

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA INFORMACIJSKE ZNANOSTI
AK. GOD. 2014. /2015.

MARTINA KLARIĆ
ODNOSI S JAVNOŠĆU U MUZEJIMA
ZAVRŠNI RAD

MENTORICA:
PROF. DR. SC. ŽARKA VUJIĆ
ZAGREB,
2015.

SADRŽAJ:

SADRŽAJ:.....	2
UVOD.....	3
DEFINICIJA I TEMELJI ODNOSA S JAVNOŠĆU.....	4
Definiranje javnosti.....	6
Teorije odnosa s javnošću.....	7
ODNOSI S JAVNOŠĆU U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA.....	8
Odnosi s javnošću u muzejima.....	9
STRATEŠKI PROCES UPRAVLJANJA ODNOSIMA S JAVNOŠĆU U MUZEJIMA.....	12
Istraživanje i definiranje problema u odnosima s javnošću.....	13
Planiranje i stvaranje programa.....	15
Provedba i komuniciranje.....	15
Evaluacija i revizija.....	18
ZAKLJUČAK.....	19
LITERATURA:.....	20

UVOD

Pojedinci i grupe oduvijek su stvarali odnose s drugima kako bi zadovoljili obostrane želje i potrebe. U današnjem kompleksnom društvu, stvorila se potreba za uspostavljanje i održavanje odnosa na višoj društvenoj, ekonomskoj i političkoj razini, te je zbog toga interakcija postala važno područje znanstvenih studija i profesionalne djelatnosti. Prvi tečajji za odnose s javnošću pojavili su se početkom 20. stoljeća, dok se u Hrvatskoj posao odnosa s javnošću razvio tek krajem stoljeća. Pri svojim počecima odnosi s javnošću su se uglavnom orijentirali na medije, no danas je njihovo područje puno šire. Odnosi s javnošću su postali jedno od najpoželjnijih zanimanja današnjice. Njihova glavna svrha je stvaranje i održavanje dobrih odnosa između određene institucije, organizacije ili pojedinca i njezinih tj. njegovih javnosti. Pomažu pri stvaranju i održavanju dobrog imidža, kvalitetnom funkcioniranju organizacije, omogućuju da se pojedinac ili institucija istakne na ogromnom tržištu i tako postane konkurentniji. Muzeji bi kao institucije koje najviše ovise o javnoj potpori i svojim korisnicima, trebali imati dobro osmišljenu i organiziranu strategiju komunikacije s njima, što ured za odnose s javnošću čini izuzetno važnim za tu instituciju. Međutim, neformalno istraživanje¹ postojanja odjela ili djelatnika za odnose s javnošću, provedeno u Zagrebu pokazalo je kako se ta muzejska funkcija ne smatra pretjerano relevantnom, za razliku od prakse svjetskih muzeja, koji sve više prepoznaju važnost odnosa s javnošću za uspješno poslovanje muzeja. Istraživanjem je obuhvaćeno 26 muzeja i galerija grada Zagreba, od kojih je samo jedan (Muzej suvremene umjetnosti) imao zaseban Odjel za odnose s javnošću. U Arheološkom muzeju i Muzeju za umjetnosti i obrt, postoje Odjeli za marketing i odnose s javnošću, koji spajaju te dvije funkcije, dok Galerija Klovićevi dvori unutar Službe marketinga i propagande djeluje kao referent i za odnose s javnošću. Neki od muzeja imaju zaposlene voditelje marketinga (Hrvatski prirodoslovni muzej, Hrvatski školski muzej, Muzej grada Zagreba), dok ostalih 18 muzeja i galerija nemaju odjel ili djelatnika koji se bavi odnosima s javnošću i/ili marketingom.

Ovu temu sam odabrala jer kombinira vrlo dinamičnu profesiju PR-a temeljenu na mnoštvu različitih teorija i rad u muzeju koji kao institucija javne memorije doprinosi kulturi i promjenama u društvu. Ovaj će rad, sintezom i analizom literature, nastojati prikazati ulogu i ukazati na važnost i doprinos koji odnosi s javnošću imaju za muzeje.

¹ Pastuović, A. (2011) Odnosi s javnošću kao dio strateškog upravljanja u muzejima. diplomski rad. Zagreb: Filozofski fakultet

DEFINICIJA I TEMELJI ODNOSA S JAVNOŠĆU

Iako odnosi s javnošću (eng. public relations-PR) u nekom svojem obliku postoje još od najranijih razdoblja ljudske povijesti, zbog širokog spektra organizacija koji ih koriste i različitosti svrha za koje ih upotrebljavaju, nije ih lako definirati. Prema istraživanju provedenom 1976. godine Harlow je između početka 20.stoljeća, koje se smatra stoljećem začetka modernih odnosa s javnošću, i već spomenute 1976., pronašao 472 različite definicije PR-a.² To istraživanje nam vjerno dočarava širinu promjena uloga kroz koje su odnosi s javnošću prolazili usporedo s razvojem tehnologije. Ranije definicije su uglavnom fokus stavljale na publicitet i odnose s medijima, dok moderne definicije uglavnom sadrže dva glavna elementa, komunikaciju i upravljanje, to jest obuhvaćaju koncepte stvaranja i održavanja uzajamno korisnih odnosa, funkcije upravljanja i usredotočuju se na potrebe organizacija.

