

Odnosi s javnošću u javnoj upravi

Odnosi s javnošću, odnosi s javnostima, *public relations* ili PR komunikacijsko je područje čiji se veliki značaj u posljednje vrijeme sve više prepoznaje. Iako neki taj pojam upotrebljavaju u negativnom kontekstu, doprinos koji odnosi s javnošću daju organizacijama vrijedan je i pozitivan, a svijest o važnosti tog područja sve se više ističe i u prostoru javne uprave.

1. Značaj odnosa s javnošću u javnoj upravi

Odnosi s javnošću obuhvaćaju širok spektar područja u kojima se primjenjuju i kojima se bave, stoga treba biti oprezan i osvijestiti činjenicu da između odnosa s javnošću i odnosa s medijima ne stoji znak jednakosti. Odnosi s medijima samo su jedan dio odnosa s javnošću, a ono što primjećujemo jest da se, kada je javna uprava u pitanju, upravo odnosi s medijima – koji jesu jedna od ključnih javnosti – poistovjećuju s cjelokupnim odnosima s javnošću institucije. No, odnosi s javnošću u javnoj upravi, uz odnose s medijima, sigurno znače interno, krizno, online, pa i političko komuniciranje, glasnogovorništvo, međunarodne odnose s javnošću ili pak provođenje javnih kampanja.

Državna tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te pravne osobe s javnim ovlastima (javnopravna tijela) spadaju u javnu upravu¹ u kojoj odnosi s javnošću trebaju zauzimati istaknuto mjesto, a osobe koje se njima bave biti uključene i upućene u sva događanja i važne odluke prije samog čina njihova donošenja kako bi im se osigurala prijeko potrebna proaktivnost u radu.

S obzirom na to da javna uprava stoji na usluzi građanima koji izdvajaju sredstva za njezin rad, obaveza je tijela javne vlasti pravodobno i točno informirati građane o svojim aktivnostima i odlukama.² Pritom valja razlikovati službenike za informiranje i službenike koji se bave odnosima s javnošću, iako nerijetko jedna osoba obavlja oba zadatka.

Uz vanjske, pažnju je potrebno usmjeriti i na unutarnje javnosti koje trebaju biti upoznate s događanjima u organizaciji, osobito s promjenama koje se na njih odnose.

2. Komunikacijski stručnjaci – spona između javnosti i organizacije

Imajući na umu sve navedeno, možemo reći da je zadaća odnosa s javnošću u javnoj upravi stvoriti odnos razumijevanja i povjerenja između javnosti i organizacije transparentnom, pravodobnom i kvalitetnom komunikacijom koja se može ostvariti strateškim planiranjem, proaktivnošću i, kada je to potrebno, prikladnom i pravodobnom reakcijom.

Komunikacijski su uloženi u odnosima s javnošću u javnoj upravi veliki, stoga je neophodno da u tom području rade obrazovani i osposobljeni stručnjaci koji znaju kako uspostaviti kvalitetne odnose s javnostima i održati ih, razumljivo prenositi informacije, ispravno reagirati na krizne situacije te istodobno služiti kao korektiv onima koji upravljaju institucijom.

¹ Strategija razvoja javne uprave 2014. – 2020.

² Zakon o pravu na pristup informacijama, Narodne novine (25/13, 85/15), čl. 10

Ispravno procijeniti kako se komunikacijski postaviti prema javnosti u pojedinim zbivanjima, uzimajući u obzir institucionalni i politički kontekst u kojem rade, odlika je koju trebaju imati komunikacijski stručnjaci u javnoj upravi, uz visoko razumijevanje načina rada institucije, kao i načina rada medija te očekivanja građana i drugih zainteresiranih strana. Upravo je zato stalno usavršavanje u komunikacijskom području temeljan uvjet za što uspješnije obavljanje te odgovorne i izazovne zadaće.

3. Ako ne znamo kamo idemo, kako ćemo tamo stići?

Komunikacijska strategija pruža temelj za djelovanje svake ozbiljne organizacijske jedinice koja se bavi odnosima s javnošću zato što se tako omogućuje otvorena i argumentirana rasprava na svim razinama organizacije te usuglašavanje zamisli i provedbe komunikacije utemeljene na istraživanju, planiranju, pripremi, izvršavanju i evaluaciji.

