

SOUTH EASTERN EUROPEAN JOURNAL OF COMMUNICATION

ŠPORT KAO MEKA MOĆ DRŽAVE
VAŽNOST ŠPORTSKE DIPLOMACIJE
NA PRIMJERU HRVATSKE

KRIZNO KOMUNICIRANJE
KROZ PERSPEKTIVU POTROŠAČA

UPRAVLJANJE IMPRESIJAMA

POPE FRANCIS' MESSAGES FOR
WORLD COMMUNICATION DAY

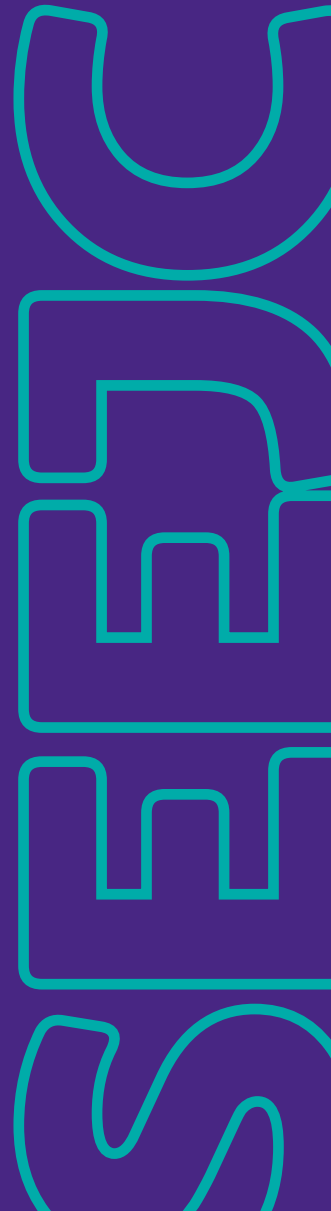
KNJIGA KAO VIŠESLOJNI
OBLIK KOMUNIKACIJE

KRIZNO KOMUNICIRANJE NA
PRIMJERU KATOLIČKIH SVEUČILIŠTA

ULOGA KULTURE KAO MEKE MOĆI
BOSNA I HERCEGOVINA NA PUTU PREMA
EUROPSKIM INTEGRACIJAMA

UTJECAJ ZDRAVSTVENE PISMENOSTI
NA ISHODE KRONIČNIH BOLESTI

SWOT I TOWS ANALIZA DRUŠTVENE MREŽE
FACEBOOK KAO ALATA ZA ODNOS S
JAVNOŠĆU U POLITIČKIM KAMPANJAMA



Impresum

South Eastern European Journal of
Communication, god. 2, br. 2., Mostar, 2020.

Nakladnici:

Sveučilište u Mostaru, Filozofski fakultet

Za nakladnike:

Zoran Tomić, Ivica Musić

Glavni urednik:

Nino Ćorić

Izvršni urednici:

Davorka Topić Stipić, Ilija Musa

Tajnica:

Tonina Ibrulj

Uredničko vijeće:

Zoran Tomić, Iko Skoko, Božo Skoko, Miro Radalj,
Marija Putica, Marijan Primorac, Marko Odak,
Đorđe Obradović, Ivica Musić, Damir Kukić, Milica
Kostić Stanković, Zdenko Klepić, Damir Jugo,
Nevenko Herceg, Bojan Hadžihalilović, Nenad Brkić,
Aleksandar Bogdanić, Sanja Bijakšić

Međunarodno znanstveno vijeće:

W. Timothy Coombs (SAD), Miriam Diez Bosch
(Španjolska), Damir Dobrinić (Hrvatska), James E.
Grunig (SAD), Miro Jakovljević (Hrvatska), Giuseppe
Mazza (Italija), Klement Podnar (Slovenija), Maria
Popović (Crna Gora), Pavica Sheldon (SAD), Ana
Tkalac Verčić (Hrvatska), Boban Tomić (Srbija), Dennis
L. Wilcox (SAD)

Grafičko oblikovanje:

Shift Brand Design

Lektura i korektura:

Josipa Šunjić

Engleski prijevod i korektura:

Tonina Ibrulj

Tisak:

PRESSUM

Naklada:

500

South Eastern European Journal of
Communication izlazi dva puta godišnje

A: Matice hrvatske 1
BiH – 88000 Mostar
M: seejc@sum.ba
W: <http://seejc.sum.ba>

Impresum

South Eastern European Journal of
Communication, Volume 2, No. 2, Mostar, 2020

Publisher

University of Mostar – Faculty of Humanities and
Social Sciences

For publisher:

Zoran Tomić, Ivica Musić

Editor-in-Chief:

Nino Ćorić

Executive editors:

Davorka Topić Stipić, Ilija Musa

Secretary:

Tonina Ibrulj

Editorial Board:

Zoran Tomić, Iko Skoko, Božo Skoko, Miro Radalj,
Marija Putica, Marijan Primorac, Marko Odak,
Đorđe Obradović, Ivica Musić, Damir Kukić, Milica
Kostić Stanković, Zdenko Klepić, Damir Jugo,
Nevenko Herceg, Bojan Hadžihalilović, Nenad Brkić,
Aleksandar Bogdanić, Sanja Bijakšić

International Scientific Board:

W. Timothy Coombs (USA), Miriam Diez Bosch (Spain),
Damir Dobrinić (Croatia), James E. Grunig (USA), Miro
Jakovljević (Croatia), Giuseppe Mazza (Italy), Klement
Podnar (Slovenia), Maria Popović (Montenegro), Pavica
Sheldon (USA), Ana Tkalac Verčić (Croatia), Boban
Tomić (Serbia), Dennis L. Wilcox (USA)

Graphic design:

Shift Brand Design

Language editing and proofreading:

Josipa Šunjić

Translation and proofreading into English:

Tonina Ibrulj

Print:

PRESSUM

Print run:

500

South Eastern European Journal of
Communication comes out twice a year.

A: Matice hrvatske 1
BiH – 88000
M: seejc@sum.ba
W: <http://seejc.sum.ba>

University of Mostar / Volume 2, No 2, Winter 2020

SOUTH EASTERN EUROPEAN JOURNAL OF COMMUNICATION

PRESSUM

SADRŽAJ / CONTENT

Božo Skoko, Ana Hlača ŠPORT KAO MEKA MOĆ DRŽAVE VAŽNOST ŠPORTSKE DIPLOMACIJE NA PRIMJERU HRVATSKE SPORT AS THE SOFT POWER OF THE STATE THE IMPORTANCE OF SPORTS DIPLOMACY ON THE EXAMPLE OF CROATIA	7
Sandra Jelčić, Mirela Mabić KRIZNO KOMUNICIRANJE KROZ PERSPEKTIVU POTROŠAČA CRISIS COMMUNICATION THROUGH CONSUMERS' PERSPECTIVE	23
Zoran Tomić, Ivan Tomić, Davor Pavić UPRAVLJANJE IMPRESIJAMA IMPRESSION MANAGEMENT.....	35
Mario Knezović, Iko Skoko, Davorka Topić Stipić POPE FRANCIS' MESSAGES FOR WORLD COMMUNICATION DAY PORUKE PAPE FRANJE POVODOM SVJETSKOGA DANA KOMUNIKACIJE	47
Miro Radalj, Anto Mikić, Marko Mlikota KNJIGA KAO VIŠESLOJNI OBLIK KOMUNIKACIJE BOOK AS A MULTILAYERED FORM OF COMMUNICATION	57

Suzana Obrovac Lipar KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU KATOLIČKIH SVEUČILIŠTA CRISIS COMMUNICATION ON THE EXAMPLE OF CATHOLIC UNIVERSITIES	67
Miljenko Musa ULOGA KULTURE KAO MEKE MOĆI BOSNA I HERCEGOVINA NA PUTU PREMA EUROPSKIM INTEGRACIJAMA THE ROLE OF CULTURE AS SOFT POWER BOSNIA AND HERZEGOVINA ON ITS WAY TOWARDS EUROPEAN INTEGRATIONS.....	77
Ana Gongola, Nikša Sviličić UTJECAJ ZDRAVSTVENE PISMENOSTI NA ISHODE KRONIČNIH BOLESTI THE INFLUENCE OF HEALTH LITERACY ON THE OUTCOMES OF CHRONIC DISEASES	87
Alen Kišić SWOT I TOWS ANALIZA DRUŠTVENE MREŽE FACEBOOK KAO ALATA ZA ODNOS S JAVNOŠĆU U POLITIČKIM KAMPANJAMA SWOT AND TOWS ANALYSIS OF SOCIAL NETWORK FACEBOOK AS A TOOL FOR PUBLIC RELATIONS IN POLITICAL CAMPAIGNS	95

UDK: 341(497.6)
796
Prethodno priopćenje
15. VII. 2020.

BOŽO SKOKO*

ANA HLAČA**

ŠPORT KAO MEKA MOĆ DRŽAVE VAŽNOST ŠPORTSKE DIPLOMACIJE NA PRIMJERU HRVATSKE

SAŽETAK

Šport je oduvijek bio u svezi s međunarodnom politikom i diplomacijom te s kulturom i nacionalnim identitetom. Informacijski i tehnološki napredak potaknuli su promjene u međunarodnim političkim i ekonomskim odnosima. Svjedoci smo ubrzanih promjena društvenih formacija u nacionalnome i globalnom okruženju. U kontekstu navedenih zbivanja, šport i športska diplomacija značajan su čimbenik preraspodjele političke i ekonomske moći. U radu se objašnjava kako države preko uspjeha i prepoznatljivosti u športu učinkovito šire svoj međunarodni utjecaj. Unatoč važnosti športa, posebno športske diplomacije u suvremenim međunarodnim odnosima, u hrvatskim su akademskim krugovima znanstvena istraživanja športske diplomacije još uvijek u začecima, čemu svjedoči veoma oskudan broj radova i knjiga. Zbog toga, vodeći se primjerima drugih država i shvaćajući ispremreženost športa i diplomacije u globalnome svijetu, u ovome se radu analizira šport kao fenomen meke moći te potencijali i mogućnosti hrvatske športske diplomacije. Također se promišljaju preduvjeti i specifičnosti daljnjega razvoja športa u Hrvatskoj kao važnoga izvora meke moći.

Ključne riječi: javna diplomacija, meka moć, promocija, šport, športska diplomacija.

* Faculty of Political Science, University of Zagreb, Zagreb, Croatia, bozo.skoko@fpzg.hr

** Faculty of Political Science, University of Zagreb, Zagreb, Croatia, anahlaca1@gmail.com

1. UVOD

Dvadeset i prvo stoljeće doba je korjenitih promjena, ne samo ljudske civilizacije kakvu smo poznavali, nego i politike, međunarodnih odnosa i civilnoga društva. Razvoj globalne informacijske infrastrukture uvjetovao je promjenu ekonomske, društvene i političke stvarnosti (Tuđman, 2013, 15). Mogućnosti izravnoga komuniciranja ljudi bez granica, neograničena dostupnost informacija te engleski kao globalni univerzalni jezik temeljni su uzroci radikalnih promjena u globalnoj geopolitici, međunarodnim odnosima, ali i masovnim komunikacijama. Globalna publika, umrežena preko različitih komunikacijskih kanala, procjenjuje države temeljem vijesti dostupnih preko interneta, televizijskih programa i mreža, e-poruka i ostalih suvremenih komunikacijskih servisa, filmova, glazbe i popularne kulture. Stoga se globalna dominacija SAD-a ne temelji isključivo na vojnoj i gospodarskoj premoći, nego na trećoj dimenziji tzv. mekoj moći. Olimpijske igre u Pekingu 2008. godine ili Svjetsko nogometno prvenstvo u Rusiji 2018. godine bili su primjer i demonstracija kineske, odnosno ruske meke moći. U skladu s tim, u prošlim su vremenima dominirale države koja su imale velik teritorij ili broj stanovnika, odnosno najснаžniju vojsku. Danas je najuspješnija ona država koja uspješno upravlja informacijama i širi svoj utjecaj preko kulturnih politika, stvarajući karizmu i uzor koje drugi žele slijediti. U tom kontekstu šport ima sve značajniju ulogu te postaje izraz nacionalnoga identiteta, gospodarska i marketinška platforma, ali i ključan element meke moći država te promotivni alat, što je Hrvatska, također, osjetila tijekom svoje suvremene povijesti. John Street (2003) smatra da šport kreira drukčiji *identitet* i drukčiju politiku, te naglašava kako šport ima golemu kulturnu i gospodarsku važnost te, kao takav, ima znatno političko značenje. Dodaje kako šport ima važnu ulogu u stvaranju nacionalnoga *identiteta*. Navedena zbivanja u političkoj i društvenoj sferi samo su neki od poticaja istraživanjima meke moći i javne diplomacije, koje posljednjih godina postaju središte političkih stručnjaka te studija o međunarodnim odnosima, strateškom komuniciranju i masovnim komunikacijama.

2. MEKA MOĆ DRŽAVA I PROMJENA PARADIGME MEĐUNARODNIH ODNOSA

Začetnik ideje o mekoj moći je Joseph Nye, koji je prvi put taj termin upotrijebio u članku objavljenom u magazinu *Athlantic Monthly* 1990. godine pod naslovom *The Misleading Metaphor of Decline*. Kasnije je cijeli koncept temeljito razvio u svojoj knjizi *Soft Power: The Means to Success in World Politics (Meka moć: Sredstva za uspjeh u svjetskoj politici)* (Nye, 2003). Meka moć pojavljuje se kao protuteža tzv. tvrdoj moći, koja u kapitalističkome sustavu dolazi iz ekonomske, političke ili vojne snage i vrlo se često temelji na BDP-u, koji se nalazi u srcu toga koncepta. Naime, postoje slučajevi kada samo prisila može postići ciljeve koje vlada, ispravno ili pogrešno, želi slijediti (i to je tvrda moć), ali drugi ciljevi mogu se postići jedino kulturnim, intelektualnim ili duhovnim utjecajem, i to je meka moć. Nye (2003) meku moć definira kao sposobnost uvjeravanja drugih da žele što vi želite. Država može postići rezultate u svjetskoj politici zato što je druge države žele slijediti, diviti se njezinim vrijednostima, oponašati njezin primjer, težiti njezinoj razini napretka i otvorenosti (Nye, 2003, 8). Meku moć, prema autoru, ne možemo poistovjetiti isključivo s utjecajem, iako ona predstavlja jedan od izvora utjecaja koji može biti postignut i prijetnjama i nagradama. Meka je moć više i od uvjeravanja ili pokretanja ljudi snagom argumenata. Meka moć predstavlja sposobnost zavođenja i privlačenja, a privlačenje često vodi do oponašanja. Ako država uspije svoju moć učiniti legitimnom u očima drugih, njezine želje naići će na manji otpor. Meka moć proizlazi velikim dijelom iz naših vrijednosti, koje su izražene u kulturi, u politikama koje vodimo unutar države i načina na koje se predstavljamo i postupamo na međunarodnoj sceni. Dakle, meka moć definira se kao snaga uvjeravanja, gdje jedan sudionik, odnosno država, mirnim putem uvjerava drugu državu da želi isto što i ona (Skoko, 2009, 97). Naime, suvremeni međunarodni odnosi temelje se na privlačenju putem sličnih vrijednosti i kulture, a ne na prisili i ekonomskoj ucjeni odnosno plaćanju. U skladu s tim, nematerijalna imovina i ljudski kapital postaju temelj ekonomskoga napretka države. Drugim

riječima, položaj država u međunarodnim odnosima danas je određen vrijednostima, kulturom i imidžom države, a ne isključivo vojnom i ekonomskom moći (Skoko & Kovačić, 2009, 29). Iako je relativno malo država u svijetu koje se mogu natjecati na temelju „tvrde moći“, ipak je teško pronaći državu koja nije bogata barem u nekom obliku nematerijalne imovine, jer gotovo svaka država na Zemlji posjeduje širok raspon kulturnoga, povijesnoga, zemljopisnoga, ljudskog i intelektualnoga kapitala, ali nije imala dovoljno uvjeta, sposobnosti, motivacije ili sreće da ih pretvori u ekonomsko bogatstvo. Upravo za takve države posljednjih se godina na globalnoj pozornici otvara prostor za hvatanje koraka s bogatima. Naime, koncept temeljen isključivo na ekonomskoj, vojnoj i političkoj moći lagano gubi primat i otvara se prostor za brendove koji se ponašaju po drugačijim pravilima, primjerice koji se natječu više na kulturnoj izvrsnosti nego na ekonomskoj snazi (Skoko, 2009, 98). Globalnu ekonomiju sve više potiču usluge, intelektualna imovina i „virtualni“ proizvodi. Ljudski kapital zemalja postaje više nego ikada prije ključan čimbenik u njezinu ekonomskome napretku, a nedostatak konvencionalno utrživih sredstava manja je prepreka ekonomskom razvoju nego što je to bio slučaj u prošlosti (Anholt, 2006, 113). Meka moć proizlazi iz triju izvora, kulture, političkih vrijednosti i vanjske politike (Luša, 2016, 232). Polazišni izvori meke moći koriste se da bi se strane javnosti privukle, uvjerile i nagovorile na zajedničko ostvarivanje ciljeva (Tuđman, 2013, 16). U skladu s tim, za učinkovito korištenje meke moći, država treba jasno iskazati svoje ideje odnosno nagovoriti drugu državu na promjenu političkih stajališta te osigurati utjecaj na kulturu, vrijednosti i vanjsku politiku druge države. Meka moć, dakle, leži u kulturi i političkim idealima države, a ostvaruje se preko različitih aktivnosti organizacija i građana kojima se utječe na stranu javnost: preko umjetnosti, medija, glazbe, nevladinih udruga, političkih stranaka, športa i sportaša, pisaca, novinara, znanstvenika i predstavnika religijskih zajednica (Gurgu & Cociuban, 2016, 129). Naime, kultura je oduvijek bila važan aspekt međunarodne politike i diplomacije te ključan element upotrebe meke moći radi ostvarivanja pozitivnih odnosa s drugim dr-

žavama i privlačenja strane publike (Luša, 2016, 232). Jedan od razloga zašto kultura funkcionira tako dobro u promociji države je taj što potrošači nisu sumnjičavi prema kulturi kao prema komercijalnim porukama (Skoko, 2009, 106). S time je povezana i kulturna diplomacija, koja se može definirati kao upotreba različitih elemenata kulture za utjecaj na inozemnu javnost, kreatora stranoga mišljenja, pa čak i strane lidere. Ti elementi obuhvaćaju čitav niz karakteristika u kulturi uključujući umjetnost, obrazovanje, ideje, povijest, znanost, medicinu, tehnologiju, religiju, običaje, manire, trgovinu, filantropiju, šport, jezik, profesionalna zvanja, hobije itd. te razne medije pomoću kojih se ti elementi mogu komunicirati (Lenczowski, 2007, 196).

3. ŠPORT KAO MEKA MOĆ

Atribute koje autori pripisuju kulturi kao snažnomu alatu u stvaranju meke moći možemo pripisati i športu, jer je riječ o univerzalnome fenomenu, koji nadilazi nacionalne granice i političke okvire, a po privlačenju masovne pozornosti i popularnosti koja ga prati ima i određene prednosti u odnosu na šport. Stoga je u suvremenome društvu važno promatrati šport kao jedan od značajnih instrumenata meke moći države. Luša (2016) smatra da su:

“neopipljiva sredstva moći, poput kulture i sporta postala istaknutija od tradicionalnih vojnih oblika moći u međudržavnim odnosima, tako da je sport postao važan kao kombinacija javne i kulturne diplomacije”.

Naime, promatrajući utjecaj športa na društvena i politička zbivanja, opravdano je zapitati se kako je i zašto šport postao jedan od glavnih instrumenata meke moći, kojim se ostvaruju vanjskopolitički ciljevi država te potvrđuju različiti interesi. Tijekom povijesti, a posebno danas, šport je imao i ima neprocjenjivu ulogu u pridonosenju i širenju mira koji je oduvijek bio i jest važan element javne diplomacije odnosno meke moći države (Giulianotti & Armstrong, 2011, 380). Brojni radovi (Beutler, 2008), (Darnell, 2010) ukazuju na pozitivne učinke športa u ostvarivanju mira, razvoja zemalja i međunarodne suradnje. Različite inicijative, poput strategije „Šport

za razvoj i mir“ široko su prihvaćene, posebno u zemljama zahvaćenim siromaštvom, nasiljem i sukobima (Cardenas, 2013, 24). Ujedinjeni narodi (UN), organizacije za međunarodni razvoj i nevladine udruge prepoznale su šport kao sredstvo za rješavanje različitih društvenih pitanja, ali i kao važan društveni katalizator (Cardenas, 2013). Šport nije jednoznačan pojam, složen je i teško ga je u cijelosti definirati. Sutula (2018) navodi da postoji niz definicija pojma „šport“ koje se razlikuju po obliku, ali imaju sličnu supstancijalno-strukturalnu osnovu, međutim smatra da je nemoguće uvesti konsenzus u definiranju samoga pojma. Vijeće Europe šport definira kao sve oblike tjelesne aktivnosti koje preko povremenoga ili organiziranog sudjelovanja imaju za cilj poboljšanje tjelesne kondicije i mentalnoga zdravlja, uspostavu društvenih odnosa te postizanje rezultata na natjecanjima na svim razinama (EU Committee contents, 2020).

Šport se dugi niz godina razvija kao važno područje politika Europske unije, ali i politika brojnih drugih država. Naime, države su shvatile važnost razvoja nacionalnih športskih programa te su preuzele odgovornost da potiču i promiču vrijednosti koje šport promovira. Šport pridonosi stvaranju kulture volonterizma, društvene integracije, socijalne uključenosti te zdravlja nacije. U Olimpijskoj povelji, najvažnijemu dokumentu svjetskoga športa, istaknute su obrazovne i odgojne vrijednosti športa (MOO, Olimpijska povelja, 2015). Naime, poticanje na izvrsnost, međusobno razumijevanje, poštivanje različitih kultura, kao i na razvoj svijesti o ljudskoj solidarnosti, toleranciji, poštovanju i nenasilju važni su za djecu, mlade te za društvo u cjelini (Milanović, Čustonja, Hrženjak, 2016, 43).

U ovome radu usredotočeni smo na profesionalni šport, koji na međunarodnoj razini predstavlja Hrvatsku i pridonosi globalnoj vidljivosti i prepoznatljivosti države. Takav je vid športa prostor diplomatskih aktivnosti javne diplomacije te mnoge države, primjerice Norveška, športsku diplomaciju integriraju u širu strategiju javne diplomacije (Kobierecki, 2017, 136). Športska diplomacija jedna je od najciviliziranijih, mirnih i masovnih metoda diplomacije. Stoga je u suvremenome društvu šport prepoznat kao važan dio meke moći koji države koriste za stvaranje po-

vezanosti unutar i izvan države. Športski uspjesi jačaju meku moć države te su istovremeno značajan element napretka društva i države. Leško (2019) navodi da:

“osvajanje medalja na velikim sportskim natjecanjima koristi međunarodnom brendiranju države, a sportska uspješnost postala je sastavnim čimbenikom ukupnog međunarodnog indeksa meke moći, zbog čega se vjeruje da sport utječe na globalnu percepciju zemalja”.

Preko športa države stječu, grade i zadržavaju utjecaj u globalno umreženome svijetu. Države provode aktivnosti športske diplomacije preko medija i novih tehnologija, međunarodnih športskih organizacija, nacionalnih programa, sportaša koji su ujedno i ambasadori, a sve s ciljem prikazivanja svoje uspješnosti i superiornosti u športskome svijetu. Kroz uspješnost i prepoznatljivost u športskome svijetu, država može širiti svoju kulturu i temeljne vrijednosti, promovirati se, ali i profitirati u ekonomskome smislu. Olimpijske igre služe kao primjer promoviranja meke moći preko kulture te nisu samo športsko natjecanje, nego medij političkoga utjecaja u međunarodnim odnosima. Šport je samim time postao temeljno sredstvo diplomacije i meke moći države, a športska diplomacija važna djelatnost države koja povezuje unutarnju i vanjsku politiku sa športom.

4. JAČANJE MEKE MOĆI U MEĐUNARODNIM ODNOSIMA I USPON JAVNE DIPLOMACIJE

Posljednjih desetljeća, jačanjem globalizacije, tehnološkim razvojem, stvaranjem globalnih medija i razvojem novih komunikacijskih mogućnosti, ali i porastom jeftinijega međunarodnog prijevoza, a time i masovnoga turizma, došlo je do redefiniranja tradicionalnih oblika međunarodnih političkih i gospodarskih odnosa, a time i prirode tradicionalne diplomacije. Diplomacija postaje sve manje tajna i ceremonijalna aktivnost, a sve više radna, otvorena, oslonjena na medije i usmjerena, ne samo prema vladinim dužnosnicima u pojedinim zemljama, nego i prema utjecajnim skupinama, pojedinci-

ma kao kreatorima javnoga mnijenja te građanima drugih država, kao potencijalnim kupcima, turistima, posjetiteljima ili podupirateljima.

Tradicionalna diplomacija, tzv. G2G diplomacija (od engl. *government-to-government*) usmjerena je od vlade prema vladi druge države, a javna diplomacija, tzv. G2P diplomacija (od engl. *government-to-people*), usmjerena je od vlade ka sveukupnim javnostima drugih država (Skoko, 2009, 70).

