima raspolažete. Dakle, prema teoriji atribucije ljudi promatraju druge i na osnovi toga zaključuju o njihovim trajnim značajkama.[190]

Društvena penetracija

Sličan model nastanka odnosa naziva se društvena penetracija. Predložili su ga I. Altman i D. A. Taylor 1973.[191] Društvena penetracija je proces s pomoću kojega ljudi upoznaju jedni druge otkrivajući se, uz napomenu da su u njemu uzete u obzir i vremenske faze u kojima se to otkrivanje zbiva. Proces penetracije pokazuje određene pravilnosti. Kako odnos napreduje, i komunikacija kreće od površnih i neosobnim prema intimnijim temama. Ljudi tek postupno dopuštaju drugim da ih upoznaju. Osim toga, partneri procjenjuju nagrade i troškove, zadovoljstva ili neugode koje dobivaju iz odnosa s drugima. Razvitak odnosa uvelike ovisi o veličini i naravi tih nagrada i troškova. Drugim riječima, ljudi koriste percipirani omjer nagrade i troška kako bi na toj osnovi predviđali ishode budućih interakcija. Ako su ta predviđanja povoljna, odnos se razvija, uz postupni prijelaz na sve intimnije razine.[192]

189 Vidi: H. H. Kelley: *Attribution in social interaction*, in: E. E. Jones et al. (eds), Attribution: Perceiving the causes of behavior, General learning Press, Morristown, NJ, 1972.
190 K. K. Reardon, *n. dj.,* 147.
191 Vidi: I. Altman, D. A. Taylor: *Social penetration: The development of interpersonal relationship*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1973.
192 K. K. Reardon, *n. dj.,* 148.

Odnos kao proces

Gledište koje se ne oslanja na otkrivanja sebe ponudili su S. W. Duck i H. K. A. Sants (1983.).[193] Oni naglašavaju kako istraživači već pedesetak godina rade uz pretpostavku da se kvaliteta i narav odnosa mogu predvidjeti samo na osnovi poznavanja osobina partnera kao pojedinca ili na osnovi sukladnosti tih osobina. Prema njihovu mišljenju, istraživači se ne bi smjeli ograničiti na analizu učinka individualnih osobina partnera, nego zahvatiti i osobine koje se pojavljuju tek u odnosu.[194]

Perspektiva društvene razmjene

Za razliku od teorije otkrivanja sebe, teorije atribucije i teorije društvene penetracije, perspektiva društvene razmjene usredotočena je na utjecaj što ga doprinosi jednog partnera imaju na prinose drugoga. J. W. Thibaut, H. H. Kelley (1959.)[195]smatraju kako ljudi odnose s drugima procjenjuju sa stajališta posljedica, konkretno sa stajališta omjera nagrada i troškova stavljenog u okvir nekih usporedbi, naprimjer, u usporedbi s omjerom što bi se moglo postići u odnosu s nekom drugom osobom. Postoji i minimalna razina nagrada i troškova ispod koje osoba postaje nezadovoljna odnosom.[196]

J. W. Thibaut i H. H. Kelley uveli su i pojam *razine usporedbe alternativa*. Tu je posrijedi najniža razina omjera nagrada i troškova, koju je osoba još spremna podnositi, u svjetlu mogućih alternativnih odnosa. Katkad ljudi nemaju alternativni odnos na vidiku. Tada su spremni oprostiti manje nepravde. No, ako se u njihovu životu pojavi pravičnija osoba, takve male nepravde mogu najednom postati dovoljne za poremećaj ravnoteže nagrada i troškova.[197]

193 S. W. Duck, H. K. A. Sants: *On the orgin of the relations: Are personal relationships really interpersonal states?* Journal of Social and Clinical Psychology, 1, 1983., 27. – 41.
194 K. K. Reardon, *n. dj.,* 148.
195 J. W. Thibaut, H. H. Kelley: *The social psychology of groups*, Wiley, New York, 1959.
196 K. K. Reardon, *n. dj.,* 149.
197 N. mj.

Situacijska krizna teorija komunikacije / Situational crisis communication theory

Situacijska krizna teorija komunikacije (SCCT) razvijena je kako bi praktičarima poslužila za *krizno komuniciranje* u odnosima s javnošću. Ona se usredotočuje na uporabu strategija kao odgovor na krizu radi očuvanja reputacije organizacije. Situacijska krizna teorija komunikacije se razvila iz konvergencijskih crta komunikacijskog istraživanja koje tvrde da je učinkovitost komunikacijskih strategija ovisna o karakteristikama situacije. Argument je da situacija pomaže odrediti prikladan odgovor. Razumijevanjem krizne situacije, menadžer krize može izabrati najprikladniji odgovor.[198]

Menadžeri u krizama koriste strategije kao odgovor na krizu u očuvanju ugleda organizacije. Ugled (reputacija) organizacije vrlo je važan resurs koji se može odraziti na zapošljavanje stručnjaka, osobito u upravi, cijenu dionica prodaju i dr. Situacijska krizna teorija komunikacije dokazuje da je najbolji način da se zaštiti reputacijski resurs izbor strategije koja će najbolje odgovarati *reputacijskoj prijetnji* koju predstavlja kriza.

Pod pojmom *reputacija* razumije se ugled jedne osobe ili jedne organizacije. U suštini *reputacija* je ukupnost vrijednosnih prosudbi, koje se tijekom vremena stvaraju o osobama, proizvodima, markama ili organizacijama i time dio imidža koji izgrađuju osobe, marke organizacije itd.[199]

Reputacijska prijetnja smatra se procesom koji se sastoji od dvije faze. Prva faza je prepoznavanje vrste krize. Vrsta krize okvir je koji se koristi da se protumači kriza. Istraživanje SCCT-a zaključilo je kako se vrste krize razlikuju po *razini* krizne odgovornosti i količini odgovornosti za koju javnost vjeruje da organizacija ima u krizi. Viđenje krizne odgovornosti reputacijska je prijetnja jer se negativno odnosi na reputaciju organizacije. Vrste krize tvore tri krizne skupine i temelje se na reputacijskim prijetnjama/pripisivanjima krizne odgovornosti:[200]

1) blage,
2) umjerene, i
3) opasne reputacijske prijetnje.

198 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.,* 203.
199 G. Bentele R. Fröhlich, P. Szyszka: *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005., 604.
200 R. L. Heath, W. T. Coombs, *n. dj.,* 204.

U drugoj fazi potrebno je odrediti postoji li povijest krize, je li ili nije organizacija imala slične krize.

Vrste krize i povijest krize kombiniraju se da se odredi reputacijska prijetnja krizne situacije. Određivanje krizne vrste nudi početnu procjenu reputacijske prijetnje pokazivanjem razine krizne odgovornosti povezane s krizom.

Početna se procjena prilagođava (ako postoji povijest) sličnim krizama. Naprimjer, kriza s blagom reputacijskom prijetnjom postat će umjerena reputacijska prijetnja. Razina prijetnje važna je jer vodi izboru strategija kao odgovor u krizi.

Tablica 2. Vrste krize po kriznim skupinama, prema Heathu i Coombsu, 2006., 204.

SCCT vrste krize po kriznim skupinama	
Skupina žrtve	U ovim vrstama krize organizacija je također žrtva krize (umjerena reputacijska prijetnja).
Prirodna katastrofa	Ponašanje prirode, kao potres, oštećuju organizaciju.
Glasine	Lažne informacije koje štete organizaciji.
Nasilje na radnom mjestu	Sadašnji ili bivši zaposlenik napada sadašnjeg zaposlenika na radnom mjestu.
Neovlašteno miješanje u proizvod/zlonamjernost	Vanjski agent uzrokuje štetu organizaciji.
Slučajna skupina	U ovim vrstama krize, djelovanja organizacije koja vode do krize bila su nenamjerna (umjerena reputacijska prijetnja).
Izazovi	Javnosti tvrde da organizacija djeluje na neodgovarajući način.
Velika oštećenja	Događa se tehnička nesreća.
Nezgode tehničkog kvara	Kvar u tehnologiji ili opremi uzrokuje industrijsku nesreću.
Opozivi tehničkog kvara	Kvar tehnologije ili opreme uzrokuje povlačenje proizvoda.
Skupina koja je u stanju spriječiti krizu	U ovim vrstama krize, organizacija je svjesno stavila ljude u rizik, poduzela neodgovarajuće akcije ili prekršila zakon ili propis (opasna reputacijska prijetnja).
Pogreške ljudi	Ljudska pogreška uzrokuje industrijsku nesreću.
Pogreške ljudi	Ljudska pogreška uzrokuje opoziv proizvoda.
Organizacijsko nedjelo bez štetnosti	Javnosti su prevareni bez štete.
Organizacijsko nedjelo lošim vođenjem menadžmenta	Zakone ili propise prekršio menadžment.
Organizacijsko nedjelo sa štetom	Menadžment je javnost doveo u rizik i događa se šteta.

Strategija kao odgovor na krizu ono je što organizacija kaže i čini nakon kada je kriza već pogodi – odgovor na retorički problem. Ti se retorički

resursi razlikuju prema stupnju do kojeg svaki prihvaća odgovornost za krizu i bavi se brigama žrtava.

- Strategije poricanja tvrde da nema krize (poricanje) ili pokušavaju dokazati da organizacija nema odgovornost za krizu (ispaštanje za tuđe grijehe).
- Strategije umanjivanja pokušavaju minimizirati organizacijsku odgovornost (ispričavanje) i/ili ozbiljnost krize (opravdanje).

Tablica 3. Strategije kao odgovor na krizu, prema Heathu i Coombsu, 2006., 205.

SCCT-strategije kao odgovor na krizu	
Strategije poricanja	
Napad i tužitelj	Krizni se menadžer suprotstavlja osobi ili skupini, tvrdeći kako nešto nije u redu s organizacijom. Organizacija prijeti kako će podnijeti tužbu protiv ljudi koji tvrde da se kriza dogodila.
Poricanje	Krizni menadžer tvrdi kako nema krize. Organizacija je priopćila da se kriza nije dogodila.
Ispaštanje za tuđe grijehe	Krizni menadžer krivi neku osobu ili skupinu izvan organizacije za krizu. Organizacija je okrivila dobavljača za krizu.
Strategije umanjivanja	
Isprika	Krizni menadžer minimizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da učini štetu i/ili priznaje nesposobnost kontrolirati događaje koji su pokrenuli krizu. Organizacija je izjavila kako ona nije htjela da se kriza dogodi i da se nezgode događaju kao dio djelovanja bilo koje organizacije.
Opravdanje	Krizni menadžer minimizira viđenu štetu uzrokovanu krizom. Organizacija je priopćila kako su šteta i povrede u krizi bile vrlo male.
Strategije ponovne izgradnje	
Nadoknada	Krizni menadžer nudi novac ili druge darove žrtvi. Organizacija je ponudila novac i proizvode kao nadoknadu.
Ispričavanje	Krizni menadžer pokazuje da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži od javnosti oprost. Organizacija je javno prihvatila punu odgovornost za krizu i tražila od javnosti da oprosti pogrešku.
Strategije pojačavanja	
Potpomaganje	Iznošenje pozitivnog djelovanja organizacije. Organizacija je ponovno izjavila kako želi usavršiti krizne obrasce/standarde.
Laskavost	Krizni menadžer hvali javnost. Organizacija je zahvalila javnosti na njihovoj pomoći.

- *Strategije ponovne izgradnje* nude nadoknadu i/ili ispriku za krizu.
- *Strategije pojačavanja* uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju (potpomaganje) i hvaljenje subjekata (laskavost). Strategije pojačanja samo su dopunske i moraju se koristiti s jednom od ostale tri.[201]

Krizni menadžeri mogu koristiti kombinaciju strategija kao odgovor na krizu dok su oslobođeni kontradikcija. Naprimjer, postoji kontradikcija/problem ukoliko krizni menadžeri koriste strategiju poricanja istovremeno s bilo kojom strategijom koja priznaje da se kriza dogodila.

Prema situacijskoj kriznoj teoriji komunikacije krizni menadžeri moraju ponuditi poučne i prilagodbene informacije prije poduzimanja bilo koje akcije koja se bavi reputacijskim problemima. *Poučne informacije* pomažu MAPs-u (markets, audiences and publics) fizički se nositi s krizom. Primjeri uključuju priopćenje ljudima da evakuiraju područje ili vrate npr. motor s pogreškom. *Prilagodbene informacije* pomažu MAPs-u da se psihološki nosi s krizom. Primjeri uključuju izražavanje suosjećanja. Krizni menadžeri nikad ne bi trebali koristiti strategije kao odgovor na krizu namijenjene zaštiti reputacije organizacije sve dok se ne prenesu poučne i prilagodbene informacije.[202]

U SCCT-u krizni menadžeri biraju strategije kao odgovor na krizu koje se temelje na reputacijskoj prijetnji krize. Blage reputacijske prijetnje zahtijevaju samo poučne i prilagodbene informacije. Umjerene reputacijske prijetnje zahtijevaju strategije umanjenja. Opasne reputacijske prijetnje zahtijevaju strategije pojačanja. Strategije poricanja mogu se koristiti za glasine ili izazove kao što su optužbe kako organizacija djeluje na nemoralan način. Strategije pojačanja mogu se koristiti u bilo kojoj krizi.[203]

201 Isto, 203.
202 Isto, 206.
203 N. mj.

Tablica 4. Smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu, prema Heathu i Coombsu, 2006., 206.

SCCT-smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu	
1.	Ponudite poučne strategije za sve krize sa žrtvama.
A.	Kada je potrebno, ponudite upozorenja javnosti.
B.	Ponudite upute kako javnost trebaju promijeniti svoje ponašanje ili očekivanja uslijed krize.
2.	Ponudite prilagodbene strategije za sve krize sa žrtvama.
A.	Izrazite zabrinutost za žrtve.
B.	Osigurajte informacije o uzroku krize, kada su na raspolaganju. Ponudite informacije o popravnom djelovanju – da se spriječi ponavljanje krize – kada je primjenljivo.
3.	Izaberite odgovarajuću strategiju/strategije kao biste odgovorili na krizu i zaštitili reputaciju.
A.	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti (krize sa žrtvom) i povijest sličnih kriza, koristite strategije umanjivanja kao odgovor na krizu.
B.	Za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti (krize s nezgodom) i bez povijesti sličnih kriza, koristite strategije umanjenja kao odgovor na krizu.
C.	Za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti (krize s nezgodom) i povijesti sličnih kriza, koristite strategije ponovne izgradnje kao odgovor na krizu.
D.	Za krize sa strogim pripisivanjem krizne odgovornosti (krize koje se mogu spriječiti) koristite strategije ponovne izgradnje kao odgovor na krizu, bez obzira na povijest krize.
E.	Za glasine i krize izazova, koristite strategije poricanja kao odgovor na krizu kada je to moguće.
F.	Koristite strategije pojačanja kao odgovor na krizu kao dodatke drugim strategijama koje odgovaraju na krizu.
G.	Pokušajte održati dosljednost u strategijama kao odgovor na krizu, ne miješajući strategije stanja poricanja sa strategijama stanja ponovne izgradnje ili strategijama stanja umanjenja.
H.	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti (krize sa žrtvom) i bez povijesti sličnih kriza, obavještajne i prilagodbene strategije same su dovoljne.
I.	Budite spremni promijeniti strategije kao odgovor na krizu ako se krizna situacija mijenja i zahtijeva različit odgovor za uspješnu zaštitu reputacije organizacije.

Na kraju treba naglasiti kako situacijska krizna teorija komunikacije pokušava razumjeti, objasniti i ponuditi preskriptivne akcije za kriznu komunikaciju. Situacijska krizna teorija komunikacije koristi razumijevanje reputacijske prijetnje krize kako bi izabrao strategije kao odgovor na krizu koje trebaju dati maksimalan učinak reputacijskoj zaštiti.

Teorija komunikacije rizika / Risk communication theory

Zbog stalnog nastajanja kriza društvo, danas, kolektivno upravlja rizikom. Policija i vatrogasno osoblje osposobljeni su i opremljeni odgovoriti na određene žurne situacije. Istraživači u medicini rade kako bi otkrili tajne bolesti. Za svaku osobu postoji rizik da pati od različitih bolesti. Obična prehlada je jedna bolest. I rak i infarkt su bolesti. Liječnici se školuju kako bi prepoznali i liječili te bolesti. Stručnjaci za hranu preporučuju da se neka hrana treba jesti, a neka izbjegavati. Inženjeri uče, izrađuju nacrte i grade ceste. Konstruiraju sve sigurnije automobile. Skandali i poslovne prijevare pokazali su rizike financijskog ulaganja i zapošljavanja. Neodgovorni izvršni direktori mogu uništiti kompaniju. U bilo kojoj vrsti od navedenih kriza, kada se dogodi, potrebna je *krizna komunikacija* i angažman stručnjaka. Zbog stalnih kriza u društvu, praktičari za odnose s javnošću najistaknutiji su dio komunikacije rizika.[204]

R. L. Heath i W. T. Coombs samtraju da nekoliko varijabli utječe na to kako ljudi komuniciraju u svezi s rizikom. Komunikacija uključuje potporu, štete i koristi, toleranciju rizika, neizvjesnost, povjerenje, samointeres i altruističke vrijednosti, spoznajno uključivanje, kontrolu i znanje.[205]

Potpora je rezultat objektivnog upravljanja odgovorom organizacije prema interesima ciljne javnosti.

Štete i koristi važni su aspekti jednadžbe procjene rizika. Općenito se pretpostavlja kako bi ljudi slijedili ova pravila kad bi imali dovoljno informacija i vremena opširno se pozabaviti posljedicama alternativnih putova odlučivanja. Ljudi možda izvode zaključak kako imaju koristi (ili trpe štete) i onda odluče treba li trpjeti rizike koji su nesnošljivi. Oni koji misle da su oštećeni ne podupiru izvor rizika.

Tolerancija rizika važan je koncept. Baš kao što svi nisu jednako svjesni rizika u zajednici ili mjera kao odgovora na opasnost koje trebaju poduzeti kako bi povećali svoju sigurnost, tako i svi članovi zajednice imaju različit osjećaj mjere do koje rizik postoji i je li štetan. Razlikuju se u toleranciji rizika – koliko su upućeni u rizik i kako mu se prilagođavaju.

204 Isto, 207.
205 Isto, 209.

Neizvjesnost je koncept koji definira rizik. Rizik je mogućnost (vjerojatnost) kako će se događaj dogoditi i da će biti podnošljiv ili bolan. Neizvjesnost je pomanjkanje pripisane pouzdanosti o sustavu uzrok – posljedica. Neizvjesnost ne može rezultirati samo iz pomanjkanja informacija, nego se događa kada ljudima nedostaju odgovarajuće polazne pretpostavke koje se koriste u zaključivanju iz informacija koje imaju.[206]

Povjerenje je složena varijabla. Oni koji stvaraju ili tumače rizike željeli bi da im se vjeruje. Povjerenje se ne daruje, nego zavređuje onim što se govori i čini.

Samointeres i altruističke vrijednosti pokazuju hoće li javnost biti spoznajno uključena u odluke javne politike, da prepozna koji su razlozi relevantni, da ima više znanja o temi i komunicira o njoj.

Spoznajno uključenim osobama može se pristupiti informacijom ili argumentom, premda im se oni mogu oduprijeti, dok će naprotiv manje uključene osobe vjerojatno ignorirati informacijska predstavljanja i diskusije rizika. Uključene osobe više su kritične prema informacijama i argumentima od svojih manje spoznajno uključenih kolega.

Kontrola ima naročitu relevantnost za analizu strategijskog odgovora prema krizama i rizicima. Osobe koje pokazuju kako ne podržavaju ono čega se boje (kemijska postrojenja visokog rizika), imaju veću potrebu za kontrolom u usporedbi s pristašama takvih postrojenja.

Znanje je jedna od najvažnijih problematičnih varijabli u ovoj analizi. Jedno viđenje rizika je da ljudi koriste znanje kako bi donosili racionalne procjene rizika.[207]

Komunikacija rizika sadrži i strategiju i etiku kada se koristi kako bi povećala osjećaj kontrole. U najjednostavnijem smislu, ljudi priznaju rizike života, ali žele znati tko ih uzrokuje i jesu li ti izvori rizika odgovorni. Jesu li u stanju i spremni uporabiti odgovarajuće razine prema kontroli spriječiti ili odgovoriti na krize? Na taj način, kriza i rizik su povezani. Oni su vezani za odluke. Odluka može postati kriza. Kriza se može razviti u odluku. Ukoliko se upravlja rizikom na odgovarajući način, onda je manje vjerojatno kako će on postati odluka, a i manje je vjerojatno da će se dogoditi kriza.[208]

206 Isto, 210.
207 Isto, 211.
208 Isto, 212.

Teorija obnove imidža / Image restoration theory

Teorija obnove imidža nudi opcije komunikacije dostupne onima (organizacijama ili osobama) koji se suočavaju s prijetnjama njihovoj reputaciji. Ova teorija je naročito relevantna kao odgovor na krizu.[209]

Imidž osobe ili reputacija je krajnje važna. Optužbe ili sumnje počinjenja krivice imaju raznolikost suprotnih efekata. Korporacije mogu izgubiti poslove, političari mogu izgubiti potporu i izbore, ljudi mogu izgubiti prijatelje i navući neprijateljstvo. Ponekad se pravne ili druge sankcije mogu primijeniti. Zbog toga što je vjerodostojnost iznimno važna, prijetnja imidžu može štetiti nečijoj sposobnosti efikasnog komuniciranja i djelovanja. Stoga ljudi i organizacije imaju važne razloge održavati povoljan imidž.[210]

Poruke obnove imidža su potrebne kada god postoji prijetnja imidžu. Svi oni koji su potencijalno u opasnosti od narušavanja imidža moraju odrediti:[211]

1) koja(e) optužba(e) ili sumnja(e) prijete imidžu, i
2) tko je (su) najvažnija publika(e), javnosti.

Načelo je kako se ne treba nadati da se može uspješno predvidjeti optužba ako se ne zna priroda optužbe. Neodređene glasine ili šaputanja mogu potaknuti zabrinutost, ali se mora poznavati problem kako bismo ga popravili. Ukoliko, pak, postoje višestruke optužbe, osoba kojoj prijeti narušavanje imidža mora znati sve kako bi se svima njima pozabavila (i da bi izbjegla ignoriranje navoda). Ovdje se na umu mora imati javnost. Ako ona nije svjesna optužbe, optužba može bez straha biti ignorirana (ukoliko ne mislite da će to oni kasnije čuti). Ustvari, čin odgovora na optužbu će informirati vašu ciljnu jvnost o potencijalnom problemu. Optužbe koje su stvarno bitne poznate su vašoj javnosti. Stoga je i ovdje (teorija obnove

209 Ona je integrirala (i elaborirala) prethodni rad na *apologiji* od B. L. Ware i W. A. Linkugel (1973.); radi znanstvenika kao što su Marvin H. Scott i Sanford M. Lyman (1968); i radi otkupljenja od krivnje, od strane znanstvenika kao što je Kenneth Burke (1970.).
210 W. L. Benoit: *Image restoration theory*, in: R. L. Heath (ed): Encyclopedia of Public Relations, 2005.,407.
211 N. mj.

imidža) kao i u odnosima s javnošću identificiranje javnosti jako važno.[212] Važno je ustanoviti što ona zna.[213]

Optužbe imaju dvije ključne komponente:

a) mora se dogoditi uvredljivi čin,

b) optuženi mora biti smatran da je odgovoran za taj čin.

Ukoliko se ništa nije dogodilo, ili ono što se dogodilo nije bilo zapravo loše, ne bi trebala postojati prijetnja imidžu. Slično, ukoliko vi niste krivi za uvredljivi čin, onda ne bi trebala postojati prijetnja vašem imidžu. Naravno percepcija strateške javnosti su ono što je najbitnije. Ukoliko oni vjeruju da ste vi počinili pogrešno djelo, vaš imidž će trpjeti, čak i ako biste znali da se djelo nije dogodilo, da nije zapravo bilo loše, ili da vi to niste učinili. Naravno, ukoliko bilo koja od ovih stvari bude točna, vi te argumente možete koristiti u poruci da popravite vaš imidž. Također je važno shvatiti da krivnja može doći u više oblika. Npr. vi ste učinili pogrešno djelo, ili ste ga potaknuli, ili dopustili da se dogodi, ili možda ćete biti krivi što niste spriječili djelo (čin nepoduzimanja akcije). Ključna stvar je da prijetnja imidžu ima uvredljivi čin za koji se vi krivite.[214]

Ovi elementi su važni zbog toga što oni pomažu nekome da razumije mogućnosti (opcije) popravke imidža koje stoje na raspolaganju. Opcije za popravku imidža kojima prijeti optužba ili sumnja su organizirane u pet općih mogućnosti obnove imidža.

Prve dvije, poricanje i izbjegavanje odgovornosti, tiču se krivnje; treća

212 Npr., uzmite u obzir kompaniju optužene za zagađenost okoliša. Postoji više potencijalnih javnosti u ovoj situaciji: optužitelji (stručnjaci za pitanja čovjekove sredine i/ili izvjestitelji), ljudi koji žive blizu objekta zagađivanja, klijenti, dioničari, i vladini regulatori. Kompanija mora odlučiti koja je javnost bitna (ona možda treba napraviti prioritet nekoliko javnost). Prvo, neke skupine imaju više moći nad kompanijom. Treba biti jasno kako vlasnici dionica ne mogu biti ignorirani. Oviseći o prirodi navodnog zagađenja i zakona koji su relevantni mjerama, vladini regulatori mogu biti druga javnost koja ne može biti ignorirana. Drugo, ove javnosti imaju različite interese. Dioničari bi zasigurno bili zabrinuti za profitabilnost kompanije; vladini regulatori bi po svoj prigodi bili najviše zainteresirani za stupanj zagađenosti i relevantni zakon. Ekološke bi javnosti mogle željeti da kompanija smanji zagađenje na nulu; međutim, zakon vjerojatno nije tako ekstreman, a potpuno eliminiranje zagađenja može biti isuviše skupo (i moguće tehnički neizvedivo). Dakle, kompanija mora odlučiti koja javnost je najvažnija (ili mora napraviti prioritet javnosti) i koju javnost treba pokušati uvjeriti.

213 Npr., ako kompanija smatra da su vladini regulatori važni, ključno pitanje je smatraju li *oni* navodni problem dovoljno ozbiljnim kako bi opravdali akciju. Ukoliko regulatori vjeruju da je zagađenost na prihvatljivoj razini, kompanija možda ne treba razvijati poruke radi njih (ili možda samo poruke kako bi se oni uvjerili). S druge strane, ako regulatori misle kako postoji ozbiljno kršenje zakona, kompanija će se trebati uvjerljivo pozabaviti tim problemom.

214 W. L. Benoit, *n. dj.*, 408.

smanjenje uvredljivosti tiče se uvredljivosti. Četvrta, popravna akcija, može se odnositi na uvredljivost (popravkom štete) ili krivnju (poduzimanjem akcije da se spriječi čin uvredljivosti u budućnosti); i zadnja opcija-peta, mortifikacija (trpljenje), prihvaća odgovornost za uvredljivi čin ali traži opraštanje.

Tablica 5. *Strategije obnove imidža* prikazuje ove opcije (od kojih neke imaju nekoliko oblika). Oni koji se suočavaju sa prijetnjom imidža trebaju razmotriti navode, činjenice u tom slučaju i javnosti, i onda izabrati strategije koje mogu pomoći u obnovi imidža. Netko mora razmotriti prednosti i nedostatke medija koji stoje na raspolaganju za slanje poruka (sa jednom ili više ovih strategija) prema javnosti. Uspješna popravka imidža predlaže da oni koji su ustvari u krivu *trebaju to odmah priznati i poduzeti odgovarajuću popravnu akciju*. Ljudi žele da drugi preuzmu odgovornost za njihove akcije, i oni žele da drugi počiste ono što su oni učinili (i/ili da spriječe buduće probleme). Nadalje, *pogrešno je lagati*, i ako (ili kada) istina izađe na vidjelo, možete biti optužen ne samo zbog prvobitnog počinjenja krivice nego također i zbog laganja o tome. Naravno, odvjetnici bi navodili razloge protiv priznanja koja bi djelovala protiv kompanije ili organizacije na sudu.

Tablica 5. Strategije obnove imidža (W. L. Benoit, 409.).

Strategija	**Ključna karakteristika**	**Primjer**
Poricanje		
Jednostavno poricanje	Nije počinio djelo	Tylenol: Nije otrovao kapsulu
Prebacivanje krivice	Drugi je počinio krivicu	Tylenol: „Luđak“ je otrovao kapsule
Izbjegavanje odgovornosti		
Provokacija	Odgovorio na čin drugoga	Tvrtka se premjestila zbog novih poreza
Nepopravljivost	Nedostatak informacija ili sposobnosti	Izvršni direktor nije rekao da se sastanak promijenio
Slučaj	Nesreća	Drvo je palo na tračnice i tako prouzrokovalo oštećenje vlaka
Dobre namjere	Značilo je dobro	Sears želi ponuditi dobro uslugu auto popravka
Smanjenje uvredljivosti događaja		
Potkrijepljivanje	Naglasiti dobre osobine	Exxonovo brzo i sposobno čišćenje prolijevanja nafte

Minimizacija	Djelovati neozbiljno	Exxon: Prolijevanje nafte je skrivilo smrt nekoliko životinja
Diferencijacija	Djelovati manje napadno nego što slični djeluju	Sears: Nepotrebne popravke su bile preventivno održavanje, ne prijevara
Neshvatljivost	Važnije vrijednosti	Pomaže ljudima da opravdaju testiranje nad životinjama
Optužitelj napada	Smanjiti vjerodostojnost optužitelja	Coka Cola: Pepsi je vlasnik restorana, izravno konkurira vama radi klijenata
Kompenzacija	Isplatiti novac žrtvi	Kino posjetiteljima - invalidima dana slobodna ulaznica nakon što im je bio uskraćen ulaz u kino
Popravna akcija	Planirati riješiti/ spriječiti	AT&T međugradsko poboljšanje usluga: obećano potrošiti još milijarde da se unaprijedi usluga
Mortifikacija	Isprika	At&T se ispričala za prekidanje u usluzi

Iz navedenih strategija može se vidjeti da čak i nevini (Tylenol je uveo pakiranje otporno na oštećenja i onda se okrenuo kapsulama premda nije trebao snositi odgovornost za trovanje) mogu realizirati popravnu akciju. Prebacivanje krivice djeluje najbolje kada je cilj naoko uvjerljiv i kada se krivnja ustvari pomiče od vas (npr. predsjedniku Nixonu je pripisivana krivica zbog zataškavanja njegovih posebno odabranih suradnika, što je značilo kako je on na kraju bio odgovoran).