U skladu s tim Cutlip et al.³ odnose s javnošću definiraju kao funkcije upravljanja koje uspostavljaju i održavaju uzajamno korisne odnose između organizacija i javnosti o kojima ovisi njihov uspjeh ili neuspjeh. Također, neki autori kao što je i L. Edwards u definiciji PR-a osim organizacijski upravljane aktivnosti, dodaju i komponentu socio-kulturalnih, političkih i ekonomskih utjecaja koje odnosi s javnošću imaju na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini.⁴

Američko društvo za odnose s javnošću (PRSA) 2011./2012. godine donijelo je novu internacionalnu definiciju odnosa s javnošću, kako bi zamijenilo definiciju usvojenu 1982. godine koja je naglasak stavljala na društveni doprinos. Nova PRSA-ina definicija se koncentrirala na ulogu koju PR ima u okupljanju organizacija i pojedinaca kroz uzajamno korisne odnose te glasi: „Odnosi s javnošću su strateški komunikacijski proces koji gradi uzajamno korisne odnose između organizacija i njihovih javnosti.”⁵

² Tench, R., Yeomans, L. (2014) Exploring Public relations, Harlow: Pearson Education Limited, str...4-5

³ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str.. 6

⁴ Tench, R., Yeomans, L. (2014) Exploring Public relations, Harlow: Pearson Education Limited, str...5-6

⁵ <http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/>

Pavičić⁶ et al. odnose s javnošću opisuju kao formalni način na koji organizacije komuniciraju s njihovim javnostima, odn. upravljanje komunikacijom između organizacije i njezinih javnosti. Termin „odnosi s javnošću“ uvriježen je u domaćoj profesionalnoj i akademskoj javnosti iako bi ga, možda bilo bolje zamijeniti terminom „odnosi s javnostima“ budući da bi na taj način bilo jasnije da svaki pojedinac i organizacija ne komunicira samo s jednom „općom javnosti“, već s mnogo različitih subjekata u okruženju u kojem djeluje. U spomenute javnosti ubrajamo masovne medije, političke stranke, glasače na izborima, vjerske zajednice...

Iako se PR često poistovjećuje sa zavaravanjem, tj. „spinom“ i unatoč prepoznatoj važnosti koje je uvjeravanje imalo u povijesti struke, sve akademske definicije izostavljaju tu ideju što dodatno zakomplicirava definiranje odnosa s javnošću.⁷

Zbog uloge i važnosti koju odnosi s javnošću imaju u organizaciji kao komunikacijski kanal za razvijanje odnosa sa svim društvenim i poslovnim skupinama o kojima izravno ili neizravno ovisi uspjeh djelovanja institucije, važno je da su temelji na kojima počiva PR kvalitetno uspostavljeni. French i Runyard⁸ su kao najbitnije karakteristike kvalitetno postavljenih temelja naveli:

- Istinu - poruke koje se prenose trebaju precizno ocrtavati ono što se želi predstaviti i ponuditi publici, a nikako ne smiju biti zamjena za dobar proizvod, dobru priču i istinu. Također, u situacijama kada cijela priča ne smije biti izrečena, bolje je, zbog dobrobiti i očuvanja ugleda primjerice institucije, ne reći ništa, nego laž.
- Dosljednost - važna je zbog održivosti. Primjerice, stalne promjene na vrhu loš su znak za ulagače i medije.
- Profesionalnost – osoba zadužena za odnose s javnošću treba raditi u interesu javnosti, poštivati istinu, imati obvezu izvijestiti o sukobu interesa, poštivati pravila drugih profesija, ne utjecati na neprihvatljiv način na medije i ni na kojim osnovama vršiti diskriminaciju. Ta osoba ima vrlo osjetljivu ulogu; ona predstavlja

⁶ Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić Lj. (2006) Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Zagreb: Masmedia str..231

⁷ Tench, R., Yeomans, L. (2014) Exploring Public relations, Harlow: Pearson Education Limited, str...5

⁸ French, Y., Runyard, S. (2011) Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions, New York: Routledge str. 17-23

oči i uši organizacije i njezin je glasnogovornik. Članstvo u profesionalnim grupama i povezanost s drugim ljudima iz te domene je važno jer pomaže održivosti profesionalnosti.

- Kreativnost - je važna osobina osobe zaposlene u odnosima s javnošću jer taj posao zahtijeva domišljata rješenja i u izvanrednim situacijama, a i dobar je suradnik pri organizaciji posla. Osoba zadužena za odnose s javnošću trebala bi od samoga početka biti uključena u proces razvijanja proizvoda, planiranje novih događanja te u aktivnosti unutar zajednice.
- Vremensko planiranje – ako je vrijeme krivo odabrano, i najbolja izložba ili događanje mogu proći nezapaženo. Nikada nije prerano za najavu nove izložbe.
- Tajming - znači biti upućen u ono što se događa prateći konkurente i sve medije. To znači uhvatiti trenutno raspoloženje publike i ponuditi joj ono što je toga trenutka zanima.

Tu se također može dodati stalno učenje i usavršavanje koje je bitno u svakom poslu pa tako i u odnosima s javnošću.