Uspješne zemlje cijelo vrijeme komuniciraju. Svaki dan šalju milijune poruka preko političkih akcija ili zatišja, pomoću pop-kulture, proizvoda i usluga, športa, ponašanja, umjetnosti i arhitekture. Milijuni tih poruka zajednički predstavljaju ideju o tome što nacija namjerava, što osjeća, što želi i u što vjeruje. Zadatak je vlade da s lakoćom stvori uvjete za te poruke te da bude primjer gdje je to primjereno kako bi se nešto vjerodostojno, svrhovito i stvarno moglo pojaviti (Olins, 2008, 188). Upravo zbog toga pojavila se potreba za novim oblikom komunikacije država s inozemstvom, ali i pokušaja objedinjavanja i usmjerenja svih komunikacijskih i promotivnih nastojanja države te njihova podizanja na stratešku razinu.

Naglasak je javne diplomacije na oblikovanju misli i uspostavljanju odnosa s drugim društvima odnosno građanima pojedinih država, novinara, kreatorima javnoga mnijenja, gospodarstvenicima i predstavnicima nevladinih udruga. Meka moć, odnosno privlačnost države, njezine kulture, politike, nacije i gospodarstva postiže se upravo javnom diplomacijom (Tuđman, 2013, 14). Naime, novi moćni resursi države leže u kapacitetu učinkovitoga komuniciranja, a informacija postaje moć (Nye, 1990, 164).

Javna je diplomacija strateška aktivnost koja za cilj ima podržati vanjskopolitičke ciljeve neke države preko dvosmjerne komunikacije i izravne uključenosti, ne samo s vladama i političkim elitama drugih država, nego izravnom komunikacijom sa sveukupnom javnošću drugih država (Jelisić, 2012, 164). Nye pojašnjava doktrinu javne diplomacije kao politički izraz meke moći, odnosno kao alat za stvaranje meke moći države. Naglasak je na stvaranju dugotrajnih odnosa povjerenja i razumijevanja između država, razmjenu ideja i informacija, dijalogu i međusobnoj

suradnji. Svrha je osigurati moć zajedno s drugima, a ne moć nad drugima (Tuđman, 2013, 16). Javna diplomacija temelj je moderne diplomacije čemu svjedoče prakse brojnih država čiji je razvoj rezultat demokratizacije političkih režima u tehnološko informacijskomu razdoblju koje je omogućilo brzo širenje informacija i, u skladu s tim, pojavu transnacionalnoga javnog mnijenja. Globalizacija je omogućila državama da se međusobno natječu s namjerom privlačenja pozornosti javnosti drugih država te stranih investitora s ciljem postizanja gospodarskoga rasta (Gurgu & Cociuban, 2016, 131).

Termin javna diplomacija (engl. *public diplomacy*) prvi je put 1960. godine upotrijebila Američka informacijska agencija USIA potaknuta promjenama u svijetu popraćenim globalizacijom (Gurgu & Cociuban, 2016, 127). Temeljna je ideja stvaranje utjecaja na javno mnijenje u drugim državama radi postizanja ciljeva američke vanjske politike (Anholt, 2006, 272). Gullion je 1965. godine javnu diplomaciju definirao kao proces utjecaja na stavove javnosti prilikom formiranja i provedbe javne politike (Gurgu & Cociuban, 126). Javna diplomacija sadrži elemente međunarodnih odnosa i nadilazi tradicionalnu diplomaciju te uključuje formiranje javnoga mišljenja u drugim državama od vlade, interakciju privatnih interesnih skupina različitih zemalja, informiranje ljudi o međunarodnim poslovima i vanjskoj politici te njihovu utjecaju na politiku koju vodi vlada druge države, komunikaciju između diplomata, stranih novinara i dopisnika te proces interkulturalne komunikacije.

Malone je proširio navedenu definiciju dodajući da su za uspješnost javne diplomacije najvažniji „drugi“, odnosno društvo i država kojoj se obraćamo. Ističe se važnost poznavanja i razumijevanja kulture, društva, povijesti, jezika, ali i psiholoških karakteristika nacije kojoj se obraća i kojoj se želi prenijeti poruka (Gurgu & Cociuban, 2016, 127). Ministarstvo vanjskih poslova SAD-a javnu diplomaciju sagledalo je kao programe američke vlade usmjerene na informiranje i stvaranje utjecaja izvan granica Amerike. Brown je opisao američku javnu diplomaciju kao proces koji ima tri ključna elementa: širenje informacija, izobrazbu i kulturnu razmjenu (Gurgu & Cociuban, 2016).

Suprotno tradicionalnoj diplomaciji, koja je uglavnom bila tajna,¹ javna se diplomacija događa pred milijunskim auditorijem i koristi sredstva masovnoga komuniciranja (Skoko, 2009, 65).

Vlade koriste medije masovne komunikacije da bi utjecale na stavove i postupke vlada drugih država. Javna diplomacija promatra se kao rad s ciljem informiranja i angažiranja pojedinaca i organizacija u inozemstvu, kako bi se poboljšalo razumijevanje i utjecaj pojedine države u skladu s dugoročnim državnim ciljevima. To znači da se javna diplomacija ne temelji isključivo na promociji vlastite politike i interesa, nego i na promociji kulture i nacionalnih vrijednosti (Skoko, 2012, 17). Javna diplomacija danas postaje revolucionarni element u međunarodnim odnosima. Pred državama je, stoga, velik izazov u pronalaženju alternativnih puteva predstavljanja informacija. Diplomati su primorani surađivati s medijima, sveučilištima i korisnicima interneta drugih zemalja da bi uspostavili uzajamne odnose povjerenja. To zahtijeva nove strategije, instrumente i vještine da bi dvosmjerna komunikacija bila uspješna (Jelisić, 2012, 47).

5. ŠPORTSKA DIPLOMACIJA KAO SASTAVNICA JAVNE DIPLOMACIJE

Koncept športske diplomacije pojavljuje se u akademskim krugovima u posljednja dva desetljeća te je posljednjih godina objavljen velik broj radova (Garcia, 2012), (Kobierecki, 2019), (Ozsari i sur., 2018) koji upućuju na važnost športa u okviru javne diplomacije. Opće je prihvaćeno da se šport kao dio javne diplomacije može koristiti za stvaranje novih prilika javne diplomacije neke države kao i za promoviranje različitih dijaloga. Naime, država preko športske diplomacije može prevladati sociokulturne i jezične barijere te se samim time šport može promatrati kao univerzalno sredstvo komunikacije koje svi razumiju. Luša (2016) športsku diplomaciju objašnjava kao niz formalnih i neformalnih akcija države, nje-

zinih diplomatskih misija, športskih dužnosnika, sportaša i drugih aktera s ciljem implementacije vanjske politike preko športa. Drugim riječima, športska je diplomacija način na koji država koristi šport u svrhu ostvarivanja diplomatskih aktivnosti. Naime, šport je prepoznat kao značajno diplomatsko sredstvo preko kojega države suptilno postižu i svoje vanjskopolitičke ciljeve. Država koristi športska postignuća kao instrument diplomacije (športska kompetitivnost) ili pak s ciljem komunikacije, pregovora i slanja diplomatskih poruka (Leško, 2019, 91). Uporabom športa kao diplomatskoga sredstva države jačaju međunarodni utjecaj i prepoznatljivost što posljedično pridonosi gospodarskom razvoju države.

„Države putem sporta i velikih sportskih natjecanja promoviraju vlastite kulture, predstavljaju svoja politička i ekonomska dostignuća, šire različite političke ideje i vrijednosti te jačaju nacionalni naboj i kohezivnost“ (Luša, 2016, 232).

Učinkovitim športskom diplomacijom države stvaraju sliku zdrave i športske nacije te jačaju utjecaj i ugled države na međunarodnoj razini, a šport kao dio kulture predstavlja istinski duh i bit države (Skoko & Kovačić, 2009, 38). Šport ima važnu ulogu u izgradnji nacionalnoga identiteta, u promociji i uključivanju države u međunarodnu zajednicu. Također je i važan komunikacijski kanal za slanje diplomatskih poruka te jačanje međunarodne suradnje s drugim državama. Stoga je šport neodvojiv dio politike jedne države.

O važnosti športa u hladnoratovskome razdoblju svjedoči činjenica da su zapadne zemlje 1980. godine bojkotirale Olimpijske igre u Moskvi, a četiri godine kasnije zemlje istočnoga bloka bojkotirale su Olimpijske igre u Los Angelesu. Brojni primjeri pokazuju da je šport danas jedan od ključnih alata u uspostavi međunarodnih odnosa. Tako se 1971. godine, nakon poziva Kine američkoj stolnotenisačkoj reprezentaciji, ponovno uspostavljaju odnosi između Kine i SAD-a koji su prekinuti 1949. godine (Ozsari i sur., 2018, 341). Dolazak predsjednika Richarda Nixona u Peking tijekom teniskoga turnira bila je prekretnica u odnosima tih dviju država. Primjer Japana i Južne Koreje, nekada dviju neprijateljskih država, također ukazuje na povezanost športa i

1 Američki mirovni program prikazan je u četranaest točaka predsjednika Woodrow Wilsona 1918. godine, a u prvoj se točki zahtijeva da se ugovori o miru donesu javno, a nakon toga da ne bude više nikakvih tajnih međunarodnih ugovora.

politike. Naime, dvije su države bile organizatori i zemlje domaćini Svjetskoga prvenstva u nogometu 2002. godine te su svojom suradnjom poslale poruku međunarodnoj zajednici o pomirbi i prijateljstvu (Ozsari i sur., 2018, 341). Jedna od uloga športske diplomacije jest i borba protiv rasizma. Godinu dana nakon sloma apartheid režima 1995. godine, Južna Afrika bila je domaćin Svjetskoga prvenstva u ragbiju. Dotad su se ragbijem većinom bavili bijelci, no novoizabrani predsjednik Mandela iskoristio je natjecanje za stvaranje jedinstva Južnoafričke republike te ragbija kao športa za sve, neovisno o rasi, nacionalnosti ili vjeri. Ovo natjecanje primjer je integracije preko športa unutar jedne, dotad razjedinjene države (Ozsari i sur., 2018, 341).

Igre *Commonwealtha* primjer su uspješne športske diplomacije usmjerene na brendiranje organizatora i država domaćina natjecanja (Kobierecki, 2017, 37). Organiziraju se svake četvrte godine, a sudjeluju sportaši iz 50 država koje su nekoć tvorile Britansko Carstvo. Igre *Commonwealtha* prepoznate su kao drugi najvažniji i najmasovniji športski događaj u svijetu nakon Olimpijskih igara. Natjecanje osigurava održavanje sveza između povijesno povezanih zemalja i društava, njihovo približavanje i produbljanje međusobne suradnje te je dobar primjer pozitivne športske diplomacije. Nadalje, primjer utjecaja športskih uspjeha na percepciju države u suvremenome kontekstu jest i nogometni klub *Barcelona* (*Barça*). Za Katalonce *Barcelona* je mnogo više od kluba, ona je platforma za širenje katalonske nacionalne svijesti (Juventeny Berdun, 2017). Prema istraživanju *Juventeny Berduna*, u razdoblju 2003. – 2014. godine nogometni klub *Barcelona* bio je jedan od ključnih čimbenika širenja ideje o odcjepljenju Katalonije te platforma za prenošenje te poruke u svijet (Juventeny Berdun, 2017).

6. ZNAČAJ ŠPORTSKE DIPLOMACIJE ZA MEĐUNARODNO POZICIONIRANJE HRVATSKE

Šport je važan segment vanjske politike u suvremenome međunarodnom kontekstu. Tome svjedoči i činjenica da danas:

„sve specijalizirane diplomatske aktivnosti u kojima sudjeluju međunarodna sportska tijela zahtijevaju jednake vještine kakve imaju i diplomatski predstavnici vlada. Ugled tih organizacija ima ključnu ulogu u percepciji njihove legitimnosti, koja pak snažno utječe na njihovu učinkovitost u pregovaranju“ (Luša, 2016, 243).

U međunarodnim okvirima svjedočimo različitim uspješnim strategijama športske diplomacije. Naime, športska natjecanja mjesto su neslužbene lokacije i poticaj čelnicima različitih država za susret i početak dijaloga. Šport omogućuje uvid u sve aspekte zemlje domaćina kao i izobrazbu o toj zemlji. U Hrvatskoj je šport važan segment društvenoga života, djelatnost od posebnoga interesa te se, kao i u mnogim drugim državama, športom promiče povijesno i kulturno nasljeđe s ciljem stvaranja pretpostavki za daljnji ekonomski napredak (Nacionalni program športa 2019. – 2026.) Hrvatska se diplomacija, vođena primjerom športskih nacija poput Sjedinjenih Američkih država, Njemačke, Rusije ili Velike Britanije, nacionalnim športskim programom pokušava pozicionirati kao športska nacija. Šport je za Hrvatsku bio i ostao najbolji medij promocije, a vrhunski sportaši najbolji su glasnici i ambasadori Hrvatske koji kontinuirano osiguravaju prepoznatljivost Hrvatske u svijetu (Skoko, Gluvačević, Bogdanić, 2020, 13). Primjeri iz starije i novije hrvatske povijesti govore da je šport učinkovitiji od bilo kakve diplomacije. Upravo je šport bio ključan za afirmaciju Hrvatske u svijetu tijekom borbe za suverenost. Uspjesi hrvatskih sportaša imali su važnu ulogu u promidžbi Hrvatske, kao i za stvaranje i jačanje prepoznatljivoga identiteta. Naime, šport pruža osjećaj pripadnosti, kolektivnoga ponosa te utječe na stvaranje zajedništva. Budući da dotiče cijelu naciju, športom se stvara slika aktivne i zdrave nacije koja je ponosna na športske uspjehe. Šport je jedan od najboljih alata za promociju Hrvatske i za stvaranje pozitivnoga imidža u očima domaće i strane javnosti.

Brojni uspjesi hrvatskih sportaša na međunarodnim natjecanjima pridonijeli su oblikovanju i učvršćivanju nacionalnoga identiteta te afirmirali Hrvatsku u svijetu (Bartoluci, Draženović, 2017, 224). Šport je tijekom devedesetih godina

učinio ono što politika nije mogla napraviti, ujediniti naciju te to zajedništvo prenijeti u svijet. Prve Olimpijske igre u povijesti samostalne Republike Hrvatske u Albertvilleu 1992. godine imale su velik značaj; bilo je to prvo predstavljanje Hrvatske ne samo na športskoj nego i na političkoj pozornici (Bartoluci, Draženović, 2017). Prvu medalju za Hrvatsku osvojio je Goran Ivanišević iste godine na ljetnim Olimpijskim igrama u Barceloni. Hrvatska je osvojila ukupno tri medalje, a brončana Gorana Ivaniševića bila je prva od osvojenih medalja. Sami sportaši isticali su ponos što predstavljaju Hrvatsku i što su javnosti drugih zemalja počele prepoznati Hrvatsku upravo zbog športskih uspjeha. Iste godine, hrvatska košarkaška reprezentacija osvojila je olimpijsko srebro. Tri godine kasnije, na Europskome prvenstvu u košarci u Ateni, brončana hrvatska reprezentacija napustila je ceremoniju dodjele medalja Jugoslaviji zbog tadašnje agresije na Hrvatsku te su sportaši još jednom pokazali da je osjećaj pripadnosti naciji jači od športskoga uspjeha. Na Olimpijskim igrama u Atlanti 1996. godine Hrvatska je u rukometu osvojila zlatnu medalju te se još jednom uspješno promovirala u inozemstvu. Mnogi su Hrvatsku zapamtili po Francuskoj 1998. godine i brončanoj medalji na Svjetskom nogometnom prvenstvu. Sve do 2018. i drugoga mjesta na Svjetskom nogometnom prvenstvu u Rusiji, Francuska i 1998. godina bili su sinonim za najveći športski uspjeh Hrvatske. Na dočecima nogometaša 1998. i 2018. godine u Zagrebu se okupilo više od pola milijuna građana, a isticanjem nacionalnih simbola u zajedništvu jačao je i nacionalni identitet. Budući da se prvenstvo pratilo diljem svijeta, Hrvatska je privukla globalnu medijsku pozornost, a nogometni uspjesi pridonijeli su jačoj prepoznatljivosti i zanimanju za Hrvatsku.

Koliko je važan šport za promociju Hrvatske, iznimno dobro svjedoči hrvatski nogometni uspjeh na Svjetskome prvenstvu u Francuskoj 1998. godine. Hrvatska je sjajnom igrom i talentima svojih sportaša, u iznimno oštroj konkurenciji, osvojila treće mjesto. Zahvaljujući izvrsnoj medijskoj popraćenosti, nogometni spektakl pratilo je više od milijarde ljudi. Završna natjecanja, uključujući i polufinale, pratili su i milijuni ljudi koji dotad nikada nisu čuli za Hrvatsku. Što

je to značilo za malu zemlju, nedavno izišlu iz rata, možda najbolje svjedoči neslućeni interes za informacijom više o Hrvatskoj koji se tih dana pojavio u medijima. U televizijskim i radijskim emisijama, novinskim člancima te promotivnim materijalima odjednom se počelo govoriti, ne samo o hrvatskim nogometašima, nego i o političkoj situaciji, turizmu, kulturi i povijesti (Skoko, 2003, 286).

Dakle, športski uspjesi pridonijeli su međunarodnoj vidljivosti Hrvatske te ujedno promijenili imidž Hrvatske i njezino povezivanje s ratom. Primjerice, istraživanje provedeno 2002. godine (Skoko, 2003) među diplomatima akreditiranim u Hrvatskoj pokazalo je da je Hrvatska u tom trenutku bila najprepoznatljivija po ratu (kod čak 50 % ispitanika), zatim po prirodnim ljepotama i turizmu – 24 % (uglavnom zemlje iz kojih dolaze turisti u Hrvatsku), te športskim uspjesima – 14 % (uglavnom zemlje koje su na športskim borilištima bile u izravnom rivalstvu protiv Hrvatske ili zemlje u kojima su hrvatski sportaši imali zapaženije rezultate). Kasnija istraživanja pokazala su porast pozitivnih asocijacija i percepcije u svezi s prirodnim ljepotama i turizmom te športom, a pad negativnih asocijacija u svezi s ratom. Hrvatska je u svijetu zaista prepoznata kao športska nacija što potvrđuju i rezultati recentnih istraživanja. Istraživanja provedena među sudionicima Europskih sveučilišnih igara u Zagrebu i Rijeci 2016. godine te Coimbri 2018. godine potvrdila su visoku razinu prepoznatljivosti Hrvatske preko športa, odnosno percepciju športa kao važne sastavnice hrvatskoga nacionalnog identiteta i imidža. Također, sportaši su se potvrdili kao najprepoznatljiviji predstavnici zemlje (Skoko i sur., 2020). Prema podacima dostupnim u Nacionalnom programu športa, Hrvatska je, uzevši u obzir veličinu zemlje i broj stanovništva u samome vrhu ne samo europskoga, nego i svjetskoga športa (Nacionalni program športa, 2019. – 2026.). Usprkos tomu, Hrvatska je razmjerno kasno započela implementaciju sveobuhvatne strategije športske diplomacije, kao i plana brendiranja i upravljanja vlastitim identitetom i imidžom. Razlog za to leži u činjenici da je tijekom devedesetih godina Hrvatska bila pogođena ratom i ulagan je ogroman napor da se ratni imidž Hrvatske promijeni (Skoko, 2012, 5). Tako

se strateškom komuniciranju države pristupalo uglavnom sporadično i stihijski, dok je najrazvijeniji organizirani oblik međunarodnoga komuniciranja i promocije bila ona turistička. Početkom novoga tisućljeća, imidž Hrvatske gotovo je isključivo bio u svezi s turizmom i prirodnim ljepotama te je do 2009. godine zabilježeno tek nekoliko pokušaja upravljanja imidžom od tadašnjega državnog vodstva (Skoko, 2012). Istodobno, mnoge su napredne države kontinuirano ulagale resurse u sustavnu promociju i upravljanje vlastitom reputacijom na najvišim državnim razinama; od vladinih agencija, instituta do ministarstava koja zapošljavaju velik broj uvažanih stručnjaka za komunikaciju (Skoko, 2012). Tek 2018. godine poznati hrvatski sportaši korišteni su u promotivnoj kampanji Hrvatske turističke zajednice, u spotu u kojemu pozivaju svoje obožavatelje da posjete Hrvatsku. Spot je dobio niz međunarodnih nagrada, potvrdivši moć športa u promociji Hrvatske na kreativan način. Cijela kampanja bila je povezana s nastupom Hrvatske na Svjetskom nogometnom prvenstvu u Rusiji, gdje je Hrvatska osvojila drugo mjesto i osigurala globalnu vidljivost. Tako su, primjerice, uspjesi nogometaša na Svjetskome prvenstvu 2018. godine imali odličan promotivni učinak, a internetska stranica Hrvatske turističke zajednice (HTZ) zabilježila je porast posjeta od 250 % u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Facebook stranicu HTZ-a posjetilo je nekoliko milijuna ljudi, a objave na društvenoj mreži Instagram pročitale su više od milijun ljudi u jednome danu (HTZ, 2018).

7. HRVATSKA STRATEGIJA JAVNE I ŠPORTSKE DIPLOMACIJE

Hrvatska je teritorijalno mala država, a na međunarodnoj se pozornici kao suverena država pojavila tek početkom devedesetih godina prošloga stoljeća. U relativno kratkomu razdoblju država je bila suočena s brojnim izazovima; tranzicijom, obrambenim ratom te je iz temelja morala graditi gospodarske i kulturne veze s inozemstvom. Stoga su težnje hrvatske javne diplomacije tijekom proteklih godina uglavnom bile usmjerene na članstvo u NATO-u i Europskoj uniji. Hrvatska

je pristupila brojnim međunarodnim organizacijama, no danas se pred Hrvatsku stavljaju novi izazovi poput tehnološkoga napretka i bolje kvalitete života njezinih građana. Hrvatska je danas svjesna važnosti upravljanja svojim imidžom u svijetu, o čemu svjedoči i Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske, gdje je posebno poglavlje naslovljeno *Nacionalni identitet, međunarodni ugled i utjecaj Republike Hrvatske*, a unutar njega naglasak je na *Zaštiti, jačanju i promociji najviših vrednota ustavnog poretka i hrvatskoga nacionalnog identiteta*. Ondje jasno stoji:

„Republika Hrvatska će, koristeći se diplomacijom, gospodarstvom, povijesnim i kulturološkim nasljeđem te znanstvenom i akademskom zajednicom, u međunarodnom okružju, ponajviše u neposrednom susjedstvu te u Europi i svijetu, razvijati ugled države sigurne za život i poslovanje. Kod stanovnika drugih država razvijat će se pozitivna percepcija o Hrvatskoj i njezinim stanovnicima kao građanima s kojima se dijele slične vrijednosti i kao državi u koju se rado dolazi turistički, poslovno, na školovanje ili trajni boravak. (...) Republika Hrvatska će koristiti uspjeha svojih znanstvenika i umjetnika, kao i svoje izvrsne sportske potencijale te talent i uspjeh svojih sportaša i klubova za širenje ugleda nacije koja u svjetskim razmjerima postiže zapažene rezultate.“²

Kao što vidimo, jasno je naglašena uloga športa. Analizirajući strateški plan Ministarstva vanjskih i europskih poslova za razdoblje od 2019. do 2021. godine, kao glavni ciljevi postavljaju se koordinacija europskih poslova, provedba vanjske politike, upravljanje i razvoj službe vanjskih poslova te predsjedanje Republike Hrvatske vijećem Europske unije 2020. godine (MVEP, 2019). Iz navedenih ciljeva vidljivo je da je za Hrvatsku presudna sveobuhvatna i dugoročna strategija javne i športske diplomacije, kao i otvorenost za iskorištavanje svih oruđa javne diplomacije, uključujući razvijanje specijaliziranih diplomatskih službi. Usprkos tomu, dojam je da Hrvatskoj

² Narodne novine 73/2017, Strategiju je usvojio Hrvatski sabor na sjednici 14. srpnja 2017. godine

trenutačno nedostaje strategija za optimalno korištenje svih oruđa kojima se može privući pozornost drugih zemalja. Kulturno bogatstvo, prirodne ljepote i uspjesi sportaša nisu dostatni sami po sebi za stvaranje prepoznatljivosti države, stoga upravo javna i športska diplomacija imaju važnu ulogu u maksimiziranju potencijala pojedine države i ostvarivanju vanjskopolitičkih ciljeva. Anholt ističe kako je država sama odgovorna za to kako će iskoristi športske uspjehe odnosno kako će se brendirati preko športa (Nation-branding.info, 2019). Posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj postoje određene inicijative i nacionalni programi koji pokazuju da državni vrh aktivno promišlja o važnosti imidža u suvremenome svijetu te njegova utjecaja na politički i gospodarski položaj u svijetu (Glavaš Kovačić, 2013, 63). Nadležnost u provođenju športske diplomacije u Hrvatskoj podijeljena je između Ministarstva vanjskih i europskih poslova te Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa. Temeljem njihovih strateških i godišnjih planova, moguće je naznačiti ključne odrednice njihovih politika u ovome području (Gotal, 2015, 145).

O važnosti športske diplomacije u suvremenome svijetu govori i podatak da je športska diplomacija novo područje prioriteta Europske unije, prepoznato Rezolucijom o planu rada Europske unije za šport 2017. – 2020. Naime, po prvi put utemeljena je ekspertna skupina za područje športske diplomacije, a njezina svrha u okviru EU-a jest:

„identificirati kako šport može igrati značajniju ulogu u ostvarivanju ciljeva EU-a u vanjskoj politici, pogotovo prema trećim državama, te kako šport može biti sredstvo promicanja europskih vrijednosti“ (Hasm.hr, 2019).