Nemojte pretpostaviti kako su strategije jednako efikasne. Neke strategije mogu dobro djelovati zajedno (npr., dobre namjere i slučaj) ali druge ne (npr. „ja to nisam učinio“ – poricanje i „ti si me natjerao da to učinim“ – provokacija).[215]

Važno je shvatiti kako jedna strategija može biti korištena uvjerljivo kao i neuvjerljivo. Npr., netko može pokazati iskrenu ispriku kao i onu bez pravog uvjerenja. Ovo prvo će vjerojatno imati više uspjeha nego ovo drugo. Nadalje, postoje ograničenja na moć uvjerljivih poruka. Neka djela su tako teška (npr. silovanje) da ništa, što bilo tko kaže, može zavrijediti oproštenje (premda obično vremenom ljudi nastoje zaboraviti). Najlakše je popraviti imidž onih koji su nevini. Teže je (i treba biti) spašavati imidže onih koji su krivi.

215 Isto, 410.

Teorija uvjeravanja / Persuasion theory

Jedan je od glavnih ciljeva odnosa s javnošću uvjeriti unutarnju i vanjsku ciljanu javnost organizacije da prihvati izvjestan stav, mišljenje ili ponašanje. Bilo da organizacija (tvrtka) pokušava povećati broj klijentata ili potrošača, pridobiti nove stručne kadrove, ili povećati svoj imidž u javnosti, korištenje uvjeravanja je neophodno ili ključno. *Uvjeravanje* nije negativan pojam i praksa, premda se često poistovjećuje sa svojom rođakom „crnom ovcom" *propagandom.* Budući da se u propagandi može koristiti sila, manipulacija i obmana, uvjeriti ljude misliti ili postupati na određeni način, „čisto" uvjeravanje ne pokušava i ne ide za tim da iskoristi javnost. Umjesto toga, ljudima se predstavljaju razlozi zašto bi oni mogli ili trebaju prihvatiti stav, mišljenje ili ponašanje. U takvoj situaciji, ostaje na osobama hoće li prihvatiti ove razloge i preispitati svoje mišljenje. [216]

Vještina uvjeravanja seže unazad tisuće godina. Još je Aristotel pružio osnovu za uvjeravanje kroz: ethos, logos i pathos. Do današnjih dana ovi „modeli dokaza" jezgra su i prakse odnosa s javnošću.

Aristotel je opisao uvjeravanje kao vještinu dokazivanja nečega istinitog ili lažnog i predstavio tri načina da se pruže takvi dokazi: kroz *ethos* (izvor vjerodostojnosti), *logos* (logični apeli) i *pathos* (emocionalni apeli).

Ethos

Ethos se fokusira na vjerodostojnost izvora prijenosa poruke. Smatra li se izvor etičkim i može li mu se vjerovati? Izvor vjerodostojnosti izravno utječe na učinkovitost apela. Ukoliko osoba koja prenosi poruku nije od povjerenja, nije važno koji se apeli koriste, nego je odlučan izbor odgovarajućeg glasnogovornika. Apeli ethosa su često sačinjeni korištenjem istaknutih glasnogovornika i ljudi koji su viđeni kao osobe koje će podržati proizvod ili ideju. Praktičari odnosa s javnošću trebaju razmotriti kako će njihova ciljana javnost vidjeti glasnogovornikov integritet, ekspertizu, reputaciju i autoritet.

216 A. R. Carden: *Persuasion theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 614.

Sličnost s javnošću i dopadljivost također su važne značajke, kao što može biti i fizička privlačnost i karizma.[217] Vođe javnog mišljenja mogu biti dobar izbor kao izvori poruka. Oni su respektirani ljudi u javnosti. Teorija ravnoteže (sklada), koja predlaže da ljudi razmatraju svoje odnose s drugim, kada slušaju i prihvaćaju informacije, nudi potporu za korištenje vođa mišljenja.[218]

Logos

Logos se odnosi na apele koji se temelje na određenom razlogu i logici. Ovi argumenti obično se sastoje od činjenica i prikaza, i oni se bave javnošću na kognitivnoj razini. Taktike odnosa s javnošću usmjerene na obrazovanje specifične skupine ljudi najvjerojatnije bi se fokusirale na apele logosa. Takve informacije bi se plasirale izravno i objektivno s jedinom namjerom da se ta skupina ljudi učini svjesnom određenog pitanja ili problema. Premda jake stvarne činjenice trebaju biti temelj za bilo koji argument, činjenice i prikazi ne mogu uvijek stajati sami jer im nedostaje inspiracije i motivacije.[219]

Pathos

Pathos se odnosi na argumente koji se temelje na emociji – na poticanju osjećaja kao što su strah, krivnja, ljutnja, šala ili sažaljenje. Praktičari odnosa s javnošću koriste se ovim apelima kada je njihov cilj motivirati skupinu ljudi da razmišljaju ili čine nešto posebno, kao što je kupiti proizvod ili podržati razlog. Apeli pathosa mogu se, u praksi, vidjeti svugdje:

- apel za prikupljanje novca da se nahrane gladna djeca (očekuje da će probuditi sažaljenje);
- priopćenje javne službe o vožnji u pijanom stanju (cilja na krivnju);
- reklama za kućni sigurnosni alarmni sustav (nastoji potaknuti strah); te
- oglas o dijamantima se fokusira na ljubav.

217 Npr., glazbenik popularan kod tinejdžera može biti odgovarajući glasnogovornik za tu dobnu skupinu, ali će vjerojatno imati manje utjecaja kod starijih građana.
218 A. R. Carden, *n. dj., 614.*
219 N. mj.

Apeli pathosa su obično učinkovitiji kada su udruženi s apelima logosa.[220]

Prije izrade uvjerljive poruke, praktičari odnosa s javnošću moraju prvo odrediti koji apel ili apele koristiti kako bi najbolje došli do ciljane javnosti. Ovaj izbor ovisi o željama, interesima, potrebama, brigama i uvjerenjima ciljane javnosti. Ljudska bića, prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba, dijele osnovne potrebe kao što su hrana, dom i odijevanje. Oni također žele i uspjeh, ljubav i sigurnost. Interesi i uvjerenja, međutim, razlikuju se između skupina, što se temelji na životnoj dobi, načinu života i drugim demografijama.[221]

Koncepti selektivne izloženosti i selektivne pozornosti predlažu da ljudi samo izlažu sebe i obraćaju pozornost na informaciju koja je dosljedna njihovom (samo)interesu. Ukoliko oni ne primjećuju da se informacija ne tiče njih, oni će je selektivno izbjeći.[222] Analiziranje ciljane javnosti, kako bi se odredile njezine želje, interesi i potrebe, zahtijeva istraživanje, koje može uključiti pregled popisa stanovništva ili prodajnih podataka; provođenje ispitivanja javnog mišljenja, ankete, fokus skupina ili intervjua ili procjena načina, stila života.[223] Jednom kada želje, interesi i potrebe javnosti budu analizirani, može se osmisliti (razviti) poruka koja će se pozabaviti tim željama, interesima i potrebama.[224]

Postoji više tehnika uvjeravanja. Mogu se izdvojiti: svjedočanstva i potpore (ethos); ankete, primjeri i druge činjenične informacije (logos); raznolikost emocionalnih apela koji se protežu od humora, straha od seksualnog priziva (pathos). Ključno je izabrati one koji najviše odgovaraju za ciljanu javnost koji se temelje na prethodnoj analizi.[225]

---

220 Npr., priziv za prikupljanje novca da se nahrane gladna djeca ne može se samo fokusirati na lica tužnih dječaka i djevojčica; mora saopćiti koliki je broj djece u potrebi, zašto su u potrebi, i što može biti učinjeno da se olakša ta potreba.

221 A. R. Carden, *n. dj., 615.*

222 Npr., ljudi koji žele kupiti novo auto bit će privučeni oglasima za automobile više nego ljudi koji ne kupuju novo auto.

223 A. R. Carden, *n. dj., 615.*

224 Tinejdžeri, koji se naravno bore „pripadati" bit će privučeni na poruke koje će im obećati kako će ih učiniti da izgledaju „cool". Mladi profesionalci koji se penju poslovnom ljestvicom bit će privučeni na poruke koje obećavaju uspjeh. Majke će biti privučene na poruke koje će obećati da će učiniti njihovu djecu sretnom i zdravom.

225 Uzmite, npr., ciljanu javnost koja se sastoji od roditelja brucoša sveučilišta. Oni će se brinuti za svoju djecu koja odlaze od kuće po prvi put i željet će osigurati njegovu ili njenu sreću i zdravlje. Sveučilište koje šalje poruku ovim roditeljima koja se odnosi na dostupnost frižidera u studentskom domu, može izabrati jednu od nekoliko navedenih taktika uvjeravanja. Ukoliko se koristi priziv ethosa, poruka bi mogla biti prenesena od strane trenutnih studenata, koji će dijeliti njihove priče o potrebi za frižiderom. Apel logosa može se fokusirati na činjenice koje okružuju studentski način života i ponuditi statistike koliko brucoša obično ima frižider. Pathos apel može naglasiti kako će mogućnost pristupa frižideru omogućiti studentima da jedu zdravu hranu, što bi se odnosilo na zajedničku brigu roditelja.

Poznato je kako je tanka crta između uvjeravanja i propagande. Stoga praktičari odnosa s javnošću moraju razumjeti razlike i implementirati taktike uvjeravanja na etički način. Jedan od najvažnijih elemenata uvjeravanja je da informacija mora biti *istinita*. Za razliku od propagande, koja iskrivljuje činjenice i pretjeruje u izjavama, uvjeravanje treba biti temeljeno na informaciji kako organizacija iskreno vjeruje da je nešto točno i istinito.[226]

Izvori koji prenose poruke uvjeravanja moraju biti iskreni i prenositi istinska osjećanja i emocije, posebno ako netko daje svjedočanstvo ili podršku nekom proizvodu ili usluzi.[227]

Postoji također razlika između oblikovanja emocionalnih apela prema (samo)interesu javnosti, kao što je učinjeno u uvjeravanju, kao i igranje na emocionalne nesigurnosti u naporu da se manipulira javnost. Manipulacija može donijeti koristi organizaciji, ali neće ispuniti potrebe njezine javnosti. Dodatna pozornost treba biti dana kada se koriste apeli straha ili krivnje kako bi se osiguralo da strogoća priziva odgovara interesu javnosti. Što više ciljana javnost primjećuje strah, to ozbiljniji može biti priziv. Umjereni apeli trebaju se koristiti ako se strah uočava kao umjeren. Efikasni apeli straha govore javnosti ne samo o stupnju i vjerojatnosti štete, nego također i kako smanjiti mogućnosti da se šteta dogodi.[228]

Nekoliko vrijednosti Etičkog kodeksa Američke udruge za odnosa s javnošću (PRSA) odnosi se na etičku uporabu uvjeravanja: iskrenost ili privrženost najvećim standardima točnosti i istine; nepristranost, ili fokusiranje na slobodno izražavanje i potporu svih mišljenja i zalaganje, koje naglašava odgovornost u podršci „upućene javne debate".[229]

226 Ukoliko tvrtka tvrdi da je pilula za dijetu zaslužna što su njeni korisnici izgubili 20 kg u 4 tjedna, ta tvrdnja mora biti istinita, inače, tvrdnja vara.
227 A. R. Carden, *n. dj., 616.*
228 N. mj.
229 http://www.prsa.org/AboutPRSA/Ethics/CodeEnglish/

Teorija igre / Game theory

Teorija igre uvedena je u istraživanje komunikacija 1968. godine, a u istraživanje odnosa s javnošću 1987. godine. Ova teorija se pokazala korisnom za praktičare u odnosima s javnošću, kao i za one koji grade teorije odnosa s javnošću. Teorija igre i njezini modeli pomažu praktičarima unaprijediti proces donošenja odluka i strategija, kao i vještine održavanja odnosa. Među teoretičarima, uvod teorije igre u literaturu odnosa s javnošću je utjecao na paradigmu pojašnjenja jer je ono potaknulo rekonceptualizaciju normativnog dvosmjernog simetričnog modela prakse odnosa s javnošću. Kao posljedica, nekoliko istraživača je razvilo kontekstualizirane okvire za analiziranje racionalnosti, preferencija i rezultata odnosa koji se protežu od sukoba do suradnje.[230]

Igra je znanstvena metafora za široko područje ljudskih interakcija koje ovise o tome kako se dvije ili više osoba izravno i strategijski odnose jedna prema drugoj. Ovaj pristup modeliranju ljudskog ponašanja, u smislu rezultata, razvili su matematičar J. von Neumann (1944. godine) i matematički ekonomist O. Morgenstern. Teorija igre je prihvaćena među društvenim znanstvenim područjima kao što su komunikacija, psihologija, menadžment i politička znanost. Teorija racionalnog izbora nudi temelj teoriji igre i bila je pozivana na debate o složenim pitanjima politike kao što su konkurencija na tržištu, utrka u naoružanju, zagađenje okoliša i dr.

Teorija igre je puna značenja teorije i prakse odnosa s javnošću jer razumijevanje ravnoteže utjecaja između organizacije i njezine ključne javnosti od glavne je važnosti za uspješno obavljanje odnosa s javnošću. Posebno, teorija igre je omogućila istraživačima proširiti područje komunikacijskog ponašanja pomoću redefiniranja simetrične komunikacije (postupci čiste suradnje), koja se rijetko događa u stvarnoj praksi odnosa s javnošću, premda se mnogi teoretičari slažu da joj se daje prednost nad asimetričnom komunikacijom (igre s nultim zbrojem).

P. Murphy (1987. i 1989.) je predložila da teorija odnosa s javnošću, kao teorija igre, treba izbjegavati binarne dualizme koji isključuju perspektive i ograničavaju pun djelokrug mogućih komunikacijskih ponašanja. Drugi

230 D. Pompper: *Game theory*, in: R. L. Heath (ed), Encyclopedia of Public Relations, 2005., 359.

su se složili, tvrdeći da praksu odnosa s javnošću ne treba prisiljavati da pristane na jedan od četiri modela (tiskovna agentura, informacija, asimetrija i simetrija) jer je ona profesija i arena akademskog istraživanja koje uključuju brojne varijable i da je kompleksna i dinamična. Katkada, može biti mudro održavati neki stupanj tenzije (kao uspoređeno s čistom suradnjom ili potpunom prilagodbom) među natjecateljskim interesima koji su u ideološkom raskoraku da bi postigli željeni rezultat. Zbog toga kontinuum može ponuditi korisniju heurističku (otvorenu/korisnu) funkciju.[231]

Pošto je teorija igre uvedena u literaturu odnosa s javnošću, dvosmjerna simetrična komunikacija je bila redefinirana kao ponašanje „mješovitog (miksanog) motiva". Okvir mješovitog motiva drži da, dok organizacije mogu imati brige asimetričnog (samo)interesa u središtu svih ponašanja, svaki je motiviran prema suradnji kako bi riješio ili reducirao neke aspekte sukoba uključenog u izgradnju odnosa s ključnim javnostima.

U smislu primjene, strukture igre su bile korištene da analiziraju pitanja krizne komunikacije gdje su ulozi veliki, a odabir trenutka ključan. U jeziku teorije igre, krize su nekooperativne igre između organizacija i javnosti, kao što su dvoboj, eskalacija, kooperativni sporazum i dr.[232] Ova tipologija za analiziranje odnosa organizacija – javnost za vrijeme ili kao rezultat kriza može se koristiti da odredi što je krenulo naopako i objasni zašto je krenulo naopako. Također, korištenje teorije igre za vrijeme sjednica strateškog planiranja omogućuje praktičarima pouzdano ispitati „koji su najbolji-najgori scenariji", kao i da razviju strategijske izgrade koalicije.

Za istraživače, teorija igre nudi krizni komunikacijski model i pruža grafički kontinuum za klasificiranje kriza.[233] Značajno je ukazati da novinari i praktičari odnosa s javnošću također igraju „igre" za vrijeme kriza. Budući da se praktičari odnosa s javnošću nadaju kako je pokrivenost vijesti (koja šteti reputaciji) minimalna, novinari su nagrađeni za pretjecanje (viješću) konkurenata i za stvaranje vizualnih priča koje lagano tapkaju u trajnim

231 Isto, 359. – 360.

232 Dvoboj (Černobilska eksplozija 1986.), kategorija (Ford Pinto 1973.), eskalacija (A. H. Robin Dulkon zaštita u 1980-im), i kooperativni sporazum (opoziv Proctor&Gamble Rely tampona 1980.). Vidi: D. Pompper, *n. dj*., 360.

233 Predloženo je da komunikacijski ishod eksplozije u tvornici Union Carbide u Bophalu, Indija, 1984., može biti klasificiran kao igra *čistog konflikta* (igra sa nultim zbrojem) na lijevoj strani, da je *Procter&Gamble Rely* opoziv tampona 1980. pokazao *igru mješovitog-motiva* u središtu, i da je Johnson &Johnson opoziv Tilenola 1982. bio *čista simetrična igra* (koordinacija) prema desnoj strani.

vrijednostima vijesti sukoba i nereda. Ova borba je uspoređena s klasičnim duelom u kojem organizacija postiže „pogodak" ako odgodi komunikaciju dovoljno dugo da dopusti krizi smanjiti se (što rezultira u ne-medijskoj pokrivenosti) ili ako objavi vijest o krizi (to će vjerojatno biti otkriveno). S druge strane, medijska kuća postiže „pogodak" ako prva objavljuje vijest o organizacijskoj krizi.[234]

I etička literatura također je bogatija s uvođenjem teorije igre. Pošto modeli igre uključuju odlučno sve moguće posljedice i puni djelokrug potencijalnih ponašanja, praktičari odnosa s javnošću mogu jasnije ispitati etičke implikacije njihova savjeta. U komunikacijskom kontekstu, teorija igre po sebi predlaže da sudionici odnosa traže maksimum vrijednosti u svim razmjenama. Hipotetički, laganje je jedno takvo potencijalno ponašanje. Međutim, praktičari odnosa s javnošću i istraživači naglašavaju kako su laži neetičke i neprihvatljive. Dakle, modeli igre su omogućili istraživačima da izlože kompleksna etička pitanja i utjelove etiku u izgradnju teorije odnosa s javnošću. Zbog toga teorija igre + teorija odnosa s javnošću = normativni, preskriptivni i analitički okviri za održavanje i razvijanje odnosa između organizacija i javnosti. Ovaj tijek istraživanja podvlači pretpostavku da uzajamna disciplinarnost proširuje izgradnju teorije odnosa s javnošću.[235]

234 D. Pompper, *n. dj.*, 360.
235 N. mj.

Etičke teorije-tradicije / Ethical tradition theories

Teoretičari na području etike i morala nastoje pružiti racionalnu osnovu za moralno prosuđivanje i etično ponašanje, kao i implikacije koje neke od tih teorija imaju na odnose s javnošću.

Kognitivizam i nekognitivizam

Najosnovnije je pitanje koje postavljaju etički teoretičari: je li moguće razaznati ispravno od pogrešnoga? Riječ koju filozofi koriste kako bi definirali stav da postoje *stvarne* i *objektivne* moralne istine i apsoluti jest *kognitivizam*. Kognitivizam nam omogućava iznošenje čvrste tvrdnje o tome je li neko djelovanje ili vjerovanje dobro ili loše, ispravno ili pogrešno. Suprostavljena škola mišljenja, *nekognitivizam* ističe kako je moralnost posve subjektivna, ili vezana uz određeni kulturni kontekst pojedinca. Nekognitivisti tvrde kako ne postoje moralni apsoluti, već samo vjerovanja, stavovi i mišljenja.[236]

Tu kasniju nekognitivističku školu mišljenja, koja se snažno oslanja na rad Kennetha Burkea, u literaturi odnosa s javnošću predstavljaju teoretičari retorike poput R. Pearsona, E. L. Totha i R. L. Heatha (1992.) i R. L. Heatha (2004.). Oni tvrde kako istine nastaju u procesu dijaloga, dogovora i rasprave u kojemu se pojedinci na kraju slože oko određene moralne istine. Ističu kako *proces* kojime se rasprava odvija određuje hoće li ona biti etična ill ne. Pearson tako tvrdi kako odnosi s javnošću, imaju glavnu ulogu u upravljanju moralnom dimenzijom korporativnog ponašanja. Pravičnost procesa znači da ljudi dolaze do valjanog konsenzusa, koji onda ima moralni autoritet.[237]

Oni snažno naglašavaju pravila koja etičan dijalog mora poštovati kako bi očuvao svoj integritet i valjanost. J. Habermas (1984.) je pružio zanimljiv uvid u ono što on naziva idealnom komunikacijskom situacijom. U biti, ona zahtijeva da sudionici ispituju i istražuju ideje koje se predlažu, da imaju jednaku slobodu pokrenuti i nastaviti dijalog, postaviti redoslijed rasprave i preispitivati i/ili objašnjavati. Kako bi to mogli na odgovarajući način ura-

236 A. Gregory (b): *Ethics and professionalism in public relations*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, Printice Hall, FT, Harlow, 2006., 292.
237 N. mj.

diti, moraju biti slobodni od manipluacije i imati jednaku moć. Zauzvrat, svi oni koji sudjeluju u dijalogu postaju odgovorni za razumljivost (nastojati da ih se razumije), istinu (faktičku točnost), primjerenost (u odnosu na one koji su primatelji komunikacije) i istinitost (iskrenost uz faktičku točnost). Za retoričare činjenica čiji argumenti na koncu odnose prevagu gotovo predstavlja agnosticizam, sve dok sam proces ima integritet.[238]

Mnogi drže kako je ovo ideal kojemu treba stremiti, ili koji nema uporište u stvarnosti. Kao što ističe I. Somerville (2001.) iako je središnja uloga dijaloga privlačna ideja, moć je ipak glavno pitanje. Jednostavno nije točno da su svi sudionici u dijelogu jednaki. Osim toga, dijalog ne može trajati beskončno, a o prijedlogu o kojemu se raspravlja ne moraju se svi složiti (on može odgovarati većini, dok ostali mogu biti snažno suprotstavljeni).

Vrijednost je Pearsonovog pogleda ta da on promiče ideju kako sudionici imaju jednaku vrijednost i da ih se ne smije korisititi kao sredstvo za ostvarenje nekog cilja. Drugim riječima, on štiti „pravo" pojedinaca da imaju svoj glas, i činjenica da imaju glas daje im određeno poštovanje. A davanje poštovanja samo po sebi predstavlja moralno djelovanje.

Ovakav pristup podržavaju i drugi teoretičari odnosa s javnošću u retoričkoj školi, poput R. L. Heatha. Njihovo je stajalište kako nema apsolutnih ili objektivnih standarda oko toga što je ispravno ili pogrešno. Ima samo subjektivnih mišljenja o tome što je ispravno i pogrešno, a do moralnih pravila može se doći jedino putem dijaloga i dogovora. Komunikacija je stoga duboko etična funkcija, budući da je ispravno korporativno ponašanje proizvod tog dogovora.

Mnogi ljudi, medutim, žive s idejom da postoje objektivni standardi za određivanje toga što je dobro i loše, ispravno i pogrešno. Kognitivističke etičke teorije čine veliki dio literature i pružaju osnovu za najsuvremenije pristupe poslovnim i osobnim etičkim okvirima.

Konzekvencijalističke teorije

Konzekvencijalističke teorije usredotočuju se na rezultate, odnosno posljedice djelovanja. To se često naziva i teleološkim pristupom, što je izvedenica

238 Isto, 292. – 293.

od grčke riječi *telos* (cilj) i *logos* (proučavanje). Stoga je teleologija proučavanje ciljeva. Najpoznatija je teleološka teorija utilitarizam, koja ističe kako djelovanje treba prosuđivati prema učinku koje ono ima, ili drugim riječima prema njegovoj korisnosti. Zato osobe koje donose odluke moraju svjesno razmotriti učinke svog djelovanja. Ispravno je djelovanje ono koje donosi više koristi (ili sreće) nego štete. Etičke odluke u stvari bi trebale biti takve da nastoje maksimizirati korist i minimizirati štetu u društvu.[239]

Međutim, kod utilitarizma postoje tri značajna problema. Prvi je taj što on pretpostavlja mogućnost točnog predviđanja učinka našeg djelovanja i na osnovi toga donošenje prosudbe. U stvarnosti to najčešće nije slučaj. Ima situacija u kojima je samo prikupljanje činjenica dovoljno teško. Na primjer, ako radite za građevinsku tvrtku čiji klijent želi izgraditi novu cestu kroz neki dio grada, možete li zaista znati kako će ona na sve uključene utjecati i koji će biti dugoročni učinak njezine izgradnje? Osim toga, praktičari odnosa s javnošću najčešće rade pod vremenskim pritiskom i tako nešto je jednostavno nemoguće doznati. Treba donijeti pragmatične odluke unutar kratkih vremenskih rokova.

Drugi je značajan problem to da neki od koristi mogu biti u sukobu, a realnost je kako mišljenja i interesi nekih ciljnih javnosti imaju više težine, bez obzira predstavljali većinu ili ne, od drugih. Tako, na primjer, neki menadžeri mogu ustvrditi da korporativno darivanje, koje je samo po sebi dobro, treba ograničiti kako bi dioničari dobili veću dividendu, a radi toga da se zadrži njihovo ulaganje i očuva lojalnost.

Treći je argument protiv utilitarizma taj što on vodi ka razmišljanju da „cilj opravdava sredstvo". Tako će utilitaristi reći kako je prihvatljivo lagati o stanju programa za istraživanje i razvoj tvrtke kako bi se očuvala radna mjesta tisuća zaposlenika. Razmišljanje da „cilj opravdava sredstvo" može voditi i prema žrtvovanju pojedinaca ili skupina za „veće dobro". Tako se tvrdi da je raseljavanje autohtonih skupina radi dobivanja poljoprivrednog zemljišta etično zato što će se hranom koja se tamo proizvodi moći zadovoljiti potrebe većih zajednica kojima je ona potrebna – korist od većeg broja.

239 Isto, 293.

Nekonzekvencijalističke teorije

Drugi skup kognitivističkih teorija čine *nekonzekvencijalističke teorije.* To se često naziva deontološkim pristupom, prema grčkoj riječi *deontos*, što znači dužnost. Deontologija je etika zasnovana na dužnosti i usredotočuje se na obveze, načela i prava. Naglašava dužnost koju ljudska bića imaju u pogledu tretiranja drugih s dostojanstvom i poštovanjem, zato što je riječ o ljudskim bićima koja imaju prava. Deontolozi vjeruju kako se o djelovanjima kao takvima može prosuđivati kao o ispravnima ili pogrešnima. Svoje odlučivanje zasnivaju na općim načelima ili vrijednostima koje nadilaze vremenske i kulturne perspektive. M. Josephson (1993.)[240] je identificirao sljedećih deset načela koje čine osnovu etičkog odlučivanja.[241]

1) poštenje,
2) integritet,
3) ispunjavanje obećanja,
4) vjernost,
5) pravičnost,
6) skrb za druge,
7) poštovanje prema drugima,
8) odgovorna uloga građanina,
9) težnja ka izvrsnosti, i
10) odgovornost.

I Opća povelja Ujedinjenih naroda o ljudskim pravima i Europska konvencija za zaštitu prava čovjeka i temeljnih sloboda (1950.) oslanjaju se na deontološka načela i jamče da pojedinci imaju određena prava koja se ne smiju kršiti, poput prava na život, slobodu, sigurnost i jednakost pred zakonom. Očuvanje tih prava obveza je kako društva, tako i pojedinaca.

240 Vidi: M. Josephson: *Taking ethical decision making and principled reasoning,* Business Ethics, Annual ed., 1993. – 1994.
241 A. Gregory (b), *n. dj.,* 294.

Neki deontolozi više se fokusiraju na dužnosti koje bi osoba trebala ispunjavati nego na prava. Oni ističu kako se prava mogu očuvati jedino ako građani shvaćaju svoje dužnosti ozbiljno.

> *Kao sto je filozofkinja s Cambridgea Onora O'Neil rekla u Reithovom predavanju za BBC 2002. godine, pojedinci su spremni, čak gorljivo, tražiti svoja prava, no znatno su manje spremni ispunjavati svoje dužnosti u svezi s poštivanjem prava drugih.*

Deontoligija je snažno povezana s njemačkim filozofom Immanuelom Kantom, koji je iznio *načelo kategoričkog imperativa*.[242] To je navelo ljude da se zapitaju može li se njihovo ponašanje pretočiti u opći zakon ili načelo koje bi mogao slijediti svatko tko bi se našao u istoj situaciji. Tako bi, ako lažete kako biste se izvukli iz neke teške situacije, kategorički imperativ[243] od vas tražio da se zapitate: je li laganje u tim okolnostima načelo koje bi svatko trebao prihvatiti. Deontolog donosi odluku o tome što je moralni zakon tako da primjenjuje opća načela. Mnogi deontolozi primjenjuju i ono što se naziva „zlatnim pravilom", koje ističu mnoge religije u izrazima kao sto je „čini drugima samo ono što bi želio da oni čine tebi".

Kod deontološkog načina razmišljanja postoje tri glavna problema. Prvi je pitanje što se događa ako se dva moralna zakona nađu u sukobu. Naprimjer, *možete* imati moralnu dužnost govoriti istinu, ali i moralnu dužnost skrbiti o drugima. Što ćete onda odlučiti ako vas novinar upita da potvrdite ime uposlenika koji je nastradao u nesreći na poslu prije nego što je o tome obaviještena njegova obitelj – kojega ćete se zakona držati?

Drugi je problem to što I. Kant govori kako se moralne obveze moraju ispunjavati bez obzira na posljedice. Tako bi, primjerice, Kant rekao da ovdje morate reći istinu, bez obzira što će to nekome donijeti patnju.