Definiranje javnosti

“Strateški cilj odnosa s javnošću (je) projicirati povoljnu javnu sliku(..)”⁹. Kako bismo to mogli učiniti važno je znati koja nam je ciljana publika tj. moramo znati tko čini javnost(i) kojoj se obraćamo. Šola¹⁰ govori da danas više ne treba govoriti samo o javnosti nego o javnostima ili naprosto o korisnicima, podrazumijevajući veliku šarolikost i različite moguće ciljane grupe. Pavičić et al.¹¹ spominju dvije vrste javnosti, unutarnje i vanjske. Vanjske obuhvaćaju velik broj heterogenih pojedinaca i organizacija kao što su mediji, obrazovne institucije, pojedinci „nekorisnici“ i korisnici, financijske grupe i najšira društvena zajednica. Unutarnje javnosti čine zaposlenici, vlasnici dionica, članovi uprave, volonteri i drugi. Doduše, ponekad su odnosi toliko bliski i svakodnevni da je teško precizno odrediti granicu između vanjskih i unutarnjih javnosti.

⁹ Šola, T. (2001) Marketing u muzejima ili O vrlini i kako ju obznani. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 256

¹⁰ Šola, T. (2001) Marketing u muzejima ili O vrlini i kako ju obznani. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str. 147

¹¹ Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić Lj. (2006) Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Zagreb: Masmedia str. 231

Leitch i Motion¹² napominju da su zbog napretka tehnologije, posebice prelaska na web 2.0, napredovali i korisnici koji su postali selektivniji oko toga što uzimaju u obzir i primjećuju, a što ne. Tako je posljedično došlo do većeg poštovanja prema njihovom mišljenju te se postupno prešlo s ideje „upravljanja“ javnosti na „komunikaciju s“ javnosti. Takva promjena stava donijela je shvaćanje da PR koji je isključivo orijentiran na organizacije više nije pogodan te da je potrebno dublje priznavanje i razumijevanje javnosti.

Cutlip, Center i Broom¹³ misle kako bi se pojam univerzalne javnosti trebao odbaciti jer je ona „mozaik sačinjen od različitih etničkih, rasnih, vjerskih, zemljopisnih, političkih, profesionalnih, socijalnih i drugih grupacija, od kojih svaku valja uzeti u obzir“. Smatraju da uspješni praktičari u svojim programima komuniciraju i grade odnose s posebno definiranim ciljanim javnostima.

Grunig je izdvojio četiri tipa javnosti:

1. Svestrane javnosti- aktivne bez obzira o kojoj temi je riječ
2. Apatične javnosti- nepažljive i neaktivne bez obzira na to o kojoj temi je riječ
3. Jednotemne javnosti- aktivne kad je u pitanju jenda određena tema ili ograničen broj srodnih tema
4. Javnosti vrućih tema- aktivne tek kad mediji razotkriju gotovo sve aktere, a tema postane predmetom široke društvene rasprave

Ove definicije javnosti nisu unaprijed zadane u konkretnim situacijama, nisu rezultat značajki zajedničkih svim situacijama, već su rezultat konkretnih tema ili situacija.¹⁴

Teorije odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću kao vrlo dinamična i brzo razvijajuća društveno-humanistička disciplina i zasebna profesija, svoj legitimitet i daljnji razvoj temelje na mnoštvu različitih teorija. Jedna od najdominantnijih teorija je teorija sustava koja se razvila u drugoj polovici 20-stoljeća. Prema

¹² Tench, R., Yeomans, L. (2014) Exploring Public relations, Harlow: Pearson Education Limited, str...8-9

¹³ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str.. 268

¹⁴ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str.. 268-269

Grunigu u samoj srži ove teorije nalazi se efikasnost kojoj odnosi s javnošću pridonose gradeći kvalitetne dugoročne veze između svoje organizacije i njenih javnosti.¹⁵

Cutlip et al.¹⁶ odnose s javnošću gledaju kao dio otvorenog sustava, gdje su organizacija i javnosti s kojima je ona u nekakvom odnosu, međusobno povezani i utječu jedni na druge druge i zajednički djeluju s vanjskom okolinom. Naglasak u ovoj teoriji je na proaktivnim odnosima s javnostima, tj. shvaćanje situacije u kojoj se organizacija nalazi kao i predviđanje potencijalnih promjena, umjesto funkcioniranja kao „popravljanja štete“ kriznih situacija i promjena koje utječu na organizaciju, odnosno reaktivnih odnosa s javnostima.

Tomić¹⁷ uz teoriju sustava navodi i: situacijsku teoriju, teoriju konflikata, teoriju izvrsnosti, teoriju postavljanja dnevnog reda, teoriju okvira, teoriju širenja (inovacija), teoriju (socijalnog) učenja, teoriju slučajnosti, situacijsku kriznu teoriju komunikacije i teoriju komunikacije rizika. Uz razne teorije bitno je spomenuti i modele koji nas također upućuju u bolje razumijevanje odnosa s javnošću u teoriji i praksi. Najčešće spominjani modeli u literaturi su modeli američkih znanstvenika Gruniga i Hunta, a to su: model tiskovne agenture i publiciteta, model javnog informiranja, dvosmjerni simetrični model i dvosmjerni asimetrični model.¹⁸

ODNOSI S JAVNOŠĆU U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Autori Anthony i Young neprofitne organizacije definiraju kao organizacije koje imaju nešto drugo za cilj od stjecanja profita za njenog vlasnika, a to je uglavnom pružanje usluga.¹⁹

Edwards na civilno društvo gleda kao na „arenu u kojoj se ljudi udružuju kako bi ostvarili zajedničke ciljeve“²⁰ Neprofitne organizacije pripadaju civilnom društvu, dobrotvornom sektoru i nevladinim organizacijama koje uključuju ustanove zdravstvene i socijalne skrbi, crkve, obrazovne ustanove te institucije iz područja kulture i umjetnosti u koje ubrajamo i muzeje.