Naime, šport je prepoznat kao važno sredstvo utjecaja na diplomatske, međukulturalne, socijalne, ekonomske i političke odnose, a športska diplomacija ima ključnu ulogu u tim procesima (Hasm.hr, 2019). Središnji državni ured za šport Republike Hrvatske dio je navedenoga projekta, a hrvatski nacionalni program športa prva je takva inicijativa izdana u RH od njezina osamostaljenja. Leško (2019) navodi da se u Nacrtu prijedloga nacionalnog programa športa 2019. – 2026. ističe da je „sport u Hrvatskoj već de-

setljećima iznimno važan segment društvenoga života, ali segment o kojemu se vrlo rijetko strateški i cjelovito promišlja“. Usprkos tomu, program je pokazatelj da Hrvatska aktivno djeluje na integraciji športa i športske diplomacije u svoje politike. Važnost hrvatskoga nacionalnog programa športa leži i u činjenici da uspješnost u športu država može iskoristiti za uspješnost i na drugim poljima: tehnologiji, znanosti, zdravstvu i drugim aktivnostima nacije. U tom procesu ključna je uloga države koja mora učinkovito upravljati učincima športa, primjerice putem interdisciplinarnih i pravovremene identifikacije i predikcije benefita nastupa sportaša na natjecanjima u inozemstvu (Leško, 2019, 100).

„U kontekstu ostvarenja navedenih ciljeva važna je sustavno prepoznata meka moć sporta od strane države, odnosno podrška izgradnji kvalitetnoga i održivoga sustava sporta, kako sportski rezultati ne bi bili dominantno plod posebno motiviranih i entuzijastičnih sportaša, njihovih obitelji, trenera i mikrookoline, već proizvod sustava.“ (Leško, 2019, 100).

Imajući u vidu sve navedeno, kao doprinos ovoga rada navedenom području predložimo neke strateške iskorake u korištenju športa kao oblika javne diplomacije, odnosno športske diplomacije, a sve u cilju jačanja međunarodnoga utjecaja Hrvatske, korištenja gospodarske dobrobiti športa te isticanja njegove važnosti u različitim sferama društvenoga života.

- Organizacija domaćinstava velikih športskih događaja i njihovo korištenje za privlačenje globalne pozornosti i odašiljanja poruka o Hrvatskoj, njezinim vrijednostima, posebnostima i ponudi (veliki športski događaji poput domaćinstava svjetskih ili europskih nogometnih prvenstava ili olimpijskih igara zahtijevaju značajna ulaganja u športsku i svekoliku infrastrukturu, pri čemu je važno uklapanje takvih projekata u dugoročne strateške planove razvoja gradova domaćina u svrhu ekonomske održivosti).
- Pokretanje projekata i inicijativa, proizvodnih linija i sl. u svezi sa športskom industrijom, zdravljem, načinom života i sl. preko kojih će Hrvatska moći kapitalizirati svoj športski imidž i prepoznatljivost (primjerice,

da je Hrvatska nakon velikih športskih uspjeha Janice Kostelić pokrenula proizvodnju skijaške opreme, sigurno bi proizvođač imao visoku prepoznatljivost, odnosno Hrvatska ima preduvjete za jačanje ponude zdravstvenoga turizma, aktivnog i avanturističkog odmora i sl., a preko kojih može koristiti imidž športske nacije).

- Povezivanje hrvatskih sportaša i turizma u smislu promocije hrvatske turističke ponude (svaki vrhunski sportaš na međunarodnoj razini može biti idealan promotor hrvatskoga turizma, ovisno o popularnosti pojedinih športova i sportaša u određenim zemljama), preko posebnih reklama na dresovima s hrvatskim kvadratićima, kampanje odnose s javnošću i oglašivačke kampanje i sl.
- Poticanje nastupa hrvatskih sportaša na velikim međunarodnim športskim natjecanjima, čime se osigurava globalna vidljivost i popularnost, ali i međunarodni utjecaj.
- Uključivanje istaknutih sportaša u državničke posjete drugim državama, diplomatske misije ili međunarodne projekte jačanja odnosa s pojedinim državama.
- Zagovaranje važnosti i etičnosti športa u najvažnijim međunarodnim tijelima poput UN-a (što je svojedobno učinila bivša Hrvatska predsjednica Kolinda Grabar Kitarović pred Općom skupštinom UN-a u rujnu 2018. godine) te korištenje športskoga imidža Hrvatske u pozicioniranju hrvatskih dužnosnika u vodećim globalnim športskim tijelima i udrugama.
- Korištenje važnih športskih događaja na kojima nastupa Hrvatska ili koji se održavaju u Hrvatskoj, za formalne i neformalne diplomatske susrete, čime dobivaju potpuno drukčiji kontekst i medijsku vidljivost, te se koristi hrvatska meka moć kroz šport kao dodatna vrijednost.

Naime, šport zbog svoga značenja i popularnosti osigurava globalnu vidljivost, međutim u komunikacijskome i promotivnom smislu u najvećoj mjeri predstavlja kanal kojem je nužno dodati konkretne diplomatske, identitetske ili promotivne sadržaje da bismo ga mogli smatrati učinkovitim alatom meke moći, odnosno javne diplomaci-

je. Također kao preduvjet svih navedenih iskoraka nužno je strateško objedinjavanje i povezivanje svih institucija koje su uključene u upravljanje športom, športskim aktivnostima i natjecanjima, te športskim događajima na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Sinergija njihova djelovanja te povezanost s drugim nacionalnim institucijama zaduženima za turizam, kulturu i vanjsku politiku može jamčiti uspjeh i istinski iskorak.

8. ZAKLJUČAK

U modernome svijetu, šport i športska diplomacija među ključnim su čimbenicima redistribucije političke i ekonomske moći. Suvremeni je šport zbog svoje popularnosti i medijske sveprisutnosti postao instrument meke moći preko kojega države privlače investicije stvarajući tako međunarodni ugled i utjecaj. Šport je produžena ruka politike, ali i gospodarstva, kojom se učinkovito ostvaruju politički i gospodarski ciljevi država drugim sredstvima. Tako su moderne Olimpijske igre tijekom 20. stoljeća velikim djelom služile za odmjeravanje snaga i pokazivanje moći velikih sila i njihovih saveznika, a danas domaćinstava međunarodnih športskih natjecanja postaju poprište borbe za utjecaj najmoćnijih država svijeta, ali i sredstvo zarade, privlačenja turista i promjene imidža.

U posljednjim je desetljećima klasičnu diplomaciju zamijenila javna diplomacija te države preko ekonomske, kulturne, digitalne i športske diplomacije promoviraju i šire svoje interese. U kontekstu navedenih promjena, i u Hrvatskoj su prepoznati pozitivni učinci športa i športske diplomacije na stvaranje i izgradnju imidža države, iako istovremeno svjedočimo manjku programa u tome području, kao i neučinkovitosti u iskorištavanju pozitivnih učinaka športske diplomacije na gospodarski razvoj zemlje. Upravo je šport za Hrvatsku jedan od značajnih izvora meke moći. Preko uspješnosti i prepoznatljivosti u športu otvara se mogućnost promoviranja bogate kulture, povijesti i temeljnih vrijednosti, prirodnih ljepota i ljudskih resursa, ali i postizanje političkih, odnosno gospodarskih ciljeva. Za Hrvatsku je od ključnoga značaja razvijati i njegovati športsku diplomaciju te se u svijetu

pozicionirati kao športska nacija. Veliki uspjesi hrvatskih sportaša trebali bi biti temelj za prepoznavanje Hrvatske u inozemstvu kao zemlje talentiranih pojedinaca koji postižu vrhunske rezultate. Takvo brendiranje Hrvatske vrijedilo bi zatim iskoristiti u gospodarskome razvitku i izgradnji države kao politički uspješne zemlje članice Europske unije. Mišljenja smo da je Hrvatskoj potrebna sveobuhvatna strategija daljnjega razvoja športske diplomacije i brendiranja Hrvatske kao športske zemlje. Osobito je bitno iskoristiti uspjehe sportaša koji su u nizu športova postigli vrhunske rezultate za brendiranje Hrvatske kao željene turističke destinacije, koja svojom klimom i zemljopisnom raznolikošću zaista može poslužiti kao idealno mjesto i za pripremu stranih sportaša u samome srcu Europe. Stoga zasigurno u nacionalni program razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine treba među strateške ciljeve i glavne razvojne prioritete uvrstiti i ovdje navedene dodatne strateške mogućnosti korištenja športa.

LITERATURA

- Anholt, S. (2006) Editorial; Public diplomacy and place branding. Where's the link?, *Place Branding*, 2 (4), 271-275.
- Anholt, S. (2006) *Competitive Identity, The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, New York, Palgrave Macmillan.
- Arif OZSARI i sur., Sport diplomacy as public diplomacy element, *International journal of science culture and sport*, 6 (2018) 3, 339-349, 341.
- Bartoluci, S. i Draženović, L. (2017). Pet zastava, četiri države, jedno državljanstvo – čije su medalje?. *Sociologija i prostor*, 55 (2 (208)), 223-238.
- Beutler, I. (2008) Sport serving development and peace: Achieving the goals of the United Nations through sport. *Sport in Society*, 4 (11), 359-369.
- Cardenas, A. (2013) Peace Building Through Sport? An Introduction to Sport for Development and Peace. *Journal of conflictology*, 4 (1), 24-33.
- Darnell, S. (2010) Power, politics, and "sport for development and peace": Investigating the utility of sport for international development. *Sociology of Sport Journal*, 27 (2010), 54-75.
- Garcia, C. (2012) The use of Sports as a Tool of Public Diplomacy in Regions or «Stateless Nations»: The Case of the Basque Country in Contemporary Spain, *Journal of Sports Media*, 7 (2), 115 – 128.
- Giulianotti, R., Armstrong, G. (2011) Military and Peacekeeping: History and Possibilities, *Third World Quarterly*, 32 (3), 379-394.
- Glavaš Kovačić, L. (2013). Komunikacijski aspekti javne diplomacije. *Političke analize*, 4 (13), 61-64. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/142244>
- Gotal, M. (2015). Kulturna diplomacija Republike Hrvatske, *Polemos*, XVIII (36), 141-162. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/156741>
- Grassroots Sport and the European Union – European Union Committee contents, <https://publications.parliament.uk/pa/ld201011/ldselect/ldcom/130/13004.htm> (26. 5. 2020).
- Gurgu, E., Cociuban A. (2016) The role of public diplomacy in international relations in full process of globalization, *Annals of »Spiru Haret« University. Economic Series*, 7 (2), 125-143.
- Hasm.hr, Konferencija Sportska diplomacija, 2019, <https://www.hasm.hr/usavsavanje/konferencije/konferencija-sportska-diplomacija/> (25. 5. 2020.)
- Htz.hr, <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/web-stranice-htz-biljeze-rekorde-porast-posjeta-veci-za-250> (5. 7. 2020.)
- Jelisić, J. (2012) Developing Public Diplomacy for supporting EU accession. Lessons to be learned at the Western Balkans, *Diplomatic Academy Proceedings. 13th Cei Dubrovnik Diplomatic Forum, Dubrovnik, Croatia, May 20-22, 2010, Strategic public diplomacy*, 9 (1), 1-160.

- Juventeny Berdun, S. (2017) Much 'more than a club': Football Club Barcelona's contribution to the rise of a national consciousness in Catalonia (2003–2014), *Soccer and Society*, 20 (1), 1-20.
- Kobierecki, M. (2017) Sports diplomacy of Norway. *International studies. Interdisciplinary political and cultural journal*, 20 (1), 131-146.
- Kobierecki, M. (2017) The Commonwealth Games as an Example of Bringing States Closer Through Sport, *Physical Culture and sport. Studies and research*, 73 (1), 36-43.
- Kobierecki, M. (2019) The domestic dimension of sports diplomacy, *Review of Nationalities*, 9 (1), 18-28.
- Lenczowski, J. (2007) Keep the purpose clear, *The Public Diplomacy Reader*, Washington, The Institute of World Politics Press, 196-197.
- Leško, L. (2019) Pregled nacionalnih modela sportske diplomacije u svijetu i perspektiva razvoja hrvatskog modela sportske diplomacije, *Političke perspektive*, 9 (1), 87-108.
- Luša, Đ. (2016) Sport, politika i diplomacija. Analiza iz konstruktivističke perspektive, u: Dejan Jović (ur.), *Konstruktivističke teorije međunarodnih odnosa*, Zagreb, Fakultet političkih znanosti, 229-283.
- Milanović, D., Čustonja, Z., Hrženjak, M. (2016) Sport u razvitku hrvatskoga društva // Kineziologija i područja edukacije, sporta i sportske rekreacije i kineziterapije u razvitku hrvatskog društva: [zbornik radova] / Findak, Vladimir (ur.). Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 2016. str. 41-50.
- MOO, Olimpijska povelja 2015. http://hms.hr/wp-content/uploads/2015/02/1.-Olimpijska_povelja_2015-1.pdf (6. 6. 2020.)
- MVEP, Strateški plan Ministarstva vanjskih i europskih poslova za razdoblje 2019.-2021; http://da.mvep.hr/files/file/pdf/120228_diplomatska_izdavastvo_vol9.pdf (26. 5. 2020.)
- Nacionalni program športa 2019.-2026.; https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_69_1394.html (26. 5. 2020.)
- Narodne novine 73/2017, Strategiju je usvojio Hrvatski sabor na sjednici 14. srpnja 2017.
- Nation-branding.info, Simon Anholt on sports and nation branding, 2019, <http://nation-branding.info/2010/05/05/simon-anholt-on-sports-and-nation-branding/> (26. 5. 2020.)
- Nye, J. (1990) Soft power, *Foreign Policy*, 80 (1), 153-171.
- Nye, J. (2003) *Paradox of American Power*, Oxford University Press.
- Nye, J. (2004) *Soft Power – the means to success in world politics*, New York, Public Affairs.
- Olins, W. (2008) *Brendovi – marke u suvremenom svijetu*, Zagreb, Golden Marketing – Tehnička knjiga, 2008.
- Skoko, B. (2003) *Hrvatska – identitet, image, promocija*, Zagreb, Školska knjiga, 2003, 286.
- Skoko, B. (2003) *Image Hrvatske iz perspektive inozemnih diplomata akreditiranih u Hrvatskoj, Međunarodne studije*, 3 (2), 99-111.
- Skoko, B. (2009) *Država kao brend. Upravljanje nacionalnim identitetom*, Zagreb, Matica Hrvatska, 5-250.
- Skoko, B. (2012) *Važnost brendiranja države i uloga javne diplomacije u suvremenim međunarodnim odnosima – hrvatske mogućnosti i neiskorištene prilike*, u: Aleksandra MARKIĆ BOBAN (ur.), *Javna diplomacija. Imidž nacije i brendiranje*, Zagreb, Hanns Seidel Stiftung, 2012, 1-188.
- Skoko, B. i Kovačić, V. (2009). *Koncept meke moći država i njegova primjena na Republiku Hrvatsku, Polemos*, XII (23), 29-49. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/47704>

Skoko, B., Gluvačević, D., Bogdanić, A., (2020), Croatia as a sports brand – recognition of Croatian sport and athletes among European students, *Communication Management Review*, 5 (1), 6-25.

Street, J. (2003). Masovni mediji, politika i demokracija, Zagreb, Fakultet političkih znanosti, 1-262.

Sutula, V. (2018) General definition of the Concept Sports, *Journal of Physical Fitness, Medicine & Treatment in Sports*, 4 (4), 1-2.

Tudman, M. (2013). Izvještajne službe i meka moć. *National security and the future*, 14 (1), 9-22.
Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/125622>

SPORT AS THE SOFT POWER OF THE STATE THE IMPORTANCE OF SPORTS DIPLOMACY ON THE EXAMPLE OF CROATIA

ABSTRACT

Sport has always been associated with international politics and diplomacy, as well as with culture and national identity. Information and technological advances have spurred changes in international political and economic relations. We are witnessing accelerated changes in social formations in the national and global environment. In the context of these developments, sport and sports diplomacy are a significant factor in the redistribution of political and economic power. The paper explains how countries effectively expand their international influence through success and recognition in sports. Despite the importance of sports, especially sports diplomacy in contemporary international relations, scientific research in sports diplomacy is still in its infancy in Croatian academic circles, as evidenced by the very scarce number of papers and books. Therefore, following the examples of other countries and understanding the intertwining of sports and diplomacy in the global world, this paper analyzes sport as a phenomenon of soft power and the potentials and possibilities of Croatian sports diplomacy. The preconditions and specifics of the further development of sport in Croatia as an important source of soft power are also considered.

Keywords: public diplomacy, soft power, promotion, sport, sports diplomacy

UDK: 659.1/4
Izvorni znanstveni rad
8. VI. 2020.

SANDRA JELČIĆ*

MIRELA MABIĆ**

KRIZNO KOMUNICIRANJE KROZ PERSPEKTIVU POTROŠAČA

Krizna situacija prekida uobičajeno poslovanje poduzeća te zahtijeva specifičnu komunikaciju s dionicima. Dobra komunikacija u kriznoj situaciji može unaprijediti ugled poduzeća. S druge strane, loše upravljanje ili izostanak komunikacije može narušiti ugled i ugroziti opstanak poduzeća. Stoga krizno komuniciranje predstavlja jedno od najvažnijih vidova suvremenih komunikacija. Bez obzira na to je li riječ o velikome međunarodnom ili malom poduzeću potrebno je izraditi plan komunikacije tijekom krizne situacije. Literatura iz područja kriznoga komuniciranja obiluje savjetima i naputcima kako planirati, organizirati i provoditi krizno komuniciranje. Međutim, oskudniji je dio literature o reakcijama potrošača na komunikaciju poduzeća u kriznim situacijama. Spoznaje o reakcijama potrošača važne su za unapređenje budućih planova kriznoga komuniciranja. U radu će se, stoga, istražiti stavovi potrošača o komunikaciji poduzeća u kriznim situacijama te dati preporuke za uspješnije krizno komuniciranje u ovisnosti o rezultatima provedenoga istraživanja.

Ključne riječi: kriza, krizno komuniciranje, stavovi potrošača.

* University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina, sandra.jelcic@ef.sum.ba

** University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina, mirela.mabic@ef.sum.ba

1. UVOD

Kako donosi *The New York Times* iz siječnja 1971. godine američki političar i diplomat Henry Kissinger znao se našaliti: „Ne može se dogoditi kriza sljedeći tjedan. Moj raspored je već popunjen“. Istina, nema savršenoga trenutka za poduzeće da se nađe u kriznoj situaciji. One dolaze iznenada i neočekivano bez obzira na trenutnu situaciju. Svako bi se poduzeće, stoga, trebalo pripremiti. Metode poput istraživanja u obliku revizija kriznih situacija, sastavljanje priručnika za krizne situacije ili organiziranje treninga, odnosno simulacija kriznih situacija mogu pridonijeti uspješnijoj pripremljenosti za djelovanje u svakoj kriznoj situaciji (Tench & Yeomans, 2009). Nemoguće je da organizacija ima odgovor na svaku od mogućih kriza, ali smještajući konkretne događaje u kontekst postojećih teorija moguće je definirati okvir za djelovanje unutar kojega će organizacija postupiti u trenutku suočavanja s krizom (Coombs, 2012). Pritom je važno imati u vidu činjenicu da su stavovi potrošača najvažniji pokazatelj pri mjerenju učinkovitosti kriznoga menadžmenta (Siomkos & Shrivastava, 1993).

Stoga će se u radu istražiti razlike u reakcijama potrošača na kriznu situaciju nastalu temeljem štetnih ili opasnih proizvoda (*product-harm crisis*) u formi ukupnoga dojma o poduzeću i namjere buduće kupnje, a uzimajući u obzir percipiranu društvenu odgovornost poduzeća, odgovor poduzeća na krizu i razmjere krize kombinirano te dati preporuke za krizno komuniciranje temeljem dobivenih rezultata istraživanja. Utvrdit će se idu li dobiveni empirijski dokazi u korak s teorijskom argumentacijom o važnosti percepcije društvene odgovornosti, razmjera krize i načina odgovora poduzeća u opisanoj kriznoj situaciji. Usred „ključanja“ krize nastale temeljem štetnih ili opasnih proizvoda, potrebno je pronaći brza rješenja da se ne bi ugrozio tržišni udio (Siomkos & Kurzbar, 1994). Na tom tragu prethodna istraživanja o stavovima potrošača temeljena na prethodnim kriznim situacijama ili simuliranju budućih poduzeća kada kriza nastupi.

2. KRIZA I VRSTE KRIZA

Posljednja tri desetljeća raste zanimanje akademske i stručne javnosti za područje upravljanja kriznim situacijama i krizno komuniciranje. Razlog je jednostavan. Kriza odnosi novac što nameće potrebu da se kriza izbjegne, ublaži i da se reagira na način da bi se zaštitili kapital, ljudski resursi te općenito ugled poduzeća (Heath, 2012). Krizna situacija negativno utječe na financijsku stabilnost poduzeća, odnos s ciljnim javnostima, imidž i ugled kao i sposobnost funkcioniranja i isporuke proizvoda i usluga (Jin & Cameron, 2007). Opasnosti i krize iznenadna su i nepoželjna stanja koja mogu zahvatiti pojedinca, obitelji, grupe, stranke, gospodarstvo, društvo, lokalnu samoupravu, naselje, selo, grad, državu ili međunarodnu zajednicu (Plenković, 2015). U poslovnome smislu kriza je „nepredvidiva prijetnja koja ako se njom primjereno ne upravlja može imati negativan utjecaj na organizaciju i dionike“ (Coombs, 2006). Kriza se u poslovnome smislu može definirati i kao „događaj s mogućim negativnim posljedicama na organizaciju, javnost, proizvode, usluge i ugled organizacije“ (Fearn-Banks, 2009). S poslovnoga aspekta, prema Tomiću (2016), „kriza je organizacijska okolnost u kojoj se više ne može normalno djelovati. Ometa rutinske aktivnosti, izaziva nesigurnost i stres te ugrožava dugoročni opstanak organizacije“. Svaka je kriza priča za sebe po svojim uzrocima, obilježjima, trajanju i posljedicama. Moguće je govoriti o različitim vrstama kriza. Cutlip, Center i Broom (2003) dijele ih na: *prirodne, tehnološke, krize uzrokovane sukobom, krize uzrokovane zlonamjernošću, krize uzrokovane iskrivljenim vrijednostima upravljanja, krize uzrokovane obmanom, krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave i poslovne i ekonomske krize*. Tomić (2016) navodi četiri osnovne vrste kriza prema američkome Institutu za krizni menadžment iz Louisvillaea: *perceptualna kriza/kriza uočavanja* (ništa nije učinjeno pogrešno, ali javnost uočava pogrešne radnje pa je šteta gotovo stvarna); *bizarne krize* (neočekivane situacije koje se ne mogu planirati kao niti perceptivne); *iznenadne krize* (požari, eksplozije i sl.) i *prikrivene krize* (bilo kakav ozbiljan poslovni problem koji nije općenito poznat unutar ili izvan tvrtke može

stvoriti negativan publicitet ako se i kada pojavi u medijima). Seymour i Moore (2000) razlikuju dvije vrste kriznih situacija: *kobra* – iznenadna kriza – katastrofa koja napada iznenada, tvrtku hvata na spavanju i ostavlja je u kriznoj situaciji i *piton* – „sporogoreća“ ili „puzajuća“ kriza – skup problema koji snađu tvrtku jedan za drugim i polako je uništavaju.

Postoji pet pretpostavki o kojima je potrebno voditi računa pri rješavanju krize u svakome poduzeću: 1. Uvijek pretpostaviti da je problem teži nego što se čini. 2. Pretpostaviti da u poslovnome svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati. 3. Pretpostaviti da će poduzeće i način na koji poduzeće rješava krizu mediji prikazati u najgoremu mogućem svjetlu. 4. Pretpostaviti da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima, tako i u ljudstvu. 5. Pretpostaviti da će poduzeće ne samo prebroditi krizu, nego iz nje izići još jače (Tomić, 2016).

Krizne situacije su se događale. Krizne situacije će se događati. Pripremljenost poduzeća preduvjet je uspješnoga rješavanja krizne situacije. Gubitak povjerenja u poduzeće može imati nesagledive posljedice. Stoga je potrebno provesti detaljnu analizu svih okolnosti koje su dovele do krize i pripremiti se da bi u budućnosti mogli izbjeći slične i uspješno prebroditi krize u nastajanju (Tomić, 2016).

3. KRIZNA SITUACIJA NASTALA TEMELJEM ŠTETNIH ILI OPASNIH PROIZVODA („PRODUCT - HARM CRISIS“)

Product-harm crisis je složena krizna situacija koja nastaje kada se ispostavi da su proizvodi neispravni, nesigurni za korištenje ili čak opasni (Dawar & Pillutla, 2000). Izvor opisane krizne situacije može biti greška proizvođača, posrednika, sabotaža i sl. Bez obzira na izvor, takva krizna situacija može poprimiti ozbiljne razmjere i itekako negativno utjecati i na poslovanje i na imidž poduzeća. *Product-harm crisis* čak se može smatrati glavnom prijetnjom poduzećima (Coombs & Laufer 2006). Diljem svijeta raste broj proizvoda koji se povlače s tržišta. Prema tvrdnjama vodećih savjetnika za krizne situacije, 50 posto kriza događa se kod proizvoda koji se gu-

taju – hrana, piće i oralni lijekovi (Tench & Yeomans, 2009). Vjerojatno je samo pitanje vremena kada će se bilo koji proizvođač naći u situaciji da mora povući s tržišta jedan ili više proizvoda (Berman, 1999).