Treći je problem to što ne postoji slaganje oko toga što je moralni zakon. Društva se razvijaju, a i gledišta na moral se od jednog do drugog društva razlikuju. Europska kultura smatra kako ubijanje ubojice nije prihvatlji-

242 N. mj.
243 Vidi: S. Juka: *Etika postavke i teorije*, FFHZ, Mostar, Fram-Ziral, 2006., 267. – 268.

vo. Sjevernoamerička *mainstream* kultura vjeruje da načelo „život za život" predstavlja moralni imperativ.

Etika vrline

Etiku vrline zanima više motivacija pojedinca, a ne njegovo djelovanje *per se* ili posljedice njegovog djelovanja. Karakter je jedino što je važno. To ne znači kako su načela ill posljedice nevažni, nego da se promatraju u svjetlu karaktera pojedinca. Na primjer, je li pojedinac djelovao pošteno? Je li slijedio određeno načelo, recimo profesionalni kodeks ponašanja? Je li nastojao ne nanijeti nikakvu štetu?[244]

Naravno, karakter nije lako definirati i on je usko povezan sa zajednicom koju pojedinac nastanjuje. Ono što je za neku zajednicu hrabrost u drugoj se može smatrati barbarstvom. Za praktičare odnosa s javnošću to znači kako moraju detaljno ispitati zajednice u kojima djeluju. Možete biti članovi crkve, pripadati profesionalnoj udruzi ill raditi za tvrtku koja ima poslovni kodeks ponašanja. U svakoj situaciji trebate se zapitati koja bi zajednica imala najviše standarde i onda primijeniti ta pravila. Želite li biti čestit praktičar odnosa s javnošću, morate se pridržavati najviših standarda udruge koji predstavlja zajednicu praktičara odnosa s javnošću.

Vrijednost etike vrline je u tome što omogućava usvajanje odgovarajućih standarda, a da se pritom ne mora prolaziti kroz teleotoške ili deontološke argumente. Ideja je da se oslanjate na mudrost svojih kolega koji su za vas već odradili to razmišljanje.

Etika uvjerenja i etika odgovornosti

M. Weber je razlikovao između *vrijednosno racionalnog* i *svrhovito racionalnog* društvenog djelovanja. *Svrhovito racionalno djelovanje* isključivo se orijentira na ostvarivanje cilja najučinkovitijim sredstvima uz odmjeravanje mogućih popratnih posljedica. M. Weber vjeruje kako svrhovito racionalno djeluje onaj tko svoje djelovanje usmjeri prema svrsi, sredstvima i

244 A. Gregory (b), *n. dj.*, 295.

popratnim posljedicama i pri tome racionalno *odmjerava* odnos sredstava i svrhe, svrhe i popratnih posljedica, te na kraju i različitih mogućih svrha. Vrijednosno racionalno društveno djelovanje određeno je, nasuprot tome, isključivo i nezavisno od mjerila uspjeha, svjesnom vjerom u bezuvjetnu vrijednost vlastitih etičkih, religioznih, političkih i dr. uvjerenja. Prema M. Weberu vrijednosno racionalno djeluje onaj tko bez obzira na predvidljive posljedice djeluje u službi svojeg uvjerenja kako mu nalaže dužnost, dostojanstvo, ljepota, religiozna zapovijed, pijetet ili važnost „njegove stvari" bez obzira kojeg usmjerenja.[245]

U etičkom je djelovanju M. Weber razlikovao „etiku odgovornosti" i „etiku uvjerenja". *Etika odgovornosti* prosuđuje ispravnost djelovanja prvenstveno prema predvidljivim posljedicama, a ne prema inherentnim motivima.[246] *Etika uvjerenja* nasuprot tomu vrednuje ispravnost djelovanja prije svega na temelju uvjerenja. Karakterističan element je apsolutna obveza prema istini. Odgovornost za posljedice svojeg djelovanja odbija čovjek koji zastupa etiku uvjerenja.[247]

Etika dužnosti

Prema Kantovu mišljenju etika nije znanost o sreći nego o tome kako možemo postati *dostojni* sreće. U pogledu definiranja moralnosti Kant želi biti do kraja jasan naglašavajući kako i mi svi pravimo vrijednosnu razliku između onoga inače pozitivnoga čina, djela koje netko čini radi toga što od njega očekuje korist bilo za sebe, bilo za druge, i onoga čina koji je nastao iz poštovanja moralnoga zakona koji nam takvo ponašanje nalaže iz osjećaja *dužnosti* da tako treba postupiti.[248]

Prijeko potrebni uvjet ljudskog dostojanstva čini dobra volja jer bez načela dobre volje unutarnje vrijednosti osobe mogu postati opasne. Moralan je karakter koji čini dobro ne iz nagnuća, nego iz dužnosti, a dužnost je *nužnost* nekoga djelovanja iz poštovanja prema zakonu. To znači kako djelovanje iz dužnosti posve isključuje utjecaj nagnuća, a s njime i svaki

245 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.,* 113. – 114.
246 Vidi: S. Juka, *n. dj.,* 267. – 268.
247 Isto, 114.
248 S. Juka, *n. dj.,* 187.

predmet volje. Ne postoji ništa što bi moglo odrediti volju osim, objektivno, zakon i, subjektivno, *čisto poštovanje tog praktičnog zakona*.[249]

Za Kanta moralnost počiva na slobodnoj volji uma, pa je sama sebi svrha i cilj. *Mjerilo moralnog djelovanja, ne može biti ovaj ili onaj učinak, nego motiv kojim je ono pokretano. Njezin je motiv dužnost, te po njoj čovjek ostvaruje svoju vrijednost i dostojanstvo. Kantova je etika – etika čiste dužnosti.*[250]

Situacijska etika

Postoji još jedna škola mišljenja koju vrijedi istražiti i koja, prema Prattu (1993.) prevladava u praksi odnosa s javnošću u SAD-u. Situacijska etika tvrdi kako nijedan moralni zakon ili načelo nisu apsolutni. Sama situacija zapravo mijenja pravila. Zato je dio naše moralne odgovornosti da, radi većeg dobra, pravila ostavimo po strani i činimo ono što situacija zahtijeva.

U prvi mah to se čini kao razuman i pragmatičan pristup. Suvremeni život je tako kompleksan da je teško postaviti pravila koja se mogu stalno primjenjivati. Međutim, stvari nisu tako jednostavne. Ako etički sustav ovisi o situacijama ili kontekstima i svaki je od njih razIičit, on gubi svoju vrijednost sustavnosti. Mogli bismo reći kako etika kao takva nema važnosti. Svatko se u životu može ravnati prema onome što mu se u sadašnjoj situaciji događa. Međutim, između situacijske etike i razmatranja situacije pri donošenju etičkih odluka postoji velika razlika. Suvremena etička teorija navodi da kod donošnja odluke o tome je Ii neko djelovanje etično treba promotriti sljedeće tri odrednice:[251]

- sam čin onoga što netko radi (objekt),
- motive zašto to netko radi (cilj), i
- okolnosti, odnosno kako, gdje, kada itd. to netko radi.

249 Isto, 188.
250 http://www.besplatniseminarskiradovi.com
251 A. Gregory (b), *n. dj.*, 295.

Kritička teorija / Critical theory

Kritička teorija vuče podrijetlo iz marksističkih analiza društva i ekonomije, glasove iz javne rasprave. Kada kritički teoretičari razmišljaju o odnosima s javnošću, promatraju ih šire od postojeće prakse odnosa s javnošću i nastoje razmatrati odnose s javnošću u njegovom širem, društvenom i gospodarskom kontekstu.[252] Ovi teoretičari dokazuju kako djelatnici odnosa s javnošću podupiru i kompanije i vlast u održavanju privilegiranog položaja, postavljajući agendu.[253]

Teoriju sustava, kako je vide J. E. Grunig i njegove kolege, kritički teoretičari nalaze nepotpunom jer ignoriraju kontekst odnosa s javnošću, njegovo podrijetlo u društvu, njegov utjecaj na društvo i postojeće odnose moći u društvu.

Kako je porast industrije odnosa s javnošću u pojedinim zemljama (npr. Velika Britanija) izravno utjecao na formiranju snažne neoliberalne agende, favoriziranje privatizacije, slobodnog tržišta i individualizma tijekom osamdesetih i ranih devedesetih godina prošlog stoljeća pokazali su D. Miller i W. Dinan.[254] Rasprostranjenost i djelokrug ova industrija duguje komercijalnim i interesima vlasti, u čiju korist nastavlja raditi.[255]

Kritički teoretičari, dakle, sugeriraju kako su odnosi s javnošću vezani uz interese korporacija.

U prilog tome govori i Davisov zaključak da proizvodnju poslovnih i financijskih vijesti zapravo kreira nekoliko strana – stručni novinari, analitičari, glavni dioničari i dioničke institucije te djelatnici odnosa s javnošću kompanije. Davis je također prikazao kako, isključivanjem pogleda npr. zaposlenih ili malih dioničara, skupina spomenutih specijalista transformira poslovne vijesti u poruke koje osnažuju superiorni položaj kompanije na

252 Podsjetimo, Marks je dokazivao kako je moć ograničena vlasništvom uz pomoć kapitala u rukama građanstva – srednje klase, odnosno, vlasnika. Radnici također imaju moć jer osiguravaju radnu snagu koja zapravo pokreće kapital proizvodeći višak vrijednosti, a koji konačno stvara bogatstvo. Marks je pri tome smjerao na to da profit nije jednako podijeljen te da radnici trebaju svrgnuti građanstvo kako bi prisvojili kontrolu nad kapitalom i preraspodijelili bogatstvo.
253 Vidi: D. McKie: *Critical Theory*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, Printice Hall, FT, Harlow, 2006., 226. – 228.
254 L. Edwards, *n. dj.*, 168.
255 N. mj.

tržištu, radije nego da plasira priče koje odražavaju realniju verziju događanja u situaciji npr. preuzimanja novog posla.

Da bi odnosi s javnošću kao disciplina koja radi u korist korporativnih i interesa vlasti bili predstavljeni i kroz raznolikost podvrsta alternativnih teoretskih perspektiva, pobrinuli su se J. L'Etang i M. Pieczka[256] dokazujući odmak odnosa s javnošću od pojednostavljenog upravljačkog djelovanja unutar strukture organizacijskih interesa i s tek naizgled nekoliko posljedica izvan te okoline.

Koristeći se kritičkom perspektivom, slično i T. J. Mickej analizira područje slučajeva iz prakse te ukazuje kako su odnosi s javnošću snažno povezani s interesima kojima služe i usmjereni prema okolišu u kojem se ti interesi najuspješnije ostvaruju, čak i kad je riječ o području poput vrtlarstva, prevencije AIDSA ili umjetničkim izložbama. T. J. Mickej ovu tvrdnju obrazlaže argumentom da su odnosi s javnošću po svojoj prirodi uspostavljeni, i mogu isključivo djelovati, u korist svojih gospodara u korporacijama.

Kritički teoretičari navode dva temeljna argumenta o odnosu medija i odnosa s javnošću koji povećavaju moć odnosa s javnošću. Prvi argument je perspektiva nazvana *neuravnoteženi resursi*. Ovaj argument polazi od toga kako su novinari ovisniji o stručnjacima odnosa s javnošću u kreiranju svojih priča uslijed smanjenja sredstava i osoblja medijski tvrtki s jedne strane u usporedbi sa sredstava kojima raspolažu stručnjaci odnosa s javnošću. Drugim riječima, događa se povećanje priča koje treba plasirati, a kako bi ih razvili, novinari imaju manje vremena i novaca. Nasuprot tome, kompanije ulažu sve više u djelatnost odnosa s javnošću. Rezultat ovoga je da velik broj vještih djelatnika odnosa s javnošću novinarima nudi dobro sročene materijale koji im mogu poslužiti za priču. Ovo naravno iznimno umanjuje napor koji bi novinari trebali uložiti u sastavljanju priče. U stresnim uvjetima rada, novinarima su ti materijali neprocjenjivi i obilato ih koriste.

Drugi je *strukturalni argument* koji pokazuje kako u medijskim kućama uslijed njihove vlasničke strukture postoji interna cenzura i čak oklijevanje u suočavanju s nekom agendom prigodom stvaranja novinskih priča, a sve zbog straha da se vlasnicima ili oglašivačima ne stane na put. Priče tiskane ili emitirane iz izvora djelatnosti odnosa s javnošću su vlasnicima i

256 Vidi: J. L'Etang, M. Pieczka: *Critical Perspectives in Public Relations*, 1996.

oglašivaćima lakše probavljive. Izvori odnosa s javnošću su popularniji jer osiguravaju priče koje odgovaraju zahtjevima kompanija i mogu biti široko iskorištene.[257]

Neki teoretičari ovo promatraju kao namjernu strategiju koja podupire interese kapitalista, a drugi sugeriraju kako medijski radnici jednostavno procjenjuju što može, ili ne može biti rečeno u njihovim medijima te stvaraju agendu prihvatljivih i neprihvatljivih stajališta.

257 L. Edwards, *n. dj.,* 168. – 169.

Retorička teorija / Rhetorical theory

Za potrebe tumačenja odnosa s javnošću, retoriku je moguće definirati kao strategiju uvjeravanja, argumentirani govor (persuazivne strategije i argumentirani diskurs). Retorička koncepcija je u svom originalu blisko povezana s razvojem demokracije i grčkim filozofima (Platonom i Aristotelom) fokusiranima na istančano uvjeravanje publike (javnosti) putem rasprava i djelotvornih argumenata. Aristotelovo *Umijeće retorike* skicira retoriku kao znanost uvjeravanja, odvajajući proces od pojedinca i propitujući osnovne zahtjeve za uspješno uvjeravanje, uključujući istraživanja publike i najbolju strukturu argumenata.

Platon se osvrće na osobnu etiku retoričara koji umjesto razvijanja demokracije, radije do vrhunca koriste svoje vještine uvjeravanja.

Ovim je razvidno kako postoje brojne paralele između rasprava vođenih prije nekoliko stoljeća oko retorike i onih koje se vode danas u povodu odnosa s javnošću.

No, danas se odnosi s javnošću susreću s problemom relativizma[258] i to je ona točka u kojoj klasičnu retoriku možemo shvatiti ograničenom.

Ako je kvaliteta retorike usmjerena na kvalitetu rasprave i argumente, tada srž rasprave i istina te srži, postaju sekundarno i relativno razmatranje. Npr. netko može imati sofisticirani argument da je ljudožderstvo ispravno, a drugi može imati samo osjećaj kako nije ispravno. Prvi govornik će pobijediti snagom argumenta.

Razmišljajući dalje, etika u komunikaciji o konkretnom problemu, također postaje relativna. Ovo se može promijeniti ako teoretičari promijene svoj fokus od procesa komunikacije prema sadržaju. Moć, utjecaj i pristup komunikaciji moraju se razmatrati ako se, u preispitivanju prakse odnosa s javnošću, uzima u obzir ono što proizlazi iz retoričkih analiza. Zapravo, retoričari odnosa s javnošću prilagođavaju svoj fokus, zanimajući se za prirodu i etičnost postupaka odnosa s javnošću, kao i za širi utjecaj djelatnosti na društvo.

258 Prema relativizmu ono što je pogrešno, a što ispravno, što je istina, a što laž, nije konačno nego ovisi o okolnostima, situaciji ili kulturi.

R. L. Heath[259] objašnjava kako je retorika u odnosima s javnošću zapravo sposobnost kreiranja uvjerenja koja će utjecati na to kako ljudi žive. Djelatnici odnosa s javnošću u situaciji postavljanja proizvoda, usluge ili identiteta organizacije, pomažu postaviti ključne izraze – osobito slogane, aksiome ili metafore po kojima će ljudi doživljavati organizaciju. Ovakvi izrazi oblikuju način na koji će ljudi vidjeti sebe kao potrošače, članove zajednice, promicatelje umjetnosti... Retorika u odnosima s javnošću tako je predstavljena kao dvosmjerna diskusija između strana, koja ima na umu specifični cilj i ne odvija se u izolaciji. Individualna perspektiva mora biti iznesena kako bi generirala interpretaciju i raspravu. Pretpostavlja se kako je konačni ishod onda sporazum među uključenim stranama, a da proces dijaloga rezultira susretom misli negdje na sredini dvaju ekstrema.

R. L. Heath smatra kako su odnosi s javnošću dio svakog društvenog retoričkog procesa, a koji omogućuje organizacijama i društvu strateški postupati i pregovarati u svojim odnosima. Kao čimbenike koji utječu na njegov uspjeh, R. L. Heath navodi: [260]

- situaciju u kojoj se događaju,
- probleme koji se pojavljuju u situaciji,
- javnost,
- poruke,
- izvore poruka,
- predodžbe o tim izvorima,
- kanale komunikacije, te
- okruženje uvjerenja.

Analiziranje odnosa s javnošću u kontekstu retorike svakako uključuje i neverbalne i vizualne znakove koje organizacije koriste u procesu uvjeravanja. To dalje znači da je (nazovimo je simbolična) priroda odnosa s javnošću integrirana u retoričke studije.

S druge strane G. Cheney i G. N. Dionisopoulos dokazuju kako odnosi s javnošću nose obilježja političkog, retoričkog i simboličkog izraza nastojeći

259 L. Edwards, *n. dj.,* 169.
260 Isto, 170.

zadobiti razumijevanje svoje javnosti. Stručnjacima korporativnih komunikacija proizvodnja simbola je posao. Oni se, više od bilo koga drugoga unutar korporacije, obraćaju različitoj javnosti, govoreći joj o kompaniji te stoga oblikuju identitet, upravljaju problemima i smještaju organizaciju u javno mnijenje.[261]

U pogledu etike, dosljednosti i ravnoteže između interesa interne javnosti (zaposlenika ili manadžera) i vanjske javnosti (potrošača ili dioničara), odnosi s javnošću trebali bi se modernizirati. Radi krajnjih primatelja poruka važno je potvrditi njihov prijam. Retoričari odnosa s javnošću moraju olakšavati prihvaćanje poruka koje šalju i biti informirani o njihovu tumačenju.

J. L'Etang smatra kako je retoričarima odnosa s javnošću važnije zadržati/očuvati mišljenje o organizaciji, prije analizirati shvaćanja na pojedinačnoj razini. Integrirajući ovo analitičko gledište, utjecaj strukturalne neravnoteže u retoričkom procesu postaje razumljiv o pitanju pristupa komunikacijskim mrežama i uspostave moći u njima.

Retorička teorija može pomoći da djelatnici odnosa s javnošću postanu učinkovitiji jer osvjetljava kvalitetu argumenata koje prezentiraju organizacije kako bi opravdale svoje postupke. Što je opravdanje kvalitetnije, odnosi s javnošću su učinkovitiji. Ovo će pomoći djelatnicima odnosa s javnošću procijeniti i kako se proces razumijevanja odvija kod javnosti.

Uloga javnosti u stvaranju javnog mnijenja premještena je u središtu odnosa s javnošću i izaziva njihove djelatnike da drže liniju komunikacije koju su zauzeli.

Brojna istraživanja promatrajući inicijativu odnosa s javnošću, objašnjavaju je retoričkim kategorijama. Tako su npr. R. L. Crable i S. L. Vibbert[262] proučavali sponzorirane aktivnosti *Mobile Oil*-a. Tijekom 1970-ih god. kompanija je objavljivala nekontroverzne i nenametljive kolumne za list *Sunday newspapers*, a da bi dobila potporu za svoju politiku. „Napomene" su uključivale karikature, uredničke komentare širokog dometa i dr. te istodobno širile poglede *Mobile Oils*-a među ciljanom javnošću koristeći metafore i usporedbe s popularnim temama ili problemima. Kolumne su ušle u preko pola milijuna američkih domova. Taktika odnosa s javnošću u ovom

261 N. mj.
262 Isto, 171

slučaju je bila izričito usmjerena na promoviranje poslovnih interesa, ali bez namjere dijalogiziranja ili rasprave. Dakle, čista retoričko uvjeravanje.[263]

Drugi primjer dolazi od G. N. Dionisopoulosa i R. E. Crablea koji prikazuju situaciju gdje je, u odgovoru na nuklearnu nesreću u *Three Mile Island*, nuklearna industrija nastojala upravljati oblikovanjem stavova, uključujući sigurnost i potrebu za nuklearnim snagama. Cilj je bio utjecati na pozitivne stavove o nuklearnim snagama i diskusije u javnosti te osigurati preživljavanje industrije.

R. Brown (2006.)[264] navodi kako odnosi s javnošću imaju četiri povijesno određena retorička stila ili „kulture" koje se očituju u njegovim diskursima:[265]

1) aktivistički odnos s javnošću (zasniva se na vjerovanju i djelovanju koje se ne preispituje);
2) oratorski odnos s javnošću (fokusira se na diskurs i govor);
3) normativni odnos s javnošću (bavi se pripovijedanjem i brojkama); i
4) scenski odnos s javnošću (daje prednost slici i teatralnosti).

R. Brown ističe da pobliže istraživanje načina kako odnosi s javnošću koriste retoriku da bi objasnili vlastitu ulogu može dovesti do razumijevanja učinaka i integracije odnosa s javnošću u društvu.[266]

263 N. mj.
264 R. Brown: *Mith of symmetry: Public relations as cultural styles*, Public relations review, 32, 2006., 206.-212., cit. pr. L. Edwards (b), *n. dj.*, 176.
265 L. Edwards (b), *n. dj*., 176.
266 N. mj.

Teorija međukulturalne komunikacije / Intercultural communication theory

Međukulturalna komunikacija se događa kad god se poruka koja je stvorena u jednoj kulturi tumači u drugoj. Kako bismo razumjeli dinamiku međukulturalne komunikacije, prvo se moraju razumjeti koncepti *kulture* i *komunikacije*. Koncept kulture ima više različitih definicija. Ipak većina definicija prihvaća kako je *kultura kolektivni ili skupni proces koji je vezan za komunikaciju*. Komunikacija je, najjednostavnije, proces gradnje značenja.[267]

Poznato je kako je 21. stoljeće vrijeme brzih promjena u tehnologiji, trgovini i komunikaciji. I velike i male organizacije sada djeluju u međukulturalnim okruženjima. Npr., američke korporacija sada imaju podružnice diljem svijeta. Slično, kompanije iz drugih dijelova svijeta imaju poslovne odnose sa SAD-om. Praktičari odnosa s javnošću moraju razumjeti temeljne važnosti međukulturalne komunikacije. Praktičari i u SAD-u i vani, trebaju se upoznati s tim kako odnosi s javnošću mogu biti objašnjeni i usavršeni razmatranjem teorija međukulturalne komunikacije. Načini na koje organizacije mogu efikasno komunicirati s međunarodnim javnostima ovise o raznolikosti kulturnih i društvenih snaga. Ove kulturne i društvene varijacije će utjecati na komunikaciju između međunarodnih organizacija i javnosti (nacija) domaćina. Opsežno istraživanje pokazuje sličnosti i razlike između kultura, a mnogi istraživači se slažu kako je *kontekst* jedna od najkorisnijih teorija za razumijevanje međukulturalne komunikacije.[268]

Teorija *konteksta* je temelj za razumijevanje raznih kulturnih razlika koje utječu na međusobnu komunikaciju. Kontekst se najlakše razumije kao situacija ili okruženje koje obuhvaća komunikativnu interakciju. Razumijevanjem konteksta situacije, strane dobivaju značenje i signale koji vode ljude u tome kako djelovati i reagirati u međusobnom susretu. E. Hall (1984.) je prepoznao dvije vrste konteksta.[269]

Kulture visokog-konteksta, kao što su one u Aziji, Arapskim zemljama i Latinskoj Americi, karakterizira komunikacija koju pokreću i situacija i

267 M. Taylor: *Intercultural communication theory*, in: R. L. Heath (ed), Encyclopedia of Public Relations, 2005., 428.
268 N. mj.
269 Isto, 429.

odnos između strana. U visokom kontekstu strane procjenjuju okruženje i shvaćaju značenje situacije a da se ne govori isuviše mnogo riječi. Osobni i profesionalni odnosi u ovim društvima visokog konteksta imaju vrlo malo prostora za pregovore. Ove uloge (superiorna, podređena, partner, član) diktiraju ton i sadržaj komunikacije; kada ljudi ne poznaju jedni druge dobro, oni se oslanjaju na veoma formalnu komunikaciju.

U kulturama niskog konteksta, kao što su Njemačka, SAD, Kanada, Australija i skandinavske kulture, ton i sadržaj komunikacije je doslovce ono što se piše ili govori. Ljudi iz kultura niskog konteksta općenito traže sigurnost u svom razumijevanju situacije oslanjanjem na izgovorene riječi, pisane dokumente i formalne dogovore. U kulturama niskog konteksta, značenja koja vode ljudska razumijevanja situacije su u riječima, a ne situaciji.

Drugi skup teorija za razumijevanje dinamike međukulturalne komunikacije je *kulturna varijacija*. Rad G. Hofsteda je središnja teorijska osnova u literaturi istraživanja međunarodnih odnosa s javnošću. Hofstede (1984.) je stvorio pet dimenzija kulture, uključujući:[270]

a) moć udaljenosti,
b) izbjegavanje neizvjesnosti,
c) individualizam-kolektivizam,
d) muškost-ženskost (muško-ženski poslovi), i
e) konfučijski dinamizam.

Istraživači odnosa s javnošću su primijenili ove dimenzije u kvalitativnim i kvantitativnim studijama međunarodnih odnosa s javnošću. *Moć udaljenosti* se odnosi na otvorenost komunikacije na višoj razini u društvu.[271] Druga dimenzija, *izbjegavanje neizvjesnosti*, odnosi se na toleranciju dvosmislenosti članova organizacije. Izbjegavanje neizvjesnosti mjeri sposobnost ljudi da se nose s neizvjesnošću. Postoji tendencija za postojanjem više pisanih pravila, propisa i naglaska u izbjegavanju neizvjesnosti u visokim kulturama. Treća dimenzija, *muškost*, objašnjava kako se radni zadatci raspodjeljuju po kulturama i ustanovljuje raspodjeljuju li se jedna-

270 N. mj.
271 U moći udaljenosti visokih kultura, kao što su narodi u Aziji, praktičari odnosa s javnošću mogu oklijevati izraziti mišljenje svojim supervizorima.

ko ovi zadatci i muškarcima i ženama.[272] Četvrtu dimenziju, *individualizam-kolektivizam*, karakterizira kako ljudi vrednuju sebe u odnosu prema većim skupinama ili zajednici. Individualizam-kolektivizam istražuje odnose između pojedinaca i skupine ili zajednički. Kulture s visoko individualističkim vrijednostima, kao što su SAD i Australija, nastoje imati obzira za (samo)aktualizaciju i napredovanje karijere u organizaciji. Kulture s kolektivističkim vrijednostima nastoje vrednovati koristi prema organizaciji više od interesa i prava pojedinca. Najnovija dimenzija, *konfučijski dinamizam* opisuje kulture koje se temelje na idejama štednje, ustrajnosti i želje za uredne odnose s drugima.[273]

Prema Hostedu (1984.), ovih pet varijabli je nazočno u svim kulturama i stupanj njihove nazočnosti će utjecati na unutarnju i vanjsku komunikaciju bilo koje organizacije. Kulturna varijacija utječe na praksu međunarodnih odnosa s javnošću na dvije razine.

1) Ona može utjecati na odnose komunikacije *unutar* organizacije. Npr., dimenzija moći udaljenosti može nam reći o iskustvu praktičara odnosa s javnošću s njihovim supervizorima ili menadžerima. U studiji Indijskih organizacija,[274] je zaključio da moć udaljenosti može imati jak utjecaj na aktivnosti odnosa s javnošću. Kasnije istraživanje[275] je ustanovilo kulturnu dimenziju kolektivizma kao glavni utjecaj na japanske odnose s javnošću; koncept *wa*, što znači „harmonija" i *amae*, što znači „dobrota drugih", rezultira na aktivnosti odnosa s javnošću koji stvaraju „uzajamnu solidarnost" u organizaciji.
2) Kulturna varijacija može utjecati na razvoj prakse međunarodnih odnosa s javnošću na *društvenoj razini*. Nacije koje imaju visoko izbjegavanje neizvjesnosti nisu tolerantne prema riziku ili prijetnji od krize. Organizacije koje djeluju u nacijama visokog izbjegavanja neizvjesnosti moraju prepoznati situacije koje se mogu či-

272 Npr., u visoko ženskim kulturama kao što su Švedska, i muškarci i žene rade kao predškolski učitelji, tajnice i njegovatelji. Visoko muška kultura je karakteristika bilo koje nacije gdje žene rade jedne poslove, a muškarci druge.
273 Denise Fernandez, Dawn Carlson, Lee Stepina i Joel Nicholson (1997.) su izveli prateće istraživanje i ažurirali dimenzije kulture u 14 nacija.
274 K. Sriramesh (1992.).
275 Vidi: K. Sriramesh, Y. Kim, i M. Takasakij: *Public relations in the Asian cultures: Analyisis*, Journal of Public Relations Research 11, 1999., 271. – 292.

> niti da su niskog rizika, kao situacije koje mogu biti potencijalne kao krize od članova druge kulture. Nedovoljna komunikacija za vrijeme mogućeg rizika negativno će utjecati na javno prihvaćanje organizacijskih poruka. Baš kao što je kulturna varijacija važna za razumijevanje međunarodnih odnosa s javnošću, tako su važni i društveni činitelji. Različita društva će reagirati različito na poruke odnosa s javnošću.

Odnosna međukulturalna teorija s jasnim implikacijama za odnose s javnošću je zabrinutost/neizvjesnost menadžmenta (AUM).[276] AUM teorija nudi okvir za razumijevanje međusobnih, organizacijskih i društvenih razina tolerancije rizika.[277]

Teorije međukulturalne komunikacije su također pod utjecajem neverbalne komunikacije. Hallova (1984.) međukulturalna *teorija vremena* pokazuje kako različite kulture organiziraju i doživljavaju vrijeme na različite načine. *Polikronične* kulture su one koje vjeruju kako je vrijeme fleksibilno i može uključiti obavljanje više stvari odjednom. U polikroničnim kulturama, uključenost u i kompletiranje zadatka su važniji nego držanje unaprijed dogovorenog rasporeda. *Monokronične* kulture, s druge strane, vjeruju kako planirani događaji i pravovremenost moraju biti ispunjeni. Ljudi u ovim kulturama rade na jednoj stvari u jednom trenutku i prestaju raditi na zadatku ako je drugi sastanak ili dogovor zakazan (planiran). Vremenska orijentacija može utjecati na posao, komunikaciju i odnose. Uspješni praktičari odnosa s javnošću trebaju prepoznati pretpostavke njihove vlastite vremenske orijentacije i biti spremni razumijeti i prilagoditi se orijentaciji drugih.[278]

276 W. Gudykunstova (1995.) teorija: Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status.
277 M. Taylor, *n. dj.*, 430.
278 N. mj.