¹⁵ Tench, R., Yeomans, L. (2014) Exploring Public relations, Harlow: Pearson Education Limited, str...124

¹⁶ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str.. 228-230

¹⁷ Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 93-116

¹⁸ Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 118

¹⁹ Antony, Young (1988) Management Control in Nonprofit Organizations, fourth edition, Irwin, Homewood, Illinois., str. 49

²⁰ Tench, R., Yeomans, L. (2014) Exploring Public relations, Harlow: Pearson Education Limited, str...465

Neprofitne organizacije na raznim razinama služe se raznovrsnim pristupima u planiranju odnosa s javnošću, no svima njima je zajednička promidžba javne službe i izgradnja javnog povjerenja.²¹

Iako se prema Cutlipu²² taktički pristup i sofisticiranost odnosa s javnošću razlikuje od organizacije do organizacije, PR u većini njih nastoji:

1. steći potporu za misiju organizacije
2. razviti komunikacijske kanale s javnostima kojima organizacija služi
3. stvoriti i održavati povoljnu klimu za prikupljanje sredstava
4. potaknuti razvoj i opstanak javne politike koja bi bila naklonjena organizaciji i njenoj misiji
5. informirati i motivirati ključne organizacijske javnosti (kao što su zaposlenici, volonteri i povjerenici) da se posvete i ciljevima organizacije te ih produktivno podupiru.

Odnosi s javnošću u neprofitnim institucijama obuhvaćaju široki spektar pristupa i usluga i u stalnom su razvitku.

Odnosi s javnošću u muzejima

Opće prihvaćena internacionalna definicija muzeja, koju je oformila vodeća svjetska muzejska organizacija -Međunarodni savjet za muzeje (ICOM), glasi: “Muzej je neprofitna, stalna ustanova u službi društva i njegova razvoja i otvorena javnosti, koja sabire, čuva, istražuje, komunicira i izlaže materijalna svjedočanstva čovjeka i njegove okoline, radi proučavanja, obrazovanja i zabave.”²³

Prema Šoli muzeji su zadnjih desetljeća ušli u „teatar fazu“ u kojoj predmeti nisu nositelji cjelokupne važnosti muzeja, već je važna scena koju prezentiraju, pripovijest koju kazuju, kvaliteta komunikacije koju postižu i učinci kojima se prema svojim korisnicima mogu pohvaliti. Drugim riječima, dogodio se prijenos težišta s tradicionalnih poslova (prikupljanje,

²¹ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str. 525

²² Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str. 526

²³ <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/> (20.9.2015.)

konzerviranje, istraživanje, čuvanje) na one kojima je posljedica komunikacija (prezentacija, interpretacija). Muzeji više nisu kuće predmeta, nego kuće ideja.²⁴

Muzeji su javne institucije koje se obraćaju javnosti odn. stvaraju ugled putem onoga što se govori, radi i kakvu percepciju javnost o muzeju ima. Pošto je najbolje da muzej formira sam svoj ugled i da gradi kvalitetne odnose s korisnicima, potrebno je oformiti ured za odnose s javnošću unutar muzeja. Sustavne i relevantne informacije javnosti najbolje može pomuditi sam muzej sa svojim djelatnicima koji surađuju sa stručnjakom (ili uredom) koji te informacije prezentira na razumljiv i privlačan način.

Odnosi s javnošću u muzeju stvaraju dobru volju između sebe i publike, oni su «najmladi izdanak na muzejskom stablu», dio su strateškog upravljanja muzejima koji ima za cilj kreiranje i održavanje odnosa koji su nužni da bi muzej osigurao samostalnost i sredstva potrebna za ostvarenje svoje zadaće. Ispravno shvaćeno, smisao odnosa s javnošću nije umiliti se pojedincima i grupama koji imaju moć već učinkovito uređenje odnosa između muzeja i korisnika te muzeja i uporišnih grupa. Formiranjem ureda ili odjela za odnose s javnošću stvara se čvrsti profil institucije i utvrđuju se jasne poruke. Neki od koraka za uspostavu takve strategije odnosa s javnošću su istraživanje i planiranje, stvaranje korporativnog identiteta, upoznavanje publike i primjena plana te njegova procjena.²⁵

Prema Adamsu, prvi korak u komunikaciji muzeja i javnosti je identificiranje i učenje o svojoj ciljnoj javnosti kako bi muzej uspio privući posjetitelje, ispuniti njihove potrebe, poboljšati svoj program i u konačnici, uspjeti u svojoj misiji.²⁶

Odnosi s javnošću muzeja obuhvaćaju aktivnosti slušanja, komuniciranja i stvaranje odnosa s ciljanim javnostima. Ovaj odnos se temelji na otvorenoj razmjeni informacija i ideja. Muzejski djelatnik za odnose s javnošću mora biti lojalan muzeju i njegovim ciljevima, pokazati

²⁴ Šola, T. (2001) Marketing u muzejima ili O vrlini i kako ju obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str.39-42