U dinamičnom okruženju u kojem djeluju tijela javne vlasti nije lako predvidjeti sva moguća zbivanja koja mogu djelovati u određenom razdoblju te tako utjecati na komunikaciju, no svakako je bolje pripremiti kvalitetnu i živu komunikacijsku strategiju koja je podložna promjenama, nego je zanemariti i djelovati prigodno, kada je već potrebno reagirati, a nedostaje vremena za kvalitetnu pripremu ili je potrebno posegnuti za postulatima kriznoga komuniciranja. Iako je u nekim situacijama takvo djelovanje neizbježno, nije dobro kada to postane pravilo.

Povjerenje je ključno za pripremu dobre komunikacijske strategije. Budući da se komunikacijska strategija izrađuje za dulje razdoblje, osobe zadužene za odnose s javnošću trebaju biti upoznate s planovima jer jedino se tako može izraditi kvalitetan, čvrst i realan dokument koji predstavlja komunikacijsko polazište za planirano razdoblje.

4. Dijelovi komunikacijske strategije

Razvijeno je mnogo modela i načina na koje se može pristupiti procesu planiranja u odnosima s javnošću, a jedan od najpoznatijih onaj je Anne Gregory. Taj model obuhvaća deset stavaka: analizu, ciljeve, javnosti, poruke, strategije, taktike, terminski plan, resurse, evaluaciju i reviziju.³

Kako bi se mogla izraditi kvalitetna komunikacijska strategija, nužno je znati u kakvom sveukupnom okruženju institucija trenutno djeluje. Upravo je zato prvi korak analiza, a jedna od najzastupljenijih je SWOT analiza koja daje informacije o unutarnjem i vanjskom okruženju. Kratica SWOT obuhvaća snage (*strengths*) i slabosti (*weaknesses*), koje predstavljaju unutarnje odrednice institucije, te prilike (*opportunities*) i prijetnje (*threats*) kao odlike vanjskog okruženja.

Postavljanje ciljeva znači definiranje krajnjeg očekivanog ishoda. Pritom treba biti oprezan i dobro promisliti, a u tom poslu od pomoći može biti akronim SMART⁴ koji označava karakteristike ciljeva:

³ Damir Jugo, *Strategije odnosa s javnošću*, I. izdanje, Zagreb: Novelti Millenium, str. 82

⁴ *Isto*, str. 138

S (stretching) – prilagodljivi
M (measurable) – mjerljivi
A (achievable) – ostvarivi
R (realistic) – realni
T (time bound) – u roku.

Nakon utvrđivanja okolnosti u kojima se institucija nalazi i postavljanja željenih ciljeva, treba odrediti komu se obraćati, odnosno koje su javnosti s kojima se razgovara. Iako se komunikacija najčešće usmjerava prema medijima kako bi došla do što više ljudi, treba osvijestiti da mediji nisu jedina javnost kojoj se trebamo obraćati. Odnose treba graditi i s ostalim dionicima u određenom procesu, na primjer sa strukovnim udruženjima, gospodarstvenicima, nevladinim organizacijama te, kada god za to ima mogućnosti, neposredno s građanima. Građani najčešće u takav kontakt s tijelom javne vlasti dolaze komunicirajući s nekim od zaposlenika tijela javne vlasti, zato se nikako ne smije zanemariti važnost dobre interne komunikacije.

Oblikovati jasne, kratke i razumljive poruke koje izražavaju srž komunikacije izazovan je zadatak. Poruke moraju biti prilagođene javnostima, a stručna literatura navodi i pretpostavke kojima se dobro voditi. «Tako poruka mora biti kratka i jednostavna, uvjerljiva, za sve dovoljno široka, realna, emotivna, efektivna i potrebno ju je stalno ponavljati.»⁵

Komunikacijska strategija daje usmjerenje komunikaciji i aktivnostima koje se koriste kako bi se ostvarila ta velika, glavna ideja. Ona pruža usmjerenost na ostvarivanje konkretnog komunikacijskog djelovanja i predstavlja ono što se po završetku želi postići, mjesto na koje se želi doći iz trenutačnog položaja. Komunikacijska strategija može se objasniti usporedbom s vojnom strategijom, primjerice strategija bi bila osloboditi okupirano područje, a taktičkom razradom određuje se kako to ostvariti.