Potrošači mijenjaju svoj stav i namjere ponašanja s obzirom na krizne situacije poduzeća i proizvoda poduzeća (Mohr & Webb, 2005; Johnson & Grayson, 2005; Coombs & Holaday, 2007; Zhao, Zhao & Helsen, 2011; Lin et al. 2011; Assiouras, Ozgen & Skourtis, 2013; Grappi & Romani, 2015). Štoviše, studije navedenih autora ukazuju da percepcija kvalitete proizvoda poduzeća i društvena odgovornost, povjerenje u poduzeće, te namjere ponašanja poput namjere kupnje i preporuke proizvoda poduzeća poprimaju negativan karakter. Tijekom krizne situacije nastale temeljem štetnih ili opasnih proizvoda potrošači često primaju negativne informacije o proizvodima i poduzeću tako da i njihovi stavovi poslije krize postaju negativni (Siomkos & Kurzbar, 1994).

Uvid u literaturu o kriznoj situaciji nastaloj temeljem štetnih ili opasnih proizvoda otkriva tri čimbenika koji imaju pritom značajan utjecaj na percepciju kupaca i namjere ponašanja. To su: *percipirana društvena odgovornost poduzeća, odgovor poduzeća na krizu i razmjere krize*. Uspješne društveno odgovorne aktivnosti poduzeća rezultiraju pozitivnim stavovima potrošača prema proizvodima poduzeća, namjerom kupnje i zadovoljstvom potrošača (Madden, Roth & Dillon, 2012). Fombrun i sur. (2000) navode da društvena odgovornost može biti učinkovit instrument poduzećima da smanje ili minimiziraju potencijalni rizik. Istraživanja pokazuju da su potrošači više blagonakloni poduzećima koje se nađu u kriznoj situaciji koja rezultira manjom štetom ili ozljedama, a manje onima koji se nađu u kriznoj situaciji koja rezultira većom štetom ili ozljedama (Mowen & Ellis, 1981). Ozbiljnije će krize vjerojatnije imati dugotrajniji učinak na dionike (Zyglidopoulos, 2001). Odgovor poduzeća od velikoga je utjecaja na potrošače tijekom krize nastale temeljem štetnih ili opasnih proizvoda (Vassilikopoulou et al. 2008). Bez obzira na to koliko se dobro upravljalo kriznom situ-

acijom s operativne točke gledišta, tek način na koji poduzeće komunicira u krizi čini stvarnu razliku (Tench & Yeomans, 2009). Siomkos i Kuzbard (1994) navode četiri temeljne strategije odgovora poduzeća tijekom krizne situacije: (1) poricanje: poduzeće poriče odgovornost za štetu i ne pokazuje brigu za potrošače; (2) nedragovoljno povlačenje proizvoda: poduzeće povlači proizvod nakon odluke nadležne institucije; (3) dragovoljno povlačenje proizvoda. Poduzeće odlučuje povući proizvod prije odluke nadležnih institucija. (4) *super effort*: poduzeće se iznimno trudi komunicirati iskreno i ponašati se društveno odgovorno. Povlači štetni proizvod. Štoviše, potrošačima proizvoda nudi popust ili besplatne primjerke drugih proizvoda. Ova četiri odgo-

Tablica 1.: Nezavisne varijable korištene u scenarijima

Varijable	Razine/Vrste	Scenarij
Društvena odgovornost poduzeća	Niska	<i>Mo Communication</i> proizvodi mobilne telefone. Nisu osobito usmjereni na društveno odgovorne aktivnosti.
	Visoka	<i>Mo Communication</i> je jedan od najpoznatijih proizvođača mobitela. Ima reputaciju kao jedno od društveno najodgovornijih poduzeća. Svake godine donira značajan dio svoga profita u humanitarne svrhe. Ekološki je osviješteno poduzeće. Redovito sponzorira društvene i kulturne događaje. Redovito su nagrađivani za društveno odgovorno ponašanje.
Razmjeri krize	Velika	Nažalost, suočeni su sa situacijom da se kod određenoga broja korisnika litijska baterija specifičnoga modela pregrijala i prouzročila eksploziju. Eksplozija je uzrokovala ozbiljnu štetu. Troje ljudi je poginulo, a dvoje je teško ozlijeđeno.
	Mala	Nažalost, suočeni su sa situacijom da se kod određenoga broja korisnika litijska baterija specifičnoga modela pregrijala i prouzročila eksploziju. Eksplozija je prouzročila materijalnu štetu. Nije bilo ozljeda ili smrtnih posljedica.
Odgovor poduzeća	Poricanje	<i>Mo Communication</i> je porekao odgovornost za incident. Poduzeće tvrdi da su sve potrebne provjere bile učinjene i da se baterija nije pokazala neispravnom. Poduzeće je izjavilo da je proizvod siguran i da je povlačenje nepotrebno. Marketing menadžer izjavio je da se takva situacija može dogoditi sa svakim proizvodom i da korisnici nisu pozorno pročitali upute.
	Prisilno povlačenje	<i>Mo Communication</i> je povukao 3000 mobilnih uređaja iz prodaje nakon što je to zatražilo ministarstvo zdravlja.
	Dragovoljno povlačenje	<i>Mo Communication</i> je odmah povukao 3000 mobilnih uređaja iz prodaje sa specifičnim serijskim brojem. Također, otvorili su komunikaciju u svezi sa kriznom situacijom.
	<i>Super effort</i>	<i>Mo Communication</i> je odmah povukao 3000 mobilnih uređaja iz prodaje sa specifičnim serijskim brojem. Njihove baterije besplatno su zamijenjene. Poduzeće se potrudilo obavijestiti korisnike o neispravnome proizvodu i načinima na koje im se može vratiti novac. Dodatno, <i>Mo Communication</i> je nadoknadio štetu obitelji žrtava. Na koncu, započeta je online komunikacija s potrošačima 0-24.

Izvor: prilagođeno prema Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K.. (2009). Product-harm crisis management: Times heals all wounds?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, str. 177.

ra poduzeća od poricanja do *super effort* čine tzv. „kontinuum odgovora poduzeća“.

4. ISTRAŽIVAČKA METODOLOGIJA

U radu je korišten eksperiment sa šesnaest scenarija (kombinacije dviju razina društvene odgovornosti, dviju razina krizne situacije, četiriju vrsta odgovora poduzeća) prilagođen prema radu Vassilikopoulou i sur. (2009). Riječ je o zamišljenomu poduzeću *Mo Communication* koje se našlo u kriznoj situaciji zbog pregrijavanja i eksplozije litijske baterije specifičnoga modela mobilnoga uređaja. Varijable koje su korištene u scenarijima opisane su u Tablici 1.

Tri varijable koje su korištene pri kreiranju scenarija i prikazane u Tablici 1. nezavisne su varijable odnosno pretkazivači. Zavisne varijable percipirana su opasnost za korisnika, ukupan dojam o poduzeću te namjera kupnje u budućnosti. One su mjerene Likertovom sedmostupanjskom ljestvicom. Nezavisne i zavisne varijable prikazane su u Tablici 2.

Tablica 2.: Varijable korištene u istraživanju

Nezavisne varijable	Zavisne varijable
DOP (visoka, niska)	Percipirana opasnost za korisnika (1 - iznimno opasano / 7 - u potpunosti bezopasno)
Razmjeri krize (velika, mala)	Ukupan dojam o poduzeću (1 - izrazito nepovoljan / 7 - izrazito povoljan)
Odgovor poduzeća (poricanje, dragovoljno povlačenje, nedragovoljno povlačenje, super effort)	Namjera kupnje (1 - u potpunosti nezainteresiran za nove proizvode / 7 - u potpunosti zainteresiran za nove proizvode)

Izvor: prilagođeno prema Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K.. (2009). Product-harm crisis management: Times heals all wounds?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, str. 176.

Istraživanje je provedeno među studentima Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru tijekom prosinca 2019. godine. U istraživanje su uključeni studenti svih ciklusa studija, svih godina studija i svih smjerova. U konačnici, u uzorak je uključen 121 student, od toga 44 (36,4 %) studenta i 77 (63,6 %) studentica. Prosječna dob studenata je $21 \pm 1,69$ godina. S obzirom na to da je istraživanje temeljeno na šesnaest scenarija, uzorak je uzet iz šesnaest različitih skupina studenata (na predavanju je bilo minimalno dvadeset, a maksimalno 120 studenata). Istraživanje je provedeno na sljedeći način: istraživač je u dogovoru s nastavnicima posjetio studente na predavanju, objasnio im svrhu i ciljeve istraživanja te zamolio za sudjelovanje u istraživanju. Nakon toga su anketni upitnici postavljeni na katedru te su studenti, koji su to željeli, isti mogli uzeti (sudjelovanje je bilo dobrovoljno), pročitati i popuniti te popunjen vratiti. Studenti su u svakome trenutku mogli odustati od sudjelovanja u istraživanju te vratiti nepopunjen anketni upitnik. Nakon popu-

njanja predviđenoga broja upitnika, istraživač je zahvalio studentima i napustio dvoranu. Nakon provedene tehničke kontrole anketnih upitnika formirana je baza podataka. Analiza je provedena u programu IBM SPSS *Statistics*, inačica 25.0. Rezultati su iskazani kao aritmetička sredina (M) i standardna devijacija (SD). Za istraživanje učinaka nezavisnih varijabli i njihovih interakcija sa zavisnim varijablama korištena je trofaktorska ANOVA za nezavisne uzorke. Granica značajnosti postavljena je na $p = 0,05$.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Provedena analiza pokazala je da razmjeri krize imaju značajan utjecaj na percipiranu opasnost za korisnika, društvena odgovornost i odgovor poduzeća imaju značajan utjecaj na ukupan dojam o poduzeću, dok interakcija svih pretkazivača (društvena odgovornost * razmjeri krize * odgovor poduzeća) ima značajan utjecaj na namjeru kupnje u budućnosti. Rezultati analize varijance za tri zavisne varijable s tri nezavisne varijable su prikazani u Tablici 3.

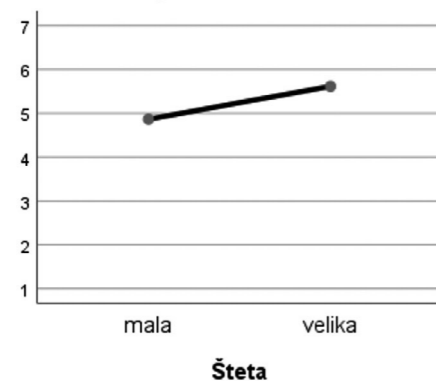
Tablica 3.: Učinak glavnih efekata i njihovih interakcija na zavisne varijable (rezultati ANOVE)

Izvor variranja / nezavisne varijable	Zavisne varijable		
	Percipirana opasnost za korisnika	Dojam o poduzeću	Namjera kupnje u budućnosti
Glavni efekti			
Društvena odgovornost	1,612/0,207	8,567/0,004	0,009/0,926
Razmjeri krize	5,173/0,025	0,552/0,459	0,114/0,736
Odgovor poduzeća	0,983/0,404	3,262/0,024	2,218/0,090
Interakcije			
Društvena odgovornost * Razmjeri krize	0,000/0,995	0,180/0,672	0,887/0,349
Društvena odgovornost * Odgovor poduzeća	1,486/0,223	0,853/0,468	0,181/0,909
Razmjeri krize * Odgovor poduzeća	0,974/0,408	1,240/0,299	0,880/0,454
Društvena odgovornost * Razmjeri krize * Odgovor poduzeća	0,562/0,641	0,299/0,826	3,210/0,026
Rezultati su iskazani kao F/p			

Izvor: Priprema autorica

Ispitanici manje razmjere krize povezuju s manjom opasnosti koje proizvod i situacija predstavljaju za korisnika. Analogno tomu, ako je nastala šteta bila velika, ispitanici proizvod i novonastalu situaciju smatraju velikom opasnošću (Grafikon 1.).

Koliko opasnim smatrate opisani proizvod i situaciju za korisnika?



Grafikon 1.: Učinak štete na percepciju opasnosti

Izvor: Priprema autorica

U analizi stavova ispitanika prema poduzeću utvrđeno je da se razina društvene odgovornosti i stavovi prema poduzeću kreću u istome smjeru (Grafikon 2a). U slučaju niske društvene odgovornosti ispitanici iskazuju nepovoljan stav prema poduzeću te, analogno tomu, ako je poduzeće bilo visoko društveno odgovorno, ispitanici imaju izrazito pozitivan stav prema njemu.

Kakav je Vaš stav prema poduzeću nakon pročitano scenarija?

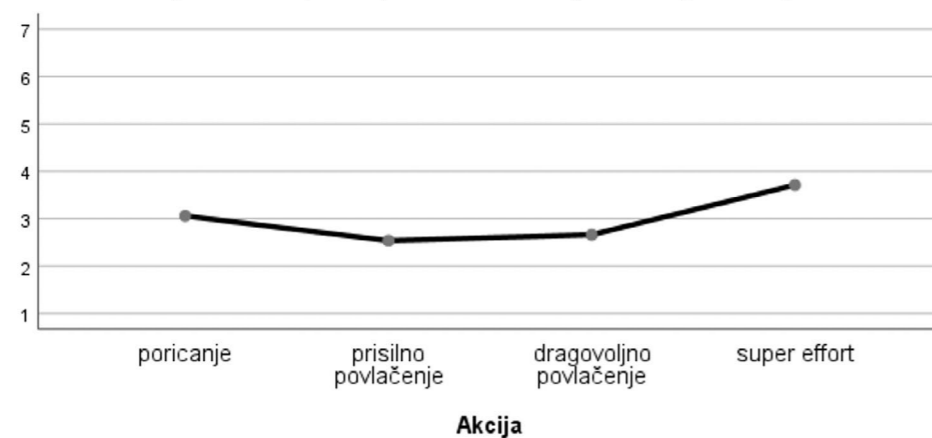


Grafikon 2a.: Učinak društvene odgovornosti na stav prema poduzeću

Izvor: Priprema autorica

Kako je već ranije navedeno, stav prema poduzeću je pod utjecajem i akcija koje je poduzeće poduzelo u nastaloj nepovoljnoj situaciji (Grafikon 2b). Najpovoljniji stav ispitanici iskazuju prema poduzećima koja su koristila strategiju *super effort* odnosno koja su uložila velike napore u rješavanje novonastale nepovoljne situacije, dok najmanje pozitivan stav imaju prema poduzećima koja su bila prisiljena na povlačenje proizvoda. Sličan negativan stav ispitanici pokazuju i prema poduzećima koja su dragovoljno povukla svoje proizvode. Zanimljivo je primijetiti da is-

Kakav je Vaš stav prema poduzeću nakon pročitano scenarija?



Grafikon 2b.: Učinak poduzetih akcija na stav prema poduzeću

Izvor: Priprema autorica

Biste li željeli biti kupci proizvoda poduzeća u budućnosti te kupiti novi model mobilnog telefona nakon ovakve reakcije poduzeća u kriznoj situaciji?



Grafikon 3a.: Učinak štete i poduzetih akcija u kontekstu niske društvene odgovornosti na namjeru kupnje

Izvor: Priprema autorica

pitanici imaju pozitivniji stav prema poduzećima koja su poricala nepovoljnu situaciju i nemili događaj, nego prema poduzećima koja su dragovoljno povukla proizvode iz prodaje.

Statistički značajne razlike utvrđene su u stavovima ispitanika prema poduzećima koja su uložila velike napore u odnosu na poduzeća koja su prisilno ($p = 0,008$) odnosno dragovoljno ($p = 0,018$) povukla proizvode. Pozitivniji stav ispitanici imaju prema poduzećima koja ulože dodatne napore za rješavanje novonastale krizne situacije.

Kako će ispitanici u budućnosti postupiti prema poduzeću i kako će se odnositi prema njegovim proizvodima u kontekstu kupovine, objašnjavaju sve tri nezavisne varijable. Interakcija stupnja društvene odgovornosti, stupnja razmjera krize i intenziteta poduzetih akcija (odgovora poduzeća) značajno utječe na buduće aktivnosti ispitanika (klijenata/kupaca) prema poduzeću.

Rezultati pokazuju da bi ispitanici u slučaju niske društvene odgovornosti i male štete najveći interes za ponovnu kupnju pokazali u slučaju kada poduzeće dobrovoljno povuče svoje proizvode, dok bi najmanji interes iskazivali u slučaju poricanja nastale nepovoljne situacije. U slučaju velike štete (niska društvena odgovornost) najveće zanimanje bilo bi iskazano u situaciji kada poduzeće uložila velike napore u rješavanje nastale nepovoljne situacije, dok bi najmanje zanimanje za buduću kupnju pobudilo prisilno povlačenje proizvoda.

Kod poduzeća koja su visoko društveno odgovorna, u slučaju male štete ispitanici bi najveći interes za ponovnu kupnju pokazali ako bi poduzeće uložilo velike napore u rješavanje nepovoljne situacije ili čak poricalo sve nastale probleme, dok bi najmanji interes iskazivali u slučaju dragovoljnoga povlačenja. Ako bi, pak, proizvodi visoko društveno odgovornoga po-

Biste li željeli biti kupci proizvoda poduzeća u budućnosti te kupiti novi model mobilnog telefona nakon ovakve reakcije poduzeća u kriznoj situaciji?



Grafikon 3b.: Učinak štete i poduzetih akcija u kontekstu visoke društvene odgovornosti na namjeru kupnje

Izvor: Priprema autorica

dužeća pričinili veliku štetu, kupci bi njihove proizvode ponovo kupili ako bi poduzeće dobrovoljno povuklo sve proizvode s tržišta, dok bi u situaciji prisilnoga povlačenja proizvoda, ali i poricanja, interes kupaca za ponovnu kupnju bio jako nizak.

6. ZAKLJUČAK

Ako je poduzeće pripremljeno, krizna situacija može biti izvor prilika i stjecanja konkurentske prednosti. Informacijska infrastruktura u čijemu su središtu stavovi kupaca i potrošača na reakcije poduzeća u krizi temelj su za pripremu novih planova kriznoga komuniciranja i djelovanja. Jedan od načina pripreme poduzeća za kriznu situaciju kontinuirane su aktivnosti na pozicioniranju poduzeća kao društveno odgovornoga. Percepcija poduzeća kao društveno odgovornoga osigurava svojevrsan „imunitet“ poduzeću tijekom krizne situacije. U prilog tomu idu i rezultati provedenoga istraživanja. Naime, rezultati pokazuju da su stavovi i buduće akcije korisnika nakon krizne situacije pod utjecajem razmjera krizne situacije, percipirane društvene odgovornosti poduzeća te poduzetih akcija pri rješavanju krizne situacije. Ako je poduzeće percipirano kao društveno odgovorno i ako odgovorno postupi tijekom krizne situacije, kupci su spremni kupovati proizvode poduzeća u budućnosti. U slučaju malih razmjera krize, kupci bi u budućnosti kupovali proizvode poduzeća koje smatraju društveno odgovornim, čak i kada bi poricalo nastalu kriznu situaciju. To pokazuje da kupci imaju veliko povjerenje u poduzeća koja smatraju društveno odgovornima. No, navedeno se ni u kojem slučaju ne smije zloupotrijebiti, nego, naprotiv, nastaviti i u kriznoj situaciji ponašati se odgovorno učvršćujući odnose povjerenja s kupcima. Ukupan dojam o poduzeću nakon krizne situacije povoljniji je ako je poduzeće percipirano kao društveno odgovorno i ako se ponaša društveno odgovorno tijekom krizne situacije. Rezultati istraživanja ukazuju na pravac u kojemu poduzeće treba ići da bi zadržalo svoj položaj, ugled, ali i značajno napredovalo na tržištu. No, za generaliziranje zaključaka trebalo bi ponoviti istraživanje eliminirajući ograničavajuće čim-

benike koji se izravno tiču uzorkovanja. Istraživanje je provedeno među relativno malom broju studenata među kojima dominiraju pripadnice ženskoga spola. Iako je scenarij svojom tematikom bio prilagođen studentima, za konkretnije zaključke u istraživanje trebalo bi uključiti veći broj ispitanika, različitih profila, različite dobi te različitih kupovnih navika i sklonosti. U skladu s tim, buduća istraživanja trebalo bi provesti na većemu uzorku ispitanika, strukturiranom tako da se eliminiraju navedeni nedostaci. Osim toga, u budućim istraživanjima trebalo bi proširiti lepezu proizvoda i usluga na kojima će se temeljiti scenariji. Buduća istraživanja bi se, također, trebala usmjeriti na segmentaciju kupaca u skladu sa stavovima i namjerama ponašanja nakon krizne situacije da bi se mogle predložiti primjerene strategije kriznoga menadžmenta za pojedini segment. Kompleksnost suvremenih trendova u životu, radu i poslovanju kao rezultat globalizacijskih procesa i brzoga tehnološkog razvoja učinila je da danas živimo u vremenu kriza. Poduzeća nemaju drugi izbor nego prihvatiti krizne situacije kao stvarnost koja se ne može izbjeći i tražiti načine upravljanja njima da bi se pritom minimizirao negativan utjecaj na odnose s potrošačima. Uspješnim upravljanjem kriznim situacijama i prakticiranjem društveno odgovornoga ponašanja i prije i tijekom krize može se kontrolirati negativan publicitet, zaštititi ugled poduzeća i mogu se stvoriti preduvjeti za uspješan nastavak poslovanja u budućnosti.

LITERATURA

- Assiouras, I., Ozgen, O., Skourtis, G. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility in Food Industry in Product – Harm Crisis, *British Food Journal*, 115(1), 108-123.
- Berman, B. (1999). Planning for the Inevitable Product Recall, *Business Horizons*, 42(2), 69-78.
- Coombs, W. T. (2006). *CodeRed in the Boardroom: Crisis management as organizational DNA*, Westport Connecticut London.

- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the Impact of Stakeholder Affect on Behavioral Intentions, *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Communications: Planning, managing and responding* (3. izdanje), Sage Publications, Los Angeles.
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2003). *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb.
- Fearn-Banks, K (2009). *Crisis Communications: A casebook approach*, 3rd Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Heath, R. L. Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics u Coombs, W. T., Holladay, S. J. (ur.) (2012). *The handbook of Crisis Communication*, Blackwell Publishing.
- Dawar, N, Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer expectations, *Journal of Marketing research*, 37(May), 215-226.
- Grappi, S., Romani, S. (2015). Company Post-Crisis Communication Strategies and Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions, *Journal of Public Relations Research*, 27(1), 22-45.
- Johnson, D., Grayson, K. (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationship, *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.
- Jin, Yan, and Cameron, G.T. (2007). The Effects of Threat Type and Duration on Public Relations Practitioner's Cognitive, Affective, and Conative Responses in Crisis Situations, *Journal of Public Relations Research*, 19 (3), 255-281.
- Laufer, D., Coombs, W. T. (2006). How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues, *Business Horizons*, 49(5), 379-385.
- Lin, C.-P., Chen, S.-C., Chiu, C.-K., Lee, W.-Y. (2011). Understanding Purchase Intention During Product-Harm Crisis: Moderating Effects of Perceived Corporate Bility and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 102(3), 455-471.
- Madden, T. J., Roth, M. S., Dillon, W. R. (2012). Global Product Quality and Corporate Social Responsibility Perceptions: A Cross – National Study of Halo Effects, *Journal of International Marketing*, 20(1), 42-57.
- Mohr, L. A., Webb, D. J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses, *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Mowen, J. C., Ellis, H. W. (1981). The Product Defect: Management and Consumer Implications, *The Annual Review of Marketing*, 158-172.
- Plenković, M. (2015). Krizno komuniciranje, *Media, culture and public Relations*, 6(2), 113-118.
- Seymour, M., Moore, S. (2000). *Effective Crisis Management: Worldwide principles and practice*, London: Cassell.
- Siomkos, G. J., Kurtz, G. (1994). The Hidden Crisis in Product – Harm Crisis management, *European Journal of Marketing*, 28(2), 30-41.
- Siomkos, G., Shrivastava, P. (1993). Responding to product liability crises, *Long Range Planning*, 26(5), 72-79.
- Smith, H. (1971). Foreign Policy: Kissinger at Hub. <<https://www.nytimes.com/1971/01/19/archives/foreign-policy-kissinger-at-hub-foreign-policy-at-center-kissinger.html>>, pristupljeno 14. 11. 2019.
- Tench, R., Yeomans, L. (2009). *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Biblioteka Print, HUOJ, Zagreb.

- Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, II. Dopunjeno i izmijenjeno izdanje*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo.
- Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K. (2009). Product-harm crisis management: Times heals all wounds?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 174-180.

- Zhao, Y., Zhao, Y., Helsen, K. (2011). Consumer Learning in a Turbulent Market Environment: Modeling Consumer Choice Dynamics After a Product-Harm Crisis, *Journal of Marketing Research*, 48(2), 255-267.

- Zyglidopoulos, S. C. (2001). The Impact of Accidents on Firms' Reputation for Social Performance, *Business & Society* 40(4), 423-435.

CRISIS COMMUNICATION THROUGH CONSUMERS' PERSPECTIVE

ABSTRACT

Crisis interrupts company's operations and requires specific communication with stakeholders. Good communication in crisis can improve company's reputation. On the other hand, poor management communication or lack of communication can ruin the reputation and endanger survival of a company. Therefore, crisis communication presents one of the most important aspects of contemporary communications.

It is necessary to make communication plan during the crisis regardless if it is a multinational or a small company. Literature on crisis communication is full of advices and instructions on how to plan, organise and conduct crisis communication. However, there is limited research on consumers' reactions on company communication in crises. Insights on consumers' reactions are important for improvement of future crisis communication plans.

Therefore, this paper will research consumers' attitudes on company communication in crises and also provide with recommendations for more successful crisis communication depending on conducted research results.

Keywords: crisis, crisis communication, consumers' attitudes

UDK: 339.138:159.9
Prethodno priopćenje
10. VII. 2020.