²⁵ Šola, T. (2001) Marketing u muzejima ili O vrlini i kako ju obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str.239-241

²⁶ Adams, G.D. (1983) Museum Public relations, Nashville: The american Association for State and Local History, str.26

sposobnost za donošenje najboljih odluka i dobro rukovati s informacijama kontinuirano prateći okruženje kao i moguću pojavu problema.²⁷

Adams izdvaja i šest osnovnih uvjeta za uspješne odnose s javnošću:²⁸

1. Plan mora biti u skladu s muzejskim programom, zbirkama i ciljnim javnostima.
2. Kontinuirano pratiti i evaluirati stavove ciljnih javnosti prema muzeju (uz prilagodbu muzejskih poruka, ako je potrebno).
3. Uspostaviti procedure za djelovanje koje uzimaju u obzir reakcije javnosti, ali i specifične potrebe muzeja, u skladu s njegovom misijom, vizijom i ciljevima.
4. Definirati potrebe, ciljeve, i evaluaciju aktivnosti.
5. Odabrati primjerene medije za doseg ciljane javnosti.
6. Uključivati dugoročnu viziju koja će omogućiti muzeju da predviđa mogućnosti i prepreke kao i načine rješavanja istih.

Za kvalitetno upravljanje odnosima s javnošću u neprofitnim organizacijama također su važni članovi organizacije koji predstavljaju svoju instituciju javnosti i čine njezin imidž. Imidž je zbroj uvjerenja, vjerovanja, ideja i osjećaja koje ljudi imaju o nekoj instituciji ili regularnoj akciji. Potreba da se „izdvoji iz mnoštva“ zajednička je i ljudima i institucijama koje žele postojati u javnosti. Jedna od zadaća odnosa s javnošću je da stvara povoljan publicitet, sliku i stavove svoje organizacije.²⁹ Specifičnost neprofitnih organizacija su volonteri, a komunikacija s njima mora biti dovoljno motivirajuća kako bi se steklo njihovo povjerenje i lojalnost. Adams kaže kako bi se trebalo izražavati zahvalnost i pokazivati koliko se cijene volontere u svakoj prilici te bi se zaposlenici trebali upućivati da održavaju dobre radne odnose s njima.³⁰

²⁷ Adams, G.D. (1983) Museum Public relations, Nashville: The American Association for State and Local History, str.8

²⁸ Adams, G.D. (1983) Museum Public relations, Nashville: The American Association for State and Local History, str.3

²⁹ Šola, T. (2001) Marketing u muzejima ili O vrlini i kako ju obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str.242-243

³⁰ Adams, G.D. (1983) Museum Public relations, Nashville: The American Association for State and Local History, str.46

STRATEŠKI PROCES UPRAVLJANJA ODNOSIMA S JAVNOŠĆU U MUZEJIMA

Prema Thompsonu i Martinu strategija je sredstvo pomoću kojeg organizacija postiže (i nastoji postići) svoje ciljeve i svrhu, a strateško upravljanje je proces pomoću kojeg organizacija uspostavlja svoje ciljeve, formulira akcije (strategije) napravljene tako da ostvaruju te ciljeve u određenom roku, implementira akcije i vrednuje napredak i rezultate. Programi i kampanje strateških odnosa s javnošću su dakle oni koji su proaktivni, planirani, svrhoviti i pridonose ciljevima organizacije.³¹

Ako odnosi s javnošću nisu strateški, tj. proaktivni, oni su reaktivni i temelje se na inicijativi drugih (npr. medija), konkurenciji ili drugim upletenim javnostima. U takvim situacijama odnosi s javnošću imaju ulogu „vatrogasaca“ koji samo reagiraju na izvanredne krizne situacije, što nosi sa sobom mnoge negativne posljedice.³²

A.Davies razlikuje četiri tipa strategija odnosa s javnošću.³³

1. Kreativna strategija (pomaže da se razvije imidž i reputacija)
2. Strategija skupa (cilj je povećanje konkurentne prednosti i učinka)
3. Adaptacijska strategija (u smislu prihvaćanja promjene i očuvanja vrijednosti)
4. Obrambena strategija (svrha ove strategije je suprotstaviti se netočnostima i neprijateljskim stavovima)

Strateški odnosi s javnošću su dugoročni, obuhvaćaju široko područje, namjenjeni su kreiranju snažnog profila organizacije sa svim svojim javnostima i zaštiti opće reputacije organizacije.³⁴

Cutlip et al.³⁵ iznose četverofazni proces rješavanja problema koji koriste djelatnici koji se bave ovim vidom odnosa s javnošću služeći se teorijom i najboljim dostupnim dokazima:

1. Definiranje problema ili mogućnosti – ova faza podrazumjeva praćenje i ispitivanje znanja, mišljenja, stavova i ponašanja svih onih kojih se tiču postupci i politika

³¹ Tench, R., Yeomans, L. (2014) Exploring Public relations, Harlow: Pearson Education Limited, str...151

³² Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 145

³³ Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 144

³⁴ French, Y., Runyard, S. (2011) Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions, New York: Routledge str. 56

³⁵ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str. 340

organizacije. To je obavještajna funkcija organizacije, temelj za sve druge faze, a odgovara na pitanje: "Što se sada događa?"