Odrediti komunikacijske alate koji će se koristiti i kanale putem kojih će se komunicirati kako bi poruka stigla do ciljne javnosti zadatak je kojim se bavimo u dijelu komunikacijskih taktika. Na raspolaganju za to stoji niz alata, kao što su pozivi za medije i priopćenja, *briefinzi*, konferencije za novinare i izjave, sastanci, organizacija događanja, intranet, interni časopisi ili pak multimedijски sadržaji na online platformama. Alate i kanale komunikacije treba upotrijebiti u skladu s porukama koje želimo poslati ciljanim javnostima i to u pravom trenutku. Dobra informiranost o aktualnim događanjima i mogućnost predviđanja određenih događanja svakako pomaže u planiranju koji će se alati i kanali koristiti u komuniciranju.

Komunikacijska strategija izrađuje se za određeno razdoblje, zato je i potrebno napraviti detaljniju razradu aktivnosti po mjesecima ili danima. Terminski plan obuhvaća plan aktivnosti, odnosno korištenja prethodno određenih komunikacijskih alata i kanala u predviđenom vremenu.

Na primjer, ako je poznato da se u određenom vremenskom okviru očekuje usvajanje nekog zakona, a jedan od alata u tom povodu je organizacija stručne konferencije, lako je terminski

⁵ Isto, str. 203

odrediti aktivnosti koje će dovesti do uspješno održanog događanja koje će okupiti stručnu javnost na jednom mjestu i, zbog svoje aktualnosti, biti dobro medijski popraćeno.

Da bi se komunikacijska strategija uspješno mogla provesti u djelo, potrebno je imati odgovarajuće ljudske i novčane resurse. Kvalitetan, stručan i motiviran tim dat će izvrsne rezultate, a budžetom će se odrediti realne mogućnosti i okviri u kojima se strategija može izvršiti. To treba imati na umu kako se ljudski resursi, ako nisu dovoljno zastupljeni, ne bi iscrpili i demotivirali, a isto tako kako se strategijom ne bi osmislile zanimljive i kreativne ideje koje se, zbog (nedostatka) novčanih sredstava, ne mogu provesti.

Tijekom i po završetku implementacije komunikacijske strategije potrebno je ocijeniti cijeli proces i svaki njegov pojedini dio. Tako se dobivaju pokazatelji za budući rad i opći uspjeh koji je postignut implementacijom strategije.

Na kraju, preporučuje se revidirati sam proces realizacije osmišljene komunikacijske strategije kako bi se za buduće programe predvidjele potrebne korekcije, a samim tim se do konačnog rezultata došlo što jednostavnije i uspješnije.

5. Ukorak s informacijama

U današnje doba nije lako pohvatati sve informacije koje se zbivaju u vanjskom i unutarnjem okruženju institucije, no to je jedan od zahtjeva kojem komunikacijski stručnjaci u javnoj upravi moraju adekvatno doskočiti.

Za to na raspolaganju stoje agencije koje nude usluge *press clippinga*, odnosno sažetog pregleda vijesti prema ključnim riječima koje sami odredite, ili dan možete započeti pregledom dnevnog tiska i tjednika. Iako takav način informiranja neće nestati, on često stvara dodatni trošak, ali i ne zadovoljava zahtjeve današnjeg vremena, kada informacije putuju mnogo brže i ima ih mnogo više.

Stoga je praćenje internetskih portala i *news* kanala dobra dopuna ovim osnovnim načinima informiranja. Na raspolaganju stoje i razni *online* alati koji šalju obavijesti čim se na internetu pojavi tema koja bi vas mogla zanimati, što sami određujete ponovno odabirom ključnih riječi.

Uz internetske portale, tu su i nezaobilazne društvene mreže. Koliko god to možda zvučalo neobično, društvene mreže moraju se ozbiljno shvaćati. One su izvor informacija, na njima se svakodnevno objavljuju komentari, reakcije, mišljenja, postavljaju pitanja i otvaraju teme koje mogu obuhvatiti i određeno područje javne uprave. Mnogo je primjera u kojima su društvene mreže brže čak i od internetskih portala, kao što je slučaj svaki put kada novinar, koji je na terenu, sazna informaciju koju odluči podijeliti s publikom (najčešće) putem Twittera u formi kratke poruke, a tek nakon nekoliko minuta ista se informacija, u formi vijesti, objavljuje na internetskom portalu i dobiva svoj život na toj platformi.