Teorija feminizma / Feminization theory

Feminističke analize odnosa s javnošću pojavile su se krajem 80-ih godina prošloga stoljeća, u trenutku kada je broj žena u ovoj profesiji prvi put premašio broj muškaraca. Danas u većini zemalja oko 70 posto praktičara odnosa s javnošću čine žene.[279]

Feministička istraživanja na području odnosa s javnošću razvila su se kao odgovor na dva široka interesa. Jedan je učinak na područje odnosa s javnošću u trenutku kada je broj praktičara žena veći od broja muškarca. Druga tema je motivirana željom za pozitivnom i konstruktivnom ulogom žene u odnosima s javnošću. Brojni teoretičari koji se bave ulogom žene u profesiji odnosa s javnošću smatraju kako feministička perspektiva povećava kvalitetu istraživanja i prakse odnosa s javnošću i pozicionira ih bolje i kvalitetnije služiti društvu.[280]

Feminističke analize profesije osobito se bave razlozima neravnoteže, kao i feminističkim interpretacijama aktivnosti odnosa s javnošću. Njihovi rezultati ističu ulogu stereotipa koji oblikuju percepciju ne samo žena praktičara i samih odnosa s javnošću kao feminizirane profesije, već i tehničku ulogu koju većina žena u njoj ima i relativno nizak status te uloge u strukturi organizacije.[281]

Nekoliko feminističkih istraživača stvorilo je na temelju ovih metoda začetke feminističke teorije odnosa s javnošću. Neki autori nude sveobuhvatni feministički pogled na ovo polje. Uzimajući u obzir djelovanje institucionalnog seksizma i organizacijske stereotipe, oni zagovaraju promjene na četiri razine:[282]

1) društvenoj,
2) organizacijskoj,
3) profesionalnoj, i
4) individualnoj.

279 L. Edwards, *n. dj.*, 171.
280 K. M. Papinchak: *Feminization Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 323.
281 L. Edwards, *n. dj.*, 172.
282 L. Edwards (b), *n. dj.*, 176. – 177.

Pored kvantitativnih analiza teoretičari i istraživači na ovom području bave se i *feminističkim vrijednostima i stavovim* koje se tradicionalno povezuju sa ženama u praksi odnosa s javnošću. L. A. Grunig bavi se ulogom žena i smatra kako one u odnosu na muškarace imaju karakteristike, kvalitete i vrijednosti koje idealno pristaju uz praksu odnosa s javnošću. Ove izražajne crte bi trebale voditi žene do prakse i modela odnosa s javnošću koji karakterizira dvosmjerna komunikacija i jednaka skrb za sve organizacijske javnosti (dionike) svake organizacije. Pod uvjetom da bude podržana, ova hipoteza bi nas trebala dovesti do zaključka kako žene ili ljudi s feminističkim vrijednostima mogu zauzvrat biti socijalno najodgovorniji praktičari. Ako je tako, ovi bi ljudi povećali i profesionalizam i učinkovitost na području odnosa s javnošću.[283]

Prema L. A. Grunig, primjeri takvih feminističkih vrijednosti uključuju altruizam, predanost, jednakost, pravičnost, etiku, nepristranost, sklonost opraštanju, integritet, pravdu, lojalnost, moralnost, njegovanje, savršenstvo, kvalitetu života, standarde, toleranciju i omiljenost djece.[284]

Intelektualna analiza može imati i prednosti i nedostatke, smatraju teoretičari. S jedne strane, ona pospješuje promjenu, a s druge sprječava ili usporava promjenu „podizanjem prašine" u svezi pitanja kojima se javnost ne želi baviti. Prepoznajući rezultate, više autora se složilo u konstataciji kako brza feminizacija područja, koja se još razvija, može biti i prijetnja na putu uspjeha, posebno na najvišoj razini organizacijskog donošenja odluka.[285]

Neki autori su proučili i stavove upravljanja 10 žena i otkrili kako one u pravilu imaju osobni, interaktivni pristup svojoj ulozi, koristeći *transformacijski* (vodstvo koje je sposobno mijenjati situaciju, a ne samo prilagođavati se situaciji) i *interakcijski* stil upravljanja, prilagođavajući svoj pristup i jeziku koji koriste u skladu sa situacijom u kojoj se nalaze i nastojeći motivirati i inspirirati svoje suradnike kroz suradnju i savjetovanje.

Neki od tih teoretičara navode koncept *dogovorenog odustajanja*, koji opisuje kako žene praktičari prihvaćaju postojanje diskriminacije na rad-

283 L. A. Grunig: *Feminist values in public relations*, Journal of Public Relations Research, 12(1), 2000., cit. pr. K. M. Papinchak: *Feminization Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 324.
284 N. mj.
285 K. M. Papinchak, *n. dj.*, 324.

nom mjestu. Procesi selekcije u kojima se daje prednost muškim vrijednostima povećavaju postojeću neravnotežu između žena i muškaraca na menadžerskoj razini.

Drugi istraživači feminizma otkrili su kako pristanak žena na stereotipe kod stvaranja slike o samom sebi, kao i opisi drugih praktičara, predstavljaju značajnu prijetnju ne samo njihovoj karijeri, nego i ugledu profesije u cjelini. Međutim, potvrđeno je kako kod žena koje dosegnu menadžment razinu nema značajnih rodnih razlika u utjecaju organizacije.

Premda statistika američkog Ministarstva trgovine iz 1998. ukazuje kako su žene „odgovorne" za gotovo dvije trećine svih poslova odnosa s javnošću u SAD-u,[286] ipak, muškarci nastavljaju dominirati tim područjem jer oni drže više seniorske (upravljačke) pozicije, koje su tradicionalno povezane s moći, prestižom i odgovornosti.

Kao što smo vidjeli, činjenica je kako više žena nego muškaraca stječe formalno obrazovanje u odnosima s javnošću, ali to ne podrazumijeva da se sve više žena pozicionira na upravljačku (menadžment) razinu. Istraživači tom neravnotežom „prijete" organizacijama koje ne razumiju procese i trendove ili su diskriminirajući. Oni vjeruju kako će organizacije koje „blokiraju" napredak žena imati za posljedicu gubitak potencijala za izvrsnost u odnosima s javnošću.

Jedno od pitanja *gender* strukture je i pitanje tzv. *efekta staklenog plafona/stropa* (*glass ceilling effect*) kao imaginarne granice koja sprječava žene da budu uspješnije, premda ne postoje stvarni propisi i pravila koji bi ih zaustavili.[287]

„Stakleni plafon" u odnosima s javnošću se prepoznaje pomoću analiza koja upućuje da se žene u praksi više nalaze u ulozi tehničara, a manje u menadžerskoj ulozi. Teoretičari ukazuju na to da se već godinama izraz „stakleni plafon" koristi kako bi se objasnile nevidljive barijere s kojima se žene suočavaju u pokušaju svoje promocije. Premda žene čine 70 posto zaposlenih u odnosima s javnošću, one ne čine veliki postotak na višim menadžment pozicijama u toj branši.

286 Izvješće Američkog Ministarstva trgovine iz 1998. (L. A. Grunig, E. L. Toth, L. C. Hon: *Feminist values in public relations* 2000., 50.), cit. pr. K. M. Papinchak, *n. dj.*, 324.
287 http://www.zorantomic.net

Istraživači su otkrili kako su žene plaćene 68 centi za svaki dolar plaćen muškom poslovnom službeniku. Muškarci zarađuju, u prosjeku, gotovo $ 23.000 godišnje više nego što žene zarađuju u odnosima s javnošću. Ova analiza vodi do zaključka kako „stakleni plafon" postoji za žene u odnosima s javnošću i menadžmentu komunikacija unatoč sve većoj feminizaciji profesije.

Ima teoretičara i istraživača koji ne vjeruju kako je feminizacija profesije dobra. Takvi tvrde kako je feminizacija negativno utjecala na odnose s javnošću i njihovu reputaciju. Drugi pak vjeruju i tvrde kako je feminizacija otvorila vrata feminističkim istraživačima, ženskim idealima i željenoj transformaciji profesije. Zagovornici feminizacije idu i dalje tvrdeći kako feminizacija čini odnose s javnošću više etičkim, ne samo u pojavi, nego i u praksi.

Teorija društvene razmjene / Social exchange theory

Teorija društvene razmjene prilagođava se mikroekonomskoj teoriji i zapravo nije riječ o jednoj teoriji nego nekoliko teorija koje opisuju nove osobine društvene interakcije. Najsveobuhvatnija primjena društvene razmjene je bila u području interpersonalnih odnosa. Teorija društvene razmjene je „pozvana" objasniti kako se društveni odnosi formiraju, šire i nestaju. U novije vrijeme ove teorije su bile korištene kako bi okarakterizirale odnose između pojedinih javnosti i organizacija.[288]

Društvena razmjena razlikuje se od ekonomske razmjene po tome što je društvena razmjena relativno neformalna. Ona uključuje obveze koje nisu unaprijed određene; razmjena je manje vremenski vezana od ekonomske razmjene. Za razliku od ekonomske razmjene, elementi društvene razmjene su sasvim raznoliki i ne mogu biti reducirani na jednu kvantitativnu stopu razmjene. Društvena razmjena zahtijeva od nekoga da vjeruje drugom i poštuje njegove obveze. Odnosi nastaju iz milo-za-drago (*tit-for-tat*) reciprociteta u manjim društvenim transakcijama pošto obje strane pokazuju svoju pouzdanost. Društvena razmjena stoji u opreci s ekonomskom razmjenom zbog toga jer nastoji njegovati osjećanja osobne obveze i zahvalnosti.[289]

Jednostavni modeli društvene razmjene pretpostavljaju kako naplata i troškovi pokreću odluke i odnose. Kada naplate odnosa premašuju troškove, osoba se pokreće proširiti razmjenu u odnosu. Naprotiv, kada troškovi premašuju naplate, osoba će zaustaviti napredovanje odnosa ili ga čak prekinuti. U međusobno korisnoj razmjeni svaka strana ostvaruje želje druge strane po nižoj cijeni za sebe nego što vrijede resursi koje druga strana nudi. U takvom modelu, uzajamni odnos zadovoljstva (win-win) osigurava stabilnost odnosa.

Ipak, ljudi se često mire s manje zadovoljavajućim odnosom. J. W. Thibaut i H. H. Kelley (1959.) su predložili dva standarda usporedbe da pokažu razliku između zadovoljstva i stabilnosti odnosa.

288 G. Leichty: *Social Exchange Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005., 783.
289 N. mj.

Zadovoljstvo odnosa se povećava kada ravnoteža naplata i troškova u odnosu premašuje razinu usporedbe osobe.[290] Kada ravnoteža naplata/trošak padne ispod ovih očekivanja, osoba će biti nezadovoljna s odnosom. Neki ljudi traže veće profite iz njihovih odnosa nego drugi. Što je zadovoljavajuća razmjena za jednu osobu, bit će nezadovoljavajuća za drugu.

Stabilnost odnosa je određena time kako se trenutni odnos poredi s usporedbom razina alternativa – ili razina naplata za koje osoba misli kako ih može dobiti u drugim odnosima. Ukoliko je trenutni odnos viđen kao više profitabilan od alternativa, treba ga izdržati, nezavisno od zadovoljstva odnosa osobe. Kombinirajući ova dva standarda možemo razlikovati četiri vrste odnosa:[291]

a) *Promašeni odnos*. U njemu asocijacija pada ispod razine usporedbe osobe i alternativnih odnosa koji su na raspolaganju.[292]

b) *Nestabilan odnos.* U njemu se odnos uspoređuje povoljno s nečijim očekivanjima, ali zaostaje iza viđenih alternativa odnosa.[293]

c) *Neželjeni odnos.* U njemu se odnos uspoređuje nepovoljno s razinom usporedbe, ali kotira bolje nego alternative.

d) *Blaženi odnos*. U njemu ciljani odnos premašuje nečija očekivanja i razinu usporedbe alternativa.

Jedna naročito korisna verzija teorije društvene razmjene je nađena u modelu investiranja C. Rusbulta (1987.). Ovaj model predlaže da ulaganje također služi stabilizaciji odnosa. Što više (ne)prenosivih (na drugoga) investiranja osoba ima u danom odnosu, to će vjerojatno odnos biti stabilniji. U ovoj formulaciji, stabilnost odnosa ili predanost jest funkcija zadovoljstva odnosa plus njihovo investiranje. Ljudi ponekad zaključuju kako su previše investirali da bi prekinuli odnos ili poduzetnost. Zbog toga oni ulijevaju dodatne resurse u odnos kako bi pokušali spasiti svoja ugrožena investiranja.

Model investiranja prilagođava se raznolikim odnosima kao što su zaposlenički odnosi i odnosi s kupcem ili klijentom. Važnost odnosa ulaga-

290 Razina usporedbe se temelji na prošlom iskustvu osobe ili socijalnom opažanju.
291 G. Leichty, *n. dj*., 783. – 784.
292 Nisko zadovoljstvo i nisko viđene alternative.
293 Zadovoljan, ali privučen na druge odnose.

nja je pokazana u načelima marketinškog odnosa koji zagovara izgradnju raznolikih i jedinstvenih odnosa sa svakim potrošačem (klijentom) preko korištenja računalne baze podataka i informatičkih tehnologija. Prema D. Peppersu i M. Rogers, klijent govori tvrtki što ona želi; tvrtka onda to čini i sjeća se preferencija klijenta za slijedeći put. Odnos učenja između klijenta (potrošača) i tvrtke postaje sve pametniji sa svakom pojedinačnom interakcijom, definirajući u detalje više nego ikad individualne potrebe i ukuse samih klijenata (potrošača).[294]

Teorija društvene razmjene također istražuje kako ljudi odgovaraju kada osjete nezadovoljstvo odnosa. Npr., oni mogu tražiti alternativne izvore resursa, reducirate naplate druge strane, pozvati na veću predanost na strani druge osobe; ili pokušati povećati uočenu vrijednost njihovih vlastitih resursa prema drugoj strani. U najgorem slučaju, oni mogu sudjelovati u njima i obezvrijediti druge resurse zbog sebe. Kasnije istraživanje je pokazalo kako ljudi nastoje izaći iz odnosa kada imaju niska investiranja i kada uoče mnoge alternative.[295]

Metafora upravljanja (manadžment) odnosima je dobila popularnost u marketingu i odnosima s javnošću. Teorije nastavljaju doprinositi proučavanju odnosa organizacija – javnost. Za jednu od njih metafora koja karakterizira odnose s javnošću kao *upravljanje odnosa* treba priznati kako svi dugoročni odnosi nisu zdravi ili uzajamno zadovoljavajući za strane koje su uključene. Perspektive kao što su *model investiranja* i *teorija ovisnosti resursa* podsjećaju nas na to kako brojni odnosi imaju loše perspektive.

294 U teoriji ovaj sve veći stupanj praktičnosti predstavlja investiranje u klijente.
Teorije ovisnosti resursa primjenjuju ovo načelo kako bi istražile moć dinamike odnosa. Ravnoteža ovisnosti u odnosu određuje moć koju strana ima u njemu. Ovo je navedeno u načelu najmanjeg interesa koji kaže kako osoba koja ima najmanji interes u asocijaciji (tj. manje je ovisna o odnosu) ima najveći utjecaj nad putanjom odnosa.

295 Albert Hirschman (1991.) je razvio tipologiju izlaska, lojalnosti i glasa da bi objasnio kako ljudi u organizacijama odgovaraju na propadanje organizacije. Caryl Rusbult i kolege su ovom modelu dodali kategoriju zanemarivanja.

III.

MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU

Modeli odnosa s javnošću

Pored teorija, modeli nas upućuju u bolje razumijevanje odnosa s javnošću. Rasprava o modelima u odnosima s javnošću vodi nas do Grunig-Huntovih modela odnosa s javnošću, koji su danas najrelevantniji za analizu primjene modela u ovoj profesiji. J. E. Grunig i T. Hunt četiri modela odnosa s javnošću predstavili su u svojoj knjizi *Managing Public Relations* koja je izišla 1984. godine. Oni polaze od: modela tiskovne agenture, modela javnog informiranja, dvosmjernih asimetričnih modela i dvosmjernih simetričnih modela. Pored četiri najcitiranija modela važno je ukazati i na S. M. Cutlipov *model otvorenih sustava.*

Što su modeli?

Modelom (lat. *modulus* – obrazac, mjera) smatramo materijalnu ili misaonu reprodukciju nekog originala (objekt, proces, pojava, mišljenje i sl.). M. Kunczik, A. Zipfel citiraju G. Maletzhea (1986). prema kojemu se model može definirati kao „pojednostavljenu, apstrahiranu reprezentaciju područja realiteta radi isticanja relevantnih aspekata za neki određeni postavljeni problem kako bi se on učinio preglednim".[296] S tim u vezi model ispunjavaju dvije funkcije:

1) *funkciju organizacije* (integrira pojedinačne oblike u ukupni kontekst),
2) *heurističku funkciju* (stjecanje novih uvida – heuristika=skup znanja o metodama otkrivanja i utvrđivanja novih činjenica i spoznaja).

Proces modeliranja je star koliko i ljudski rod, a njegovi korijeni temelje se na saznanjima o sličnosti pojava i stvari u prirodi. [297] Budući da se modeli sustava mogu izraditi na različite načine, iz raznovrsnih elemenata i za posebne svrhe, njihovo se sistematiziranje može provesti s raznih stajališta.

S tim u svezi modeli se mogu podijeliti: [298]

296 M. Kunczik, A. Zipfel, *n. dj.,* 19.
297 M. Žaja: *Poslovni sustavi*, Školska knjiga, Zagreb, 1963., 63.
298 Isto, 65. – 66.

- *prema svojstvima modela* (fizički, grafički, verbalni i formalni modeli);
- *prema odnosu s originalom* (modeli funkcije, modeli strukture i modeli ponašanja); te
- *prema namjeni modela* (demonstracijski model, eksperimentalni i model odlučivanja).

Grunig-Huntovi modeli odnosa s javnošću

Povijesno gledano, odnosi s javnošću razvijaju se kroz četiri modela koja se mogu promatrati i kao povijesni razvitak propagande, javnog informiranja, asimetričnih i simetričnih odnosa s javnošću. Ta klasifikacija potječe od američkih znanstvenika J. E. Gruniga i T. Hunta. Prema njima postoje četiri povijesna, ali i danas aktualna i u praksi primijenjena modela odnosa s javnošću. To su:[299]

1) model tiskovne agenture i publiciteta,
2) model javnog informiranja,
3) dvosmjerni asimetrični model, i
4) dvosmjerni simetrični model.

Ta četiri modela mogu se gledati kao pojednostavljena prezentacija vrijednosti, ciljeva i ponašanja organizacije kada prakticiraju odnose s javnošću.

Model tiskovne agenture i publiciteta / The Press Agentry – Publicity Model

Povijesni razvitak modela komuniciranja može se promatrati još od Amosa Kendalla koji je bio namještenik kod Andrew Jacksona[300] što odgo-

299 J. E. Grunig, T. Hunt: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadswortgh, Belmont, 1984., 13.
300 Andrew Jackson (Waxhaw, 15. ožujka 1767. – Nashville, 8. lipnja 1845.) je američki vojskovođa, političar i državnik, najpoznatiji po tome što je bio 7. predsjednik SAD te osnivač današnje Demokratske stranke. (http://hr.wikipedia.org/wiki/Andrew_Jackson).

vara dužnosti današnjeg predsjedničkog tajnika za tisak/medije. Bilo je to vrijeme, 1830.-ih, kada su prvi formalni stručnjaci (predstavnici za tisak-press agenti) počeli obavljati praksu odnosa s javnošću, premda je povjesničar novinarstva Alfred Mclung Lee tvrdio da su press agenti postojali sve od trenutka postojanja novina.

Press agenti su stvorili brojne popularne američke junake. Daniel Boone bio je poznati zemljoposjednik koji je želio promovirati naseljenje u *Kentuckyu*, a kao takav bio je proizvod press agenata. Junaci divljeg zapada, kao što su Buffalo Bill Cody, Wyatt Earp, Calamity Jane i Wild Bill Hickock također su u biti stvoreni od njihovih press agenata koji su pisali za razne novine. Osim toga, publicisti su nastavili dalje s fantastičnim pričama o zemlji, klimi i zlatu u Kaliforniji i na teritoriju Oregona. Premda su press agenti (možda) postojali od vremena od kada postoje novine, tek im je rađanje *penny* tiska 1830.-ih dopustilo doživjeti procvat. Kada je Benjamin Day stvorio Njujorški *Sun* (1834.), on ga je prodavao za jedan *penny*, u vrijeme kada se većina novina prodavala za šest centi, što je bilo preskupo za običnog čovjeka. Sun, je međutim, „briljirao za svakoga", bio je unutar kupovne mogućnosti običnog čovjeka. Bio je to poziv press agentima da stvore priče „velikog formata" koje su bile uglavnom izmišljene. Najistaknutiji među njima bio je Phineas T. Barnum.[301]

Phineas T. Barnum - „Ne postoji loš publicitet"

Phineas T. Barnum se, između ostalog, proslavio promovirajući svoje atrakcije u cirkuskim predstavama. E. L. Bernays je ispričao priču o Joice Heth, crnačkoj robinji koja je, prema pisanjima P. T. Barnuma, navodno njegovala George Washingtona 100 godina. Dakle gospođa Joice Heth bila je povod da Barnum pokrene vrlo uzbudljivu priču koja je dobila snažan publicitet. Novine su davale prostora za priču u njihovim uvodnicima i kolumnama, a Barnum je držao priču vrućom pišući pisma novinama pod brojnim pseudonimima. Neka od ovih „pisama" su tvrdila kako je Barnum bio varalica, drugi su ga hvalili do neba kao nekoga tko je obavljao ogromnu javnu korist privlačeći pozornost javnosti. Odgovarajući na brojne upite,

301 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 27. – 28.

Barnum je kazao kako ga nije briga ako ga novine napadaju sve dok ispravno pišu njegovo ime. Izjavio je kako *ne postoji loš publicitet* i bio je to njegov osobni *credo*.[302]

Barnum je također osmislio termin „jumbo", koji je potjecao od njegovog slona (Jumbo) i „Sijamski blizanci" ime koje je dao paru spojenih blizanaca. Među Barnumovim promocijama bili su patuljak-general Tom Thumb; Jenny Švedski slavuj-Jenny Lindi; izmišljen lik 1869. – Kardifski Div; Zip-što je to?; najveći show na Zemlji-lansiran 1871. i dr. Barnum je čak imao svog vlastitog predstavnika za tisak zaduženoga za publicitet. Zvao se Richard F. „Tody" Hamilton.[303] Barnumova poznata izjava: *svake se minute rađa jedan naivac*, nastavlja živjeti. „Mjuzikl Barnum" se izvodi na Broadwayu i diljem zemlje, a majice kratkih rukava s poznatim sloganom se prodaju u kazalištima.[304]

Većina press agenata općenito je tražila medijski prostor zbog interesa svojih klijenata, ali mnogi drugi agenti tražili su izloženost medijima zbog društvenih razloga. Tehnike tiskovne agenture i publiciteta počele su poprimati važnost i u političkim kampanjama, posebno u posljednjem desetljeću devetnaestog stoljeća.[305]

Neka je javnost prevarena

Eric Goldman u maloj knjizi o pojavi savjetnika odnosa s javnošću, napisanoj 1948. god., nazvao je eru tiskovne agenture, erom *„Neka je javnost prevarena"* (*the public be fooled*). U poslovnim krugovima, ovo je pratila ili slijedila era *„Neka je javnost prokleta"*. Tehnike odnosa s javnošću su bile slične u obje ere. U razdoblju od 1875. do 1900. posao u SAD-u zvao se Veliki posao ili biznis (*Big Business*). Menadžeri su bili javni heroji, „kapetani industrije". Željezničke i telegrafske linije su položene duž kontinenta, a dogodila se i velika industrijska ekspanzija. Ovi „kapetani industrije" uglavnom nisu imali obzira za javnost, i malo su komunicirali s njom pri-

302 Isto, 28.
303 Barnum je bio citiran kako govori da je Hamilton bio više odgovoran za njegov uspjeh nego bilo koji drugi čovjek.
304 Barnum nije bio jedini predstavnik za tisak zadužen za publicitet. Drugi su služili brojnim celebrytima (poznatim osobama) u godinama koje su slijedile.
305 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.,* 29.

klanjajući se doktrini: *što javnost manje zna o njihovu poslovanju, to će biti učinkovitije i profitabilnije – čak i društveno korisnije – djelovanje.*[306]

Neka je javnost prokleta

Fraza *neka je javnost prokleta* (*the public be damned*) navodno potječe od sina predsjednika njujorške željeznice koji je to izjavio u jednom intervju medijima.[307] Ova izjava točno opisuje filozofiju odnosa sa javnošću u tzv. velikom biznisu (poslu) krajem 19. stoljeća. Kako se 20. stoljeće približavalo, vlada i radničke skupine počele su napadati menadžment, a menadžeri su odgovorili s publicitetom. U isto vrijeme, tvrtke (biznis) su koristile tehnike tiskovne agenture promovirajući svoje proizvode.

Željeznice su koristile publicitet još od 1870. godine. George Westinghouse je 1889. godine formirao prvi odjel odnosa s javnošću u svojoj tek osnovanoj korporaciji.[308] Westinghouse je stupio u poznatu „bitku struja" promovirajući Westinghouse-ovu naizmjeničnu struju naspram istosmjerne struje Edisonove *General Electric Company*.

U to vrijeme poraslo je i oglašavanje. Oglašavači su koristili tehnike publiciteta da dobiju prostor koji bi punili svojim plaćenim oglasima. S druge strane, urednici su reagirali nepovoljno prema eklatantnim nastojanjima predstavnika za tisak da dobiju slobodan medijski prostor.[309]

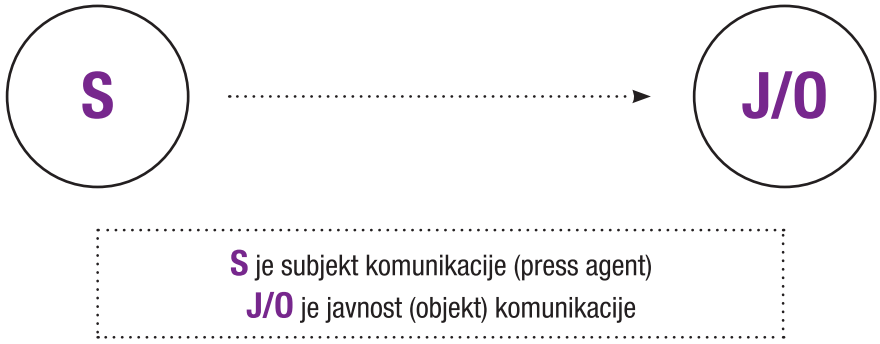
Vatrena borba za prostor

Jedna stvar koju je većina predstavnika za tisak imala – i ima – to je konstantni napor dobivanja besplatnog prostora u medijima za svoje kli-

306 N. mj.
307 William Vanderbilt.
308 Druge kompanije također otvaraju odjele odnosa s javnošću u ovo vrijeme. Henry Ford je reklamirao svoj Model T na početku 1900-ih i započeo je izdavati novine kuće *Ford Times* 1908. General Motors je reklamirao kompaniju kao instituciju 1923., ali nije pokrenuo svoj prvi odjel odnosa s javnošću sve do 1931., pod vodstvom Paula Garretta. U isto vrijeme mnoga sveučilišta, YMCA (Young Men's Christian Association/Kršćanska asocijacija mladih ljudi), Crveni križ, crkve, asocijacije, i druge neprofitne agencije su počele reklamirati sebe. Predsjednici, naročito Theodore Roosvelt i Woodrow Wilson su također bili vrlo vješti u korištenju publiciteta.
309 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 30.

jente, koristeći sve tehnike i trikove kako bi ostvarili dominaciju nad novinama. Premda oni često dobiju publicitet koji su tražili, mediji i javnost nikada nisu zaboravili kako publicitet dolazi iz odnosa s javnošću.[310] To je razlogom zašto oni nazivaju ljude odnosa s javnošću „vatra" – publicisti koji pucaju iz svega oružja na tisak u nadi da će pogoditi cilj.[311]

S obzirom na praksu, model tiskovne agenture i publiciteta odnosa s javnošću može se ilustrirati odnosnom subjekta i javnosti. Budući da je „princ prijevare" koristio tisak i publicitet za postizanje svojih ciljeva (S), javnosti (J) je bila podređena. Izostanak povratne informacije dovodio je javnost u položaj objekta u komunikaciji. Komunikacija je bila jednosmjerna.



Slika 4. Model tiskovne agenture i publiciteta.

310 N. mj.

311 Filozofija press agenata može biti prepoznata iz izjava press agenta na prekretnici 19. i 20. stoljeća. Goldman je citirao „ispovijesti" anonimnog predstavnika za tisak 1905., koji je rekao: „Obično posao predstavnika za tisak nije prorjeđivanje istine, nego izbjegavanje njenog otkrića u nezgodan čas." U svojoj autobiografiji, Bernays je kazao sličnu priču o predstavniku za tisak koji je promovirao Obesitea (eng. Obesity-pretilost) čaj koji navodno pomaže ljudima da smršave. „Zašto vi nastavljate zbijati neslane šale s ljudima?" Bernays je odgovorio: „Ja ne vidim da dobar falsifikat šteti ikome. Da sam imao posla s organizacijama koje su se držale istine, ja bih im također rekao istinu. Ali gledaj, Ed, govore li novine istinu? Zar one nemaju nešto nepovredivo, iznad svake kritike?… Napadaju li one korporacije u kojima njihovi vlasnici imaju dioničkog udjela?…Ja ću nastaviti poigravati se s njima. To je način kako ja zarađujem kruh; to je način kako oni zarađuju svoj."