2. Planiranje i stvaranje programa – informacije prikupljene u prvoj fazi koriste se za donošenje odluka o programskim javnostima, specifičnim ciljevima i komunikacijskim strategijama, taktikama i općim ciljevima. Druga faza odgovara na pitanje: "Temeljeći se na našim saznanjima o situaciji, što bismo trebali promijeniti ili napraviti, odnosno reći?"
3. Poduzimanje akcije i komuniciranje – u ovoj fazi definiraju se specifični ciljevi za svaku javnost, kao preduvjet za realizaciju oćeg cilja programa. Pitanja koja si postavljamo su: "Tko bi to trebao napraviti i reći, te kada, gdje i kako?"
4. Procjena programa – u posljednjoj fazi planiranja evaluiraju se pripema, provedba i rezultati programa. Tijekom ove faze ujedno se vrše prilagodbe na osnovi povratne informacije o učinkovitosti ili neućinkovitosti programa. Program se nastavlja ili prekida odgovorom na pitanje: "Kako stojimo ili kako smo prošli?"

Svaka od navedenih faza jednako je važna kao i sve ostale. Proces zapoćinje prikupljanjem informacija radi dijagnosticiranja problema. U praksi se dijagnosticiranje problema, planiranje, provedba i procjena ne mogu tako jasno odvojiti budući da je proces kontinuiran i cikličan, te se odvija u dinamićkom okruženju.

Istraživanje i definiranje problema u odnosima s javnošću

Prvi dio procesa upravljanja je definiranje problema. Kada neki muzejski djelatnik prosudi da u muzeju nešto ne funkcionira na dovoljno zadovoljavajući način ili bi moglo biti bolje, dolazi do analize problema koja je potrebna kako bi se problem definirao. Analiza problema podrazumijeva prikupljanje najrelevantnijih informacija iz mikro i makro okoline potrebnih za detaljan opis problema, tiće se unutarnjih i vanjskih ćimbenika i nastoji odgovoriti na pitanje o tome što se trenutno događa, kakvo je sadašnje stanje stvari.³⁶

Najćešće korištena metoda analize je SWOT analiza (engl. strengths, weaknesses, opportunities, threats), odnosno trebaju se utvrditi jake i slabe strane, mogućnosti i rizici organizacije. Svaka organizacije odnosno muzej ima jake strane (npr. iznimnu zbirku, jedinstveni predmet, osobitu zgradu, stručno osoblje, dobru lokaciju, naklonjene sponzore) kao i slabosti (npr. dostupnost do

³⁶ Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 132

same zgrade muzeja, nedostatak garderobe, otežana orijentacija unutar muzeja, ugođaj), ali su one rijetko dobro poznate. Vanjski savjetnik će svojim iskustvom možda bolje uočiti slabosti, kao i skrivene potencijale (npr. nove moguće programe koji su potrebni lokalnom turizmu, uočavanje ciljane grupe mogućih korisnika kojoj do tada nije bio ponuđen nikakav sadržaj). Rizici i opasnosti dio su slabosti muzeja koji mogu dovesti i do zatvaranja. To su na primjer slabo vođenje muzeja, neracionalno trošenje sredstava, zbirka koja ne odgovara potrebama i interesima zajednice, odbijanje suradnje s partnerima zbog osobnih neslaganja... Ukratko, SWOT analiza pomaže ustanovi da spozna vlastiti identitet.³⁷

Prema Cutlip, Center i Broom³⁸ postoje različite vrste istraživanja, a po metodama koje koriste dijele se na formalne i neformalne. Unatoč slabostima neformalnih metoda, one još uvijek dominiraju odnosima s javnošću. Glavni problem neformalnih metoda se odnosi na odabir nereprezentativnog uzorka ispitanika. Ove metode su dobre za otkrivanje i proučavanje problemskih situacija i prethodno testiranje strategija. Kada se koriste za planiranje i ocjenjivanje programa onda su promašene. Neformalne metode uključuju: osobne kontakte, ključne informatore, savjetodavne odbore i komisije, telefonske kontakt linije, analizu pošte, izvore s Interneta i izvješća s terena. S druge strane, formalne metode kako bi bile korisne zahtijevaju prethodno jasno određena pitanja i ciljeve istraživanja. Pomažu nam odgovoriti na pitanja na koja je nemoguće odgovoriti pomoću neformalnih metoda istraživanja. Primjenom formalnih metoda djelatnici za odnose s javnošću prikupljaju podatke na osnovu materijala dobivenih iz znanstveno reprezentativnih uzoraka. One uključuju: sekundarnu analizu i analizu baze podataka, analizu sadržaja i ankete (mogu se provoditi telefonski, osobno ili poštom).

French i Runyard³⁹ zaključuju da će rezultati ovih istraživanja identificirati slabosti i jake strane trenutne komunikacijske strategije te organizacije i formirati polazišnu točku za sljedeći korak, koji će omogućiti stvaranje novih ideja i razmišljanja za identifikaciju budućih prilika, rizika i novih smjerova kojima bi organizacija mogla krenuti.