ZORAN TOMIĆ*

IVAN TOMIĆ**

DAVOR PAVIĆ***

UPRAVLJANJE IMPRESIJAMA

SAŽETAK

Autori istražuju fenomen upravljanja impresijama kao proces u kojemu pojedinci pokušavaju utjecati na percepciju koju ljudi imaju o osobi, nečemu ili nekom događaju. U tom kontekstu ukazuju na značenje i tehnike koje pojedinci koriste preko samoprezentacije, samopromocije, samoučinkovitosti, samosvijesti i pozitivnih iluzija. Upravljanje dojmom može biti svjestan ili podsvjestan proces. U većini slučajeva, ljudi koji upravljaju dojmom pokušavaju uskladiti percepciju drugih ljudi s njihovim ciljevima. Impresijama se upravlja i u javnome, ali i privatnom prostoru. Želja da se lijepo izgleda i da se tako predstavi, stara je koliko i sam čovjek.

Ključne riječi: impresije, samoprezentacija, samopromocija, samoučinkovitost, samosvijest, pozitivne iluzije, komunikacija.

* University of Mostar, Mostar, B&H, zoran.tomic@sum.ba

** University of Graz, Graz, Austria, ivotomich@gmail.com

*** Prefect's Office of Split-Dalmatia County, davor.pavic@dalmacija.hr

1. UVOD

Teoretičar simboličkoga interakcionizma Erving Goffman uveo je koncept „upravljanje dojmom“ (*impression management*) 1959. godine i otada sociolozi, komunikolozi i drugi teoretičari pridaju veću pozornost i važnost tom pojmu.

Znanstvenici koji se bave društvenom interakcijom često se pri njezinoj analizi koriste pojmovima iz kazališta. Konceptcija društvene uloge, primjerice, ima podrijetlo u kazalištu. Uloge su društveno definirana očekivanja koja slijedi osoba s obzirom na *status*, odnosno društveni položaj. Znanstvenici vide društveni život kao da ga igraju glumci na pozornici, jer to kako djelujemo ovisi o ulogama koje igramo u određeno vrijeme. Ovaj se pristup katkad naziva dramaturškim modelom jer se na društveni život gleda kao na kazališnu dramu. Ljudi su osjetljivi na to kako ih doživljavaju drugi i koriste se mnogim oblicima upravljanja dojmom kako bi prisilili druge da se prema njima ponašaju onako kako oni to žele. Premda katkad to činimo proračunato, obično su to ipak nesvjesni postupci.

Pojedinci, ali i institucije, koriste različite tehnike da bi upravljali impresijama. Jedna je od njih samoprezentacija. Naziva se i samopredstavljanje ili prezentacija sebe. Samoprezentacija je način na koji se ljudi pokušavaju predstaviti da bi kontrolirali ili oblikovali način na koji ih drugi (publika) percipiraju. Samopromocija je u bliskoj svezi sa samoprezentacijom. To je praksa predstavljanja samih sebe kao veoma kompetentnih osoba. Glavna motivacija osoba za samopromocijom jest da ih drugi doživljavaju kao sposobne, inteligentne ili talentirane (čak i pod cijenu izazivanja suprotnoga učinka). Samopromocija je posebno korisna kada se osoba natječe s drugima za poželjne – često oskudne – resurse u društvu, poput dobroga posla ili atraktivnog partnera.

Osim navedenih tehnika, važna tehnika je i samoučinkovitost. Naziva se i samoeфикаsnost ili samodjelotvornost. Uvjerenje je to u vlastitu sposobnost da izazovu željene učinke vlastitim postupcima. Dio procesa upravljanja impresijama jest i *samosvijest*, iskreno poznavati sebe, a često se definira u smislu sposobnosti refleksivne svijesti. Tu su pozitivne iluzije oblik samozavaravanja u kojemu ljudi imaju prevelike, optimi-

stične stavove o sebi ili drugima koji su im bliski. Rasprostranjenost iluzija ne znači da su ljudi potpuno nerealni. U većini slučajeva stupanj iskrivljenosti slike nije toliko velik. Štoviše, neke pozitivne iluzije stvarno uzimaju realnost u obzir. Ako nisu pretjerane, pozitivne iluzije mogu biti veoma korisne.

2. DEFINIRANJE IMPRESIJE

Proučavajući suvremenu literaturu, vidljivo je da postoji više pristupa i definicija ovoga pojma. Upravljanje dojmom aktivna je samoprezentacija osobe s ciljem poboljšanja svoga imidža kod drugih osoba. Prema Newmanu (2009) upravljanje je dojmom „čin kojim prezentiramo javnu sliku o sebi koja nam ide u prilog kako bi ostali formirali pozitivne dojmove o nama“ (Norris, 2011). Upravljanje je dojmom prvobitno potjecalo od predstavljanja sebe, dramaturškoga pristupa u kojemu glumci (akteri) pokušavaju stvoriti izvjesne dojmove. Znanstvenici su definirali upravljanje dojmom (menadžment dojmoma) kao proces pomoću kojega ljudi pokušavaju kontrolirati imidž koji drugi imaju o njima (Tomić, 2016, 651).

Dakle, upravljanje je dojmom proces u kojemu pojedinci pokušavaju utjecati na percepciju koju ljudi imaju o osobi, nečemu ili nekom događaju. Upravljanje dojmom može biti svjestan ili podsvjestan proces (<https://marketbusinessnews.com>). U većini slučajeva ljudi koji upravljaju dojmom pokušavaju uskladiti percepciju drugih ljudi s njihovim ciljevima. Dojmom upravljamo u poslu, ali koristimo ga i u svakodnevnome životu. Koristimo ga s prijateljima, radnim kolegama i dr. Također ga koristimo s članovima naše obitelji.

Ljudi oduvijek koriste, kako svjesne, tako i nesvjesne tehnike za dobro predstavljanje i ostavljanje dobroga dojma. Time žele ostvariti kvalitetan imidž te skrenuti pozornost na sebe. Upravo se ovim fenomenom bavi istraživanje upravljanja dojmom. Fenomen je to koji predstavlja strategiju inscenacije i utjecaja koji imaju za cilj ostvarivanje reputacije, prepoznatljivosti i vlastitoga profila. Može se reći da je riječ o određenomu profesionalizmu, ali i odgovornosti koju moramo preuzeti za željeni uspjeh. Uloga je upravlja-

3. 1. Društvene implikacije

Istraživanja pokazuju da osobe ne preuzimaju potpuno formirane vrijednosti, norme, uloge i status niti ih prihvaćaju automatski. Oblikuju ih kako im odgovaraju dok komuniciraju s drugima. Poprimanjem vrijednosti, normi, uloga i statusa, ljudi se mogu mijenjati i prilagođavati sebe te tako mijenjati način na koji ih drugi percipiraju i doživljavaju. Nije uvijek jasno jesu li ljudi svjesni aluzija koje stvaraju kada s namjerom mijenjaju svoje vrijednosti, norme, uloge i statuse da bi stvorili pozitivne dojmove.

Pojedini znanstvenici smatraju da čak i ako su ljudi svjesni da manipuliraju sa stvarnošću, upravljanje dojmom može biti konstruktivna značajka društvene interakcije. Ljudi diljem svijeta implementiraju ovaj koncept da bi postigli željeni društveni ishod, a znanstvenici hvale ovaj koncept i zbog dodatnoga utjecaja na proces socijalizacije jer upravljanje dojmom igra važnu ulogu u tom procesu (Newman, 2009, 173).

Upravljanje dojmom omogućuje „proizvodnju osobnosti“, što, također, pomaže u procesu socijalizacije te pruža ljudima potrebne vještine za stvaranje prilagođene i često lažne percepcije. Ta obmanjujuća izmijenjena percepcija omogućuje čovjeku da oblikuje i konstruira novu, ali ne nužno i poboljšanu inačicu sebe. Ovakav pristup pomaže osobi izgraditi odnose što omogućuje mijenjanje i prilagođavanje vlastite pozicije u procesu socijalizacije. Upravljanje dojmom može imati kao posljedicu i negativan učinak, kao što su obmana ili stvaranje lažne slike o sebi. Dakle, upravljanje dojmom može dovesti do stvaranja narušenih identiteta, koji se moraju popraviti da bi se očuvale i održale društvene interakcije (Newman, 2009, 173).

Narušeni identiteti i loše društvene interakcije mogu ozbiljno naštetiti osobi, što je prisiljava da se opet okrene upravljanju dojmom. Može se činiti jako ironično to što se ista taktika, koja je nanijela štetu osobi, ponovno koristi za pristup kojim se osoba nastoji vratiti na društveni položaj. Zato upravljanje dojmom kao koncept treba shvatiti veoma ozbiljno. Moćan je to pristup koji može stvoriti veoma povoljno mišljenje o određenoj osobi, popraviti narušenu sliku o nečijoj osobnosti, a može i srušiti osobu na društvenoj

nja impresijama ostvarivanje toga poslovnog ili privatnog cilja. Krajnja je, ipak, svrha upravljanja impresijama, osim stvaranja dojma, i društveno prepoznavanje. Treba, međutim, biti svjestan da je djelovanje ove strategije uvijek neka vrsta interakcijske igre. Naša okolina djeluje na nas, baš kao što i mi djelujemo na nju (Wenzel, 2006, 6). Upravljanje dojmom određena su ponašanja namijenjena kontroliranju načina na koji drugi percipiraju sebe, posebno ih usmjeravajući da sebi pripisuju poželjne osobine. Inače se pretpostavlja da ljudi pokušavaju predstaviti dobre slike o sebi radi dobivanja društvenih nagrada i povećanja samopoštovanja.

Istraživanja upravljanja dojmom razvila su se u dva različita smjera. Jedan smjer istraživanja usredotočuje se na činitelje koji utječu na vrste dojmova koje ljudi pokušavaju ostaviti, a drugi dio istraživanja odnosi se na perspektive samoprezentacije koje se primjenjuju u proučavanju drugih psiholoških pojava. Perspektive samoprezentacije primijenjene su na proučavanje tema poput konformizma, agresije, prosocijalnoga ponašanja, vođenja, pregovaranja, društvenoga utjecaja, spola, stigmatizacije, bliskih odnosa, emocionalnoga iskustva i mentalnog i fizičkog zdravlja (<https://dictionary.apa.org>).

Za potpuno razumijevanje upravljanja dojmom važno je naglasiti da ta aktivnost može biti *manipulativna*, kako upućuju neke od definicija, pri čemu se koriste laži i obmane. S druge strane, upravljanje dojmom često je *samoprezentacija* ili *samopromocija* pri čemu se koriste točne, istinite i vjerodostojne informacije i događaji. Kada određena osoba ili organizacija upravlja dojmom na temelju pouzdanih i točnih informacija, tada koristi brojne tehnike i vještine interpersonalne komunikacije, kao i odnosa s javnošću. U tu svrhu koristi optimalne komunikacijske kanale te nastoji razviti i održati dvosmjernu komunikaciju.

3. ČINITELJI UPRAVLJANJA IMPRESIJAMA

Teoretičari polaze od toga da je upravljanje dojmom fundamentalan i univerzalan proces koji uključuje nekoliko utjecajnih činitelja, a prije svega *društvene* i *kulturne* (Norris, 2011).

ljestvici. Dakle, upravljanje dojmom može utjecati na nečiji položaj u društvu.

Položaj osobe u društvu i prestiž upravljanja dojmom mogu biti od najveće važnosti, ali mogu se smatrati i pogubnom igrom. Kada se osoba koristi tehnikama upravljanja dojmom, ona pokušava manipulirati dojmom koji projicira na druge. Analiza upravljanja dojmom otkriva da pokušavamo natjerati druge da nas percipiraju onako kako mi želimo biti percipirani (Newman, 2009, 172). Prethodna tvrdnja implicira da je osoba sposobna kreirati osobnost i prevariti druge manipuliranjem njihovim percepcijama.

Osoba koja se koristi tehnikama upravljanja dojmom zapravo upravlja percepcijom u nadi da će postići pozitivan utjecaj (Sinha, 2009, 104). Mnogi se autori slažu da je upravljanje dojmom ključno za oblikovanje pozitivnoga dojma. Također, mnogi polaze od toga da bi određene osobe formirale pozitivan dojam, prvo trebaju naučiti manipulirati onima koji percipiraju, dakle javnosti. Tako gledano, upravljanje je dojmom alat koji većina nas koristi da bi se predstavili kao dopadljive osobe (Newman, 2009, 183).

3.2. Kulturne implikacije

Kao što je istaknuto, ljudi su veoma osjetljivi na to kako ih drugi doživljavaju i koriste razne vrste upravljanja dojmom kako bi drugi reagirali na njih na željeni način (Giddens, 2005, 142).

Ovaj koncept može se lako ilustrirati preko kulturnih razlika. Različite kulture imaju različita mišljenja o tome što je lijepo ili privlačno.

Danas sve više ljudi pokušava dokazati da su bolji i duhovniji od svojih susjeda. Ljudi mogu toliko očajnički željeti da budu duhovno prihvaćeni da su spremni stvoriti vlastitu, alternativnu, duhovnu osobnost.

Kao što smo ranije naglasili, osobe koje upravljanju dojmovima u tvrtkama plasiraju svoj proizvod u najboljem mogućem izdanju. Njihov je posao upravljati dojmovima u umovima potrošačima na najučinkovitiji mogući način koji će povećati prihode organizacije. U poslovnome sustavu definicija poduzetničkoga vođenja obuhvaća izgradnju samopouzdanja koje omogućuje razmišljanje, ponašanje i postupanje na podu-

zetnički način, u interesu potpunoga ostvarivanja željenog cilja organizacije, radi koristi svih zainteresiranih strana (Turner, 2003, 133).

4. SAMOPREZENTACIJA

Samoprezentacija se naziva i *samopredstavljanje* ili *prezentacija sebe*. Samoprezentacija (engl. *self presentation*) je način na koji se ljudi pokušavaju predstaviti da bi kontrolirali ili oblikovali način na koji ih drugi (publika) percipiraju. To uključuje izražavanje i ponašanje na način koji stvara željeni dojam. Samoprezentacija je dio širega skupa ponašanja koji se naziva upravljanje dojmom. Kao što smo vidjeli, upravljanje dojmom odnosi se na kontrolirano prikazivanje informacija o svim vrstama stvari, uključujući informacije o drugim ljudima ili događajima. Samoprezentacija se posebno odnosi na informacije o sebi (Jones, Pittman, 1982).

Samoprezentacija pretpostavlja da je osnovna ljudska želja da ih drugi vide kao moralno dobre, interpersonalno kompetentne i dopadljive. Teorija samoprezentacije velik dio ljudskoga društvenog ponašanja vidi kao analogiju reklamnoj kampanji u ime komercijalnoga proizvoda. Ljudi djeluju kao agenti za reklamu koji u svoje ime provode javne kampanje, ističući njihove vrline i umanjujući njihove nedostatke. *Samopromotor* pokušava navesti druge osobe da misle kako je on ili ona kompetentan/na na razini opće sposobnosti (npr. inteligencija) ili za specifične vještine (npr. sposobnost kreiranja IT programa) (Giacalone, Rosenfeld, 2001, 321 – 326).

Rani radovi o upravljanju dojmom usredotočili su se na manipulativnu uporabu koja može okarakterizirati prodavača polovnih automobila koji laže da bi prodao automobil ili nekoga na razgovoru za posao koji preuveličava postignuća da bi ga zaposlili. Međutim, istraživači sada predstavljaju samoprezentaciju puno šire, kao jedan prožimajući aspekt života. Iako su neki aspekti samoprezentacije namjerni i naporni (a ponekad i varljivi), drugi se aspekti događaju automatski i nesvjesno. Žena može komunicirati s mnogim ljudima tijekom dana i može ostaviti različit dojam na svaku osobu. Iako se ljudi mogu predstaviti u lažnome svjetlu, samoprezentacija je često iskrena, odnosno

reflektira pokušaj osobe da je drugi percipiraju točno ili barem onako kako osoba doživljava sebe. Odražava pokušaj osobe da je drugi točno percipiraju.

Samoprezentacije mogu biti promjenjive ovisno o publici. Ljudi različitoj publici i u različitim okolnostima predstavljaju različite aspekte sebe. Muškarac vjerojatno pokazuje drugačije aspekte sebe svojim bliskim prijateljima nego svojoj starijoj baki, a žena može supružniku predstaviti drugačiju sliku nego poslodavcu. To ne znači da su ove različite slike neistinite. Umjesto toga, oni predstavljaju različite aspekte sebe (jastva). Jastvo je poput dragulja s višestrukim aspektima. Dragulj izgleda drugačije kada se gleda iz različitih kutova. Međutim, svaka je od tih pojava originalna. Čak i ako ljudi pokazuju samopouzdanje za koje znaju da je lažno, mogu internalizirati tu sliku o sebi i na kraju povjerovati u samoprezentaciju (<http://psychology.iresearchnet.com>).

Taj postupak internalizacije najvjerojatnije se događa kada se ljudi obvežu na javnu sliku koju su stvorili o sebi, kada je ponašanje barem donekle u skladu s njihovim samopouzdanjem i kada dobivaju pozitivan *feedback* ili druge nagrade za sliku o sebi kojom se predstavljaju drugima.

4.1. Ciljevi samoprezentacija

Samoprezentacija je bitno usmjerena na cilj. Ljudi projiciraju određene slike jer od njih imaju koristi. Najočitiije koristi su interpersonalne prirode, a proizlaze iz toga da dobivaju od drugih ono što žele. Ljudi, također, mogu imati koristi od svojih samoprezentacija dobivanjem poštovanja, moći, simpatija ili drugih poželjnih društvenih nagrada. I na kraju, ljudi ostavljaju određene dojmove na druge kako bi održali osjećaj tko su ili svoga samopoznanja.

Veći dio samoprezentacije usmjeren je prema postizanju jedne od dviju poželjnih slika. Prvo, ljudi žele izgledati *simpatično*. Žele biti privlačni, zanimljivi i zabavni za druženje. Tako je znatan udio samoprezentacije u svezi razvijanja, održavanja i poboljšanja izgleda te održavanja i naglašavanja karakteristika koje drugi žele, dive im se i uživaju. Drugo, ljudi se žele činiti *kompetentnima*. Ljudi vole one koji su vješti i sposobni,

pa je, stoga, velik dio samoprezentacije u svezi stvaranja slike kompetencije. Pa ipak, cilj samoprezentacije nije toliko u prezentaciji slika koje mi želimo, koliko u prezentaciji slika koje drugi žele, a neke željene slike nisu nužno i poželjne.

4.2. Načini i zamke samoprezentacija

Ljudi se predstavljaju na različite načine. Najočitiiji način na koji se ljudi predstavljaju jest preko onoga što govore. Te verbalizacije mogu biti izravne tvrdnje određene slike, npr. kad se osoba izjasni kao altruistična. Oni mogu biti i neizravni, kao naprimjer kada osoba otkriva osobna ponašanja ili standarde (npr. „volontiram u bolnici“). Ostale verbalne prezentacije nastaju kada ljudi iznose stavove ili uvjerenja. Dalje, ljudi se *neverbalno predstavljaju* preko svoga fizičkog izgleda, govora tijela i drugih ponašanja. Osmijeh, kontakt očima i potvrdno kimanje glavom mogu prenijeti mnoštvo informacija. Ljudi se samoinicijativno predstavljaju tehnikama samohvale i/ili preko udruga kojim pripadaju. Samoprezentacija je najuspješnija kada je predstavljena slika u skladu s onim što javnost misli ili zna da je istina. Što se više predstavljena slika razlikuje od slike koju ima javnost ili koju predviđa, javnost neće biti toliko spremna prihvatiti „novu“ sliku.

Ljudi koji se započnu baviti samoprezentacijom, susreću se s poteškoćama koje potkopavaju njihovu sposobnost prenošenja željene slike.

Prvo, ljudi se povremeno susreću s problemom višestruke javnosti u kojemu moraju istovremeno predstaviti dvije slike u sukobu. Primjer dviju prisutnih strana jest kada se student mora pokušati ponašati na način koji je u skladu s onim na koji ga prijatelji gledaju, ali i na način koji je u skladu s onim kako ga profesor gleda.

Drugo, ljudi se povremeno susreću s izazovima zbog svoje samoprezentacije. Javnost možda ne vjeruje u sliku koju osoba predstavlja. Izazovi se najvjerojatnije pojavljuju ako ljudi upravljaju dojmovima pomoću vlastitih opisa, a ti opisi nisu u skladu s ponašanjem.

Treće, samoprezentacija ne može uspjeti ako ljudima nedostaje kognitivnih resursa za učinkovitu prezentaciju jer su, naprimjer, umorni,

anksiozni ili rastreseni. Primjerice, žena može nesvjesno ili refleksno provjeriti svoj sat dok razgovara s dosadnim šefom, nenamjerno prenoseći sliku nezainteresiranosti.

5. SAMOPROMOCIJA

Samopromocija je u bliskoj svezi sa samoprezentacijom. Samopromocija (engl. *self promotion*) je praksa predstavljanja samih sebe kao veoma kompetentnih osoba. Glavna motivacija osoba za samopromocijom jest da ih drugi doživljavaju kao sposobne, inteligentne ili talentirane (čak i pod cijenu izazivanja suprotnoga učinka). Samopromocija je posebno korisna kada se osoba natječe s drugima za poželjne – često oskudne – resurse u društvu, poput dobroga posla ili atraktivnoga partnera. Ljudi mogu samostalno promovirati općenito svoje sposobnosti ili se konkretno usmjeriti na jedno područje.

Samopromocija je dio opće motivacije, ali one koja izuzetno prožima ljude, a to je želja da ih drugi vole i percipiraju u dobrome svjetlu. U slučaju samopromocije ljudi žele biti percipirani kao kompetentni. Ne iznenađuje da ljudi obično sebe promoviraju samo u javnosti i među onima koje žele impresionirati, poput nadređenih na poslu. Istraživači su identificirali nekoliko taktika koje ljudi koriste za vlastitu promociju. Prvo, ljudi se mogu promovirati tako što o sebi laskavo govore. Mogu isticati svoje liderske sposobnosti, vještine u školi, poslu ili snalažljivost u svladavanju prepreka, držeći se Baconijeve izreke: „Hvalite sebe hrabro, nešto uvijek dolazi do izražaja”. Drugo, ako su osobno uključeni u neki pozitivan događaj, mogu preuzimati veće zasluge za to nego što zapravo zaslužuju, ili mogu preuveličati važnost događaja u nadi da će zvučati impresivnije. Ljudi se mogu taktički promovirati tako što će: 1) usmjeriti tijek razgovora do točke u kojoj treba spomenuti prethodna postignuća i počasti, 2) izbjegavati teme razgovora u kojima bi drugi mogli biti stručnjaci ili se dokazivati, ili 3) pružiti mogućnost drugima da ih promoviraju (Rudman, 1998, 629 – 645).

Kada ljudi promoviraju sebe, susreću se s važnim problemom: svojim se ponašanjem mogu doimati uobraženo, čak i lažno. Iako je ključna

motivacija za samopromocijom da se drugima pokažemo kao kompetentni, postoje i one situacije u kojima samopromociju moramo uspješno integrirati s ciljem da se svidimo drugima, a te dvije motivacije mogu se naći u sukobu (Roloff, Soule, 2002, 504).

Istraživanja pokazuju da samopromocija radi unapređenja na poslu nije toliko uvjerljiva. Promoviranje sebe na poslu ponekad može rezultirati napredovanjem, ali mnoštvo studija pokazuje da takva samopromocija zapravo nema utjecaja na napredovanje na novu poziciju i sl. Kompetencija, tj. *KI model*: kompetencija (stručnost, obrazovanje, znanje) i inteligencija, prije svega socijalna, ključ su napredovanja na poslu. Samopromocija može ojačati ove ključne vrijednosti. Bez tih vrijednosti samopromocija čini štetu onima koji se samopromoviraju. Čista forma bez sadržaja.

6. SAMOUČINKOVITOST

Samoučinkovitost, samoefikasnost ili *samodjelotvornost* (engl. *self efficacy*) definira se kao uvjerenje ljudi u vlastitu sposobnost da izazovu željene učinke vlastitim postupcima. Prema teoriji samoučinkovitosti vlastita uvjerenja o samoučinkovitosti najvažnije su odrednice ponašanja kada se ljudi odluče suočiti s određenim izazovima te ustrajnost u vlastitim naporima i suočavanju s preprekama i izazovima. Teorija samoučinkovitosti također tvrdi da uvjerenja o samoučinkovitosti igraju ključnu ulogu u psihološkoj prilagodbi, psihološkim problemima i fizičkomu zdravlju, kao i u profesionalno vođenim strategijama promjena ponašanja, ali i onima koje sami vodimo (Rogers, Kuiper, Kirker, 1977, 677 – 688).

Jedan od najboljih načina za jasno definiranje i procjenu samoučinkovitosti jest jasno razlikovanje od sličnih, povezanih pojmova. Samoučinkovitost nije percipirana vještina. To je ono što osoba vjeruje da može učiniti sa svojim vještinama u određenim uvjetima. Uvjerenja o samoučinkovitosti nisu samo predviđanja o ponašanju. Ne odnosi se na ono što će osoba učiniti, nego na ono što vjeruje da može učiniti. Samoučinkovitost nije namjera ponašati se na određen način ili postići određeni cilj. Namjera je ono što netko kaže da će

vjerojatno učiniti, a istraživanje je pokazalo da na namjere utječe nekoliko čimbenika, uključujući, ali ne ograničavajući se samo uvjerenja o samoučinkovitosti. Uvjerenje o samoučinkovitosti nije isto što i cilj, ali jest uvjerenje o nečijoj sposobnosti može li učiniti ono što je potrebno za postizanje vlastitih ciljeva. Samoučinkovitost nije samopoštovanje. Samopoštovanje je ono što osoba općenito vjeruje o sebi i kako se općenito osjeća u svezi toga. Uvjerenja o samoučinkovitosti specifična su uvjerenja o vježbanju i jačanju određenih sposobnosti u specifičnim domenama. Samoučinkovitost nije motiv, pokretač ili potreba za kontrolom. Osoba može imati snažnu potrebu za kontrolom u određenome području, ali i u isto vrijeme ne vjerovati u vlastitu samoučinkovitost u istome području. (Symons, Johnson, 1997, 371 – 394). Uvjerenja o samoučinkovitosti razvijaju se tijekom vremena i iskustvom. Razvoj takvih uvjerenja započinje u ranoj dobi i nastavlja se tijekom cijeloga života.