Model javnog informiranja / The Public Information Model

U dvadesetom stoljeću SAD su tek prošle kroz doba velikog poslovanja (biznisa). Tzv. veliko poslovanje je povećalo blagostanje zemlje, postavljajući željeznicu duž kontinenta, podižući urbane centre, izgrađujući proizvodne pogone, priskrbljujući struju koja je davala bolju svjetlost, naftu za bolje grijanje i energiju. Ali bogatstvo je bilo zgusnuto (koncentrirano). „1900. jedna polovica ljudi nije posjedovala praktički ništa, a jedna osmina ljudi je posjedovala sedam osmina bogatstva. Ustvari, 1% populacije je posjedovalo 54% bogatstva".[312]

Veliki američki biznis također je uspješno kontrolirao vladu, a glas običnih ljudi je često bio rasprodan ili manipuliran u rukama političkih šefova koji su sami bili oruđe ljudi koji su posjedovali tvornice. Nažalost, veliki biznismeni su se više starali za profite nego za zdravlje i sigurnost zaposlenih.[313] Biznis ipak nije izbjegao kritike i pozive na reformu. Zakoni su bili izglasani kako bi ograničili sukobe u poslovanju. Radnici su se organizirali u sindikate. Protivnici tako neosjetljivog biznisa naučili su kako bi publicitet mogao biti učinkovito oružje protiv svakodnevnih problema i kriza.

Ivy L. Lee „Recite istinu"

Ivy Ledbetter Lee, novinar koji je pisao za njujorške novine, prepoznao je tu potrebu. On je bio jedan od prvih i vjerojatno najpoznatiji praktičar odnosa s javnošću modela javno informiranje. Ovaj model, u odnosu na prethodni, temeljio se na posve drugom pristupu. I. L. Lee, predstavljajući svoj način rada, kazao je kako treba reći istinu o postupcima organizacije. Ako je ta istina štetna za organizaciju, onda promijenite ponašanje organizacije tako da bi istina mogla biti iznesena bez straha.

Ivy (Ledbetter) Lee (1887. – 1934.) rođen je u Cedartownu, američkoj saveznoj državi Georgiji. Lee, sin ministra Georgije, diplomirao je na Princetonu i upisao se na Harvardski pravni fakultet. Nakon jednog semestra,

312 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.,* 30.

313 Jedan novinar je procijenio da je 500 000 radnika bilo ubijeno ili osakaćeno svake godine. Željeznice su ubile tisuće ljudi svake godine na križanjima ceste i pruge, ali malo novca je bilo utrošeno na mijenjanje prijelaza gdje se cesta i pruga križaju ili na postavljanje potrebnih uređaja upozorenja.

ostao je bez novca i početkom 1899. otišao u New York tražiti posao kao novinar. Započeo je u Hearstevom *Journalu*, zatim je radio za *New York Times* i *New York World*. Kao mnogi tradicionalni novinari, nije smatrao sebe istinskim profesionalcem sve dok nije radio za troje novine.

Kao reporter (izvjestitelj) Lee je pokrivao brojne rutinske zadatke, ali je najbolje obavljao posao pišući o bankarstvu i poslovanju. Godine 1902. on je također prodao nekoliko članaka o *Wall Streetu* u poslovne časopise. Uspjeh ga je ohrabrio da piše kao slobodan novinar. Njegov prvi posao vezan za publicitet bio je posao tiskovnog predstavnika za njujorški građanski sindikat, političku reformsku skupinu koja se usprotivila političkoj „mašineriji" Tammany Halla u njujorškoj gradonačelničkoj kampanji.

Ova iskustva poslužila su Leeju za novi pogled na javnu komunikaciju, a pokazalo se kako su to bile ideje i za novi model odnosa s javnošću.[314] U tom kontekstu, Lee se pitao je li politika čuvanja poslovne tajne stvarno bila mudra? Kada bi publicitet bio korišten tako efikasno da našteti biznisu, zar ne bi mogao biti korišten s jednakim uspjehom da objasni i obrani biznis?

U međuvremenu Lee je upoznao George Parkera, koji je radio kao publicist za Demokratsku stranku, za vrijeme svog rada u njujorškoj političkoj kampanji. Godine 1904. ova dvojica su otvorila *Parker&Lee*, nacionalnu, treću agenciju odnosa s javnošću.[315]

Leejevi vodeći klijenti i ideje

I. L. Lee je predstavljao brojne istaknute klijente za vrijeme njegove karijere. Najpoznatiji su bili vlasnici antracit ugljena[316] za vrijeme štrajka

314 Prema Hiebertu: On je znao da nikad nije mogao biti niti lajav predstavnik za tisak niti novinar vođa kampanje. Njegovi uspješni članci o bankarstvu, zakonima, ulaganjima i Wall Streetu su ga doveli da se osjećao kako ima nekog talenta za objašnjavanje kompliciranih i pogrešno tumačenih činjenica omiljenoj publici.

315 Prva agencija je bila Biro Publiciteta, osnovan u Bostonu 1900., koji je uglavnom pružao tiskovnu agenturu poslovima željnim borbe protiv kritika boraca protiv korupcije. On je umro nekada nakon 1911. Druga agencija, osnovana u Washingtonu od novinara Williama Wolff Smitha 1902., također je trajala oko 10 godina. Agencija Parker &Lee je trajala samo četiri godine pošto je Parker još uvijek imao ideje predstavnika za tisak devetnaestog stoljeća, a Lee je želio više. Nastavio je sam, i 1916. otvorio tvrku nazvanu Lee, Harris, i Lee.

316 Vrsta ugljena. Antracit je idealno gorivo za visoke peći u proizvodnji čelika i za rotacijske peći za proizvodnju cementa. U Hrvatskoj nema ležišta antracita, pa se uvozi za potrebe industrije. (http://hr.wikipedia.org/wiki/Antracit).

1902., Pennsylvanija željeznica i Rockfellerovska obitelj. Tijekom Prvoga svjetskog rata radio je kao direktor publiciteta američkog Crvenog križa. Zatim je radio na kampanji za priznanje Sovjetskog Saveza. Vodio je donose s javnošću za volonterske organizacije kao što su: Riverside Church, Episkopalna crkva, Park Avenue Baptist Church, Prezbiterijanska crkva i dr. Volontirao je za humanitarne organizacije poput Židovske humanitarne udruge, Skloništa za beskućnike, Sjedinjenoga bolničkog fonda, Udruge za hendikepiranu djecu i dr.

Važnije od kronike njegovih usluga svojim klijentima bio je popis njegovih ideja. On je prvi put glasno izgovorio te ideje u svome prikazu o putovima antracitnog ugljena i bugarske kompanije 1906. Sindikat ujedinjenih rudara (*United Mine Workers*) 1902. godine postao je dovoljno snažan predvoditi 150.000 rudara u štrajku u Pannsylvaniji. Štrajk je počeo u svibnju. U listopadu, kada je zima zaprijetila, predsjednik Theodore Roosvelt je intervenirao u namjeri da postigne nagodbu u ime zemlje koja je ovisila o ugljenu za grijanje. Sindikat je postigao značajnu pobjedu u toj nagodbi. Za vrijeme ovoga štrajka, sindikat je bio otvoren prema tisku, a vlasnici rudnika ugljena nedostupni.[317]

Neka je javnost informirana

Četiri godine kasnije (1906. godine) nazirao se još jedan štrajk. Vlasnici rudnika u međuvremenu su naučili svoju lekciju. Kako ne bi ponavljali pogreške, oni su angažirali Ivy L. Leeja da stvori publicitet vlasnicima rudnika ugljena. U njihovo ime, Lee je razvio politiku publiciteta poznatu kao: *„Neka je javnost informirana"* (*the public be informed*) kako bi zamijenio politiku *„Neka je javnost prokleta"*.

Lee je poslao priopćenje medijima navodeći kako će im on ponuditi sve moguće informacije, „shvaćajući zanimanje opće javnosti za uvjete u rudarstvu". Kada je on poslao priopćenje tisku, poslao je i jedan primjerak njegove *Deklaracije načela (Declaration of Principles)*, izjavu koja bi još uvijek mogla izvrsno poslužiti kao opis modela javnog informiranja.[318]

317 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 32.
318 Isto, 33.

> *Ovo nije tajni pres biro. Naš posao je otvoren. Naš cilj je ponuditi vam vijest. Mi nismo reklamna agencija. Naš materijal je precizan i točan. Detalji o bilo kojem predmetu koji se obrađuje bit će poslani blagovremeno i svakom uredniku će se pomoći na najbolji način da izravno provjeri činjenice svake izjave. Na traženje potpune informacije bit će dane bilo kojem uredniku na kojega se odnose informacije u čije ime je članak poslan. Ukratko, naš plan je iskreno i otvoreno, u ime poslovnih interesa i javnih institucija, ponuditi tisku i javnosti SAD-a blagovremenu i točnu informaciju o temama koje su vrijedne i zanimljive da ih javnost zna. Korporacije i javne institucije oglašavaju većinu informacija u kojima je smisao vijesti izgubio svrhu. Ništa manje nije važno za javnost da ima ovu vijest kao što je važno za ustanove da je stave u opticaj. Ja samo šaljem stvar gdje sam siguran da svakom uredniku mogu pomoći u potvrđivanju svakog njezina detalja. Uvijek stojim vama na raspolaganju u svrhu omogućavanja da dobijete potpuniju informaciju koja se odnosi na bilo koju temu koju iznosim u svojem primjerku.*

Radeći za Pensilvanijsku željeznicu, Lee se usprotivio korporativnoj hijerarhiji kada je pensilvanijski vlak imao nesreću u Pensilvaniji. Menadžment je želio obustaviti sve vijesti o nesreći, kao što je bila politika do tada. I. Lee je preokrenuo tu politiku, pozivajući reportere na mjesto nesreće i pomažući im da izvještavaju o događaju:[319]

> *Za Leeja dobari odnosi s medijima, koji je od ključne važnosti za dobre odnose s javnošću, postižu se ne podmićivanjem reportera s propusnicama, nego pružajući informacije koje su im potrebne kako bi napisali svoje priče i obavili svoj posao. Također, od temeljne važnosti je da organizacija kaže i svoju stranu priče.*

Leejeva politika odnosa s javnošću također se može promatrati kroz korištenje priopćenja za tisak. Lee je napravio korištenje tog materijala ekstenzivnijim više nego bilo tko prije njega. Učinio je priopćenje za tisak respektabilnim. Njegovi pomoćni materijali su uvijek bili jasno označeni kako bi pokazali tko ih je napisao i u čije ime. Ranije pomoćni materijali bili su bez imenovanog izvora, ili je informacija procurila od anonimnih izjava.

319 N. mj.

Rehabilitacija Rockfellera

Najdramatičniji rezultati Leejeve politike otvorenosti dolazili su iz njegova rada za obitelj Rockfeller. Njegova služba je započela 1914. godine kada je John D. Rockfeller, Jr. tražio savjet o tome kako izaći na kraj s negativnim publicitetom koji se nagomilao oko njega zbog takozvanog Ludlow pokolja (Ludlow Massacre) u Coloradu.

Devet tisuća rudara ugljena stupilo je u štrajk u južnom Coloradu u rujnu 1913. godine. Rockfellerovi su bili glavni vlasnici dionica u najvećoj kompaniji koja je bila obuhvaćena *Colorado Fuel and Iron Company* – kompanija za željezo i gorivo. U travnju 1914. godine slučajna pucnjava je rezultirala borbom u kojoj je nekoliko rudara, dvije žene i jedanaestoro djece, ubijeno. Rockfellerovi su bili okrivljeni, a „Rockfellerovo ime je bilo osuđivano širom zemlje". Lee je savjetovao mlađeg Rockfellera da provodi praksu otvorene politike. Nakon štrajka, Lee je savjetovao Rockfelleru da posjeti rudarske kampove, pozorno promotri uvjete iz prve ruke, što je Hiebert opisao kao „prekretnicu u odnosima s javnošću".[320] Od tada Lee počinje raditi za Rockfellera kojemu postaje (1915.) osobni savjetnik.

Lee je kasnije savjetovao i John D. Rockfellera Sr. koga su borci protiv korupcije nazvali kapitalistom bez etike. Novinari su ga nazvali „industrijskim magnatom-pljačkašom", a bio je nazvan i „Velika hobotnica". Međutim, u biti Rockfeller je bio darežljiv u davanju novca u dobrotvorne svrhe, ali on nikada nije govorio javnosti o tome. Lee ga je uvjeravao neka promijeni svoju politiku „šutnje i rezerviranosti". Kada je „progovorio" javnost je počela gledati tu obitelj drukčije, a i danas obitelj Rockfeller uživa istaknutu javnu reputaciju.[321]

Premda su praktičari modela javnog informiranja posvetili većinu svog rada stvaranju publiciteta svojim organizacijama, većina ih to čini s idejom koja čini organizacije odgovorne prema javnosti. Ivy L. Lee nije bio iznimka. Njegov posao „bio je tumačenje Pensilvanijske željeznice javnosti i tumačenje stavova javnosti Pensilvanijskoj željeznici. Javnost je bila njegov primarni interes.[322] On je također imao ulogu u razvoju politike menad-

320 Isto, 33. – 34.
321 Isto, 34.
322 N. mj.

žmenta kada je još uvijek bila u fazi diskusije, ukazujući na to kada bi mogla biti u sukobu s javnim mišljenjem."[323]

Javnost, praktičar i klijent

I. L. Lee je vjerovao kako su praktičari u odnosima s javnošću racionalna ljudskih bića, koja će, ako im se pruži potpuna i točna informacija, donijeti ispravnu odluku. On je gledao na praktičara odnosa s javnošću kao na odvjetnika na sudu javnog mišljenja. Lee je međutim vjerovao kako odvjetnik uvijek ne provjerava ispravnost motivacije njegova klijenta. Umjesto toga on je predstavljao interese svoga klijenta koliko god je bilo moguće unutar granica zakona. Na isti način, publicist uvijek ne ispituje motive svoga klijenta, nego promiče njegov interes koliko god to dopušta javno mišljenje.[324]

Lee je pretrpio znatnu kritiku za vrijeme njegova života jer je predstavljao brojne nepopularne klijente. E. Bernays je tvrdio kako je Lee ponekad „skrenuo s puta njegove deklarirane politike do mjere da je nastojao rehabilitirati svoje klijente. Bernays je smatrao, međutim, da su Leejeve izjave za tisak, u ime vlasnika rudnika 1906. i njegova Deklaracija načela, bili „prekretnice u razvoju poslovnog publiciteta".[325]

Lee je umro u nemilosti 1934. godine. U stanovitom smislu, on je bio žrtva svojih vlastitih politika odnosa s javnošću. Njega su dugo zanimali problemi međunarodne komunikacije, vjerujući da bi otvorenost i iskrenost između zemalja mogle doprinijeti međunarodnom razumijevanju.[326]

Još početkom 1930-ih, Lee je pružao savjete *Interessen Gemeinschaft Farben Industrie*, poznatijoj kao I. G. Farben. Nacisti su preuzeli kontrolu nad trustom, a kompanija je tražila od Leeja savjet o tome kako unaprijediti

323 Lee nikada nije obavljao ispitivanje javnog mišljenja. Njegov savjet menadžmentu je dolazio iz intuitivnog osjećaja javnog mišljenja. Edward L. Bernays, radi usporedbe, jednom je kazao kako se njegov rad temelji na znanosti, budući da se Leejev temeljio na vještini. Na ovaj način, Leejev rad je bio tipičan za suvremene praktičare modela javnost – informacija. Oni su savjetovali menadžment o javnom mišljenju – i često su razumjeli javno mišljenje veoma dobro – ali su rijetko obavljali bilo kakvo znanstveno istraživanje kako bi izmjerili to mišljenje.

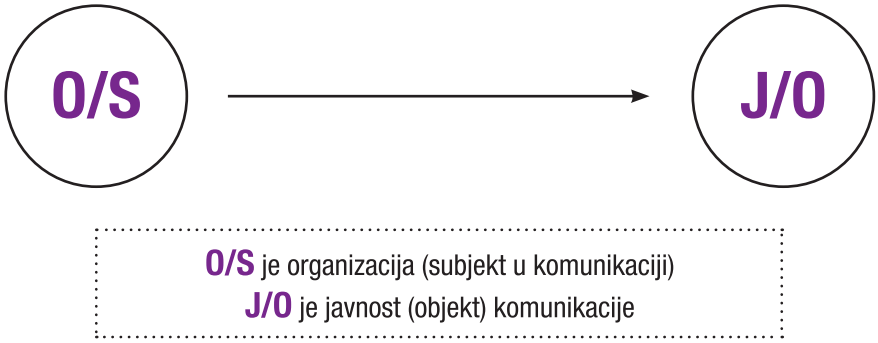
324 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 34.

325 N. mj.

326 U 1920-im on je nastavio osobnu kampanju kako bi dobio razumijevanje Sovjetskog Saveza u SAD-u što je bilo, barem djelomično, odgovorno za službeno priznanje Sovjetskog Saveza od SAD-a 1933.

njemačko-američke odnose. On je dao Nijemcima isti savjet kao što je dao Rockfellerima: *budite otvoreni i iskreni* i promijenite njemačku politiku ako je ona neprihvatljiva za ljude. Nijemci nisu poslušali njegov savjet. Novine su objavile senzacionalistički naslovi da je „Lee razotkriven kao Hitlerov propagandni predstavnik", a njegovo ime je bilo ocrnjeno diljem Sjedinjenih Američkih Država. Prema Hiebertu, Lee je gledao na njemački eksperiment kao način testiranja svojih načela odnosa s javnošću.[327]

Treba reći kako je model javnog informiranja najpopularniji u vladinim organizacija, a posebno u agencijama.



Slika 5. Model javnog informiranja.

U međuvremenu, *Bell system* 1925. godine počinje koristiti ankete i ispitivanje javnog mišljenja, pomičući kompaniju prema dvosmjernom modelu odnosa s javnošću. Prije nego ukažemo na karakteristike druga dva komunikacijska modela, ukazat ćemo na razmišljanje Jamesa E. Gruniga koji u radu *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory* (1989.) ističe kako su model tiskovne agenture (model propagande i publiciteta) i model javnog informiranja, modeli „jednog puta". Praktičari koji ih slijede daju informacije za javnost o organizaciji, ali ne traže informaciju od javnosti istraživanjem ili neformalnim metodama. J. E. Grunig agenturu i dvosmjerno asimetrični model alternativno opisuje kao „zanat", a model javne informacije kao „novinarski model".

327 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 35.

Dvosmjerni asimetrični model / The Two-Way Asymmetric Model

Za vrijeme Prvoga svjetskog rata, propaganda je igrala važnu ulogu u poticanju SAD-a da uđe u rat, a potom uvjeravala javnost da podrže ratnu akciju. SAD su ušle u rat na strani Saveznika nakon velike propagandne akcije Britanaca koji su uvjerili Amerikance u ispravnost njihove strane i njemačkog zla. Kasnije, kada se za većinu ove propagande saznalo kako je bila lažna, kod Amerikanaca se razvio veliki strah od moći propagande. Samo tjedan dana nakon što su SAD ušle u rat, predsjednik Wilson je imenovao bivšeg novinara, G. Creela, na čelo Povjerenstva za javne informacije (*Committee of Public Information*) tj. Američke propagandne agencije (*U. S. propaganda agency*). Ta organizacija je imala jedinstven uspjeh u masovnom nagovaranju.[328]

> *Creel je izvršio, možda najuspješniji posao ratne propagande velikih razmjera kojoj je svijet ikada bio svjedok, pisali su dobri poznavatelji ovoga vremena. Intelektualno i emocionalno bombardiranje je potaknulo Amerikance na vrhunac entuzijazma. Bombardirana je javnost sa svih strana i svim sredstvima i tehnikama: oglasi, jambo oglasi, vijesti, volonteri govornici, škole, kazališta i dr. Rezultat takve propagandne psihoze bila je činjenica da su milijuni domova izvjesili vojne zastave. Ratni ciljevi i ideali su bili konstantno prikazani „očima i ušima" populacije. Ove metode visokog pritiska su bile nove u to vrijeme.*[329]

Premda su metode koje je koristilo Creelovo povjerenstvo bile prilično standardna oruđa modela javnog informiranja, povjerenstvo je postiglo veliki uspjeh jer je iskoristilo psihološka načela masovnog uvjeravanja. U biti, oni i drugi propagandisti učinili su to jer su plasirali poruke koje apeliraju na ono što ljudi vjeruju i žele čuti. Povjerenstvo, kako pišu J. E. Grunig i T. Hunt, „nije bila unutarnja klika koja je nametala neželjena mišljenja o općoj javnosti". Povjerenstvo je promicalo ideje koje je većina Amerikanaca držala prije nego što je rat bio objavljen. Povjerenstvo je samo povezalo i

328 Isto, 37.
329 Isto, 37. – 38.

standardiziralo već prihvaćene ideje u javnosti. U te ideje unesena je moćna snaga emocija.[330]

Bernays predvodi novu generaciju

Creelovo povjerenstvo je ukazalo novoj generaciji praktičara odnosa s javnošću kako je masovno uvjeravanje bilo moguće i da bi moglo imati svoj temelj u društvenoj znanosti. Uz ideju, Creelovo povjerenstvo je također pomagalo novoj generaciji praktičara odnosa s javnošću, koji su napustili povjerenstvo nakon rata, da s iskustvom uđu u praksu. Najistaknutiji među ovom generacijom je bio C. Byoir, utemeljitelj agencije odnosa s javnošću koja još uvijek nosi njegovo ime i Edward L. Bernays, praktičar čiji rad najbolje ilustrira dvosmjerni asimetrični model.[331]

E. L. Bernays pridružio se Povjerenstvu za javne informacije kako bi time iskazao svoje domoljublje. On je bio oslobođen služenja vojnog roka pa i volontiranja za vojnu službu. Razlog je bio u tome što je imao ravna stopala i oštećen vid na jedno oko. U Komitetu je radio za *Foreign Press Bureau*, pružajući informacije i tumačenja da bi nadzirao medije u naglašavanju američkog doprinosa ratnom planu.

Edward L. Bernays je rođen u Beču, (Austrija) 1891. godine i proslavio je svoj prvi rođendan ukrcavanjem na emigrantski brod za New York. U New Yorku njegov otac je radio kao izvoznik žita u poljoprivrednoj razmjeni. Bernays je bio nećak poznatoga bečkog psihologa Sigmunda Freuda i s očeve i majčine strane obitelji (Bernaysov otac se oženio Freudovom sestrom, a Freud se oženio sestrom Bernaysovog oca).[332] Bernaysovi roditelji su ga poslali na koledž poljoprivrede Cornell Sveučilišta u Ithaci, New York, djelom jer je predsjednik Theodore Roosvelt bio pobornik ruralnog života i uvjerio je Bernaysovog oca kako je „poljodjelstvo velika budućnost za mlade ljude". Bernays nije mnogo razmišljao o poljoprivrednom životu i opisao je svoje četiri godine na Cornellu kao „uzaludne godine na Cornell koled-

330 Isto, 38.
331 N. mj.
332 Početkom 1920-ih Bernays je pomogao Freudu da objavi engleske prijevode njegova rada i obojica su često surađivala. To je bio onaj odnos s Freudom koji je stimulirao Bernaysov interes u behaviourističkoj i socijalnoj znanošću.

žu poljoprivrede". Njegov akademski stupanj na poljoprivrednom koledžu doveo ga je do novinarskog posla u *National Nurseryman* u Danvilleu, New York, gdje je pisao uglavnom o voću, jabukama, breskvama i kruškama. Zatim je preuzeo uređivački posao u New Yorku u dva medicinska časopisa koja su izlazila mjesečno: *Medical Review of Reviews* (*Medicinska revija nad revijama*) *Dietetic and Hygienic Gazette* (*Dijetetske i higijenske službene novine*).[333]

Jednog dana 1913. godine jedan rukopis je došao u *Medical Review of Reviews* što je na koncu utjecalo na to da se Bernays okrene prema odnosima s javnošću. Liječnik je poslao članak o kazališnom komadu francuskog dramatičara. Nazvao ga je „Oštećena roba" i u njemu je napao seksualnu pretjeranu stidljivost i ignoriranje veneričnih bolesti. E. Bernays je objavio članak jer je mislio kako će on koristiti čitateljima revije, čak je pomislio da je to bio hrabar urednički pothvat za to doba. Kasnije je pomagao da se postavi „komad" u New Yorku. Iskustvo promoviranja kazališne predstave je učinilo da se „medicinsko novinarstvo" čini oplemenjenim u odnosu na glamur tiskovne agenture. Nakon putovanja u Europu i posjeta ujaku Sigmundu Freudu, Bernays se okrenuo kazalištu, glazbi i filmu tiskovne agenture. Promovirao je glazbu a kasnije osnovao Metropolitan glazbeni biro (*Metropolitan musical bureau).* Naglasak na ovu fazu njegovog života bila je turneja promoviranja Enricea Carusa, velikog talijanskog tenora. Zatim je stigao Prvi svjetski rat i Bernays se pridružio Creelovom Povjerenstvu.[334]

Nakon rada u *Povjerenstvu za javne informacije* (Committee for Public Information), Bernays je započeo samostalan konzultantski rad, prvo kako bi pomogao Litvanskom nacionalnom vijeću dobiti potporu američke politike i javnosti za priznanje Litve, a zatim je pomagao Ministarstvu obrane da razvije program zaposlenja bivših pripadnike vojne službe. Sredinom ljeta 1919. godine Bernays je otvorio svoj vlastiti ured i „privukao svoju mladu prijateljicu, asistenticu u *New York Tribuneu*, Doris E. Fleischman" da radi s njime. Bernays i Fleischman su se oženili 1922. godine.[335]

333 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.,* 38.
334 Isto, 39.
335 Doris E. Fleischman je uvijek koristila svoje djevojačko ime. Umrla je 1980.

Intelektualiziranje koncepta odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću bili su vještina za Ivy L. Leeja, a znanost za E. L. Bernaysa. Bernays je bio intelektualac i praktičar odnosa s javnošću.[336] On je napisao prvu knjigu o odnosima s javnošću 1923. godine i nazvao je *Kristaliziranje javnog mišljenja.* U njoj je artikulirao koncept vijeća u odnosima s javnošću. Godine 1928. napisao je svoju drugu knjigu *Propaganda*, a 1952. godine *Odnose s javnošću.*

Bernays je također prvi predavao odnose s javnošću na sveučilištu New York 1922. godine. Bio je honorarni predavač na novinarstvu i držao je seminar u Školi trgovine i financija. Analizirajući njegov rad, ne samo da je bio vodeći protagonist dvosmjernog asimetričnog modela odnosa s javnošću, nego također je bio jedan od onih koji je pomagao da se razvije dvosmjerni simetrični model. Kao što je činio Ivy L. Lee, Bernays je naglašavao važnost komunikacije gledišta javnosti prema menadžmentu. U praksi, međutim, obojica su činila znatno više da objasne gledište menadžmenta javnosti.

E. L. Bernays je ušao u odnose s javnošću u vrijeme kada je većina ljudi vjerovala u moć masovnog uvjeravanja. Mnogi su vjerovali kako bi javnosti mogle biti uvjerene u kojem god smjeru je propagandist želio, ali Bernays je znao da bi javnosti mogle biti uvjerene ako se djeluje u njihovu najboljem interesu. On je također znao kako mora uvjeriti menadžment da djeluju i u interesu javnosti prije nego je mogao uvjeriti javnost da prihvati organizaciju.[337]

Bernays je konstantno, i iskreno, naglašavao ulogu odnosa s javnošću u zaštiti javnosti. Ali, kao drugi praktičari dvosmjernog asimetričnog modela, on je najčešće prakticirao svoju ulogu saznajući što se javnosti sviđalo u svezi organizacije i onda naglašavao taj aspekt, ili određujući koje vrijednosti i stavove je javnost imala, da bi opisao organizaciju na način koji je udovoljavao vrijednostima i stavovima javnosti. Bernays je nazvao ove strategije „kristaliziranje javnog mišljenja" i „organiziranje pristanka",[338] što je politika klasičnog dvosmjernog asimetričnog modela.

336 Bernaysova obitelj je bila tradicionalno intelektualna, a uzvišena eminencija Sigmund Freud, koji je bio Edwardov ujak, sigurno je produbio taj dojam.
337 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 39. – 40.
338 Isto, 40.

Moć uvjeravanja

Bernaysova vjera u moć uvjerljive komunikacije može se vidjeti u uvodniku njegove *Propagande*. On je smatrao kako je svjesna i inteligentna manipulacija masama važan element u demokratskom društvu. Oni koji manipuliraju ovim neviđenim mehanizmom društva konstituiraju nevidljivu vladu koja je istinska vladajuća moć naše zemlje.[339] Bernays je također iskoristio teorije društvenih znanosti. Njegov pristup je bio intuitivan i neformalan. Čitao je istraživanje i koristio znanje koje je stekao kako bi razmišljao o problemima odnosa s javnošću. Također je provodio neformalne ankete javnosti, menadžmenta i uposlenika. Kao što je rekao „znanstveno istraživanje je stiglo znatno kasnije".[340]

Rad za klijente

E. L. Bernays i D. Fleischman imali su jako puno klijenata. Na kraju njegove autobiografije, on ih je naveo 200 u raznim područjima: umjetnost, građevina, industrija, komunikacije, obrazovanje, izložbe, financije, vlada, skupine hotela, trgovci na malo, trgovinske asocijacije, prijevoz, sindikati i pojedinci.