³⁷ Šola, T. (2001) Marketing u muzejima ili O vrlini i kako ju obznaniiti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo., str.229-231

³⁸ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str.. 351-364

³⁹ French, Y., Runyard, S. (2011) Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions, New York: Routledge str. 57

Planiranje i stvaranje programa

Nakon što se u prethodnom koraku putem analize utvrdi postojanje problema ili neiskorištene prilike u muzeju, odjel za odnose s javnošću na temelju rezultata donosi strategiju ili plan rješavanja problema ili iskorištavanja te prilike. Strategija odnosno strateško razmišljanje predviđa ili utvrđuje postavljeni cilj, definira sile koje će pomagati ili odmagati na putu prema tom cilju te naposljetku formulira plan za postizanje postavljenog cilja.⁴⁰

Ciljevi strategije bi se trebali poklapati sa ciljevima i poslanjem organizacije. Glavni cilj planiranja je donijeti strategiju koja organizaciji pruža smjernice za daljnje postupanje i odgovara na pitanja što, kako i zašto sada.

Planiranje organizira, dodjeljuje, kontrolira i uspostavlja prioritete resursa koje koriste muzejski odnosi s javnošću. Kada su dobro specificirani, planovi pružaju osnovu za definiranje individualne ili odjelne odgovornosti kao i za kontroliranje općih muzejskih aktivnosti. Kako bi bilo djelotvorno, planiranje treba biti neprekidno.

Međutim, često je budžet na prvom mjestu pa se odnosi s javnošću „zarobe“ u program kojem nedostaje ciljeva i svrhe.⁴¹ Kada se u fazi strateškog planiranja „škrtari“, mogu nastati programi koji pojačavaju kontroverze umjesto da ih riješe, troše novac na publiku koja nije nazočna ili stvaraju ozračje nerazumijevanja i konfuzije, umjesto razumijevanja i razjašnjenja.⁴²

Tomić pojašnjava da je pisanje plana za program odnosa s javnošću nije ništa više od pripremanja dokumenata koji pokazuju što treba učiniti i kako to izvršiti. Pripremom takvog plana, bilo kao sažetog prikaza ili opširnog dokumenta, praktičari odnosa s javnošću mogu biti sigurni da su svi elementi razmotreni na odgovarajući način i da svatko tko je uključen razumije „veliku sliku“.⁴³

Provedba i komuniciranje

⁴⁰ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str. 370-371

⁴¹ Adams, G.D. (1983) Museum Public relations, Nashville: The American Association for State and Local History, str.35

⁴² Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str. 370

⁴³ Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 137

Treći dio u procesu upravljanja odnosima s javnošću je provedba tj. komunikacija. Nakon definiranja problema, pristupanja planiranju i pisanju programa određivši ciljeve uzimajući u obzir situaciju, javnosti, kalendar, proračun i tako dalje, sljedeća aktivnost je komunikacija. Svi koraci imaju jednaku važnost u procesu planiranja i upravljanja, a komunikaciju trebamo promatrati kao proces koji će riječi pretvoriti u djela.⁴⁴

Akcija odnosa s javnošću je naziv za „društveno odgovorne radnje koje poduzima odjel za odnose s javnošću ili neki drugi dio organizacije“, uglavnom podrazumijevaju promjenu organizacijskih politika, procedura, proizvoda, usluga i ponašanja. Promjene se uvode radi postizanja programskih i organizacijskih ciljeva, ali i kao reakcija na potrebe i dobrobit organizacijskih javnosti. Ukratko, akcije služe uzajamnim interesima organizacije i njenih javnosti. Strategija akcije je jedan dio programa, dok je druga komunikacija koja služi kao katalizator programa te tumači i podupire strategiju akcije. Pri oblikovanju sadržaja poruke u komunikaciji prvo moramo do u detalje poznavati stajalište organizacije, kao i problemsku situaciju. Moramo također poznavati potrebe, interese i brige ciljnih javnosti. Poruke također moraju biti jasne, pojednostavljene i prilagođene primateljima, odnosno moraju se uklopiti u kanale komunikacije kojima se koriste ljudi do kojih želimo doprijeti.⁴⁵

Tomić ističe sedam pretpostavki o kojima se u poruci treba voditi računa:⁴⁶

1. poruka treba biti kratka i jednostavna
2. poruka treba biti uvjerljiva
3. poruka treba za sve biti dovoljno široka
4. poruka treba biti realna
5. poruka treba biti emotivna
6. poruka treba biti efektivna
7. poruku treba stalno ponavljati

⁴⁴ Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 155

⁴⁵ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str. 407-413

⁴⁶ Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 166

Izbor komunikacijskog kanala i alata strateška je odluka, nakon što su prepoznati najbolji kanali komuniciranja koje koriste javnosti, iskusan stručnjak bi trebao izabrati najdjelotvornije, koji će osigurati vidljivost i optimalno ponavljanje poruke.⁴⁷

Komunikacija i akcija nisu ciljevi, već sredstva za postizanje ciljeva. Ciljevi odnosa s javnošću zadani su općim i specifičnim ciljevima programa. Kod provedbe strategije postoje „sedam C“ djelotvorne komunikacije na koje bi trebali obratiti pažnju: vjerodostojnost (eng. credibility), kontekst (eng. context), sadržaj (eng. content), jasnoća (eng. clarity), kontinuitet i dosljednost (eng. continuity and consistency), kanali (eng. channels) i kapacitet publike (eng. capability of the audience)⁴⁸