Uvjerenja o samoučinkovitosti utječu na svakodnevno ponašanje na različite i snažne načine. Većina filozofa i psiholoških teoretičara slaže se da je osjećaj kontrole iznad vlastitoga ponašanja, iznad vlastitoga okruženja, vlastitih misli i osjećaja zapravo ključan za sreću i osjećaj dobrobiti. Osjećaji gubitka kontrole uobičajeni su među ljudima koji traže pomoć psihoterapeuta i savjetnika. Uvjerenja o samoučinkovitosti imaju glavnu ulogu u nekoliko uobičajenih psiholoških problema, kao i u uspješnim intervencijama za te probleme. Očekivanje niske samoučinkovitosti važno je obilježje depresije.

Uvjerenja o samoučinkovitosti igraju snažnu ulogu u pokušajima prevladavanja problema ovisnosti i poremećaja prehrane. Za svaki od ovih problema ključno je jačanje samoučinkovitosti u prevazilaženju problema i primjeni strategija samokontrole u specifičnim izazovnim situacijama kako bi uspjele određene terapijske intervencije.

7. SAMOSVIJEST

Samosvijest (engl. *self-awareness*), iskreno poznavati sebe, često se definira u smislu sposobnosti refleksije svijesti. Ova sposobnost ne po-

stoji kod ljudi pri rođenju i počinje se pojavljivati tek u dobi od 12 do 18 mjeseci. George Herbert Mead tvrdi da je za razvoj ove sposobnosti potreban i određen društveni rast tijekom kojega pojedinac počinje shvaćati da je različit od drugih (Carver, Scheier, 1981).

Iako socijalne psihologe zanima situacijski manipulirana samosvijest, psihologe ličnosti zanimaju individualne razlike u tendenciji samosvijesti. Da bi izmjerili takve razlike, A. Fenigstein, M. Scheier i A. Buss stvorili su *ljestvicu samosvijesti*. Ovaj popis osobnosti ima tri potkategorije: privatnu samosvijest, javnu samosvijest i socijalnu anksioznost (Fenigstein, Scheier, Buss, 1975, 522 – 527). *Privatna samosvijest* usredotočena je na unutarnje iskustvo samospoznaje. To se mjeri stavkama poput „Uvijek pokušavam shvatiti sebe“, „Mnogo razmišljam o sebi“ i „Pazim na promjene raspodjele“.

Javna samosvijest usredotočena je na motive samoprezentacije koji su ponekad povezani sa samosviješću i mjeri se stavkama kao što su: „Zabrinut sam zbog načina na koji se predstavljam“, „Brinem se o tome što drugi ljudi misle o meni“ i „Obično sam svjestan svog izgleda“.

Socijalna anksioznost usredotočuje se na negativne emocije koje su ponekad u svezi s pozornošću drugih i mjeri se stavkama poput „Sramim se vrlo lako“, „Osjećam se nervozno kada govorim pred grupom“ i „Velike grupe me čine nervoznim“. Iako potkategorija socijalne anksioznosti obuhvaća kolokvijalno razumijevanje onoga što znači biti samosvjestan, ljestvica privatne i javne samosvijesti procjenjuje individualne razlike u psihološkim procesima koje su povezane sa samosvjesnim stanjem. (<http://psychology.iresearchnet.com>)

Dok je većina istraživanja na ovu temu istraživala učinke manipulacija koje jačaju samosvijest, neka su istraživanja ispitivala manipulacije koje smanjuju samosvijest. Pored ranije spomenute upotrebe alkohola, one uključuju manipulacije deindividuirane koje čine da se pojedinac ne razlikuje od drugih (npr. preko anonimnosti, gužve, mraka ili nošenja maski). Ovakve manipulacije obično povećavaju ponašanje koje nije u skladu sa socijalnim i osobnim normama. Jedno popularno objašnjenje kako se to događa jest da manipulacije kroz deindividuiranu snižavaju samosvijest. Paralelno s prethodnim argumen-

tima, istraživači su razlikovali i javne i privatne komponente iskustva deindividualiziranih. Smatra se da situacije koje potiču anonimnost smanjuju aspekte javne samosvijesti, dok se smatra da situacije koje smanjuju sposobnost pojedinca da se razlikuje od drugih smanjuju aspekte privatne samosvijesti (Hull, Levy, 1979, 756 – 768).

8. POZITIVNE ILUZIJE

Pozitivne iluzije (engl. *positiv illusion*) oblik su samozavaravanja u kojemu ljudi imaju prevelike, optimistične stavove o sebi ili drugima koji su im bliski (<https://www.alleydog.com>).

Posljednjih dvadeset godina istraživanja o pozitivnim iluzijama, samoobmani, samousavršavanju pokazala su da ljudska razmišljanja imaju pozitivnu sklonost i da je ta sklonost tradicionalno u svezi sa subjektivnom dobrobiti i mentalnim zdravljem. Većina ljudi nema točnu percepciju o sebi i svijetu koji ih okružuje. Radije gledaju sebe, svijet i budućnost u dosta pozitivnijem svijetlu nego što je realno. Istraživanja o tome dolaze iz raznih grana psihologije u različitim terminologijama (npr. sklonost optimizmu, iluzija o kontroli, percepcija kontrole, nerealni optimizam, itd.) (Taylor, Brown, 1988, 193 – 210). Pozitivne iluzije odnose se na skup tri povezana uvjerenja koja karakteriziraju način na koji ljudi razmišljaju o: 1) sebi, 2) sposobnosti kontroliranja događaja u okruženju i 3) svojoj budućnosti. Umjesto da budu nepristrani ili uravnoteženi između dobroga i lošeg, ljudi su nerealno pozitivni. Vjeruju da imaju mnogo više pozitivnih nego negativnih osobnih kvaliteta, preuveličavaju svoje sposobnosti za postizanjem željenih rezultata i pretjerano su optimistični u pogledu svoje budućnosti. Ako nisu previše ekstremne, ove pozitivne iluzije potiču dobro mentalno stanje i funkcioniranje.

Nekoć se smatralo da su realni pogledi na sebe ključne odlike dobroga mentalnog stanja. Lako je vidjeti zašto. Ljudi koji gaje grandiozne zablude ili vjeruju da mogu kontrolirati mjesec i zvijezde nisu primjeri mentalnoga zdravlja. (<http://positivpsychology.org.uk>) Druga je stvar pitanje je li realnost najbolja. Moguće je da pretjerano pozitivno samopouzdanje šteti, ali samopouzdanje u granicama normalnoga svakako je vrijedno.

Ljudi, također, pretjeruju u svojim sposobnostima pri postizanju željenih rezultata. Oni lako pripisuju sebi kada stvari idu dobro, ali niječu odgovornost kada stvari krenu po zlu. Ta uvjerenja zajedno stvaraju nerealan optimizam. Uvjerenje da su „dobri“ i „moćni“ navodi ljude da vjeruju da će im budućnost biti svjetlija nego što govore realne činjenice.

Rasprostranjenost iluzija ne znači da su ljudi potpuno nerealni. U većini slučajeva stupanj iskrivljenosti slike nije toliko velik. Štoviše, neke pozitivne iluzije stvarno uzimaju realnost u obzir.

Ako nisu pretjerane, pozitivne iluzije mogu biti veoma korisne. Njihove prednosti možemo podijeliti u četiri dijela. Prvo, *pozitivne iluzije povezane su s osobnim blagostanjem*. Ljudi pozitivnih stavova sretniji su i zadovoljniji od onih koji su realističniji. Drugo, pod određenim okolnostima, *pozitivni pogledi na sebe mogu, također, rezultirati uspjehom*. Ljudi koji su sigurni u svoje sposobnosti često se bolje ponašaju u aktivnostima u kojima se očekuju neka postignuća (npr. ispiti, sportska natjecanja) od onih koji su skromniji, čak i ako njihovo samopouzdanje nije u potpunosti opravdano. Ti su učinci najočitiji na zadacima umjerene težine. Treće, *pozitivne iluzije promiču međuljudske odnose*. Ljudi koji svoje romantične partnere gledaju kroz ružičaste naočale zadovoljniji su svojim odnosom i više se posvećuju njemu za razliku od onih koji vide partnera u realnome svijetlu i njegove stvarne snage i slabosti. Četvrto, *pozitivne iluzije pomažu ljudima i da se nose sa životnim izazovima* (Taylor, Brown, 1988, 193 – 210). Navedene prednosti postižu se raznim sredstvima, ali najvažnije je da pozitivne iluzije promiču pristup rješavanju problema tako što se konkretno usmjeri na njih. Umjesto da se uvjeravamo da je unaprijed sve izgubljeno i brinemo, ljudi s pozitivnim iluzijama prije će zasukati rukave i baciti se na aktivno rješavanje vlastitih problema. U tom smislu pozitivne iluzije djeluju kao motivacija. Uvjerenje da mogu uspjeti motivira ljude da naporno rade na postizanju pozitivnih rezultata. Mnogobrojne prednosti pozitivnih iluzija ne bi nas trebale zasljepiti da nas ne bi koštale. Prvo, pozitivne iluzije mogu navesti ljude da poduzimaju aktivnosti za koje nisu spremni. Naprimjer, nadareni plesač može uložiti godine u neku drugu karijeru za koju nije talentiran. Drugo, pozi-

tivne iluzije mogu, također, navesti ljude da donose loše ekonomske odluke ili se upletu u štetna ponašanja. Kockari, naprimjer, često preuveličavaju svoju sposobnost kontrole događaja koji su zapravo pod velikim utjecajem slučajnosti, poput ruleta. Treće, pozitivne iluzije mogu nas koštati u međuljudskim odnosima. Iako ljudi uglavnom vole društvo optimističnih ljudi, ne privlače ih ljudi koji su hvalisavi ili narcisoidni (Taylor, Brown, 1988, 193 – 210).

Istraživanje pozitivnih iluzija važno je iz dva razloga. Prvo, ima *teorijske implikacije*. Teorije mentalnoga zdravlja uglavnom se temelje na onome što čini većina ljudi (tj. ono što je norma je normalno). S obzirom na to da većina ljudi nema dublju spoznaju sebe, to dokazuje da takva spoznaja nije nužna komponenta normalnoga mentalnog funkcioniranja. Drugo, pozitivne iluzije imaju *praktične posljedice*. Sposobnost prilagođavanja životnim izazovima jedna je od najvažnijih vještina koju čovjek može posjedovati. Dosad se pokazalo da pozitivne iluzije bitno pomažu ljudima u suočavanju s problemima kao što su opasne bolesti i tragedije koje mijenjaju život (Taylor, Brown, 1988, 193 – 210).

9. ZAKLJUČAK

Upravljanje impresijama proces je u kojemu pojedinci pokušavaju utjecati na percepciju koju ljudi imaju o osobi, nečemu ili nekom događaju. U većini slučajeva ljudi koji upravljaju dojmom pokušavaju uskladiti percepciju drugih ljudi s njihovim ciljevima. Impresijama se upravlja i u javnome, ali i privatnom prostoru. Da bi pojedinci upravljali impresijama, koriste različite tehnike.

Samoprezentacija naziva se i samopredstavljanje ili prezentacija sebe. Samoprezentacija je način na koji se ljudi pokušavaju predstaviti da bi kontrolirali ili oblikovali način na koji ih drugi (publika) percipiraju. To uključuje izražavanje i ponašanje na način koji stvara željeni dojam. Samoprezentacija je dio širega skupa ponašanja koji se naziva upravljanje dojmom. Kao što smo vidjeli, upravljanje dojmom odnosi se na kontrolirano prikazivanje informacija o svim vrstama stvari, uključujući informacije o drugim ljudima ili događajima. Samoprezen-

tacija se posebno odnosi na informacije o sebi. Samopromocija je u bliskoj svezi sa samoprezentacijom. To je praksa predstavljanja samih sebe kao veoma kompetentnih osoba. Glavna motivacija osoba za samopromocijom jest da ih drugi doživljavaju kao sposobne, inteligentne ili talentirane (čak i pod cijenu izazivanja suprotnoga učinka). Samopromocija je posebno korisna kada se osoba natječe s drugima za poželjne – često oskudne – resurse u društvu, poput dobroga posla ili atraktivnog partnera. Ljudi mogu samostalno promovirati općenito svoje sposobnosti ili se konkretno usmjeriti na jedno područje. Samoučinkovitost, samoeфикаsnost ili samodjelotvornost je uvjerenje ljudi u vlastitu sposobnost da izazovu željene učinke vlastitim postupcima. Prema teoriji samoučinkovitosti, vlastita uvjerenja o samoučinkovitosti najvažnija su odrednica ponašanja kada se ljudi odluče suočiti s određenim izazovima te ustrajnost u vlastitim naporima i suočavanju s preprekama i izazovima. Teorija samoučinkovitosti, također, tvrdi da ta uvjerenja o samoučinkovitosti imaju ključnu ulogu u psihološkoj prilagodbi, psihološkim problemima i fizičkomu zdravlju, kao i u profesionalno vođenim strategijama promjena ponašanja, ali i onima koje sami vodimo.

Dio procesa upravljanja impresijama je i *samosvijest*, iskreno poznavati sebe, a često se definira u smislu sposobnosti refleksije svijesti. Ova sposobnost ne postoji kod ljudi pri rođenju i počinje se pojavljivati tek u dobi od 12 do 18 mjeseci. George Herbert Mead tvrdi da je za razvoj ove sposobnosti potreban i određen društveni rast kojim pojedinac počinje shvaćati da je različit od drugih. I na kraju, pozitivne iluzije oblik su samozavaravanja u kojemu ljudi imaju prevelike, optimistične stavove o sebi ili drugima koji su im bliski. Pozitivne iluzije odnose se na skup tri povezana uvjerenja koja karakteriziraju način na koji ljudi razmišljaju o: 1) sebi, 2) sposobnosti kontroliranja događaja u okruženju i 3) svojoj budućnosti. Rasprostranjenost iluzija ne znači da su ljudi potpuno nerealni. U većini slučajeva stupanj iskrivljenosti slike nije toliko velik. Štoviše, neke pozitivne iluzije stvarno uzimaju realnost u obzir. Ako nisu pretjerane, pozitivne iluzije mogu biti veoma korisne. Mnogobrojne prednosti pozitivnih iluzija ne bi nas trebale zasljepiti da nas ne bi koštale.

LITERATURA

- Andersen, M. L., Taylor, H. L. (2006): *Sociology: The essentials*. Wadsworth Publishing, Belmont.
- Benpit, W. L., Benoit, P. J. (2013): *Persuazivne poruke – Proces utjecanja*, Naklada spap, Jastrebarsko.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. (1981): *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behaviour*, Springer, New York.
- Duval, S., Wicklund, R. A. (1972): *A theory of objective self-awareness*, Academic Press, New York.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F. Buss, A. H. (1975): *Public and private self-consciousness: Assessment and theory*, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 43.
- Giddens, A. (2007): *Sociologija*, Nakladni zavod Globus, Zagreb.
- Giddens, A. (2005): *Sociology*, Cambridge, UR, Polity Press, UK.
- Giacalone, R. A., Rosenfeld P. (2001): *Self-Presentation and Self-Promotion in an Organizational Setting*, The Journal of Social Psychology, 126 (3).
- Hull, J. G., Levy, A. S. (1979): *The organizational functions of the self: An alternative to the Duval and Wicklund model of self-awareness*, Journal of Personality and Social Psychology, 37.
- Jones, E. E., Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 1, 231. – 260.), Hillsdale, Erlbaum.
- Lacković-Grgin, K., Penezić, Z. (2018): *Ličnost – Razvojno-psihološka perspektiva*, Naklada Slap, Jastrebarsko.
- Norris A. (2011): *Impresion management: Considering Cultural, Social, and Spiritual Factors*, Inquiries Journal, Vol. 3., No 07.
- Newman, D. M. (2009): *Sociology: Exploring the architecture of everyday life*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Rogers, T. B., Kuiper, N. A., Kirker, W. S. (1977): *Self-reference and the encoding of personal information*, Journal of Personality and Social Psychology, 35.
- Roloff, M., E., Soule, K. P. (2002): *Interpersonal Conflict*, in: M. L. Knapp, J. A. Daly: *Handbook of interpersonal communication*, Sage Pub., Thousand Oaks.
- Sinha, J. B. (2009): *Culture and organization national behaviour*, Sage Publications., Thousand Oaks, CA.
- Symons, C. S., Johnson, B. T. (1997): *The self-reference effect in memory: A meta-analysis*, Psychological Bulletin, 121.
- Taylor, S. E., Brown, J. D. (1988): *Illusion and Well-Being – a Social Psychological Perspective on Mental-Health*, Psychological Bulletin, 103 (2).
- Tomić, Z. (2016): *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo.
- Turner, C. (2003): *Vođenje do uspjeha – Stvaranje poduzetničkih organizacija*, Mozak knjiga, Zagreb.
- Wenzel, G. F. (2006): *Impression Management*, Grin verlag, Open Pub., Norderstedt.

MREŽNI IZVORI

- <https://dictionary.apa.org/impression-management>
- <http://www.inquiriesjournal.com>
- <https://marketbusinessnews.com>
- <http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/self/self-presentation>
- <https://www.alleydog.com/glossary/definition.php?term=Positive+Illusions>
- <http://positivepsychology.org.uk/positive-illusions>

IMPRESSION MANAGEMENT

ABSTRACT

The authors explore the phenomenon of impression management as a process in which individuals try to influence people's perception of a person, something, or an event. In what context do they indicate the meaning and techniques that individuals use through self-presentation, self-promotion, self-efficacy, self-awareness, and positive illusions. Impression management can be a conscious or subconscious process. In most cases, people who manage the impression try to align other people's perceptions with their goals. Impressions are gained in a fluid, global, diffused way. The desire to look beautiful and present oneself is as old as the man himself.

Keywords: impressions, self-presentation, self-promotion, self-efficacy, self-awareness, positive illusions, communication

UDK: 27-46-475.2 Franciscus (042.5)
Pregledni rad
15. VI. 2020.

MARIO KNEZOVIĆ*

IKO SKOKO**

DAVORKA TOPIĆ STIPIĆ***

POPE FRANCIS' MESSAGES FOR WORLD COMMUNICATION DAY

ABSTRACT

Every year, on the occasion of *World Communication Day*, the Pope sends a special message. For the last six years, those messages focused on the current state of the communications and public relations, have been sent by the pope Francis. Already in 1957, when the pope Pius XII presented media as “wonderful inventions” and “gifts from God,” the Catholic Church became more open to the use of media for public outreach. Stressing the dangers that occur in public relations and media, *The Pontifical Council for Social Communications* published in 2002 two documents: *Ethics in Internet* and *The Church and Internet*. Those documents present the cyberspace as a “new adventure” not being deprived of dangers. On the occasion of the 48th *World Communication Day*, pope Francis sent an encouraging message to the Church, inviting its members to “boldly become citizens of the digital world.” In such a context, this paper explores the need for crisis communication in situations, especially referring to the Church and its members being accused of corruption and scandals, often in a biased and exclusionary way.

Keywords: Catholic Church, messages, Pope, media

* University of Mostar, Mostar, B&H, fra.mario@tel.net.ba

** University of Mostar, Mostar, B&H, iko.skoko@ff.sum.ba

*** University of Mostar, Mostar, B&H, davorka.topicstipic@ff.sum.ba

1. INTRODUCTION

Every year since 1970 the Catholic Church has been sending messages by their pontiff, the Pope on the occasion of celebrating the World Communications Day on 24 January, the memorial of Saint Francis de Sales. The first such message was sent by the Pope Paul VI (Pontifical Council for Social Communications, 2013).

Pope Francis, who started his Pontificate in 2013, sent his first message titled *Communication at the Service of an Authentic Culture of Encounter* in 2014 (Francis, 2014a). Beside this message from 2014, till 2019 he has released 5 messages: 2015 – *Communicating the Family: A Privileged Place of Encounter with the Gift of Love* 2016 – *Communication and Mercy: A Fruitful Encounter*

2017 – “Fear not, for I am with you” (Is 43:5): *Communicating Hope and Trust in Our Time* 2018 – “The truth will set you free” (Jn 8:32). *Fake News and Journalism for Peace*

2019 – “We are members one of another” (Eph 4:25). *From Social Network Communities to Human Community* (Knezović, 2019).

The Pope is aware of the environment we live in and possibilities offered by the media. Characteristic of the world is culture of greed, hedonism, commercialism and devaluation of values (Bozanić, 2017) and in that environment the Church communication is often conducted as crisis communication. New, digital capabilities of media, can turn the communication into “weapon” of ideologies and spreading lies. They can also be destroyers of human socialization (Benedict XVI, 2009). In the accelerated way of communication and transmitting information, Pope Francis is aware of the fact that official Documents of the Catholic Church and Pope’s messages are not enough and they fade away fast (Šola, 2014). Therefore, Pope Francis puts a strong emphasis on direct communication and sermons in which Pope’s style is important regardless of being secondary. In those sermons, which very often represent the ground for the crisis communication situations, Pope Francis starts with action and gestures and then shapes his speech, what is opposite e.g. to John Paul II (John Paul II, 1993), messages by Pope Francis express how

media have a great influence on a modern man and whole society as well. He asks the journalists to do their profession conscientiously (Francis, 2014b). Pope’s messages on the occasion of the World’s Communications Day have the same direction. They communicate about new evangelization areas, culture of encounter, communicating hope, true that is setting free and human community. Brief analysis of this six messages will be the subject of this paper.

2. COMMUNICATION AT THE SERVICE OF AN AUTHENTIC CULTURE OF ENCOUNTER

In the first message, signed by the Pope Francis on 24 January 2014, Pope lectures about communication as the culture of encounter. The task of every Christian preacher and catechist goes in direction of encounter with God and one with another. In that way media represent unavoidable possibility of improvement of both culture and encounter (Vukšić, 2014). While from one side world becomes globalized, at the same time it looks smaller from the communication point of view. Development of communication and transport acceleration do their part (Francis, 2014). The Pope points out the scandalous gap between the rich and poor and emphasizes that the world suffers from exclusiveness and marginalization of the poor ones. That state results in conflict in the political, ideological and religious area. Culture of encounter, Pope emphasizes in his message, has to count on solidarity and serious intercession for human dignity (Francis, 2014). Competing in consumption results in differences in the society, discrimination and division into rich and poor what is called today digital divide (Labaš, 2012). Culture of encounter demands listening and learning one from another. Readiness to give and receive through the usage of means of communication, especially internet, leads to the encounter that enriches (Francis, 2014). Pointing out certain problems, Pope speaks about information that exceed our capability of thinking and judgment. Diversity of opinion can be considered as wealth, but it also enables people to barricade themselves behind the sources of information that are suitable only

for their wishes and ideas, as well as certain political and economic interests (Francis, 2014). In that context we can also contemplate a certain alienation which is visible in some persons who are anonymous “online” or have some fictitious identity (Labaš, 2009). Pope wants to annul overemphasized role of technology in communication and says that communication is a human and not technological achievement. Certain characteristics are pointed out in order to spread culture of communication: slackness, composure, listening, silence, patience, tolerance, acceptance, frankness (Francis, 2014). Communication brings people closer and that is why the Pope asks us who our neighbor is. Using biblical picture of Good Samaritan (Lk 10:29) the Pope says that our neighbor is the one who is in need and who we communicate with. Dialogue shapes the space, new reality between the individual and people (Evangelii Gaudium, No. 87). Despite its coldness media world is invited to show its tenderness and digital ways have to turn to the true encounter (Francis, 2014). Interpersonal communication is revealed here as a model which cannot be replaced by technical aids. That form of communication played a great role in Jesus’ life. Jesus communicated with individuals from all levels of society (Skoko, 2008). Pointing out a detail that communication contributes to forming missionary mandate of the entire Church, Pope Francis refers to the message of his predecessor, Pope Benedict XVI “...a willingness to give oneself to others by patiently and respectfully engaging their questions and their doubts as they advance in their search for the truth and the meaning of human existence” (Benedict XVI, 2013). At the end of his message Pope Francis summons that communication becomes “a balm which relieves pain and a fine wine which gladdens hearts” (Francis, 2014).