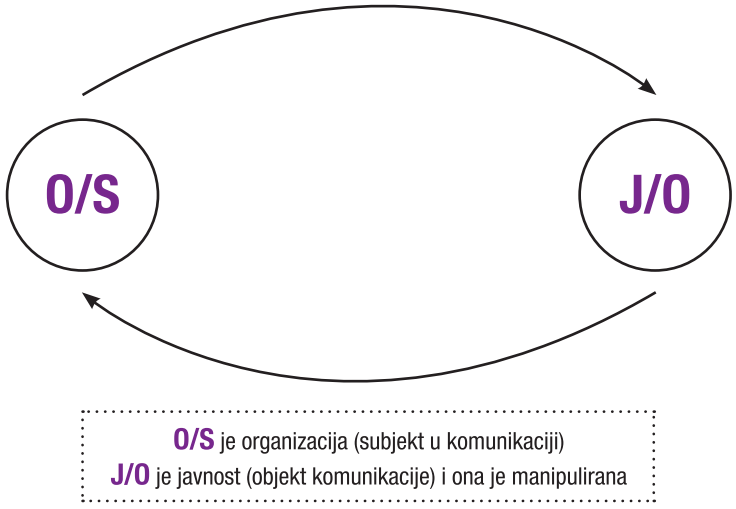
Jedan od ovih klijenata, premda naizgled nevažan, nudi dobar primjer dvosmjernog asimetričnog pristupa: *Venida Hairnet Company* (Tvrtka Venida mrežica za kosu). Nakon Prvoga svjetskog rata žene su počele skraćivati svoju kosu a tržište za mrežice za kosu je slabilo. Bernays:… je pitao zašto su žene nosile mrežice za kosu i saznao je tri moguća razloga: 1) ona je pojačavala ljepotu žene, 2) ona je bila higijenska zaštita koja je zadržavala kosu žene za vrijeme kuhanja i serviranja hrane, i 3) ona je štitila kosu radnica u tvornici od opasnosti i strojeva.

E. L. Bernays je razvio strategiju reklamiranja tri prednosti mrežica za kosu i uspio je u usporavanju dugotrajnog otklanja njihove uporabe. Vjerovao je kako je pomagao organizaciji koju je predstavljao, kao i javnosti, nudeći koristan proizvod:

339 N. mj.
340 N. mj.

Ja sam prepoznao moć procesa (postupaka) s kojima sam radio: u svakom slučaju primjer preklapanja interesa između javnosti i privatnog interesa. Pojedinac je surađivao zbog onoga u što je vjerovao da je bio javni interes. Mirenje takvih interesa ubrzava promjenu u društvu. Takvi procesi bi mogli biti primijenjeni na mrežice za kosu ili važne socijalne probleme.[341]

Bernays je promijenio koncept odnosa s javnošću iz *„neka je javnost informirana"* u ono što je on opisao kao *„javnost treba biti shvaćena, a njena potreba razmotrena"*. E. L. Bernays je bio najviše slavljen od treće generacije praktičara odnosa s javnošću, možda zbog toga što je branio i zalagao se za profesiju odnosa s javnošću gotovo 60 godina.[342]



Slika 6. Dvosmjerni asimetrični model.

U radu *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory* J. E. Grunig navodi osnovne pretpostavke na kojima se temelje asimetrični odnosi s javnošću: [343]

341 Isto, 40.
342 Isto, 41.
343 J. E. Grunig (b): *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory*, in: C. Bolton, V. Hazleton (ed.), Public Relations Theory, LEA Pub., Mahwah, 1989., 32.

- *Interna orijentacija*. Gleda se samo iz perspektive organizacije prema vani, a ne vidi se organizacija iz perspektive vanjske javnosti.
- *Zatvorenost sustava*. Informacije teku samo iz organizacije, a ne i u organizaciju.
- *Djelotvornost*. Niski troškovi i djelotvornost važniji su od inovacija.
- *Elitizam.* Pretpostavlja se kako je vodstvo organizacije najbolje upućeno u sve probleme.
- *Konzervativizam*. Promjene se smatraju nepoželjnima.
- *Tradicija.* Pretpostavlja se kako tradicija organizacije djeluje stabilizirajuće i pomaže održavanju kulture i identiteta.
- *Centralizacija autoriteta.* Moć treba biti koncentrirana kod nekolicine vrhunskih menadžera. Zaposlenici trebaju imati malu autonomiju, što znači da organizaciju treba organizirati hijerarhijski.

Temeljne pretpostavke asimetričnog modela održavaju konzervativne vrijednosti. No, J. E. Grunig smatra kako će i liberalne skupine i organizacije prakticirati asimetrični model kada je riječ o zastupanju njihovih interesa.[344]

Dvosmjerni simetrični model / The Two-Way Symmetric Model

Znatno je teže za bilo kojega individualnog praktičara ući u trag povijesnim korijenima dvosmjernog simetričnog modela nego u korijene drugih modela. Velikim dijelom ovo se događa zbog toga jer praktičari tek kasnije počinju obavljati praksu ovog modela. Kao što se vidjelo kod definiranja odnosa s javnošću, većina teoretičara i praktičara iz dvadesetog stoljeća definirala je odnose s javnošću u simetričnim uvjetima, premda su obavljali praksu i drugih modela. I. L. Lee, npr. je rekao Rockfellerovima da kažu istinu, „zbog toga jer će prije ili kasnije javnost saznati za nju. Ako se javnosti ne sviđa što vi radite, promijenite svoje politike i postavite ih u skladu s time što javnost očekuje ili želi".[345]

344 Isto, 33.
345 Isto, 41. – 42.

U Kristaliziranju javnog mišljenja, E. L. Bernays je napisao kako savjetnik odnosa s javnošću služi kao konzultant u tumačenju javnosti njenom klijentu, kao i da se pomogne protumačiti njegov klijent u javnosti. On pomaže oblikovati akciju svoga klijenta kao i oblikovanje javnog mišljenja. J. Hill je izjavio kako je „isto onoliko važno za menadžment kompanije da razumije probleme i gledišta zaposlenika, susjeda i drugih, kao što je važno za ove javnosti da razumiju probleme i gledišta menadžmenta.[346]

Scott M. Cutlip – Zagovarajući novi pristup

Jedan od prvih profesora, edukatora koji je ozbiljno konceptualizirao simetrični model odnosa s javnošću bio je S. M. Cutlip, sa sveučilišta Wisconsin, a potom sa sveučilišta Georgija. Zajedno sa A. H. Centerom, Cutlip je napisao prvi od pet izdanja udžbenika koji su zagovarali dvosmjerni simetrični model. Veći dio udžbenika opisivao je kako su praktičari obavljali praksu drugih modela. U njihovom prvom izdanju, objavljenom 1952. godine, S. M. Cutlip i A. H. Center su iskoristili termin „odnosi s javnošću" da opišu „načela i praksu komunikacija koje su uporabili u izgradnji dobre prakse odnosa sa javnošću".[347]

Međutim, nisu svi znanstvenici i učitelji poučavali dvosmjerni simetrični model. Jedan dio udžbenika naglašava tehnike neophodne za model javnog informiranja. Neki edukatori u bihevioristićkim i socijalnim znanostima poučavaju dvosmjerni asimetrični model.[348]

Edukatori s područja odnosa s javnošću tek osamdesetih godina prošloga stoljeća počinju razvijati teorije i tehnike za simetrični model. Oni su to učinili dijelom jer su komunikacijska istraživanja „bacila" ozbiljnu sumnju na moć masovnog uvjeravanja – *sine qua non* dvosmjernog asimetričnog modela.

Razvojem dvosmjernog simetričnog modela komuniciranja javljaju se i suvremeni odnosi s javnošću. To je vrijeme širenja globalne informacije koje započinje sredinom 1960-ih godina. Od tada odnosi s javnošću postaju sve složeniji i značajniji. Javni poslovi postaju najvažnijom njihovom

346 Isto, 41. – 44.
347 Isto, 42.
348 Dva primjera udžbenika koji naglašavaju takav pristup su *Komunikacija i Odnosi s javnošću* Edward J. Robinsona i *Nacrti za uvjerljivu komunikaciju* Otta Lerbingera.

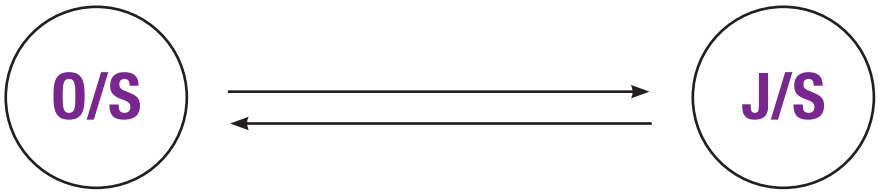
zadaćom. U dvosmjernom simetričnom, u odnosu na treći asimetrični model, još jače su naglašene povratne (feedback) veze. Komunikacija se, dakle, izvodi u oba smjera i ravnopravno. Uloga stručnjaka za odnose s javnošću u tome modelu praktički je uloga medijatora između organizacije i njezine javnosti. Osnovni je cilj međusobno razumijevanje između javnosti i institucije ili organizacije, pri čemu se češće koristi *komunikacija* u odnosu na *persuaziju.* Zbog toga je dvosmjerno simetrični model *moralniji i efikasniji* u praksi odnosa s javnošću. J. E. Grunig piše i o njihovim temeljnim pretpostavkama simetrične koncepcije. Prema njemu to su: [349]

- *Holizam.* Sustavi se, s jedne strane, sastoje iz podsustava, a s druge se strane interpretiraju kao sastavni dijelovi nadsustava. Pretpostavlja se kako je cjelina više od zbroja njezinih dijelova i da svaki dio sustava utječe na sve druge njegove dijelove.
- *Uzajamna ovisnost.* Kako sustavi imaju granice, drugi sustavi prelaze te granice, što znači da se sustavi međusobno prožimaju.
- *Otvorenost sustava.* Informacije se razmjenjuju s drugim sustavima.
- *Tekuća ravnoteža.* Pretpostavlja se da sustavi teže ravnoteži s drugim sustavima, iako se to rijetko ostvaruje.
- *Jednakost.* Ljudi se trebaju jednako tretirati. To znači da pretpostavljaju funkcionalni autoritet, tako da svatko svojim sposobnostima može pridonijeti postizanju cilja sustava.
- *Autonomija.* Ljudi su inovativniji i konstruktivniji kada mogu autonomno određivati svoje ponašanje.
- *Inovacija.* Naglašene su nove ideje i fleksibilno mišljenje, suprotno tradiciji i učinkovitosti.
- *Decentralizacija menadžmenta.* Menadžment nastave na kolektivnoj osnovi. Smisao je da menadžeri više koordiniraju, a manje kontroliraju.
- *Odgovornost.* Ljudi i organizacije moraju se baviti posljedicama svog ponašanja na druge i nastojati izbjeći, odnosno minimizirati negativne učinke.

349 J. E. Grunig (b), *n. dj.*, 38.

- *Rješavanje sukoba.* Sukobi se trebaju rješavati pregovorima, komunikacijom ili kompromisima, a ne silom, manipulacijom ili prisilom.
- *Liberalizam internih skupina.* Političkim sustavom upravlja natjecanje između internih skupina. Građanske inicijative smatraju se skupinama koje zastupaju interese običnih građana u odnosu prema upravljačkim strukturama vlasti i poduzeća.

Kao što se vidi, dvosmjerni simetrični model sastoji se u većoj mjeri od *dijaloga* nego od *monologa.* Dakle, polazi od *međusobnog razumijevanja* i tu se apsolutno približava i postaje model suvremenih odnosa s javnošću.



O je organizacija, pošiljatelj, ali i primatelj poruke.
S je subjekt komunikacije (odnosi s javnošću)
J/S je i javnost, primatelj poruke, ali i pošiljatelj. Nalaze se u međusobnom, jednako vrijednom odnosu.

Slika 7. Dvosmjerni simetrični model.

Karakteristike modela odnosa s javnošću

Četiri navedena modela odnosa s javnošću J. E. Grnig i T. Hunt analiziraju s obzirom na značajke, svrhu, prirodu komunikacije, komunikacijske modele, prirodu istraživanja, gdje se koriste danas, postotak organizacija koje ih danas koriste te s obzirom na protagoniste tih modela.[350]

350 J. E. Grunig, T. Hunt, *n. dj.*, 22.

Tablica 6. Karakteristike četiri modela odnosa s javnošću.

Značajka	Model			
	Pres-agent/ publicitet	Javno informiranje	Dvosmjerni asimetrični	Dvosmjerni simetrični
Svrha	Propaganda	Širenje informacije	Znanstveno uvjeravanje	Obostrano razumijevanje
Priroda komunikacije	Jednostrana potpuna istina nije bitna	Jedan govori; istina važna	Dvosmjerna; neuravnoteženi učinci	Dvosmjerna; uravnoteženi učinci
Komunikacijski model	Izvor → primatelj	Izvor → primatelj	Izvor ↔ primatelj reakcija	Skupina ↔ skupina
Priroda istraživanja	Malo; 'poslovnica'	Malo; zanimljivost, čitateljstvo	Formativni; procjenjivanje stavova	Formativni; procjenjivanje razumijevanja
Vodeće povijesne osobe	P. T. Barnum	I. L. Lee	E. L. Bernays	E. L. Bernays, edukatori
Gdje se koriste danas	Sport, kazalište, promocija proizvoda	Vlada, neprofitna udruženja, biznis	Natjecateljski biznis, agencije	Regulirani biznis; agencije
Procijenjeni postotak organizacija koje ih koriste danas	15%	50%	20%	15%

Zašto organizacije prakticiraju modele?

Istraživanje J. E. Gruniga i L. A. Grunig iz 1989. godine pokazalo je da četiri modela točno opisuju praksu odnosa s javnošću u realnom svijetu. Međutim, starija istraživanja nisu zadovoljavajuće objasnila zašto organizacije prakticiraju četiri modela. U početku je J. E. Grunig (1984.) razvio *teoriju nepredvidivosti* koja je ukazivala kako bi organizacije trebale prakticirati model javnih odnosa koji najbolje pristaje njihovoj sredini. Međutim, ideja nepredvidivosti nije funkcionalna. J. E. Grunig i L. A. Grunig zaključili su da modeli više funkcioniraju kao *normativna teorija* što bi organizacija trebala činiti, nego kao *deskriptivna teorija* što one, ustvari, čine.

Najnovija istraživanja J. E. Grunig i L. A. Grunig pokazala su da organizacije koriste model na dva načina. Prvo, modeli funkcioniraju kao *situacijske* strategije

koje organizacije koriste za različite probleme javnosti i odnosa s javnošću. Drugo, preferiranje određenih modela u funkciji je ideologije organizacije. Grunigovi pokazuju kako se razlozi zašto ti modeli postaju dio ideologije organizacije i zašto su ih organizacije izabrale kao situacijske strategije mogu objasniti *konceptima moći organizacije, kulture organizacije i vještine menadžera za odnose s javnošću.*

Istraživanje Grunigovih kazuje da *dominanta koalicija* organizacije, njezina elita moći, identificira stratešku javnost u okolini. Dominantna koalicija tada predaje problem menadžeru za odnose s javnošću i nameće model odgovarajuće strategije. Model koji dominantna koalicija bira zavisi od toga podudara li se taj model s organizacijskom kulturom i ima li menadžer za odnose s javnošću sposobnost realiziranja modela. Vjerojatnije je kako će menadžer za odnose s javnošću koji radi sa sofisticiranijim dvosmjernim modelima biti dio dominantne koalicije koja može utjecati na kulturu, izabranu stratešku javnost i situacijski model koji treba primijeniti.

Sada, kada su ideologija i kultura postale primarne, predviđene varijable preferiranja modela poprimaju veću važnost. Danas još uvijek mali broj organizacija prakticira *dvosmjerni simetrični model* jer njihov pogled na svijet odnosa s javnošću ne uključuje taj model i rijetko imaju stručnjake za tu oblast s iskustvom da bi ga mogli provoditi. Na kraju je važno naglasiti: da bi došlo do promjene načina na koji organizacija prakticira odnose s javnošću moraju se promijeniti dominantna shvaćanja o njihovoj važnosti i ulozi.

Model otvorenih sustava

Svi sustavi (mehanički, organski i društveni) mogu se, prema S. M. Cutlipu i suradnicima klasificirati prema prirodi i količini razmjene s okolinom. Neprekidnost (kontinuum) varira od zatvorenoga do otvorenoga sustava. *Zatvoreni sustavi* imaju nepropusne membrane, što znači kako ne mogu razmjenjivati materiju, energiju ili informaciju sa svojom okolinom. *Otvoreni sustavi* razmjenjuju *inpute* i *outpute* propusnih membrana. Treba reći kako društveni sustavi ne mogu biti sasvim zatvoreni ili potpuno otvoreni, pa su oni relativno otvoreni ili relativno zatvoreni.[351]

351 S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003., 234.

Stupanj zatvorenosti nekog sustava označava njegovu neosjetljivost na okolinu. Zatvoreni sustavi, smatraju Cutlip i suradnici, ne adaptiraju se na vanjske promjene. Otvoreni sustavi, pak, reagiraju na promjene u okolini. Oni se prilagođavaju i adaptiraju kako bi se suprotstavili promjenama u okolini ili kako bi im se prilagodili.[352]

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 su oni koji podrazumijevaju pristupe relativno zatvorenih sustava u planiranju programa i u menadžmentu. Proizvodnja brojnih priopćenja za javnost i ostalih tradicionalnih reakcija upućuje da neka organizacija koristi način razmišljanja zatvorenog sustava. Reaktivni odnosi s javnošću aktiviraju se samo u slučaju uznemiravanja. Prema S. M. Cutlipu i suradnicima, reaktivni program odnosa s javnošću temelji se na dvjema pretpostavkama: [353]

1) odnosi s javnošću imaju jednu jedinu svrhu - izazivanje promjena u okolini - i još više od toga;
2) organizacije imaju moć promijeniti svoju okolinu, čime se lišavaju potrebe da promijene same sebe.

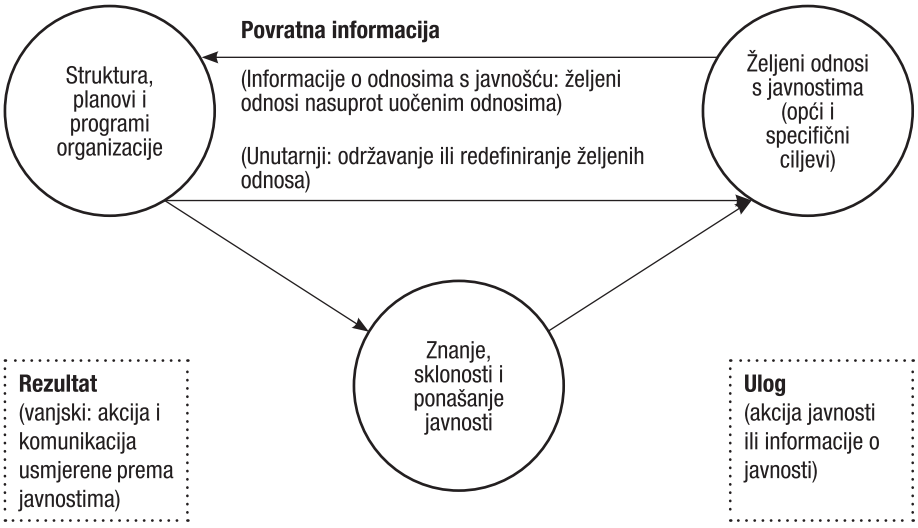
Djelatnici u odnosima s javnošću koji koriste model zatvorenog sustava nastoje održati *status quo* u organizaciji i istovremeno pokušavaju promijeniti okolinu.

Suprotno reaktivnom, *proaktivni programi* koriste svoje „radare" za rano upozoravanje kako bi prikupili informacije, prilagodili se i inicirali unutarnje i vanjske aktivnosti, te spriječili ili izbjegli probleme. Takav odnos spram promjena i okoline čini model otvorenoga sustava odnosa s javnošću. Taj model koristi pristup dvosmjerne simetrije, što znači da je komunikacija dvosmjerna.

Pristup modela otvorenog sustava s javnošću podrazumijeva svrhovitu prosudbu okoline radi predviđanja i otkrivanja promjena koje utječu na odnos organizacije i njezine javnosti. S. M. Cutlip i sur. ističu kako otvoreni model može potaknuti i popravne akcije unutar organizacije i usmjerava-

352 N. mj.
353 Isto, 238. – 242.

ti programe kojima se utječe na znanje, sklonosti i ponašanje unutarnjih i vanjskih javnosti. Dakle, organizacije koje provode model odnosa s javnošću otvorenog sustava održavaju svoje odnose prilagođavajući se i adaptirajući sebe i svoje javnosti na društvenu, političku i ekonomsku okolinu podložnu stalnoj promjeni.[354]



Slika 8. Model otvorenih sustava za odnose s javnošću prema S. Cutlipu i sur.

354 N. mj.

MALI RJEČNIK TEORIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Deklaracije načela (Declaration of Principles)

Prva deklaracija odnosa s javnošću koju je napisao Ivy L. Lee i objavio 1906. godine.

Efekt staklenog plafona

Jedno od pitanja *gender* strukture je i pitanje tzv. *efekta staklenog plafona* (*glass ceilling effect*) kao imaginarne granice koja sprječava žene da budu uspješnije, premda ne postoje stvarni propisi i pravila koja bi ih zaustavila. „Stakleni plafon" u odnosima s javnošću se prepoznaje pomoću analiza koje upućuju na to da se žene u praksi više nalaze u ulozi tehničara, a manje u menadžerskoj ulozi. Teoretičari ukazuju da se već godinama izraz „stakleni plafon" koristi objasniti nevidljive barijere s kojima se žene suočavaju u pokušaju svoje promocije. Premda žene čine 70 posto zaposlenih u odnosima s javnošću, one ne čine veliki postotak na višim menadžment pozicijama u ovoj branši.

Etičke teorije-tradicije

Teoretičari na području etike i morala nastoje pružiti racionalnu osnovu za moralno prosuđivanje i etično ponašanje, kao i implikacije koje neke od tih teorija imaju na odnose s javnošću.

Grunig-Huntovi modeli komuniciranja

1. model tiskovne agenture i publiciteta;
2. model javnog informiranja;
3. dvosmjerni asimetrični model; te
4. dvosmjerni simetrični model.

Interpersonalna komunikacijska teorija

Onosi s javnošću koriste interpersonalnu komunikaciju u provođenju svog istraživanja i planiranja. Zbog toga nameće se potreba dobroga proučavanja teorije interpersonalne komunikacije od praktičara odnosa s javnošću kako bi stekli vještinu u tehnikama međusobne komunikacije te povećali svoju kompetenciju, uspješnost i vjerojatnost u praksi.

Koncept dogovorenog odustajanja

Koncept dogovorenog odustajanja, opisuje kako žene praktičari olako prihvaćaju postojanje diskriminacije na radnom mjestu.

Konstruktivistička interpretacija odnosa s javnošću

Konstruktivistička interpretacija odnosa s javnošću daje potporu postmodernizmu i ističe kako odnosi s javnošću stvaraju „stvarnosti" kroz promociju određenih dijaloga (npr. konzumerizam). Jedan od glavnih kanala kroz koje se ovo odvija su mediji.

Kristaliziranje javnog mišljenja

E. L. Bernays je bio intelektualac i praktičar odnosa s javnošću. On je napisao prvu knjigu o odnosima s javnošću 1923. godine i nazvao je *Kristaliziranje javnog mišljenja.*

Kritička teorija

Kada kritički teoretičari razmišljaju o odnosima s javnošću, promatraju ih šire od postojeće prakse odnosa s javnošću i nastoje ih razmatrati u njihovu širem – društvenom i gospodarskom kontekstu. Ovi teoretičari dokazuju kako djelatnici odnosa s javnošću podupiru i kompanije i vlast u održavanju privilegiranog položaja, postavljajući agendu. Kritički teoretičari navode dva temeljna argumenta o odnosu medija i odnosa s javnošću koji povećavaju njihovu moć. Prvi argument je perspektiva nazvana neuravnoteženi resursi. Drugi je strukturalni argument.

Kulture visokog konteksta

Kulture visokog konteksta, kao što su one u Aziji, arapskim zemljama i Latinskoj Americi, karakterizira komunikacija koju pokreću i situacija i odnos između strana. U visokom kontekstu strane procjenjuju okruženje i shvaćaju značenje situacije a da se ne govori isuviše mnogo riječi. Osobni i profesionalni odnosi u ovim društvima visokog konteksta imaju vrlo malo prostora za pregovore. Ove uloge (superiorna, podređena, partner, član) diktiraju ton i sadržaj komunikacije; kada ljudi ne poznaju jedni druge dobro, oni se oslanjaju na veoma formalnu komunikaciju.

Kultura niskog konteksta

U kulturama niskog konteksta, kao što su Njemačka, SAD, Kanada, Australija i skandinavske kulture, ton i sadržaj komunikacije je doslovce što se piše ili govori. Ljudi iz kultura niskog konteksta općenito traže sigurnost u svom razumijevanju situacije oslanjanjem na izgovorene riječi, pisane dokumente i formalne dogovore. U kulturama niskog konteksta, značenja koja vode ljudska razumijevanja situacije su u riječima, a ne u situaciji.

Model

Modelom (lat. *modulus* – obrazac, mjera) smatramo materijalnu ili misaonu reprodukciju nekog originala (objekt, proces, pojava, mišljenje i sl.). M. Kunczik, A. Zipfel citiraju G. Maletzhea (1986). prema kojemu se model može definirati kao „pojednostavljenu, apstrahiranu reprezentaciju područja realiteta radi isticanja relevantnih aspekata za neki određeni postavljeni problem kako bi se on učinio preglednim".

Monokronične kulture

Monokronične kulture vjeruju kako planirani događaji i pravovremenost moraju biti ispunjeni. Ljudi u ovim kulturama rade na jednoj stvari u jednom trenutku i prestaju raditi na zadatku ako je drugi sastanak ili dogovor zakazan (planiran).

Otvoreni sustavi

Otvoreni sustavi razmjenjuju *inpute* i *outpute* propusnih membrana. Treba reći da društveni sustavi ne mogu biti sasvim zatvoreni ili potpuno otvoreni, pa su oni relativno otvoreni ili relativno zatvoreni. Pristup modela otvorenog 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 i usmjeravati programe kojima se utječe na znanje, sklonosti i ponašanje unutarnjih i vanjskih javnosti. Dakle, organizacije koje provode model odnosa s javnošću otvorenog sustava održavaju svoje odnose prilagođavajući se i adaptirajući sebe i svoje javnosti na društvenu, političku i ekonomsku okolinu podložnu stalnoj promjeni.

Polikronične kulture

Polikronične kulture su one koje vjeruju da je vrijeme fleksibilno i da može uključiti obavljanje više stvari odjednom. U polikroničkim kulturama, uključenost u i kompletiranje zadatka su važniji nego držanje unaprijed dogovorenog rasporeda.

Postmodernizam

Postmodernizam, u odnosima s javnošću, jest pristup koji shvaća odnose s javnošću kao disciplinu koja stvara prihvaćene istine između javnosti kroz svoju ulogu kao kreatora organizacijskog diskursa. Prepoznaje i da jezik korišten u odnosima s javnošću također stvara, održava i oblikuje odnose u društvu. Modernističke teorije i prakse pokušavaju stvoriti jedinstvena objašnjenja koja definiraju društveno okruženje. Modernisti ignoriraju promjenjivost i fenomene koji se ne uklapaju u njihov model. Suprotno tomu, postmodernisti priznaju promjenjivost i pozdravljaju mnogostrukost mišljenja i pogleda koji postoje u društvu.

Proaktivni odnosa s javnošću

Proaktivni programi odnosa s javnošću koriste svoje „radare" za rano upozoravanje kako bi prikupili informacije, prilagodili se i inicirali unutarnje i vanjske aktivnosti, te spriječili ili izbjegli probleme. Takav odnos spram promjena i okoline čini model otvorenog sustava odnosa s javnošću. Taj model koristi pristupa dvosmjerne simetrije što znači da je komunikacija dvosmjerna.

Reaktivni odnosa s javnošću

Reaktivni programi odnosa s javnošću su oni koji podrazumijevaju pristupe relativno zatvorenih sustava u planiranju programa i u menadžmentu. Proizvodnja brojnih priopćenja za javnost i ostalih tradicionalnih reakcija upućuje da neka organizacija koristi način razmišljanja zatvorenog sustava. Reaktivni odnosi s javnošću aktiviraju se samo u slučaju uznemiravanja.

Retorička teorija

Za potrebe tumačenja odnosa s javnošću, retoriku je moguće definirati kao strategiju uvjeravanja, argumentirani govor (persuazivne strategije i argumentirani diskurs). Retorička koncepcija je u svom originalu blisko povezana s razvojem demokracije i grčkim filozofima (Platonom i Aristotelom) fokusiranima na istančano uvjeravanje publike (javnosti) putem rasprava i djelotvornih argumenata. Analiziranje odnosa s javnošću u kontekstu retorike svakako uključuje i neverbalne i vizualne znakove koje organizacije koriste u procesu uvjeravanja. To dalje znači da je simbolička priroda odnosa s javnošću integrirana u retoričke studije.

Situacijska teorija javnosti

Praktičari u odnosima s javnošću često koriste termin javnost misleći na masovnu populaciju ili opću (generalnu) javnost. Ponekad koriste riječ u množini javnosti, misleći na ciljane skupine za koje su programi odnosa s javnošću planirani – posebno novinare, zaposlenike, potrošače, ulagače, vlade, lokalne zajednice, članove udruženja i neprofitnih skupina. Praktičari također često koriste termine dionik (stakeholder) i javnosti naizmjenično. J. E. Grunig je razvio teoriju po kojoj javnosti nastaju kada organizacije donose odluke koje imaju posljedice na ljude unutar i izvan organizacije, a koji nisu uključeni u donošenje tih odluka.

Situacijska krizna teorija komunikacije

Situacijska krizna teorija komunikacije (SCCT) razvijena je kako bi praktičarima poslužila za krizno komuniciranje u odnosima s javnošću. Ona se usredotočuje na uporabu strategija kao odgovor na krizu u cilju očuvanja reputacije organizacije. Situacijska krizna teorija komunikacije se razvila iz konvergencijskih crta komunikacijskog istraživanja koje tvrde da je učinkovitost komunikacijskih strategija ovisna o karakteristikama situacije.

Teorija

Pojam *teorija* danas se koristi na vrlo različite načine i nedovoljno precizno. O definiciji i upotrebi nema suglasnosti. *Hrvatski enciklopedijski rječ-*

nik teoriju definira kao "promišljeno i uopćeno znanje o nekoj pojavi ili o više pojava zasnovano na njihovim bitnim zakonitostima". M. Vujević smatar da je teorija "viši zakon koji objašnjava veći broj, trajnih, nužnih i bitnih veza među pojavama i procesima". "Teorija je skup ideja kojima se nešto objašnjava". Naziv „teorija" nedostatna je naznaka rada na teorijama, iako filozofi i znanstvenici teoretiziraju već tisućama godina. Prema dugogodišnjoj predaji, znanstvena se teorija definira kao skup tvrdnji, od kojih ona najmanje općenita mora biti provjerljiva. Ako se uspješno provjeri, onda teorija omogućuje objašnjavanje i predviđanje događaja koji se mogu promatrati pod određenim uvjetima.