Osim informacija iz vanjskoj okruženja, potrebno je biti u tijeku i sa zbivanjima unutar organizacije jer samo se tako može djelovati u pravom trenutku, bilo da situacija zahtijeva proaktivan ili reaktivan pristup.

Jednako tako, s obzirom na to da su unutar javne uprave nerijetko veliki sustavi, potrebno je znati tko je unutar njega pravi izvor informacija kada se priprema odgovor na, na primjer, kakav upit građana ili novinarski upit. Biti dobro upoznat s organizacijskom strukturom i nadležnostima, kao i organizacijskom kulturom, dio je koji se ne smije zanemariti.

6. Pravi komunikacijski alat za željeni rezultat

Kako bismo polučili željene rezultate u komunikaciji, potrebno je pomno birati alate koji će se koristiti.

Primjerice, kada je u pitanju složenija tema koja je u završnoj fazi pripreme i uskoro će se javno komunicirati, poput predstavljanja novog zakona, pravi alat za pripremu novinara je organizirati *briefing* u kojem će se dati više pozadinskih informacija i objašnjenja, kao i odgovoriti na prva pitanja koja će se otvoriti.

U odnosima s medijima često se koriste osnovni alati poput priopćenja, izjave, poziva i konferencije za medije. Pritom je važno imati kvalitetnu medijsku listu koja obuhvaća sve relevantne medije i novinare kako nitko ne bi bio zakinut za informacije.

U korištenju ovih komunikacijskih alata valja biti razborit jer nije potrebno najavljivati ili priopćavati apsolutno svaki događaj, kao ni sazivati konferenciju za medije ukoliko nemate dovoljno jaku informaciju.

Brzina društvenih mreža može ići u korist i javnoj upravi, posebno kada se radi o važnim informacijama za koje želite da u što kraćem vremenu dosegnu što više osoba. Tako se za društvenim mrežama može posegnuti u kriznim situacijama, kako bi se dala prva informacija, koja mora biti točna i pouzdana, kao i kod reagiranja na netočne informacije. Ponovimo, društvene mreže su relevantan izvor informacija, stoga ih nemojte zanemarivati, već mudro koristite njihove prednosti.

Upravljanje internom komunikacijom područje je kojem treba posvetiti dovoljno pažnje jer, znajući što se događa «u kući» i kako organizacija razmišlja i diše, može se ići prema zadovoljnoj radnoj okolini. Komunikacija licem u lice, održavanje kvalitetnih sastanaka, interni časopis putem kojeg se dijele informacije o instituciji i zaposlenicima, kao i intranet ili *team building* neki su od alata kojima se zaposlenici mogu povezati i motivirati.

Dvosmjerna komunikacija s građanima nezamjenjiva je jer oblikuje stav osobe koja dolazi u kontakt s javnom upravom, bilo da se radi o korištenju usluga, traženja informacije telefonskim ili pisanim putem, odnosno putem društvenih mreža. Građani žele znati i potvrditi da je javna uprava tu zaista radi njih, stoga posebnu pažnju treba posvetiti izgradnji odnosa s građanima i pažljivo im pristupati.

7. Kvalitetna komunikacija = jaka uprava

Svaka komunikacija podrazumijeva sadržaj o kojem se komunicira i odnos koji se komuniciranjem uspostavlja, a obaveza je organizacije koju obuhvaća pojam javne uprave

komunicirati s javnostima koje su za nju relevantne. Zato je potreba svake organizacije imati komunikacijske stručnjake koji će uspostaviti i njegovati odnose te se stalno usavršavati u svom poslu.

Dobiti koje javna uprava ima od kvalitetne komunikacije višestruke su i daleko nadmašuju zatvorenost koja je, osobito u današnje doba, čak zastarjela i neobična te predstavlja znak tromosti i slabosti.

Samo otvorenošću i stručnim upravljanjem komunikacijom postižu se dobri rezultati, a ispravnom procjenom i korištenjem niza komunikacijskih alata ojačava se i javna uprava.

Vlatka Šelimber, mag. nov.