3. COMMUNICATING THE FAMILY: A PRIVILEGED PLACE OF ENCOUNTER WITH THE GIFT OF LOVE

Message of Pope Francis from 2015 refers to the family and communication within that fundamental human community where a human le-

arns first how to communicate and where they communicate themselves to the others (Francis, 2015). Title of the Pope’s message on the occasion of the 49th World Communications Day is *Communicating the Family: A Privileged Place of Encounter with the Gift of Love*. Picture of the meeting of Mary and Elisabeth (Lk 1:39-56) is the matrix on which the Pope strengthens his call for the source by communicating. Gestures and symbols are seen in that dialogue. Pope Francis points out that mother’s womb is the first school of communication, the place for listening and physical contact (Francis, 2015). After its birth a person stays in the family atmosphere where they learn about coexistence and differences. Communication in the family is the school about the past of our ancestors, transfer of experience of the older people, place of transferring the basic form of communication such as prayer. Labaš points out that Christianity is marked by communicative type and as such does the most important task of connecting believers with God. In that regard prayer is the first form of the realization of such communication (Labaš, 1993). According to the Pope Francis family is the first school of communication where we teach each other to “...embrace and support one another, to discern the meaning of facial expressions and moments of silence, to laugh and cry together with people who did not choose one other yet are so important to each other.” (Francis, 2015). The family is marked by crises and that is why there will be crises even when we are aware of our own and other people’s limits, says Pope Francis. Every form of communion, either family, social or church, requires dialogue. Authentic communication is unimaginable without dialogue. Dialogue is formed through communication, but from the other side, dialogue is the basic form of every communication (Evangelii Gaudium, No. 87). Pope Francis thinks that forgiveness is one of the most important forms of communication, because a possibility for new conversations and meetings is opened in that way. In the circular letter he emphasizes challenges of communication in a family where motor senses are in crisis or mental limitations which forces people into isolation. Modern media can be an advantage, but also an obstacle for communication. But, silence

is according to Pope Benedict XVI a constituent part of communication and there are no words rich with the content without it (Benedict XVI, 2012). According to Pope Francis the fundamental question is how to learn to talk to the others from the beginning (Francis, 2015). Information are important, modern communication tools are also important, but that is not enough for overcoming communication difficulties. Return to communion, that “mystery of communion” (Lumen gentium, No. 9–17) goes through communication, and that is of one the most important aspects of the church speech. That mystery of communion can be crucial in establishing a new dialogue and solving crisis when there performs speaking malicious about the others, defamation and disunion among people, situations in which hate and violence prevail, situations in which families are torn apart by prejudice and resentment. That is why “a Christian should not resign in situation, should not give in to the hopelessness” (Mioč, 2015, pg. 12). Therefore, Pope Francis points out that speech of blessing and not cursing, gestures of meeting and not rejection, acceptance and not fighting should be a recommendation for the fine communication (Francis, 2015).

4. COMMUNICATION AND MERCY: A FRUITFUL ENCOUNTER

Since Pope Francis proclaimed the year 2016 as the Jubilee Year of Mercy and published the bull of indiction “*Misericordiae vultus – Face of Mercy*” it is understandable that he targeted his circular at the communication and mercy. Thus the 50th World Communications Day was marked by the message *Communication and Mercy: A Fruitful Encounter*. Pope Francis starts his speech on communication and mercy with love which is by its nature communication that leads to opening and sharing with others (Francis, 2016). Since we as children of God are invited to communicate, it is important to use that gift since communication makes bridges. New bridges, if we want to make them, appear in the communication of mercy because mercy is a concrete act of love that transforms and changes lives (*Misericordiae et Misera*, 2017, No. 2). Pointing out the power of

word, the Pope says in his circular letter that it builds up the bridges among people, families, social groups and nations. Process of leaving the vicious circles of judgment and revenge goes over mercy to the state of returning the broken relations and returns peace (Francis, 2016). Transferring mercy to the global level of politics and diplomacy, the Pope says that at the institutional and political field one thinks of the mercy for those people who think or work differently or have done a sinful deed. Communication is supposed to be a reflection of the heart and humility (Francis, 2013a), and not a reflection of pride and power triumph. Leading a dialogue does not mean we are to give up our own ideas and traditions – it means to give up the aspirations that they are unique and absolute. (Francis, 2014). Considering the global migration crisis, Pope Francis emphasizes that it is essential to cease looking at people as if they were competing foreigners trying to climb to the top, but to create the world in which everyone feels accepted (Francis, 2016). Also in the previous messages the Pope emphasizes the urge to listen, because “listening enables us to adopt the right attitude, and thus avoid being just a passive observer, listener, consumer” (Francis, 2016). In the bull *Misericordiae vultus*, which was published on 8 December 2015, Pope Francis strongly calls for an open dialogue so that we could better understand each other (*Misericordiae vultus*, No. 23). Despite the advancement of the technological equipment in communication such as mail, social networks, messages and internet, the Pope believes that it is not the technology that decides whether the communication is authentic, but the very human heart. It is not possible to imagine an authentic communication without dialogue. Dialogue is being shaped through the communication, but, on the other hand, dialogue is a basic aspect of every communication (*Evangelii Gaudium*, No. 87). This authenticity in communication can be seen in the four aspects of church speech: liturgy of the Word, liturgy of the Eucharist, communion and service (Šaško, 2000). The metaphor that the Pope uses is very interesting: he says that the digital world is an “arena” where we can caress or wound each other, hold a debate or execute a moral lynching (Francis, 2016).

5. FEAR NOT, FOR I AM WITH YOU. COMMUNICATING HOPE AND TRUST IN OUR TIME

On the occasion of the 51st World Communications Day, in 2017, Pope Francis published a message titled *Fear not, for I am with you (Isaiah 43:10). Communicating Hope and Trust in Our Time*. In an array of messages Pope Francis, deeply aware of the crisis and fear in the world and among individuals, is sending a message of hope and trust among people (Vukšić, 2017). The Pope is deeply aware of the fact that, thanks to the technological advancements, it is possible to spread suddenly pieces of news that can be good or bad (Francis, 2017). The abundance of information puts people in front of a choice that calls for endeavor and knowledge in the selection. Therefore, the Pope writes, the media professionals, as well as persons participating in everyday communication, should offer to the others the fruits of communication. “I would like to encourage everyone to engage in constructive forms of communication that reject prejudice towards others and foster a culture of encounter, helping all of us to view the world around us with realism and trust.” (Francis, 2017). People easily focus on bad news, wars, terrorism, scandals and negatives, so that people are in search of a method of crisis communication and strategies in order to diminish the harms caused by such news (Jugo, 2017). The Pope's intention is not to disregard the trauma of suffering but to call for overcoming the feelings of dissatisfaction and resignation that sometimes bring the feeling of listlessness, fear or a feeling that evil cannot be stopped (Francis, 2017). From this point of view, it is completely understandable that the document *Ethics in internet* warns people not to become a consumer emphasizing that “...the economic competitiveness and round-the-clock nature of internet journalism also contribute to sensationalism and rumor-mongering, to a merging of news, advertising, and entertainment, and to an apparent decline in serious reporting and commentary.” (*Ethics in internet*, No. 13). Therefore, pope Francis writes, his plea is to contribute to the search of an open and creative style of commu-

nication that will not think that the most important thing is what is evil.

To be a part of searching and sending a good piece of news means that you are out of the manipulation space and that you are a factor of “prophetic announcing” (Valković, 2006) aiming at curbing evil and disinformation. In a world full of ever-growing and often abstract fear, the Pope sends out the message “Fear not, for I am with you (Is 43:10)”. To enter a world of hope means to put on “eye glasses” in order to be able to see the logic of love. That love will, if we use the metaphor of the seed, bear its fruits when it falls into the ground, when it sacrifices itself, because for a good piece of news one needs a sacrifice (Francis, 2017). It is the trust in the seed of the Kingdom of God that should shape the way of communicating, because, as stated in the document *Rapid Development* by Pope John Paul II, the trust will happen sooner and easier if we presume dialogue, formation and participation in the media (Rapid Development, 2005). Pope Francis concludes that hope is the most famous of all virtues that can be fed upon good news and truth.

6. THE TRUTH WILL SET YOU FREE - FAKE NEWS AND JOURNALISM OF PEACE

A message dating from 2018 proposes a subject that media workers and media consumers, even more, are confronted with. Referring to the message of Pope Paul VI from 1972 titled *The Media of Social communication at the Service of the Truth*, Pope Francis speaks about people as God's beings who can share what is true, good and beautiful. However, in his opinion, if a person follows their own pride and greed than their communication can go along wrong path (Francis, 2018). Truth among people, especially Christians, because “The truth will set you free” (Jn 8:32), calls for spreading the truth and suppressing lies (Vukšić, 2018). Fake news is deliberate creation of pseudojournalistic disinformation (Egelhofer, Lecheler, 2019). They are based on non-existent facts aim at: hoaxing, manipulation, influencing politics, adjusting economic interests (Francis, 2018) aiming at discrediting someone, spreading arrogance and intolerance.

Such form of informing cannot be connected to “the noble motives” (Cutlip, Center, Broom, 2000). In crisis communication, where one of the types of crisis communication is refuting the lies and telling the truth, it is important to develop an educational programme aiming at helping the persons who interpret and assess information (Francis, 2018). A deep and careful selection process can remove “the snake’s manner” that stems back from the Garden of Eden, when, as Pope Francis writes, the very first fake news came into being (Genesis 3,1-15). “Nowadays in the era of post-truth, the difference between empirical facts and alternative facts has been lost, which urges us to the everlasting questioning of the credibility of the media contents and the voices that speak through them.” (Bagarić, Mandić, 2019, pg. 2423). According to Pope Francis fake news become viral, they spread so quickly that it is impossible to stop them and with the consumer they aim at insatiability (Francis, 2018). As antidote for this “lie virus” Pope Francis recommends truth cleansing, which leads us to the old Greek term *aletheia* (Greek *alēthes*: not hidden), that can be translated with Heidegger’s terms such as *disclosure* or *the state of being unhid-den* (Peters, 2019). In a document about social communication means *Inter mirifica*, published in 1963, Pope Paul VI highlights that reporting about wicked evil and its description must be in accordance with moral laws in order not to harm the souls (*Inter mirifica*, No. 7). Pope Francis insists on searching for relations among people and liberation from lie. He says that a truthful statement can be recognized through its fruits “...whether they provoke quarrels, foment division, encourage resignation; or, on the other hand, they promote informed and mature reflection leading to constructive dialogue and fruitful results.” (Francis, 2018). It is persons, and not mere strategies, that are the antidote of lies. Persons that are ready to listen, liberated from greed and ready for the dialogue. Such persons are, the Pope emphasizes, ready to develop the journalism of peace. Journalism of peace is not a negation of the existence of serious problems but it is a truthful journalism that is against lies and impressive slogans, sensational headlines (Francis, 2018).

7. WE ARE MEMBERS ONE OF ANOTHER - FROM SOCIAL NETWORK COMMUNITIES TO HUMAN COMMUNITY

The advantages of the internet have been embraced by the Catholic Church as a new possibility of announcement and communication. Pope Francis followed his predecessors, who were also present at the social networks *Facebook* and *Twitter*, but he has also joined the network *Instagram* ([instagram.com/franciscus](https://www.instagram.com/franciscus)). New times carry new possibilities for the evangelization (Strujić, 2015). In a message on the occasion of the 53rd World Communications Day Pope Francis expresses his concern that social networks and internet could endanger communication that always has to be a relation among persons and solidarity, and not estrangement space (Francis, 2019). Internet is indeed a resource of our times, but many professionals emphasize the dangers that can lead to the disinformation and endangering human relations. Pope himself was a victim of such media, when he was misinterpreted. “Pope Francis in his conversations with the journalists mostly answers with shorter sentences, without detailed explanations. The danger of wrong interpretation is if you take these sentences out of the context. That can lead to misinterpretation.” (Valković, 2015, pg. 29). In that light Pope’s crisis communication urge to establish the truth and the broken connection that has to grow based on inclusiveness and trust. Therefore, Pope Francis in his messages, including the message from 2019, talks about dialogue because, in his opinion (*Evangelii Gaudium*, No. 87), authentic communication without dialogue is unimaginable. Through communication the dialogue is being shaped, but on the other hand dialogue is basic aspect of every communication. The Pope wants that the metaphor of the network creates positive processes in communication. In the world of fake identities everything is based on opposing others, those that are outside the group, outside the network (Francis, 2019). These processes and approaches, from the negative point of view, exclude heterogeneity, produce narcissism, create illusions, and push whole groups of people and individuals into the state of „social

hermits“. God, the Pope emphasizes, is not solitude, God approached man through communication, adjusted to our language, he established dialogue (*Verbum Dei*, No. 2). In apostolic exhortation *Evangelii Gaudium* Pope writes: “In today’s world of instant communication and occasionally biased media coverage, the message we preach runs a greater risk of being distorted or reduced to some of its secondary aspects. In this way certain issues which are part of the Church’s moral teaching are taken out of the context which gives them their meaning. The biggest problem is when the message we preach then seems identified with those secondary aspects which, important as they are, do not in and of themselves convey the heart of Christ’s message.” (*Evangelii Gaudium* 34). Putting away lying and embracing the truth (Eph 4, 25) means to build a communication society that will not endeavor to catch the others into a trap, but will create freedom of community and attract the listener to participate actively (Francis, 2019).

8. CONCLUSION

The Catholic Church finds that the means of social communication are highly important, furthermore they are something “which men of talent, especially in the present era, have made with God’s help” (*Inter Mirifica*, No. 1). They influence the “human spirit” and “large number of people“. At the Second Vatican Council (1962 – 1965) one document was dedicated to this topic. It was the Decree on Means of Social Communication, *Inter Mirifica* that was promulgated on 4 December 1963 by Pope Paul VI and all council fathers. The Church is aware of the fact how many good deeds can be done if the means of social communication are used correctly, but also of the fact that they can be very much misused. The Church uses them to fulfill its mission of spreading the gospel, but it also wants to show how they are used correctly (*Inter Mirifica*, No. 3). It has been ordered that every year the World Communications Day is celebrated at the level of dioceses so that the believers could get acquainted with and use these means of mass communication. On this very day the holly

fathers sent out a suitable message in order to help the bishops and others who are in charge at the level of diocese or bishops’ conferences. Pope Francis has continued to do what his predecessors Pope Paul VI, John Paul II and Benedict XVI had already been doing.

BIBLIOGRAPHY

- Bagarić, Ž., Mandić, A., Istina, mediji i žilet-žica: migranti u hrvatskom medijskom krajoliku, *In medias res – Filozofija medija*, Vol 8, No. 15, Zagreb, 2019., pg. 2423-2443.
- Benedict XVI., *New Technologies, New Relationships. Promoting a Culture of Respect, Dialogue and Friendship*, http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/en/messages/communications/documents/hf_ben-xvi_mes_20090124_43rd-world-communications-day.html, 2009.
- Benedict XVI., *Silence and Word: Path of Evangelization*, http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/en/messages/communications/documents/hf_ben-xvi_mes_20120124_46th-world-communications-day.html, 2012
- Benedict XVI., *Social Networks: portals of truth and faith; new spaces for evangelization.*, http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/en/messages/communications/documents/hf_ben-xvi_mes_20130124_47th-world-communications-day.html, 2013
- Bozanić, A., *Kultura i vjera korijeni civilizacije i put nove evangelizacije*, u: *Obnovljeni život*, godište 52, Zagreb, 6/2007., pg. 521-531.
- Drugi vatikanski koncil, *Dei Verbum – Dogmatska konstitucija o božanskoj objavi*, u: *Dokumenti drugoga vatikanskoga sabora*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 1993
- Drugi vatikanski koncil, *Inter mirifica – dekret o sredstvima društvenoga priopćavanja*, u: *Dokumenti drugoga vatikanskoga sabora*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 1993.

- Drugi vatikanski koncil, Lumen gentium – Dogmatska konstitucija o Crkvi, u: *Dokumenti drugoga vatikanskoga sabora*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 1993.
- Egelhofer, J. L., Lecheler. S., Fake news as a two-dimensional phenomenon: a framework and research agenda, *Annals of the International Communication Association*, vol 43, No. 2., 2019.
- Francis, *Evangelii Gaudium*, http://www.vatican.va/content/francesco/en/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html
- Francis, <http://press.vatican.va/content/salastampa/en/bollettino/pubblico/2014/03/21/0196/00434.html>
- Francis, http://w2.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2013/march/documents/papafrancesco_20130316_rappresentanti-media.html
- Francis, *Communication at the Service of an Authentic Culture of Encounter*, http://w2.vatican.va/content/francesco/en/messages/communications/documents/papa-francesco_20140124_messaggio-comunicazioni-sociali.html, 2014.
- Francis, *Communicating the Family: A Privileged Place of Encounter with the Gift of Love*, http://w2.vatican.va/content/francesco/en/messages/communications/documents/papa-francesco_20150123_messaggio-comunicazioni-sociali.html, 2015
- Francis, *Communication and Mercy: A Fruitful Encounter*, http://w2.vatican.va/content/francesco/en/messages/communications/documents/papa-francesco_20160124_messaggio-comunicazioni-sociali.html, 2016
- Francis, «Fear not, for I am with you» (Is 43:5): *Communicating Hope and Trust in our Time*, http://w2.vatican.va/content/francesco/en/messages/communications/documents/papa-francesco_20170124_messaggio-comunicazioni-sociali.html, 2017
- Francis, “The truth will set you free” (Jn 8:32). *Fake news and journalism for peace*
http://w2.vatican.va/content/francesco/en/messages/communications/documents/papa-francesco_20180124_messaggio-comunicazioni-sociali.html, 2018
- Francis, “We are members one of another” (Eph 4,25). *From social network communities to the human community*, http://w2.vatican.va/content/francesco/en/messages/communications/documents/papa-francesco_20190124_messaggio-comunicazioni-sociali.html, 2019
- Franjo, *Misericordia et misera*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2017.
- Franjo, *Misericordiae vultus*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2015.
- Gelemanović, R., *Sa svecem svakoga dana*, Brat Franjo, Zagreb, 2018.
- Ivan Pavao II., *Brzi razvoj: apostolsko pismo Svetoga oca Ivana Pavla II. odgovornima za društvenu komunikaciju*, IKA, Zagreb, 2005.
- Ivan Pavao II., *Propovijed, Pastoralni pohod Siciliji*, (9. svibnja 1993.), u: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/homilies/1993/documents/hf_jp-ii_hom_19930509_agrigento_it.html
- Jugo, D., *Menadžment kriznog komuniciranja*, Školska knjiga, Zagreb, 2017.
- Labaš, D., Crkva i društvene komunikacija, u: *Obnovljeni život*, godište 48, Zagreb, 1/1993., pg. 76-98.
- Labaš, D., Međuljudska komunikacija, novi mediji i etika, u: Labaš, D. (ur.): *Novi mediji – nove tehnologije – novi moral*, Zbornik radova, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2009., pg 13 -40.
- Labaš, D., Uloga medija u suvremenome društvu, u: Labaš, D., – Polegubić, A., (ur.), *Mediji i nova evangelizacija*, Zbornik radova, Hrvatski dušobrižnički ured, Frankfurt am Main, 2012., pg. 19-37.

- Mioč, G., Homilija, in: *Vijeće za sredstva društvenoga priopćavanja BK BiH*, 49. *Svjetski dan sredstava društvenoga komuniciranja*, BK BiH, Sarajevo, 2015.
- Papinsko vijeće za društvena obavijesna sredstva, *Crkveni dokumenti o internetu, Etika na internetu, Crkva i Internet*, IKA, Zagreb, 2003.
- Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen : Broom, *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2000.
- Skoko, I., *Specifičnost Mojsijeva, Budina, Konfucijeva, Isusova i Muhamedova komuniciranja*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, 2008.
- Strujić, J., *Evangelizacijsko poslanje Crkve i novi oblici komunikacije*, Katolički bogoslovni fakultet, Split, 2015.
- Šaško, I., *Svrishodno korištenje medija u naviještanju*, u: *Bogoslovna smotra*, godište 70, Zagreb, No. 3-4/2000., pg. 681.701.
- Šola, I., *Posebnost komunikacije Benedikta XVI.*, u: <http://www.laudato.hr/Kolumna/Prvi-petak/Posebnost-komunikacije-Benedikta-XVI.aspx>
- Valković, J., *Papa Franjo i novi oblici komunikacije*, *Riječki teološki časopis*, Vol. 23, No. 1, 2015, pg. 19-42.
- Valković, J., *Medijska manipulacija – stalni izazov etičkom promišljanju*, *Riječki teološki časopis*, Rijeka, 1/2006., pg. 27-53.
- Vukšić, T., *Predgovor*, in: *Vijeće za sredstva društvenoga priopćavanja BK BiH*, 49. *Svjetski dan sredstava društvenoga komuniciranja*, BK BiH, Sarajevo, 2015.
- Vukšić, T., *Predgovor*, in: *Vijeće za sredstva društvenoga priopćavanja BK BiH*, 51. *Svjetski dan sredstava društvenoga komuniciranja*, BK BiH, Sarajevo, 2017.
- Vukšić, T., *Predgovor*, in: *Vijeće za sredstva društvenoga priopćavanja BK BiH*, 52. *Svjetski dan sredstava društvenoga komuniciranja*, BK BiH, Sarajevo, 2018.

PORUKE PAPE FRANJE POVODOM SVJETSKOGA DANA KOMUNIKACIJE**SAŽETAK**

Svake godine povodom Svjetskoga dana sredstava društvenih komunikacija Papa odašilje posebnu poruku. Posljednjih šest poruka odnose se na pontifikat pape Franje. Poruke su medijski usmjerene na aktualno stanje u svijetu društvenih komunikacija i odnosa s javnošću. Katolička crkva je još 1957. godine po riječima tadašnjega pape Pia XII., koji je rekao kako su mediji „divni Božji darovi“, otvorila vrata za medijsko sudjelovanje na društvenoj sceni. Naglašavajući opasnosti koje se pojavljuju u odnosima s javnošću i medijima, Papinsko vijeće za medije objelodanilo je 2002. godine dva dokumenta *Etika na internetu* i *Crkva i internet*. Ti dokumenti naglašavaju da *cyberspace* predstavlja „novu pustolovinu“ koja nije lišena opasnosti. Želeći ohrabriti Crkvu u svijetu novih medija, papa Franjo u svojoj poruci povodom 48. Svjetskoga dana sredstava društvenih komunikacija piše da se „ne plašimo postati građani digitalnoga svijeta“. U tom kontekstu naglašava se potreba kriznoga komuniciranja u situacijama kada se Crkva i njezini pojedinci optužuje za skandale, korupciju, te često pristran i isključiv pristup prema djelovanju Katoličke crkve.

Ključne riječi: Katolička crkva, poruke, Papa, mediji.

UDK: 028
316.77:659.21
Pregledni rad
15. VII. 2020.

MIRO RADALJ*

ANTO MIKIĆ**

MARKO MLIKOTA***

KNJIGA KAO VIŠESLOJNI OBLIK KOMUNIKACIJE

SAŽETAK

Knjiga je najčešće monološki medij, iako je u stvarnosti prenositelj poruke autora čitatelju. No, samotnjačko čitanje knjige tek je „početak priče“. Čitanje može biti naglas, u sebi, javno i zajedničko, privatno, tajno i ritualno, a svaki od oblika i načina čitanja nosi sa sobom moguću razliku u percepciji, razumijevanju i pamćenju pročitanoga. A, s obzirom na to gdje, tko i što čita, ono može biti osamljenički, ali i angažirani društveni čin. Može biti monolog, ali i poticati dijalog. Iako napisani tekst do u nedogled ponavlja isto, i najčešće ne može odgovoriti na čitateljevo izravno pitanje, može potaknuti to pitanje i traženje odgovora u toj ili drugim knjigama.

Ključne riječi: knjiga, komunikacija, autor, čitatelj, čitanje.

*Kupio si knjige i napunio police, o, ti ljubitelju muza.
Znači li to da si sad učenjak?
Ako danas kupiš instrumente sa strunama, trzalicu i liru:
Misliš li da će do sutra kraljevstvo glazbe biti tvoje?
Decimus Magnus Ausonius, Opuscules, 113*

* University of Mostar, Mostar, B&H, miro.radalj@ff.sum.ba

** Catholic University of Croatia, Zagreb, Croatia, anto.mikic@unicath.hr

*** University of Mostar, Mostar, B&H, marko.mlikota@ff.sum.ba

1. UVOD

Ima li potrebe pisati o knjizi kao specifičnome mediju ili se sve što se odnosi na nju jednako tako odnosi i na svaki drugi medij, osobito pisanje? Jesu li iznašasće pisma, a zatim i tiskarskoga stroja, bile ključne civilizacijske prijelomnice, a po mnogima i revolucije, ili je tek bila riječ o prirodnome slijedu razvoja kultura i civilizacija kojima su ova dva otkrića doduše značajno pomogla i unaprijedila ih, ali tu nije bilo riječi ni o kakvim prekretnicama, a osobito ne o revolucijama?

McLuhan je smatrao da je Gutenberg unaprijedio civilizaciju ne samo medijski i komunikacijski (pa on zapadnoga čovjeka naziva i *Gutenbergov čovjek*), nego da je sam tiskarski stroj obrazac koji je stvorio prvu pokretnu traku i prvu masovnu proizvodnju, te je, stoga, bio prototip svih kasnijih industrijskih revolucija.

Kada je riječ o knjizi u odnosu na usmeni prijenos znanja, koji je prethodio izumu pisma, je li riječ o napretku komunikacije kako tvrde brojni autori, npr. Harnad Mahoney, Marshall McLuhan i drugi, ili je potencijalni dijalog koji je postojao kod usmenoga prijenosa znanja prerastao knjigom u monolog? Autor, naime, rijetko ima neposredan kontakt s čitateljem, a čitatelj je potisnut u anonimnost konzumenta sa zanemarivo rijetkim i iznimnim prigodama komunikacije s autorom. *Što se dogodilo i što se događa u tom komunikacijskom procesu?, Kakve su posljedice za sve dionike u njemu i za sâm proces?* – nastojat će se odgovoriti u ovome radu, ali i postaviti još dodatnih pitanja koja čitateljima ostavljaju mogućnost da sami odgovore na svako od njih, jer konačne odgovore na svako od tih pitanja nije niti moguće dati.

2. O PISANJU

Od najstarijih tragova pretpovijesne civilizacije, čovjek je nastojao premostiti prepreke prostorne udaljenosti, smrtnosti, zaborava, a to se napokon uspjelo jednim jedinim činom – zarezivanjem prstom po pločici od ilovače. Pisanje, prema Manguelu (2001, 191), nije jedini izum toga čina – zarezivanje je stvorilo i čitatelja. Već se tada

otvorilo beskrajno polje pohrane informacija pisanjem, koje internetom i digitalnim zapisima još nije doseglo svoje granice, nego ih svakim danom sve više pomiče.