Teorija dionika

Stakeholder teorija ili teorija dionika nudi teoretsku osnovu za praktičare odnosa s javnošću u razumijevanju kako pojedinci, skupine i vanjske organizacije djeluju na njihovu organizaciju. Dionici su važni za profesionalce odnosa s javnošću jer su ove skupine u biti „javnost" u odnosima s javnošću. Jedna od središnjih postavki teorije dionika je da organizacije trebaju brinuti za potrebe dionika koje se nalaze izvan dosega dioničara. Iz perspektive odnosa s javnošću, teorija dionika nastoji prepoznati i upravljati različitim potrebama, vrijednostima i interesima raznih stakeholdera potencijalnim komunikacijskim tenzijama između ovih skupina. R. E. Freeman je definirao *dionike* kao bilo kojeg pojedinca ili grupu koja utječe ili je pod utjecajem aktivnosti organizacija.

Teorija dnevnog reda

Teorija dnevnog reda definira stvaranje dnevnog reda kao „sposobnost masovnog medija da oblikuje spoznaje javnosti (publike) i da izazove promjene u već postojećim spoznajama", odnosno, „kreacije javne svijesti i posvećenosti određenim problemima na temelju sadržaja koje daju mediji.

Teorija društvene razmjene

Teorija društvene razmjene prilagođava se mikro-ekonomskoj teoriji i zapravo nije riječ o jednoj teoriji nego nekoliko teorija koje opisuju nove osobine društvene interakcije. Najsveobuhvatnija primjena socijalne razmijene je bila u području interpersonalnih odnosa. Teorija društvene raz-

mijene je „pozvana“ da objasni kako se društveni odnosi formiraju, šire i nestaju. U novije vrijeme ove teorije su bile korištene da okarakteriziraju odnose između pojedinih javnosti i organizacija.

Teorija društvenog (socijalnog) učenja

Teorija društvenog (socijalnog) učenja nastala je na biheviorističkoj postavci podražaj – odgovor. Ona pokušava objasniti i predvidjeti ponašanje gledajući kako pojedinci procesuiraju informacije. Ta teorija pomaže nam razumjeti kako osobna iskustva i masovni mediji mogu biti važni kod stvaranja novog ponašanja.

Teorija dvostupanjskog tijeka

Interpersonalni komunikacijski kanali imaju ključnu ulogu u djelovanju masovne komunikacije. Praktičari odnosa s javnošću teorije dvostupanjskog tijeka komunikacija ili komunikacije na dvije razine naglašavaju važnost vođa javnog mišljenja kada se prenose poruke prema javnosti kroz masovne medije. Sociolozi prave razliku između dvije vrste vođa mišljenja: onih s formalnom ovlasti, kao što su izvršni dužnosnici poduzeća i vladini službenici i oni s neformalnim utjecajem nad drugima u njihovoj sferi.

Teorija feminizma

Feministička istraživanja na području odnosa s javnošću razvila su se kao odgovor na dva široka interesa. Jedan je učinak na područje odnosa s javnošću u trenutku kada je broj praktičara žena veći od broja muškarca. Druga tema je motivirana željom za pozitivnom i konstruktivnom ulogom žene u odnosima s javnošću. Brojni teoretičari koji se bave ulogom žene u profesiji odnosa s javnošću smatraju kako feministička perspektiva povećava kvalitetu istraživanja i prakse odnosa s javnošću i pozicionira odnose s javnošću da bolje i kvalitetnije služe društvu.

Teorija igre

Teorija igre pokazala se korisnom za praktičare u odnosima s javnošću, kao i za one koji grade teorije odnosa s javnošću. Teorija igre i njezini modeli pomažu praktičarima unaprijediti proces donošenja odluka i strate-

gija, kao i vještine održavanja odnosa. Među teoretičarima je uvod teorije igre u literaturu odnosa s javnošću utjecao na paradigmu pojašnjenja, jer je ono potaknulo rekonceptualizaciju normativnog dvosmjernog simetričnog modela prakse odnosa s javnošću. Kao posljedica, nekoliko istraživača je razvilo kontekstualizirane okvire za analiziranje racionalnosti, preferencija i rezultata odnosa koji se protežu od sukoba do suradnje.

Teorija izvrsnosti

Teorija izvrsnosti objašnjava kako odnosi s javnošću mogu pridonijeti funkciji menadžmenta u cjelokupnoj učinkovitosti organizacije. L. A. Grunig, J. E. Grunig i D. M. Dozier dokazivali su (glavna polazna pretpostavka torije izvrsnosti) da vrijednost organizacijske komunikacije pomaže izgradnji dobrih odnosa sa strateškom/ciljanom javnošću. Činitelj izvrsnosti: vrijednost komunikacije; doprinos strategijskim organizacijskim funkcijama; obnašanje dužnosti menadžmenta (upravljanja); model je odnosa s javnošću koji preferira organizacija; potencijal komunikacijskog odjela; pritisci aktivista; organizacijska kultura, struktura i druge varijable koje se odnose na zaposlenika; utjelovljenje raznolikosti; činitelj etike.

Teorija komunikativne kompetencije

Jürgen Habermas (1981.) u konceptu „komunikativnog djelovanja" daje teorijski okvir za uspostavljanje novog tipa odnosa i komunikacija suvremenih društvenih struktura (ekonomskih, političkih, socijalnih, obrazovnih, kulturnih organizacija) s vlastitim okruženjem, otjelotvorenih u simetričnom (dijaloškom) modelu komuniciranja. Habermasov koncept komunikativnog djelovanja je relevantan okvir kako za razvijanje ideje o perciptivnim organizacijama u stalnom dijalogu sa svojim okruženjem (dvosmjerni simetrični model odnosa s javnošću), tako i za dizajniranje konkretnih komunikacijskih praksi sporazumijevanja. Taj koncept svakako može pomoći praktičarima odnosa s javnošću u kriznim i konfliktnim komunikacijama.

Teorija korištenja (uporabe) i zadovoljenja

Teorija korištenja (uporabe) i zadovoljenja je teorija koja tvrdi kako gledatelji, slušatelji i čitatelji biraju i koriste razne medijske opcije (npr. in-

formaciju ili zabavu) i programe da udovolje svojim potrebama. Ovo stajalište medijske teorije zaključuje kako su javnosti aktivne i pozorne kada sadržaj medija služi nekoj funkciji za koju oni vjeruju da je korisna. Drugim riječima, iskustvo i efekti medija ovise o tome koliko se pojedinac njima izlaže i kakvo zadovoljstvo time dobiva. Dakle, teorija korištenja i zadovoljenja ne fokusira se na ono što mediji čine javnosti, nego ono što javnost čini medijima.

Teorija komunikacije rizika

Nekoliko varijabli utječe na to kako ljudi komuniciraju u svezi s rizikom. Komunikacija uključuje potporu, štete i koristi, toleranciju rizika, neizvjesnost, povjerenje, samointeres i altruističke vrijednosti, spoznajno uključivanje, kontrolu i znanje.

Teorije konzistencije

Teorije konzistencije bave se utjecajem komunikacije na promjene stavova. Ključnu ulogu imaju osobne dispozicije i kognitivne strukture recipijenta (osobito njegova preduvjerenja) te mehanizmi koji se nalaze između prijema poruke i moguće promjene stava. Sve teorije konzistencije počivaju na zajedničkoj pretpostavci kako individue teže individualno uskladiti vlastite stavove i međusobno uskladiti stavove i ponašanja, tj. uspostaviti stanje konzistencije i održati ga.

Teorija međukulturalne komunikacije

Međukulturalna komunikacija se događa kad god se poruka koja je stvorena u jednoj kulturi tumači u drugoj. Da bismo razumjeli dinamiku međukulturalne komunikacije, prvo se moraju razumjeti koncepti kulture i komunikacije. Koncept kulture ima više različitih definicija. Ipak većina definicija prihvaća kako je kultura kolektivni ili skupni proces koji je vezan za komunikaciju. Komunikacija je, najjednostavnije, proces gradnje značenja.

Teorija mreže

Teorija mreže bavi se kanalima informacija unutar i između sustava. Svaki kanal je ponovljeni ili potencijalni smjer informacija koje se prenose

od osobe do osobe, od organizacije do organizacije, od osobe do organizacije, itd. Teorija mreže ističe (koja je od vitalne važnosti za odnose s javnošću) da ljudi trebaju i žele informaciju. Način na koji je oni dobivaju ili osjećaju nedostatak željene informacije može utjecati na njihov stav, kao i na znanje o raznim temama koje su primjenjive na ciljnu javnost (potrošače, klijente) i uspjeh svake organizacije. U odnosu na informaciju ljudi mogu imati nedovoljnu količinu informacija, da nemaju informacije koje žele ili su preopterećeni informacijama, da posjeduju previše informacija kako bi ih obradili bez poteškoća.

Teorija obnove imidža

Teorija obnove imidža nudi opcije komunikacije dostupne onima, bilo organizacijama ili osobama, koji se suočavaju s prijetnjama njihovoj reputaciji. Ova teorija je naročito relevantna na odgovor na krizu.

Teorija okvira

Teorija okvira ili framing dobila je značajnu pozornost u odnosima s javnošću kao način razumijevanja stvaranja i tumačenja argumenata. Teoriju framinga susrećemo i u novinarstvu. Framing predstavlja interpretativni okvir, kognitivni ustroj u svijesti novinara koji olakšava odabir i obradu informacija.

Teorija pristupa rješavanju sukoba

Teorija sukoba ima podrijetlo u djelu M. Webera. Weber je odbacio shvaćanje kako je podjela između vlasnika i nevlasnika jedina važna podjela među skupinama u društvu. Tvrdio je kako postoje brojne podjele, ovisno o „tržišnoj situaciji" pojedinaca. Sukob ili konflikt uključuje pojedinca ili skupinu koja se suprotstavlja drugome zbog razlike u vrijednostima i ciljevima. Kako je u svakom problemu ugrađeno i rješenje, tako nas spoznaja o sukobima dovodi do liste tehnika i vještina koje pregovarači smatraju korisnim u rješavanju sporova.

Teorije razvitka odnosa

Odnosi imaju ključnu ulogu u životu svakog čovjeka. Svi mi ovisimo od drugima u pogledu razumijevanja, informacija, simaptija, ohrabrenja i

mnogih drugih vrsta poruka koje utječu na našu predodžbu o nama samima i pomažu nam otkriti što se od nas očekuje. Stoga je proučavanje odnosa važan dio istraživanja interpersonalne komunikacije, jer odnosi se stvaraju i razgrađuju komunikacijom. Napori znanstvenika posljednjih nekoliko desetljeća nastojali su utvrditi kako se odnosi uspostavljaju i gube. Pojedine teorije daju svoj doprinos razumijevanju uspostavljanja i razvitka odnosa.

Teorija slučajnosti

Fokus teorije slučajnosti odnosi se na upravljanje sukobom između organizacije i njezine javnosti. Bez obzira koliko su dobri odnosi s javnošću, doći će do sukoba koji proizlaze između različitih javnosti i organizacije. Sukob je prepoznat kao prirodna i pozitivna snaga u odnosu javnost – organizacija. Organizacije i javnosti imaju različite ciljeve i vrijednosti. Ključ je način kako su te razlike premoštene, što opet implicira međusobnu suradnju.

Teorija spirale šutnje

Teorija spirale šutnje koju je na početku 1970-ih godina razvila Elisabeth Noelle-Neumann polazi od pretpostavke kako se javno mišljenje zasniva na nesvjesnoj težnji ljudi koji žive u zajednici da stvore zajednički sud i postignu suglasnost. Teoretičarka polazi od mišljenja da se u društvu konformizam nagrađuje, a kršenje konformnog mišljenja kažnjava. Prema njezinu mišljenja u svim društvima mogu se uočiti integracijski postupci zasnovani na strahu pojedinaca od prezira, izolacije i izvrgavanja ruglu.

Teorija sustava

Teorija sustava raščlanjuje organizaciju na sastavne, međusobno ovisne dijelove poput upravnoga odbora, zaposlenika i odjela za odnose s javnošću, a organizacijski okoliš na dionike, koji na neki način mogu utjecati na organizaciju. Ova je teorija usmjerena na odnose koje organizacija uspostavlja s okolinom. Ti odnosi stvoreni su kako bi služili cilju organizacije – održati je snažnom. Dakle, teorija sustava opisuje organizacije kao skup podsustava koji utječu jedni na druge i zajednički djeluju s vanjskom okolinom. Organizacije se moraju prilagoditi unutarnjim promjenama i pro-

mjenama u okolini. One oblikuju dio društvenog sustava koji se sastoji od pojedinaca ili skupina kao što su dobavljači, lokalne zajednice, zaposlenici, kupci i vlade, a svi oni uzajamno djeluju na organizaciju. Odnosi s javnošću tu su kako bi razvili i održali dobre odnose s navedenim i drugim javnostima, kako bi pomogli organizaciji u postizanju njezinih ciljeva.

Teorija širenja

Teorija širenja (inovacija) razmatra kako nove ideje, prakse ili predmeti prihvaćaju pojedinci, organizacije ili druge jedinice prihvaćanja. Počinjući u 1950-im, E. Rogers razvio je najopsežniji model o tome kako su inovacije prihvaćene. Ljudi prolaze kroz proces od pet koraka ili faza koje čine glavno načelo teorije širenja. Faze su: svjesnost, interes, procjena, pokušaj i usvajanje.

Teorija uvjeravanja

Jedan od glavnih ciljeva odnosa s javnošću je uvjeriti unutarnju i vanjsku ciljanu javnost organizacije da prihvati izvjestan stav, mišljenje ili ponašanje. Bilo da organizacija (tvrtka) pokušava povećati broj klijentata ili potrošača, pridobiti nove stručne kadrove, ili povećati svoj imidž u javnosti, korištenje uvjeravanja je neophodno ili ključno. Uvjeravanje nije negativan pojam i praksa. „Čisto" uvjeravanje ne pokušava i ne ide za tim da iskoristiti javnost. Umjesto toga, ljudima se predstavljaju razlozi zašto bi oni mogli ili trebaju prihvatiti stav, mišljenje ili ponašanje. U takvoj situaciji, ostaje na osobama hoće li prihvatiti ove razloge i preispitati svoje mišljenje.

Teorija vrijednosti vijesti

Teorija vrijednosti vijesti, analizira sadržaje medija na osnovi kojih se zaključuje o kriterijima novinarske selekcije. Pogled se pri tome osobito usmjerava na određena obilježja događaja („čimbenici vijesti") na temelju kojih novinari odlučuju o izboru i koji tako utječu na prikladnost nekog događaja da se o njemu izvijesti („vrijednost vijesti").

Teorija zavisnosti od medija

Mediji imaju utjecaj na dnevni red. Druga istraživanja na području utjecaja medija pokazuju kako masovni mediji mogu imati „umjereni" ili

čak „snažan“ utjecaj na formiranje javnog mišljenja ili stavova. Istraživanja polaze od toga kada osobe ne raspolažu prethodnim informacijama ili kada nemaju izgrađen stav o nekom pitanju, masovni mediji tada imaju važnu ulogu da ukazuju ljudima što trebaju misliti. Utjecaj masovnih medija povećava se kada ljudi nisu u stanju provjeriti informaciju kroz vlastite kanale ili iskustvo. Oni u takvoj situaciji u velikoj mjeri ovise od medija u pogledu informacija.

Zatvoreni sustavi

Stupanj zatvorenosti nekog sustava označava njegovu neosjetljivost na okolinu. Zatvoreni sustavi imaju nepropusne membrane, što znači kako ne mogu razmjenjivati materiju, energiju ili informaciju sa svojom okolinom. Zatvoreni sustavi ne adaptiraju se na vanjske promjene. Otvoreni sustavi, pak, reagiraju na promjene u okolini. Oni se prilagođavaju i adaptiraju kako bi se suprotstavili promjenama u okolini ili kako bi im se prilagodili. Djelatnici u odnosima s javnošću koji koriste model zatvorenog sustava nastoje održati *status quo* u organizaciji i istovremeno pokušavaju promijeniti okolinu.

LITERATURA

A

- ALTMAN, I., TAYLOR, D. A.: *Social penetration: The development of interpersonal relationship*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1973.
- APEL, H. J.: *Predavanje – uvod u akademski oblik poučavanja*, Erudita, Zagreb, 2003.
- AXFORD, B., BROWNING, G., HUGGINS, R., ROSAMOND, B., TURNER, J.: *Uvod u politologiju*, Politička kultura, Zagreb, 2002.

B

- BAINES, P., EGAN, J., JEFKINS, F.: *Public Relations – Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, Burlington, 2004.
- BASKIN, O., ARNOFF, C., LATTIMORE, D.: *Public Relations – The Profession and the Practice,* McGraw Hill, Boston, 1997.
- BARRY, A.: *PR Power*, Virgin Books, London, 2002.
- BAUER, H.: *Sloboda medija i javno mišljenje*, Pan liber, Osijek-Zagreb-Split, 1997.
- BENNETT, R.: *Management*, Informator, Potecon, Zagreb, 1994.
- BENTELE, G., FRÖHLICH, R., SZYSZKA, P.: *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005.
- BERGER, A. A.: *Essentials of Mass Communication Theory*, Sage Pub., 1995.
- BERNAYS, E. L.: *Cristallizing Opinion*, New York, Boni and Liveright, 1923.
- BERNAYS, E. L.: *The Engineering of Consent*, Norman, University of Oklahoma Press, OK, 1955.
- BERNAYS, E. L.: *Public Relations,* University of Oklahoma Press, Norman, 1952.
- BERNSTEIN, D.: *Company Image and Reality*, 2nd edition, Cassell, 1989.
- BOGDANIĆ, A.: *Ogledi iz komunikologije*, Komunikološki koledž u Banjaluci, Banja Luka, 2010.
- BOGDANIĆ, A.: *Komunikologija*, Radnička štampa, Beograd, 1996.
- BROOM, G. M.: *Catlip&Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2010.
- de BUSSY, N.: *Primjena razmišljanja o interesnoutjecajnim skupinama na odnose s javnošću,* u: B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.): Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, HUOJ, Zagreb, 2010.
- BOWEN, S. A.: *Excellence Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.

C

- CARDEN, *A. R.: Persuasion theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- CHOMSKY, N.: *Mediji, propaganda i sistem*, "Što čitaš", Zagreb, 2002.
- CHOO, G.: *Audiences, stakeholders, publics*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, FT, Harlow, 2006.
- CHRISTEN, C. T.: *Two-step flow theory*, in: R. L. Heath (ed), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- COTTLE, S. (ed.): *News, Public Relations and Power*, Sage Pub., 2003.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H., BROOM, G. M.: *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
- CURTIN, P. A., GAITHER, T. K.: *International public relations: Negotiating culture, identity and power*, Sage Pub., London, 2007.
- CURTIN, P. A., GAITHER, T. K.: *Privileging identity, difference and power: The circuit of culture as a basis for public relations theory*, Journal of Public Relations Research, 17(2), 2005.

D

- DeSANTO, B. J.: *Uses and Gratifications Theory in*, in: R. L. Heath (ed), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- DeSANTO. B.: *Agenda Setting Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- DIBB, S., SIMKIN, L., PRIDE, W.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995.
- DUCK, S. W., SANTS, H. K. A.: *On the orgin of the relations: Are personal relationships really interpersonal states?* Journal of Social and Clinical Psychology, 1, 1983.

E

- EDWARDS, L.: *Public Relations theories – an applied overview: alternative approaches*, in: R. Tench, L. Yeomans: Exploring Public Relations, Printice Hall, FT, Harlow, 2006.
- EDWARDS, L.: *Teorije odnosa s javnošću: pregled*, u: R. Tench, L. Yeomans: Otkrivanje odnosa s javnošću, HUOJ, Zagreb, 2009.
- ESMAN, M. J.: *The Elements of Institution Building*, in: Weaton, J. W. (ed.), Institutional Building and Development, Sage Pub., 2001.
- EVERETT, J.: *Public Relations and the Ecology of Organizational Change*, in: R. L. Heath (ed.), Handbook of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.

F

- FAWKES, J.: *Public Relations and Communications*, in: A. Theaker (ed.), The Public Relations Handbook, Routledge, London and New York, 2001.
- FAWKES, J.: *What is Public Relations*, in: A. Theaker (ed.), The Public Relations Handbook, Routledge, London and New York, 2002.
- FAWKES, J.: *Public Relations, Propaganda and the Psychology of Persuasion*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, Printice Hall, Harlow, 2006.
- FESTINGER, L.: *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, 1957.
- FISCHER, R.: *A Theoretical Basis for Public Relations, Public Relations – The Profession and the Practice,* McGraw Hill, Boston, 1997.
- FREEMAN, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- FREEMAN, R. E., PHILLIPS, R. A.: *Stakeholder theory: A libertarian Defense,* Business Ethics Quarterly, 12(3), 2002.
- FURLOW, N. E.: *Public Opinion and Opinion Leaders*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.

G

- GALTUNG, J., HOLMBOE RUGE, M.: *The Structure of Foreign News. The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in Four Norwegian Newspapers*, Journal of Peace Research 2., 1970.
- GIBSON, K.: *The moral basis of stakeholder theory*, Journal of Business Ethics, 26(3), 2000.
- GOLDING, P., MURDOCK, G.: *Teorija komunikacije i teorija društva*, u: Prilozi: Društvenost komuniciranja, Zagreb, 1978.
- GREGORY, A.: *Management and organization of public relations*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- GREGORY, A.: *Public Relations and Management*, in: A. Theaker (ed.), The Public Relations Handbook, Routledge, London-New York, 2002.
- GRUNIG, J. E., HUNT, T.: *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadswortgh, Belmont, 1984.
- GRUNIG, L. A.: *Feminist values in public relations*, Journal of Public Relations Research, 12(1), 2000.
- GRUNIG, J. E.: *Situational Theory of Publics*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- GRUNIG J. E.: *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory*, in: C. Bolton, V. Hazleton, (ed.), Public Relations Theory, LEA Pub., Mahwah, 1989.

- GRUNIG, J. E., REPPER, F.: *Strategic management, publics, and issues*, in: J. E. Grunig (ed.), Excellence in Public Relations and Communication Management, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ., 1992.
- GUTH, D. W., MARSH, C. *Public Relations: A Values-Driven Approach*, Pearson Allyn & Bacon, Boston, 2006.

H

- HABERMAS, J.: *Theorie des kommunikativen Handelns,* Frankfurt/M, 1981.
- HABERMAS, J., LUHMANN, N.: *Theorie der Gesellschaft und Sozialtehnologie*, Frankfurt/M.
- HALLAHAN, K.: *Framing Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- HALLAHAN, K.: *Diffusion of Innovations Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- HANSEN-HORN, T. L., DOSTAL NEF, B. (ed.): *Public Relations from Theory to Practice*, Pearson, Boston, 2008.
- HARALAMBOS, M., HOLBORN, M.: *Sociologiji – teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- HARRISON, S.: *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- HARLOW, W. F.: *Spiral of Silence Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, 2005.
- HEATH, R. L. (ed.): *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- HEATH, R. L.: *Learning Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- HEATH, L. R.: *Network Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- HEATH, R. L., COOMBS, W. T.: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
- HEIDER, F. : *The psychology of interpersonal relations*, Wiley, New York, 1958.
- HEIDER, F.: *Attitudes and Cognitive Organizations*, Journal of Psychology, 21, 1946.
- HENDERSON, J. K.: *Educational Public Relations*, in: R. L. Heath (ed.), Handbook of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- HIEBERT, R. E.: *A model of the Government Communication process*, Helm, V., Lewis, M. (ed.), Informing the people: A Public Affairs Handbook, Longman, New York and London, 1981.
- HOLTZHAUSEN, D. R.: *Postmodern values in Public Relations*, Journal of Public Relations Research, 12(1).
- Hrvatski enciklopedijski rječnik, Novi liber, Zagreb, 2003.

J

- JANSEN, I.: *Public relations and emerging functions of the public sphere: An analytical framework*, Journal of Communication Management 6(2), 2001.
- JELEN, A.: *Narav znanstvenih nastojanja u odnosima s javnošću*, u: B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić, (ur.), Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, HUOJ, Zagreb, 2010.
- JOHNSTON, J., ZAWAWI, C.: *Public Relations Theory and Practice*, 2nd ed., Allen&Unwin, Crows Nest, Australia, 2004.
- JOURARD, S.: *The transparent self*, Von Nostrand, New York, 1971.

K

- KELLEY, H. H.: *Attribution in social interaction*, in: E. E. Jones et al. (ed.), Attribution: Perceiving the causes of behavior, General learning Press, Morristown, NJ, 1972.
- KITCHEN, P. (ed.): *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press, 1997.
- KLEINNIJENHUIS, J.: *Empirijska istraživanja u suvremenim društvenim znanostima koja su važna za odnose s javnošću*, u: B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, HUOJ, Zagreb, 2010.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V.: *Principles of Marketing*, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, England, 2001.
- KRIPPENDORFF, K.: *Information systems theory and research: An overview*, in: B. D. Ruben (ed.), Communication yearbook 1., New Brunswick, Transaction Books, NJ, 1977.
- KUNCZIK, M.: *Odnosi s javnošću – koncept i teorije*, FPZ, Zagreb, 2006.
- KUNCZIK, M., ZIPFEL, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju,* FES, Zagreb, 2006.
- KURTIĆ, N.: *Komunikološki ogledi*, Bosanska riječ, Tuzla, 2011.
- KURTIĆ, N.: *Uvod u teoriju mas-medijske informacije*, Filozofski fakultet u Tuzli, Tuzla, 2000.

L

- LANGFORD, M.: *Crisis Public Relations Management*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- LEDINGHAM, J. A.: *Relationship management theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- LOCKE, K. O.: *Business and Administrative Communication*, Irvin Mcgraw Hill, Boston, 2000.

- LORIMER, R.: *Mass Communications – A comparative Introduction*, Manchester University Press, Manchester and New York, 1994.
- LÖWENSBERG, D.: *Corporate image, reputation and identity*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- LUFTA, J.: *Of human interaction*, Mayfild, Polo Alto, CA, 1969.

M

- MAASE, M.: *Masovna komunikacija*, u: D. Nohlen (ur.), Politološki rječnik, Panliber, Zagreb, 2001.
- MANNING, H.: *Organizational Communication*, Ade Gruyter, 2000.
- MELTON-MCKINONN, L., TEDOSCO, J., LAUDER, T.: *Political Power Through Public Relations*, in: R. L. Heath (ed.), Handbook of Public Relations, Sage pub., Thousand Oaks, 2001.
- MIDDLETON, K.: *An introduction to financial public relations*, in: A. Theaker (ed.), *Handbook of Public Relations,* Routledge, London and New York, 2002.
- MOLONEY, K.: *Rethinking Public Relations: The Spin and the substance*, Routledge, London, 2000.

N

- NOELLE-NEUMANN, E.: *Öffentliche Meinung. Die Entdeckung der Schweige-Spirale*, Frankfurt a.M./Berlin, 1996.
- NOELLE-NEUMANN, E.: *Kann das Fernsehen als Stachel der Gesellschaft wirken? Ergebnisse der Kommunikationsforschung*, u: D. Stolte, (ur.), Die gesellschaftskritische Funktion des Fernsehens. Mainz, 79-90. Također i pod naslovom: Der getarnte Elefant. Über die Wirkung des Fernsehens. u: E. Noelle-Neumann, (1977.): Öffentlichkeit als Bedrohung. Beiträge zur empirischen Kommunikationsforschung. Ur. Jürgen Wilke. Elisabeth Noelle-Neumann zum 60. Geburtstag am 19. Dezember 1976. Freiburg i.Brsg./München (= Alber-Broschur Kommunikation, sv. 6), 1970.
- NOVAK, B.: *Krizno komuniciranje*, Binoza Press, Zagreb, 2001.
- NUHANOVIĆ, A.: *Fenomen javnosti*, Promocult, Sarajevo, 1998.

O

- OSGOOD, CH. E., TANNENBAUM, P.: *The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change*, Psychological Review 62, 1955.
- ÖSTGAARD, E.: *Factors Influencing the Flow of News*, Journal of Peace Research 2., 1965.

P

- PAPINCHAK, K. M.: *Feminization Theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- PERLOFF, M. R.: *Political Communication: Politics, Press and Public in America*, Lawrence Erlabaum associeted publisher, Mahwah-New Jersey, 1998.
- PIECZKA, M., L'ETANG, J.: *Public Relations and the Question of Professionalism*, in: R. L. Heath (ed.), Handbook of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- PLOWMAN, K. D.: *System theory*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- PRITCHARD, M., FAWKES, J., TENCH, R.: *Role of the Public Relations Practitioner*, in: R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, FT-Prentice Hall, Harlow, 2006.

Q

- QUIRKE, B.: *Making the Connections: Using internal communication to turn strategy into action*, Gower Pub Co., 2000.

R

- REARDON, K. K.: *Interpersonalna komunikacija*, Alineja, Zagreb, 1998.
- RAUPP, J.: *Public sphere as a central concept of public relations*, in: Public Relations and Communication Management in Europe, 2004.
- RIEL, van C. B. M.: *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, 1995.
- RIES, A., RIES, L.: *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, Harper Business, New York, 2003.
- ROBBINS, S. P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, 1995.
- ROSENGREN, K. E.: *Intra and Extra Media Data*, Acta Sociologica 13, 1970.
- RULER, van B., VERČIĆ, D.: *Europe, Practice of Public Relations In*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- RÜHL, M.: *Metodologija odnosa s javnošću*, u: B. van Ruler, A. Tkalac Verčić, D. Verčić (ur.), Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću, HUOJ, Zagreb, 2010.

S

- SALLOT, L. M. LYON, L. J., ACOSTA-ALZURU, C., JONES K. O.: *From aardvark to zebra: A new millennium analysis of theory development in public relations academic journals*, Journal of Public Relations Research, 15(1), 2003.