S obzirom da je komunikacija s medijima jedna od temeljnih zadaća ureda za odnose s javnošću u muzejima, jako je bitno znati na koji način pripočiti medijima ono što želimo. Stoga je vrlo važno znati napisati kvalitetno priopćenje za javnost (eng. news ili press release). Priopćenja za javnost su informacije koje se šalju u redakcije od strane ureda za odnose s javnošću, službi za informiranje, agencija za publicitet i slično. Razlikujemo tri vrste: 1. najave događaja, promocije, umirovljenja i sl. 2. informacije s povodom 3. informacije koje grade imidž tvrtke ili pojedinca. Prema Kanižaju, koriste se kao reakcije na nečije izjave, kad se predstavlja novi proizvod ili usluga, nakon svake konferencije za novinare kako bi se naglasili važni podatci, kada nešto nije dobro iskomunicirano pa je potrebna nadopuna poruke itd. Priopćenje za javnost bi trebalo odgovoriti na 5 osnovnih pitanja: Tko? Što? Kada? Gdje? Zašto?, sadržavati kontakt PR djelatnika i informacije o ustanovi/tvrtki, biti dobro vizualno oblikovano, ne koristiti predugačke rečenice niti stručnu terminologiju i koristiti postojeće činjenice. Naslov je također vrlo važan, trebao bi se osmisлити zadnji nakon definiranja ključnih riječi i biti kratak, jasan i izravan. Dobro osmišljeno i napisano priopćenje za javnost pomaže kod reklamiranja ponude muzeja, traženja volontera, sponzoriranja i može biti presudno u neugodnim situacijama.⁴⁹

⁴⁷ Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 168

⁴⁸ Cutlip, Scott M., Center, Allen H. i Broom, Glen M. (2000) Odnosi s javnošću. 8. izd. Zagreb: Mate d.o.o., str.. 424-425

⁴⁹ <https://omega.ffzg.hr/mod/resource/view.php?id=98881> (20.9.2015.)

Evaluacija i revizija

Četvrta i konačna faza procesa upravljanja je faza evaluacije i revizije. U ovoj fazi djelatnici shvaćaju koliko je bilo važno planirati i postavljati realne ciljeve. Evaluacija je kontinuirani proces nadziranja i oživljavanja projekta kao i analiza krajnjih rezultata projekta. Ona nam pomaže da utvrdimo koliko jesmo ili nismo bili uspješni u programu. Evaluaciju treba razmotriti na samom početku procesa, treba biti kontinuirana, znanstvena i objektivna. Tomić također naglašava da postoji razlika između evaluacije i revizije, pa nam tako evaluacija služi za mjerenje uspjeha kampanje, dok nam revizija služi za pronalaženje mogućih promjena strategije.⁵⁰

Prema Tench i Yeomans⁵¹ evaluacija je kontinuiran proces kao ujedino i završetak kampanje, dok je dubinska revizija odnosa s javnošću aktivnost koja bi se trebala provoditi redovito, ali manje često nego evaluacija, otprilike svakih 12 mjeseci. Uz to napominju da je važno pristupiti holistički kada je potrebna velika revizija. Programi bi uvijek trebali biti dovoljno dinamični i fleksibilni da uspiju prigrлити sve mogućnosti i promjene.

⁵⁰ Tomić, Z. (2008) Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 170-171

⁵¹ Tench, R., Yeomans, L. (2014) Exploring Public relations, Harlow: Pearson Education Limited, str...162

ZAKLJUČAK

Odnosi s javnošću kao dio strateškog upravljanja u muzejima pomažu stvaranju i održavanju komunikacije između muzeja i njenih javnosti. Neprofitne organizacije pa tako i muzeji ovise o svojim korisnicima, svojem imidžu u društvu i mišljenju javnosti stoga bi sva komunikacija s javnostima trebala biti dobro osmišljena, sofisticirana i imati ulogu izgradnje ugleda i povjerenja. Prema tome odnosi s javnošću tu imaju nezamjenjivu ulogu; pridonose stvaranju publiciteta, informiranja i interesiranja javnosti o muzejskoj ponudi i aktivnostima, povećavaju vidljivost muzeja i privlače prijeko potrebne ciljane skupine korisnika, kao i volontera. Također, muzejima omogućuju učinkovitije ostvarivanje ciljeva i ispunjavanje poslanja, uz pružanje pomoći pri prikupljanju financijskih sredstava koja su nužna za funkcioniranje i samostalnost muzeja.

LITERATURA:

Adams, G.D. (1983) *Museum Public relations*, Nashville: The American Association for State and Local History

Antony, Young (1988) *Management Control in Nonprofit Organizations*, fourth edition, Irwin, Homewood, Illinois.

Cutlip, S.M., Center, A.H., i Broom, G.M. (2008) *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate d.o.o.

French, Y., Runyard, S. (2011) *Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions*, New York: Routledge

Pastuović, A. (2011) *Odnosi s javnošću kao dio strateškog upravljanja u muzejima*. diplomski rad. Zagreb: Filozofski fakultet

Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić Lj. (2006) *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Zagreb: Masmedia

Šola, T. (2001) *Marketing u muzejima ili O vrlini i kako ju obznaniti*, Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo.

Tench, R., Yeomans, L. (2014) *Exploring Public relations*, Harlow: Pearson Education Limited

Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću – teorija i praksa*. Zagreb-Sarajevo: Synopsis

Internet stranice:

<http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/> (25.7.2015.)

<https://omega.ffzg.hr/mod/resource/view.php?id=98881> (20.9.2015.)