- SANDE, Ø.: *The Perception of Foreign News*, Journal of Peace Research 8, 1971.
- SAPUNAR, M.: *Teorijski aspekti novinarstva*, ITG, Zagreb, 2001.
- SELLNOW, T. L., ULMER, R. R., SEEGER, M. W.: *Stakeholder theory,* in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- SHANNON, C., WEAVER, W.: *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, 1949.
- SKOKO, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006.
- SKOKO, I.: *Interpersonalna komunikacija – povećanje stupnja*, "Gaudeamus", br. 5.-6., HAZ F/BiH, Mostar, 2002.
- SOMERVILLE, I.: *Public Relations, Politics and the Media*, in: A. Theaker (ed.), Handbook of Public Relations, Routledge, London and New York, 2002.
- SPAHIĆ, B.: *Strategija savremene propagande*, Oslobođenje, Sarajevo, 1985.
- SRIRAMESH, K., VERČIĆ, D. (ed.): *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*, Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
- STARCK, K., KRUCKEBERG, D.: *Public Relations and Community*, in: R. L. Heath (ed.), Handbook of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.
- STAAB, J. F.: *Nachrichtenwert-Theorie. Formale Struktur und empirischer Gehalt*, Freiburg i. Brsg./München 1990.
- STARIK, M.: *Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature*, Journal of Business Ethics, 14(3), 1995.
- STREET, J.: *Masovni mediji, politika i demokracija,* FPZ, Zagreb, 2003.
- STRÖMBÄCK, J., KIOUSIS, S.: *Political Public Relations: Defining and mapping an Emergent Field*, in: J. Strömbäck, S. Kiousis (ed.), Political Public Relations-Principles and Applications, Routledge, New York, 2011.
- SUCHMAN, M. C.: *Managing legitimacy: Strategic and institutional Approaches*, Academy of Management Review, 20(3), 1995.
- SCHULZ, W.: *Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung*, Freiburg i. Brsg./München, 1990.
- SZONDI, G.: *International Context of Public Relations*, in R. Tench, L. Yeomans (ed.), Exploring Public Relations, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.

Š

- ŠIBER, I.: *Politički marketing*, Politička kultura, Zagreb, 2003.
- ŠIBER, I.: *Politička kultura i autoritarna ličnost*, FPZ, Zagreb, 1990.

T

- TAYLOR, M.: *International Public Relations*, in: R. L. Heath (ed.), Handbook of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2001.

- TAYLOR, M.*: Government Relations*, in: R. L. Heath (ed.), Encyclopedia of Public Relations, Sage Pub., Thousand Oaks, 2005.
- TENCH, R., YEOMANS, L. (ed.): *Exploring Public Relations*, FT-Printice Hall, Harlow, 2006.
- THEAKER, A.: *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York, 2002.
- THIBAUT, J. W., KELLEY, H. H.: *The social psychology of groups*, Wiley, New York, 1959.
- TOTH, E. L.: *Building Public Affairs Theory,* in: C. Bolton, V. Hazleton (ed.), Public Relations Theory II., LEA Pub., Mahwah, 2006.
- TOMIĆ, Z.: *Odnosi s javnošću-teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb/Sarajevo, 2008.
- TOMIĆ, Z.: *Osnove političkog komuniciranja*, Synopsis, Mostar, 2012.
- TOMIĆ, Z., MILAS, Z., KOVAČIĆ, S.: *Modeli odnosa s javnošću*, HUM, sv. 2., Filozofski fakultet Mostar, Mostar, 2007.
- TURK, V.: *Information subsidies and media content: A study of public relations influence on the news*, Association for Education in Journalism and Mass Communication, 1986.

W

- WATSON, J.: *Media Communication. An Introduction to Theory and Process*, Palgrave, London, 2003.
- WILCOX, D. L., CAMERON, G. T.: *Public Relations, Strategies and Tactics*, Pearson, Boston, 2009.
- WILCOX, D. L.: *Public Relations writing and media techniques,* Pearson, 2005.
- WOOD, E.: *Corporate communication*, in: A. Thaker (ed.), The Public Relations Handbook, Routledge, London and New York, 2002.

V

- VUJEVIĆ, M.: *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti,* Informator, Zagreb, 1990.

Z

- ZERFAß, A.: *Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling*. In: L. Rademacher (Hrsg.), Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.
- ZERFAß, A.: *Kommunikations-Controlling. Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation*, in: B. Schmid, B. Lyczek (Hrsg.): Un-

ternehmenskommunikation. Kommunikationmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, 2006.

Elektronska izdanja

- http://en.wikibooks.org
- http://www.prsa.org
- http://www.relacionespublicas.org.ar
- http://www.ferpi.it
- http://www.besplatniseminarskiradovi.com
- http://www.wikpedia.org
- http://www.huoj.hr
- http://www.zorantomic.net

KAZALO IMENA

A

Altman, I., 96, 191
Aristotel, 109, 127, 179
Aronoff, C., 30, 46

B

Bandura, A., 85
Barnum, P. T., 147, 148, 167
Baskin, O., 30, 46, 82, 191
Bateston, G., 79
Benoit, W. L., 107
Bernays, E. L., 7, 147, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 168, 176, 191
Berelson, B. R., 44
Blumler, J., 52
Boone, D., 147
Botan, C. H., 27
Bowen, S. A., 56, 59, 191
Bourdieu, P., 21
Brosius, H.-B., 46
Bussy, de N., 39, 191
Byoir, C., 159
Brown, R., 130
Burke, K., 116

C

Cameron, G. T., 64, 88, 199
Center, A. H., 165, 192
Cheney, G., 128
Clarkson, M. B. E., 41
Cody, B. B., 147
Cohen, B. C., 60
Coombs, W. T., 27, 29, 99, 100, 102, 103, 194
Crable, R. L., 129, 130
Curtin, P. A., 22, 192
Cutlip, S. M., 12, 145, 165, 169, 170, 171, 192

Cozier, Z. R., 21
Creel, G., 158, 159, 160

D

Day, B., 147
Dearing, J., 62
Dewey, J., 47, 49
Dinan, W., 124
Dionisopoulos, G. N., 128, 130
Dozier, D. M., 56, 182
Duck, S. W., 97, 192

E

Earp, W., 147
Edwards, L., 21, 192
Entman, R., 78
L'Etang, J., 125, 129, 197

F

Festinger, L., 72, 73, 193
Fischer, R., 30, 33, 54, 193
Fleischman, D. E., 160, 162
Foucault, M., 21
Freeman, R. E., 39, 41, 180, 193
Freud, S.159, 160, 161

G

Gaither, T. K., 22, 23, 192
Galtung, J., 66, 67, 68, 70, 193
Gamson, W. A., 78, 81
Gaudet, H., 44
Goldhaber, G., 32
Gilbert, D. R., 41
Goffman, E., 80

Goldman, E., 148
Grunig , J. E., 6, 9, 12, 33, 34, 47, 48, 49, 50, 56, 124, 145, 146, 147, 148, 149, 151, 153, 156, 157, 158, 160, 161, 164, 166, 167, 168, 175, 179, 182, 193, 194
Grunig, L. A., 33, 56, 136, 137, 168, 182, 193
Gurevitch, M., 52

H

Habermas, J., 18, 92, 93, 94, 116, 182, 194
Hall, E., 131, 134
Hall, T., 152
Hallahan, K., 64, 79, 82, 83, 84, 194
Haralambos, M., 27, 28, 54, 194
Hazleton, V., 27, 49, 91, 163, 193, 199
Heath, R. L., 27, 29, 32, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 47, 51, 56, 61, 74, 79, 82, 85, 86, 87, 88, 98, 99, 100, 102, 103, 105, 109, 113, 116, 117, 128, 131, 135, 136, 139, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199
Heider, F., 71, 95, 194
Heth, J., 147
Hickock, W. B., 147
Hill, J., 165
Hitler, A., 157
Hofsted, G., 132
Holtzhausen, D., 16, 17, 194
Holborn, M., 27, 28, 54, 194
Holmboe Ruge, M., 66, 67, 193
Hunt, T., 6, 12, 34, 145, 146, 147, 148, 149, 151, 153, 156, 157, 158, 160, 161, 167, 175, 193

I

Ihlen, O., 19, 21

J

Jane, C., 147
Jensen, I., 18
Jourard, S., 95, 195
Josephson, M., 119

K

Kahn, R., 32
Kahneman, D., 80
Kant, I., 29, 120, 122, 123
Katz, D., 32
Katz, E., 44, 51, 52, 89
Kelley, H. H., 96, 97, 139, 195, 199
Kreps, G., 91
Kunczik, M., 27, 28, 30, 44, 45, 65, 66, 68, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 92, 93, 122, 145, 177, 195

L

Latimore, D., 30, 33
Lazaferd, P. F., 28
Lee, A. M., 147
Lee, I. L., 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 161, 164, 168, 175
Leitch, S., 21, 22
Lippmann, W., 65, 89
Luft, J., 95, 196

M

Maletzhe, G., 145, 177
McGuire, W., 86
McCombs, M., 60, 61
Menzel, H., 44
Merten, K., 20
Miller, D., 124
Mitroff, I., 40
Mickej, T. J., 125
Modiglini, A., 78
Moloney, K., 19, 20, 196
Morgenstern, O., 113
Motion, J., 21, 22
Murphy, P., 113

N

Neumann, von J., 113
Noelle-Neumann, E., 74, 75, 76, 77, 185, 196

O

Osgood, Ch., E., 71, 72, 196
Östgaard, E., 65, 66, 196

P

Pauchant, T., 40
Parker, G., 152
Peppers, D., 141
Pieczk, M., 125, 197
Platon, 127, 179

R

Raupp, J., 19, 197
Rogers, E., 46, 62, 82, 83, 186
Rogers, M., 141
Robbins, S. P., 54
Rockfeller, Jr.,J. D., 155
Rockfellera Sr., J. D., 155
Roosvelt, F., 44, 149, 153, 159
Rosengren, K. E., 70, 197
Rühl, M., 27, 197
Rusbult, C., 140, 141

S

Sallot, L. M., 29, 89, 90, 197
Sants, H. K. A., 97, 192
Staab, J. F., 69, 70, 198
Sande, Ø., 68, 198
Schulz, W., 68, 198

Sellnow, T. L., 39, 40, 41, 42, 43, 198
Severin, W. J., 46
Shaw, D., 60, 61
Somervill, I., 117, 198
Steele, D., 64
Street, J., 78, 90, 198

T

Tankard, J. W., 46
Tannenbaum, P., 71, 72, 196
Taylor, D. A., 96, 191
Taylor, M., 27, 131, 134, 198, 199
Thibaut, J., 97, 139, 199
Toth, E. L.,49, 90, 116, 137, 199
Tverski, A., 80
Tuchman, G., 89

W

Watson, J., 62, 199
Weber, M., 51, 122, 184
Weimann, G., 46
Wilcox, D. L., 64, 82, 199
Witmer, D., 21

U

Ulmer, R. R., 39, 40, 41, 42, 43, 199
Ury, W., 55

V

Vibbert, S. L., 129
Vujević, M., 27, 180, 199

Z

Zipfel, A., 28, 44, 45, 65, 66, 68, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 122, 145, 177, 195

KAZALO POJMOVA

A

A→B→C→D, 37
agencija odnosa s javnošću, 152, 159
agenti promjena, 58, 84
aktivist u zajednici, 17
aktivist u organizaciji, 17
aktivistički odnos s javnošću, 130
aktivno komunikacijsko ponašanje, 48, 49
altruističke vrijednosti, 103, 104, 183
analitički okviri, 115
apeli pathosa, 110, 111

B

blaženi odnos, 140
blizina (vijesti), 65, 69

C

CDU/CSU, 74
centralizacija autoriteta, 164
centralizacija menadžmenta, 164
ciljne javnosti, 17, 19, 40, 42, 118
Creelovo povjerenstvo, 1, 58, 159, 160

Č

čimbenik praga pozornosti, 66
čimbenik indicije, 69
čimbenik konsenzusa, 69
čimbenik vijesti, 66, 67, 68, 69, 70

D

decentralizacija menadžmenta, 166
deklaracije načela, 153, 175
deontoligija, 120

deskriptivna teorija, 168
diktator mreža, 37
dinamika, 69
dionik/ci, 5, 9, 32, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 136, 179, 180, 185
dominantna koalicija, 169
društvena penetracija, 96
dvosmjerna asimetrična komunikacija, 57
dvosmjerna simetrična komunikacija, 57, 114
dvosmjerni asimetrični model, 6, 57, 146, 158, 159, 163, 165, 168, 175
dvosmjerni protok informacija, 33
dvosmjerni simetrični model, 6, 38, 57, 58, 146, 161, 164, 165, 167, 168, 169, 175, 182
dvostruka klima mišljenja, 76
dvostupanjski model efekata masovnih medija, 89

E

efekt bumeranga, 72
efekt staklenog plafona, 175
ethos, 109, 111
elitizam, 164
emocionalni apeli, 109, 111, 112
empirijski rezultati, 68
etička pitanja, 115
etičke odgovornosti, 16
etičke odluke, 118
etičke teorije-tradicije, 6, 116, 175
etika, 119, 120, 121, 122, 123, 127
etika dužnosti, 122
etika odgovornosti, 121, 122
etika vrline, 121
etika uvjerenja, 121, 122
exellence theory, 56, 191

F

faktička točnost, 117
feministička istraživanja, 135, 181

feminističke analize, 135
feministički pogled, 135
feministički istraživači, 135, 138
feministički stavovi, 136
feminističke vrijednosti, 136
feminizacija područja, 136
feminitacija profesije, 138
feminizam, 6, 135, 137, 138, 181
framing, 5, 78, 79, 184, 194
Foreign Pres Biro, 159
funkcija artikulacije, 76
funkcija objašnjenja, 28
funkcija prijenosa informacija, 45
funkcija releja, 45

G

glasač/i, 44, 60, 61, 62

H

hijerarhijska (mreža), 37
hipoteza, 67, 136
hipoteza aditivnosti, 67
hipoteza iskrivljenja, 67
hipoteza komplementarnosti, 67
hipoteza replikacije, 67,
hipoteza selektivnosti, 67
holizam, 166

I

identifikacija, 69
identifikacija (vijesti), 65
identitet, 19, 22, 53, 128, 129, 164
ideološka pristranost, 78

informacija, 8, 9, 11, 20, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 42, 44, 45, 46, 49, 50, 51, 57, 64, 66, 72, 73, 76, 78, 79, 81, 85, 89, 90, 91, 95, 99, 101, 102, 103, 104, 107, 110, 111, 112, 114, 150, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 178, 181, 183, 184, 187, 195
informacijske potrebe, 48
inovatori, 83
interna orijentacija, 164
interpersonalna komunikacija, 44, 90, 95, 197, 198
interpersonalna komunikacijaka teorija, 5, 89, 175
interpersonalni komunikacijski kanali, 44, 181
imidž, 6, 9, 98, 105, 106, 107, 108, 109, 184, 186
istraživanja, 12, 17, 18, 21, 28, 29, 32, 39, 53, 58, 64, 65, 68, 69, 70, 76, 78, 85, 95, 98, 114, 115, 127, 129, 132, 135, 165, 167, 168, 175, 179, 181, 185, 186, 187, 195
izbjegavanje neizvjesnosti, 132, 133
izvor vjerodostojnosti, 109

J

javna agenda, 62
javna sfera, 18, 19
javna sfera-politička, 18, 19
javna sfera - stručna (literarna), 18
javni prioriteti, 62
javno mišljenje, 45, 60, 74, 75, 91, 156, 185, 191
javno mnijenje, 129
javnost/i, 5, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 28, 32, 33, 35, 37, 38, 39, 40, 42, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 57, 58, 62, 63, 75, 79, 80, 81, 87, 88, 90, 91, 94, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 118, 127, 128, 129, 130, 131, 136, 139, 141, 147, 148, 149, 150, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 169, 170, m171, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 196

K

kanal/i, 9, 20, 35, 39, 44, 64, 85, 86, 89, 91, 128, 176, 181, 183, 187
karakteristike inovacije, 83
karizma, 110
klijent, 35, 81, 90, 106, 109, 118, 140, 141, 152, 153, 156, 162, 165, 184, 186

klima mišljenja, 76
kognitivizam, 116
kognitivna disonancija, 72, 73
kompanija/e, 106, 126, 129, 155, 156
komunikacija licem u lice, 45, 52
komunikacija rizika, 104
koncept dogovorenog odustajanja, 136, 176
koncepti selektivne izloženosti, 136, 176
konfliktna komunikacija, 92, 94, 182
konfliktne teme, 69
konformistički efekt, 74
konstruktivistička interpretacija, , 20, 176
konstruktivistička perspektiva, 20
konstruktivistički pristup, 20
kontekstualni znakovi, 79
konzekvencijalističke teorije, 117, 119
konzervativizam, 164
korporacija, 8, 62, 124, 125, 134
korporativni dnevni red, 62
krizna komunikacija, 98, 103, 179, 196
kritička teorija, 6, 124, 176
kristaliziranje javnog mišljenja, 161, 176
kultura, 52, 58, 64, 120, 121, 131, 132, 133, 134, 169, 177, 178, 182, 183
kultura niskog konteksta, 132, 177
kultura visokog konteksta, 131, 176
kulturni fenomen, 22

L

last-minute swing, 74
liberalizam internih skupina, 167
logični apeli, 109
logos, 109, 110, 111, 118

M

makro-mreža, 176

manipulacija, 109, 112, 162,
Maslowljewa hijerarhiji potreba, 111
masovne komunikacije, 44, 52, 89, 90, 91, 181
masovni medije, 36, 44, 45, 46, 60, 64, 65, 66, 75, 77, 78, 85, 89, 180, 181, 186, 187, 198
masovna populacija, 47, 179
masovno nagovaranje, 158
masovno uvjeravanje, 158, 159, 161, 165
mediji, 5, 8, 9, 16, 17, 18, 20, 28, 36, 40, 44, 45, 46, 51, 52, 53, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 77, 78, 81, 85, 89, 90, 91, 93, 107, 115, 125, 126, 147, 148, 149, 150, 153, 154, 159, 166, 176, 180, 181, 182, 183, 186, 187, 191, 192, 195, 198
medijska agenda, 62
medijske javnosti, 51
medijski dnevni redovi, 62
medijski vratar, 90
međunarodni odnosi s javnošću, 22, 132, 133, 134
međusobno djelovati, 32, 90
međusobno razumijevanje, 57, 166, 167,
menadžer/i, 57, 58, 98, 100, 101, 118, 133, 137, 148, 149, 164, 166, 169, 175
mikro-mreža, 37
mikro teorija, 30
model/i, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 27, 29, 31, 33, 35, 37, 39, 41, 43, 45, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 79, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 101, 103, 105, 107, 109, 111, 113, 114, 115, 117, 119, 121, 122, 123, 125, 127, 129, 131, 133, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 143, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 175, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 185, 186, 187, 191, 193, 194, 195, 197, 199
model investiranja, 140, 141
model javnog informiranja, 6, 146, 151, 157, 165, 175
model kruga kulture, 22
model otvorenih sustava, 6, 12, 145, 169, 171
model propagande i publiciteta, 157
model tiskovne agenture i publiciteta, 6, 146, 150, 157, 175
modeli dokaza, 109
monokronične kulture, 134, 177
moralni autoritet, 116
mreža zajednice, 37

N

nekognitivizam, 116
nekonzekvencijalističke teorije, 119
nestabilan odnos, 140
neuravnoteženi resursi, 125, 176
neželjeni odnos, 140
normativna teorija, 168
normativni odnosi s javnošću, 59, 130
novinar/i, 20, 47, 65, 67, 68, 70, 76, 78, 89, 90, 114, 120, 124, 125, 147, 151, 152, 157, 158, 160, 161, 179, 184, 186, 198
novine, 36, 61, 72, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 157, 160

O

odnos kao proces, 97
okvir odnosa, 79
opća javnost, 47
opće očekivanje pobjede, 74
organizacijska legitimacija, 19
organizacijska kultura, 58, 182
organizacijska struktura, 37
oratorski odnosi s javnošću, 130
OTP-Opportunity to see, 53
otvoreni sustav, 32, 169, 170, 177, 187

P

paradigma odnosa s javnošću, 35
paradigma ograničenih efekata, 44
pasivno komunikacijsko ponašanje, 49
pathos, 109, 110, 111
personalizacija, 67, 69
personalizacija vijesti, 65
perspektiva društvene razmjene, 97
persuazivna poruka, 20
persuazivna sfera, 20
persuazivna strategija, 127, 179

podsustavi,34, 37
podsustavi menadžmenta, 34
podsustavi održavanja, 34
podsustavi proizvodnje, 34
podsustavi raspolaganja,34
polikronične kulture, 134, 178
politička agenda, 62
poruka, 20, 44, 79, 80, 85, 86, 87, 95, 97, 98, 110, 111, 128, 129, 131, 134, 183, 185
poruka o vrijednostima, 19
postmodernizam, 15, 178
poučne informacije, 101
povjerenstva za javne informacije,
premostitelji granica, 158
prilagodbeni podsustavi, 34
pro-aktivni odgovori, 42
pro-aktivnost, 41
pro-aktivne strategije, 42
proces komunikacije, 79
proces sukoba, 54
„proizvođači" događaja i vijesti, 63
potencijal komunikacijskog odjela,58
potencijal za izvrsnost, 137
predizborne kampanje, 72
prilagodbene informacije, 101
prilagodbene strategije, 102
pritisak konformizma, 75
profesionalci odnosa s javnošću, 34, 42
prognostička funkcija, 28
promašeni odnos, 140
propaganda, 158, 161, 168, 192, 193
PRSA, 112
«pseudookruženje», 65
psihografije, 48
publicitet, 6, 57, 81, 87, 89, 91, 146, 147, 148, 149, ¸150, 151, 152, 153, 155, 156, 157, 168, 175

R

racionalno djelovanje, 121
radio, 36, 51, 86, 93, 152, 153, 159, 163
razine usporedbe alternativa, 97
reakcija, 41, 72, 168, 170, 178
redukcije disonancije, 73
reputacija,8, 9, 98, 101, 102, 105, 179
reputacijska prijetnja, 98, 99
retorička teorija, 6, 127, 129, 179
rezultati percepcije poruke, 90
rizik, 6, 9, 47, 83, 96, 99, 103, 104, 133, 134, 183
rješavanja sukoba, 55

S

samointeres, 88, 103, 104, 183
samootkrivanje, 95
scenski odnosi s javnošću, 130
«senzacionalizam», 65
situacijska etika, 123
situacijska krizna teorija komunikacije, 5, 98, 102, 179
situacijska teorija javnosti, 5, 47, 48, 179
smanjenje uvredljivosti događaja, 107
smjer informacije, 35, 183
socijalne teorije, 28
sociološki pristup, 21
stakeholder, 5, 39, 40, 41, 41, 42, 47, 51, 179, 180, 192, 193, 198
strah od izolacije, 75
strategije obrane, 41
strategije pojačanja, 101, 102
strategije ponovne izgradnje, 100, 101, 102
strategije poricanja, 100, 101, 102
strategije reakcije, 41
strategije umanjivanja, 100, 102
strategijsko planiranje, 34, 39, 57
strateška javnost, 35

strukturalni argument, 125, 176
supra-sustav, 37
sustavi hipoteza, 28

Š

širenje točnih informacija, 57
šutljiva većina, 76

T

tehnike odnosa s javnošću, 148
tehnike tiskovne agenture, 148, 149
tekuća ravnoteža, 166
teorija atribucije, 95
teorija dionika, 5, 9, 39, 41, 180
teorija dnevnog reda, 5, 60, 180
teorija društvene razmjene, 6, 31, 139, 141, 180
teorija društvenog (socijalnog) učenja, 5, 85, 181
teorija dvostupanjskog tijeka, 5, 44, 46, 181
teorije evolucije, 92, 93
teorija framing, 184
teorija feminizma, 6, 135, 181
teorija igre, 6, 113, 114, 115, 181
teorija izvrsnosti, 5, 11, 56, 58, 59, 182
teorija konteksta, 131
teorija komunikacije rizika, 6, 103, 183
teorija komunikativne kompetencije, 5, 92, 182
teorije kongruencije, 71
teorije konzistencije, 5, 71, 183
teorija korištenja (upotrebe) i zadovoljenja, 5, 51, 53, 182, 183
teorije masovnog komuniciranja, 30, 31
teorija međukulturalne komunikacije, 6, 131, 183
teorija mreže, 5, 35, 183, 184
teorija obnove imidža, 6, 105, 184
teorije odnosa s javnošću, 5, 8, 11, 12, 13, 21, 25, 27, 30, 113, 115, 135, 181, 192
teorija okvira, 5, 78, 79, 184

teorija ovisnosti resursa, 141
teorija pridavanja, 95
teorija pristupa rješavanju sukoba, 5, 54, 184
teorija ravnoteže (sklada), 110
teorije razvitka odnosa, 5, 95, 184
teorija spirale šutnje, 5, 74, 75, 77, 185
teorija slučajnosti, 5, 88, 185
teorije strukturacije, 21
teorija sukoba, 31, 54, 184
teorija sustava, 5, 21, 29, 31, 32, 33, 185
teorija širenja (inovacija), 5, 31, 46, 82, 83, 84, 186
teorija učenja, 85
teorija uvjeravanja, 6, 30, 109, 186
teorija vrijednosti vijesti, 5, 65, 70, 186
teorija zavisnosti od medija, 5, 64, 186
tisak, 2, 147, 148, 149, 150, 152, 154, 156
točka „artikulacije“, 22
tolerancija rizika, 103
TV, 36, 53, 61, 86

U

„umijeće retorike“,
unos/input, 36
uzajamna ovisnost, 166
uvjeravanje, 20, 41, 46, 57, 82, 85, 109, 112, 127, 130, 159, 168

W

win-win,55, 139

V

valencija (vijesti), 69
vijest/i, 9, 36, 53, 57, 60, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 78, 79, 81, 114, 115, 124, 154, 158
vođa mišljenja, 45, 84, 110, 181
vođe javnog mišljenja, 45, 46, 110
vrijednost komunikacije, 56, 182

Z

zadovoljstvo odnosa, 140, 141
zatvoreni sustav, 169, 170, 187
znanstveno uvjeravanje, 57, 168
znanje menadžerskih funkcija, 58
znanje metoda istraživanja, 58

Mostarski i zagrebački sveučilišni profesor dr. sci. Zoran Tomić je zasigurno najpasioniraniji zaljubljenik struke *Odnosa sa javnošću*. Uz to je i autor nekoliko najsveobuhvatnijih i izuzetno korisnih knjiga/udžbenika koje tematski obrađuju najširi spektar ove, za svakog proizvodnog i djelatnog subjekta izuzetno složene i neizbježive djelatnosti. Pogotovo u današnjoj novomedijskoj eri ili „eksploziji" njihovih neiscpnih mogućnosti i sve većoj potrebi za permanentnim, konceptualnim i ustrajnim komuniciranjem sa klijentelom (eksterno), ali i unutar samih subjekata (interno). U općem trendu eufemizacije poprilično diskreditirenog isključivo persuazivno/propagandnog djelovanja, karakterističnog za reklamu, postalo je jasno da se dugoročno dobar imidž, uz emocionalno brendiranje može postići isključivo PR aktivnostima. Stoga je PR postala sve više zastupljena disciplina na najrazličitijim fakultetima i sveučilištima, jer se konačno shvatilo da to nije ad hoc, efemerna djelatnosti, nego multidisciplinarna djelatnost bazirana na najsuptilnijim teorijama, kao backgroundom svoga djelovanja, što znači da traži vrhunsko obrazovanje iz svih disciplina koje se bave utjecajem na čovjekovo mišljenje, stavove i ponašanje; od već klasične komunikologije, koja se osim medijim i novinarstvom (također značajnim za *Odnose sa medijima*), do socijalne i psihologije ličnosti, sociologije, filozofije, semiologije, semiotike, politologije, antropologije, etnologije, product i grafičkog dizajna, itd., itd...

Nakon nekoliko izuzetnih i za pisanje (kvantitativno i kvalitativno) zahtjevnih knjiga, Zoran Tomić nas maltene čarobnjački iznenađuje još jednom- Teorije i modeli odnosa sa javnošću, gdje upravo ukazuje na multidisiplinarne teorijski utemeljene aspkete najraznovrsnijih oblika odnosa sa javnošću. Ova korisna i dobro koncipirana knjiga, podjednako važna studentima, teoretičarima i praktičarima ove djelatnosti ima i mali riječnik/glosar pojmova i kategorija vezanih za PR, ima i kazalo imena, te uz stotinjak najrelevantnijih svjetskih i domaćih bibliografskih jedinica ima i kazalo imena velikana teorije i utemeljitelja ove discipline.

U svakom slučaju čestitke i autoru i izdavačkoj kući Synopsis iz Zagreba i Sarajeva, koja izdavački prati eruditske uratke ovog hvale vrijednog, marljivog, pasioniranog i zaljubljenika svoje struke, te omiljenog, visoko vrijednovanog i vrsnog predavača.

Prof. dr. Besim Spahić, Univerzitet u Sarajevu

Profesor Tomić, koji se protekla dva desetljeća uspješno dokazao u teoriji i praksi odnosa s javnošću u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, ovim teorijskim pregledom daje značajan doprinos razvoju odnosa s javnošću u regiji. A budući da je autor mudrom misli započeo knjigu, ne preostaje mi drugo već i završiti ovaj predgovor istom mišlju Kurta Lewina *kako ništa nije tako praktično kao dobra teorija.*

Dr. sc. Božo Skoko, Sveučilište u Zagrebu

Knjiga Teorije i modeli odnosa s javnošću dolazi u prijelomnom trenutku za razvoj *Odnosa s javnošću* kao profesije ali i akademske discipline u Bosni i Hercegovini i u regiji. Profesija zarobljena u tehnikama odavno je u zastoju i da bi se podigla na stratešku razinu korporativnog upravljanja mora zauzeti teorijsku perspektivu razumijevanja faktora izvrsnosti u organizacijskom komuniciranju. Istovremeno, nastavak akademizacije odnosa s javnošću, izučavanje na drugom i trećem stupnju univerzitetskog obrazovanja kao i konceptualizacija originalnih istraživanja ne mogu se zamisliti bez sveobuhvatnih i produbljenih uvida u svjetsku teorijsku stečevinu u ovoj oblasti. U oba slučaja ova knjiga Zorana Tomića će biti nezaobilazna.

Prof. dr. Najil Kurtić, Univerzitet u Tuzli

190,00 kn
ISBN 978-953-7968-01-4