Prvim pisanjem, zarezivanjem po glinenim pločicama, otvorilo se nepregledno polje pohrane koje nadilazi kapacitete pamćenja našega mozga: usto pločice nisu zahtijevale prisutnost onoga koji pamti (odnosno onoga koji bilježi) da bi se pronašla informacija. Iznenada se nešto neopipljivo – misao, naredba, vijest, broj – moglo dobiti bez fizičke prisutnosti davatelja poruke; nešto se zabilježilo i prosljedilo prostorom i vremenom (Manguel, 2001, 190 – 191).

Pisac je davatelj poruka, stvaratelj znakova, ali te poruke i znakovi tražili su nekoga tko će ih odgonetnuti, prepoznati im značenje, oživjeti misao, dati im glas. Pisanje je tražilo čitatelja. Odnos između pisca i čitatelja paradoksalan je: u stvaranju uloge čitatelja pisac, prema Manguelu (2001, 191), također naređuje „piščevu smrt“, jer, da bi se tekst dovršio, pisac se mora povući, na neki način prestati postojati. Dok je pisac prisutan, tekst ostaje nedovršen. Kada ga pisac napusti, tekst započinje svoje nijemo postojanje sve do trenutka u kojemu ga čitatelj ponovno oživljava čitanjem. Sveukupno pisanje, stoga, ovisi o čitateljevoj velikodušnosti.

Prema McLuhanu (2008, 81) usmene kulture istodobno provode akciju i reakciju, dok fonetska kultura daruje ljudima sredstva da pri sudjelovanju u akciji potisnu osjećaje i emocije. Prednost svojstvena pismenom čovjeku Zapada sastoji se u akciji bez reakcije, bez sudjelovanja.

Pisac može pisati tekst na bezbroj načina, birajući iz zajedničkoga spremišta one riječi koje će najbolje izraziti poruku. Ali čitatelj koji prima napisani tekst nije ograničen samo na jedno tumačenje (Manguel, 2001, 195). Iz toga slijedi da svaki čitatelj može pročitati i razumjeti knjigu drukčije od drugih, ali i da ju i sam u drugome i svakom sljedećem čitanju može čitati i razumjeti drukčije.

Naraštaji znanstvenika nastojali su postati čitatelji pisama čije smo ključeve izgubili: sumerskoga, akadskoga, astečkoga, majskog... No nisu uvijek uspjeli, kao u slučaju etrurskoga pisma koje još nisu uspjeli dekodirati (Manguel, 2001, 196). Etrurski pisci, pisari, autori, zapisivači, pje-

snici i njihove misli, ideje, informacije, znanje – ostali su u mnogome zaključani za nas, za čitatelje našega vremena, iako o njima dosta znamo zahvaljujući Rimljanima.

3. O KNJIZI

Prema Zaidu (2005, 45), kada je riječ o knjizi, naša je neukost velika. U nedostatku istraživanja pojavljuje se niz legendi, klišea, fraza ili, kako piše ovaj autor, „pobožnih teorija“: nema knjige koja bi bila tako loša da nema i pozitivnih odlika; svaka je knjiga bolja od bilo koje televizijske emisije; nema plemenitijega od odgajanja djeteta, sadnje stabla i pisanja knjige.

Razne su definicije knjige, od tehničkih, estetskih do poetskih, a postoje i one kao Darntonova (2002) koja polazi od njezine društvene funkcije i jednostavno je definira kao sredstvo komunikacije.

Knjiga je, kako piše Escarpit (1972, 13), „stroj za čitanje“, ali se s njim ne možemo služiti mehanički. Kada je držimo u ruci, držimo samo papir; knjiga je negdje drugdje. Ipak, ona se nalazi na stranicama jer sama misao bez tiskanih riječi ne bi mogla sačinjavati knjigu.

Iako neki autori knjigom smatraju i zapise na glinenim pločicama i drugim materijalima, prvi se oblik knjige, prema Escarpitu (1972, 14), pojavljuje negdje u početku prvoga tisućljeća prije Krista, a u svezi je s upotrebom laganih i mekih materijala za pisanje kao što su kora drveta, biljna vlakna i tkanje. Prema istome autoru riječ *biblos* u grčkome jeziku označava srčiku nekih trstika, u prvome redu papirusa; riječ *liber* u latinskome jeziku vlaknasti je sloj koji se nalazi ispod kore drveta. *Book* u engleskome i *Buch* u njemačkome jeziku dijele isti indoeuropski korijen, kao i *bois* u francuskome jeziku. *Knjiga* u ruskome jeziku došla je vjerojatno preko turskoga i mongolskog jezika od kineske riječi *king*, koja označava klasičnu knjigu, iako se u početku upotrebljavala za označavanje potke svilenoga tkanja.

Upravo zbog toga što je bila otpornija i jeftinija, pergamena je postala glavni instrument sljedeće promjene, pa se izrezana na listove i uvezana u oblik bilježnice pergamena nazivala kodeks (Escarpit, 1972, 17). Knjiga u obliku kodeksa održala

se do vremena kada joj e-knjiga, kao mladi lav, prijeti povijesnom smjenom na tronu. No, kako duhovito piše Zaid (2005, 54), čak i na vrhuncu bespapirnoga vremena, mnogi više vole raditi s ispisanim dokumentima, nego na ekranu. A najironičnije od svega je da svaki, pa i najsvremeniji elektronički uređaj, uključujući i e-čitače, ima otisnute knjižice s uputama za uporabu. S druge strane, nema knjige kojoj su potrebne elektroničke upute za čitanje.

Knjige zapravo i nisu masovni mediji, iako mogu igrati tu ulogu, a da društvu time ne donose osobitu korist. Društvena korist počinje se pojavljivati kada mnogi čitatelji pročitaju nekoliko istih naslova, osobito ako je riječ o klasičnim djelima – to pomaže (potencijalnomu) razgovoru. Zajedničko poznavanje pisma, brojeva, mjera, vokabulara, elementarnoga kruga referentnih točaka, bez dvojbe je pozitivno – omogućuje međusobno razumijevanje (Zaid, 2005, 42 – 43). Prema Manguelu (2001, 83) dijete koje uči čitati posredovanjem knjiga dobiva pristup zajedničkomu pamćenju. Pišući o odnosu knjige i čitatelja, Manguel (2001, 98) navodi:

„Knjige na mojim policama ne poznaju me dok ih ne otvorim, a ipak sam siguran da mi se one obraćaju - meni i svakom drugom čitatelju - imenom; one čekaju naše komentare i mišljenja. Moja prisutnost očekuje se u Platonu kao što se očekuje u svakoj drugoj knjizi, čak i u onima koje nikad nisam pročitao“

4. O AUTORU

Dok je još bio usmeni pripovjedač, pjesnik je, ako je htio proširiti krug neposrednih slušatelja, mogao računati s usmenim ponavljanjem od usta do usta, a tek će mu pismo omogućiti da se obrati kasnijim naraštajima. Zahvaljujući knjizi, on se barem teoretski može obratiti cijelomu čovječanstvu. Dakle, tehnička revolucija koja stvara knjigu i otkriva ju svijesti naroda u uskoj je svezi s idejom širenja onoga što je zapisano (Escarpit, 1972, 15).

Prema M. Solaru (2008, 26), „autor“ (lat. *auctor* – tvorac, pokretač, začetnik) je tvorac nekoga umjetničkog, znanstvenog ili kakvoga drugog djela.

Prema čl. 9., st. 1 *Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima u RH* (NN 167/03, 96/18) autorom djela smatra se „fizička osoba koja je autorско djelo stvorila“.

S poviješću knjige i biografske metode istraživanja, prema Tomašević i Kovaču (2009, 49 – 50), neraskidivo je povezana povijest autora kao kulturne figure koja se, također, oblikuje u vremenu od kasnoga srednjovjekovlja, preko humanizma i renesanse, do sedamnaestostoljetnih filozofskih ideja o individuumu. U srednjovjekovlju je, prema istim autorima, značenje autora bilo u svezi s temom autoriteta: autor je onaj koji ima autoritet. Za srednjovjekovnog religioznog čovjeka jedini je pravi autor bio Stvoritelj, Bog, koji je stvorio cijeli svijet, a ljudsko je stvaranje samo dio toga svijeta, utemeljeno na oponašanju božanske volje i stvaralačke snage, te stoga u ovome razdoblju često nalazimo umjetničke rukopise bez autorova potpisa. Ovdje je riječ o stavu da je pravi stvoritelj djela Bog, pa autor-čovjek nije dostojan potpisati djelo.

Potpisivanje autorskih tekstova, kao praksa u europskoj kulturi, ustaljuje se tek od 20. stoljeća, stoga ne čudi da mnogi povjesničari književnosti prvim modernim autorom smatraju Dantea, pisca koji u komentarima svojih djela ističe složenu ulogu i funkciju autora (Tomašević i Kovač, 2009, 50). Od trenutka kada se autorova poruka pošalje, odnosno kada mu se djelo objavi, pisac ne može više modificirati njegov sadržaj niti upravljati njegovim utjecajem, kao niti odrediti primatelje sadržaja i provjeravati prijem, usmjeravati čitanje djela i njegovo tumačenje (Escarpit, 1972, 54). No, iako između autora i njegove publike nema vidljiva kontakta, između njih, ipak, dolazi do komunikacije, pod uvjetom da se u zamišljenoj publici kojoj se obraća knjiga odražava socijalno bogatstvo autora (Escarpit, 1972, 58).

5. O ČITATELJU

Od 16. stoljeća knjiga, koja je dotad bila namijenjena duhovnomu i učenom staležu, otvara se novim društvenim slojevima. Novi čitatelji, bili oni plemići ili građani, trgovci ili činovnici, nisu imali previše volje u svakodnevnom životu govoriti latinski te su tražili ponajprije tehničke

knjige, ali i knjige za zabavu i poticaj mašti, koje će biti napisane pristupačnim, svakidašnjim jezikom. Iz te potrebe rodio se i razvio roman, a moda romana ubrzala je novu i odlučnu promjenu knjige izazvanu pronalaskom tiska (Escarpit, 1972, 19).

Jedinstven karakter svakoga čitatelja koji se odražava u osobitoj prirodi osobne zbirke knjiga – njegov „intelektualni genom“, kako ga naziva Zaid (2005, 9) doživljava procvat u raznolikosti i raznovrsnosti. Pisac je, prema Escarpitu (1972, 25), izgubio neposredan dodir s većinom svojih čitatelja. Samo je mal sloj obrazovanih ljudi i dalje, zahvaljujući kritici, sudjelovao u stvaranju mišljenja koje utječe na knjižnu proizvodnju. Svi ostali čitatelji potisnuti su u anonimnost te u mitologiji književnosti predstavljaju bezlično more bez obala čijim valovima pjesnik nasumce povjera bocu sa svojom porukom.

Jednako kao što su u 14. i 15. stoljeću građani nametnuli pučki govor latinskoj knjizi obrazovanih pojedinaca, tako su i novi čitatelji iz naroda u 19. stoljeću nametnuli nacionalni jezik kozmopolit-skoj knjizi uskoga kruga obrazovanih. Tako će velike naklade istovremeno iziskivati i omogućiti stvaranje novih književnih jezika koji će dovesti do nacionalne autonomije književnosti.

Kada primi autorovu poruku, čitatelj može biti siguran da ta poruka, osim u rijetkim slučajevima, nije namijenjena njemu osobno. Ne može tražiti tumačenje, objašnjenje ili nadopunu niti može upoznati masu ostalih primatelja, pa, prema tome, ne može usporediti svoje sudove s njihovima. No, da bi literarni događaj bio potpun (kada je riječ o literarnoj knjizi), potrebno je ne samo odašiljanje autorove razumljive ili uporabljive poruke čitatelju, nego da se i motivirani čitateljev sud na neki način odrazi do autora, bilo neposredno ili posredstvom nakladnika koji neizravno uzrokuje njegovu proizvodnju (Escarpit, 1972, 54 – 55, 59).

U svetim tekstovima gdje je, prema Manguelu (2001, 57), božanstvo diktiralo svako slovo, za puno razumijevanje nisu bile dovoljne oči, nego i cijelo tijelo: njihanje u ritmu rečenica i podizanje svetih riječi do usana, kako se ništa od božanskega ne bi izgubilo u čitanju.

Kultura tiska, odnosno sustav informiranja koji ovisi o percepciji odnosa između pošiljatelja (pri-

mjerice autora, nakladnika) i primatelja (primjerice čitatelja) informacije, omogućila je opsegom i brzinom dotad neviđenu razmjenu informacija i ideja, prouzročivši dubinske promjene u kulturološkome, intelektualnom i općedruštvenom smislu (Einstein, 1993, prema Velagić, 2013, 4).

Ipak, Briggs i Burke (2011, 29) skeptični su prema tezama po kojima je izum tiska doveo do svojevr-sne revolucije (Gutenbergova revolucija), držeći da se tako stavlja veći naglasak na medij komunikacije od samoga pisca, tiskara i čitatelja, te da bi bilo realnije smatrati tisak, kao i nove medije u kasnijim stoljećima (npr. televiziju), katalizatorom koji više podupire društvene promjene nego što ih uzrokuje.

Prema Manguelu (2001, 184 – 185), koliko god čitatelji prisvajali knjige, knjiga i čitatelj na kraju postaju jedno. Čitatelj, koji je slovo u tekstu svijeta, proždire knjigu koja je svijet. Tako je stvorena kružna metafora za beskonačnost čitanja. Mi smo ono što čitamo.

6. O ČITANJU

Kao element misli koja je u neku ruku zamrznuta u pismu, i čitanjem se uvijek iznova može aktivirati, slovo predstavlja oruđe informacije. Promatrano pojedinačno ili u kontekstu, ono je vidljiva slika zvuka. Čitanjem se taj zvučni i intelektualni sadržaj može ponovno aktivirati, no to se ne mora bezuvjetno podudarati niti u isto vrijeme ostvariti (Manguel, 2001, 35).

Čitanje, iako na prvi pogled samotnjački čin, potiče komunikaciju. Kako navodi Zaid (2005, 8), čitanje oslobađa čitatelja i iz knjige ga prenosi do čitanja sebe i cjelokupnoga života. Potiče ga da sudjeluje u razgovorima, u nekim slučajevima i da ih dogovara, što se često viđa kod aktivnih čitatelja.

Kako navodi Manguel (2001, 34), našu budućnost, odnosno budućnost povijesti našega čitanja, istraživao je još sv. Augustin, pokušavajući pravi razliku između teksta koji vidimo u glavi i onoga koji naglas izgovaramo; Dante je dovodio u pitanje granice čitateljeve moći čitanja; Plinije je analizirao izvedbu čitanja i odnos između pisca koji čita i čitatelja koji piše; sumerski su prepisivači činu čitanja ulili političku moć.

Isti autor drži da nijedno društvo ne može postojati bez čitanja. Manguel (2001, 19) se poziva na etnologa Philippea Descolia, utvrđujući da društva bez pisanja imaju pravocrtan osjećaj vremena, dok je za društva koja nazivamo pismenima osjećaj vremena kumulativan.

Čitanje započinje očima, Ciceron je govorio: „Najoštrije od naših čula je vid“. Tekst bolje pam-timo kada ga vidimo, nego kad ga čujemo; Toma Akvinski za vid je napisao da je „najveće od čula kojim stječemo znanje“ (Manguel, 2001, 40).

Unatoč tomu, tzv. nijemo čitanje tek je u 10. stoljeću postalo uobičajeno na Zapadu. Dotad se mahom čitalo naglas, uglavnom zbog slušatelja, a tekstovi su se često i zapisivali da bi bili pročitani na glas. Nijemo čitanje bilo je čudno i sv. Augustinu, koji je, stoga, u *Ispovijestima* spomenuo takvo Ambrozijevo čitanje, uz primjedbu da on nikad nije čitao naglas. To je prvo spominjanje nijemoga čitanja u zapadnoj književnosti (Manguel, 2001, 54 – 55). Neki dogmatičari postali su sumnjičavi prema novomu trendu; po njima je čitanje u sebi dopuštalo sanjarenje, opasnost od zastranjivanja – grijeh besposlenosti. U svakome pismenom društvu učiti čitati jedna je vrsta inicijacije i ritualni prijelaz iz stanja ovisnosti i slabe komunikacije. Dijete koje uči čitati pomoću knjiga dobiva pristup u zajedničko pamćenje (Manguel, 2001, 62, 83). Prema Zaidu (2005, 8), čitanje oslobađa čitatelja i iz knjige ga prenosi do čitanja sebe i cjelokupnoga života.

Čitanje može biti naglas, u sebi, ritualno, javno i tajno, zajedničko i privatno, a svaki od načina čitanja nosi sa sobom moguću razliku u percepciji, razumijevanju i pamćenju pročitanaoga. A, s obzirom na to gdje, tko i što čita, ono može biti osamljenički, ali i angažirani društveni čin. Može biti monolog, ali i poticati dijalog. Iako napisani tekst do u nedogled ponavlja isto, pa ne može odgovoriti na čitateljevo izravno pitanje, može potaknuti to pitanje i traženje odgovora.

7. ODNOSI I INTERAKCIJE IZMEĐU AUTORA, PISANJA, KNJIGE, ČITATELJA I ČITANJA

Kultura je razgovor. Pisanje, čitanje, uređivanje, tiskanje, distribucija, katalogizacija i osvrti

mogu biti način na koji se održava njezina živost. Moglo bi se čak reći i da objaviti knjigu znači umetnuti je usred razgovora, utemeljiti izdavačku kuću, otvoriti knjižaru ili knjižnicu znači započeti razgovor – koji, kao što je i red, niče iz rasprave ograničenih razmjera, ali koji se, kao što i treba biti, otvara i nudi svim mjestima i razdobljima (Zaid, 2005, 29).

I bez „vanjskih“ odnosa s javnošću i bez marketinga, knjiga kao komunikacijski medij ima potencijal i snagu samu sebe komunicirati i mobilizirati komunikatora za sebe samu. McLuhanova (2008, 13) čuvena izreka „medij je poruka“ možda se najpotpunije artikulira upravo u knjizi. Koncept komunikacije „reci svom prijatelju“, o kojemu piše Tomić (2016, 327), sličan je učinku multiplikatora, a ponajbolje funkcionira u komunikaciji knjige s publikom; knjiga je u stanju ne samo utjecati na kulturu i civilizacije, izazivati ratove nego i potaknuti jednoga čitatelja da potakne drugoga čitatelja da ju pročita.

Stroži prema komunikaciji knjige jest G. Zaid (2005, 25), koji dvoji o dvosmjerno simetričnom modelu koji bi bio ideal svake komunikacije i odnosa s javnošću:

„Razgovor ovisi o onima koji u njemu sudjeluju, tko su oni, što znaju, što ih zanima, što su upravo rekli. Za razliku od toga, knjiga je bezosjećajan monolog: ne obazire se na okolnosti u kojima je netko čita. U beskonačnost ponavlja jedno te isto, uopće ne vodi računa o čitatelju. Ne mari ni za njegova pitanja, ni za njegove reakcije. Autorove ideje doživljavaju jednaku sudbinu, budući da su izložene nerazumijevanju i odvojene od autora, koji nije nazočan, pa ih ne može ni objasniti, ni braniti.“

Isti autor, referirajući se na Sokrata u Fedru, tvrdi da knjiga nije kreativan proces nego žetva, a, s druge strane, zamisli posijane u razgovoru niču i donose nove ideje (Zaid, 2005, 25).

Knjiga je, prema Haslamu (2006, 9), prenosivi spremnik koji se sastoji od serije otisnutih i uvezanih stranica koje štite, izvještavaju, razjašnjavaju i prenose znanje pismenoj publici kroz vrijeme i prostor. Wischenbart (2008, 196 – 202), pak, smatra da je knjiga najsavršeniji dostupan format za razmjenu ideja i kompleksnoga znanja. Kako navodi Stipčević (1985, 242), Gutenbergovo

je otkriće, kao rijetko koje u povijesti čovječanstva, naišlo na svesrdnu pomoć i blagonaklonost jer su tada svi bili svjesni njegove važnosti. Zato u prvim desetljećima razvoja tiskarstva često nailazimo na misao da je to Božje otkriće, nadnaravno, poslano ljudima s neba za njihovu dobrobit.

Prema Zaidu, pisana riječ ne mora zamijeniti govor. Može ga ojačavati ili obogaćivati. Kao neživa pojava može ili gušiti život ili ga poticati, ubijati ili snažiti. Važno je ne ispustiti iz vida što treba služiti čemu. Kada pazimo na to, možemo stati u obranu knjige:

„Imate pravo – ako nas ne potiču da živimo punim plućima, knjige su mrtve. Imate pravo – kada nam se ukazuje čudo nadahnutog života bilo bi apsurdno odlučiti se za knjigu. No nama se više ne nudi luksuz opuštenoga i slobodnog poslijepodneva provedenog u Ateni. A slika nadahnutog života iz velikih knjiga izgleda kao nešto više od prikaza: izgleda kao sam život, poput latentnog nadahnuća koje samo čeka da ga preuzmemo. Mrtvi tekst Platonovih dijaloga očuvao je zametak vaše zarazne slobode“ (Zaid, 2005, 28).

Fonetsko pismo, knjigu, računalo, a i sve medije, McLuhan (2012, 16 – 17) smatra čovjekovim produžetkom (engl. *extensions of man*) koji uzrokuje duboku promjenu u njemu i preoblikuje njegovo okruženje.

Zaid (2005, 43) se pita i o utjecaju knjiga:

„Vrijedi promisliti i o utjecaju knjiga. Jasno je da određeni utjecaj postoji, ali nije jasno kako djeluje, ni koliko je snažan, dobar ili loš. Tradicionalne pretpostavke imaju evanđeosku formu: baca se sjeme, dio se gubi ili pada na neplodno tlo, ili se guši ili daje vrlo slab plod. No nekoliko odabranih duša reagira transformiranjem svojeg i drugih života, šireći utjecaj. Tako se šire ideje, osobito kad uspiju doprijeti do osoba na moćnim položajima, ili kad na vlast dođu osobe pune ideja. Tako je moguće da se uspostavlja razgovor ili tradicija koji prelaze ograničenja prostora i vremena, te da nekoliko Aristotelovih djela trajno obilježi europske jezike i oblikuje mentalne navike milijuna ljudi koji nikad nisu čitali Aristotela.“

Ipak, prema Escarpitu (1972, 58), iako između autora i njegove publike nema vidljiva kontakta, između njih ipak dolazi do razmjene, do komunikacije, pod uvjetom da se u zamišljenoj publici, kojoj se obraća djelo, odražava socijalno bogatstvo autora. Isti autor navodi da je nemoguće shvatiti probleme koje postavlja književno stvaralaštvo, nakladnička djelatnost, knjižarstvo i čitanje, ako knjigu promatramo samo kao arhiv, kao neku vrstu zalihe intelektualnih pojmova i izražajnih oblika iz kojih crpimo prema potrebi. To je nemoguće čak i onda kada knjigu promatramo samo kao sredstvo jednosmjernje komunikacije (Escarpit, 1972, 16).

Iako ponekad postoji mogućnost posredne ili neposredne komunikacije čitatelja s autorom nakon objavljivanja knjige, knjige u najvećoj mjeri budu čitane bez te dodatne mogućnosti i tako ostanu samo posrednik između autorovih rečenica otisnutih u njoj i čitateljeva razumijevanja tih rečenica bez ikakva autorova naknadnoga utjecaja na taj proces.

Kako piše Escarpit (1972, 207), čitateljski je čin po svojoj prirodi samotniji od ostalih sredstava komunikacije, ali čitateljeva i piščeva samoća nije asocijalna, nego je to jedan od načina kako bismo našli jedni druge. Onaj koji čita sam u svojoj sobi često je u brojnijem društvu nego kad se tisuću drugih gledatelja nađe u kinematografskoj dvorani. I upravo tu vrijednost knjige treba održavati i razvijati, jer je njezina glavna zadaća uspostavljanje neograničene, trajne i uvijek nove komunikacije među ljudima. Kada ona više ne ispunjava tu zadaću, ona je, bez obzira na vanjsku ljepotu i uzvišeni sadržaj, samo mrtva gomila papira i blago bez duše.

Prema Zaidu (2005, 14), Seneka je pisao Luciju da će se čovjek izgubiti u mnoštvu knjiga, Ibn Haldum tvrdio je da previše knjiga o određenoj temi otežava poučavanje. I Sokrat je, prenosi isti autor, prema knjigama bio vrlo nepovjerljiv, što smo ipak saznali zahvaljujući knjigama koje je pisao njegov učenik Platon. Govorio je da je pisanje oponašanje govora koje ne razvija pamćenje, znanje i maštu (Zaid, 2005, 37).

Tisućama godina držalo se da je znanje sišlo s neba i da se može prenositi inicijacijom, „općenjem izvan tržišta“ (Zaid, 2005, 25). Usmeni prijenos znanja bio je uobičajen u srednjovjekovnim

cehovima, masonskim ložama, vrhunskim majstorskim radionicama, ezoteričnim krugovima. Smatrao se čak i dijelom bontona.

Razgovor je bio način na koji su ljudi učili i prenosili znanje, a Sokrat, prema Manguelu (2001, 71), pripada nizu usmenih majstora, među kojima su Mojsije i Isus Krist, koji je samo jednom napisao nekoliko riječi na pijesku, a onda ih izbrisao. O knjigama kao izvorima znanja, sumnje je izražavao i John Locke. On je vidio pravu opasnost u iluziji da su knjige spremnici znanja. Držao je da knjige treba smatrati samo mehanizmima prijenosa, osloncem između pošiljatelja i primatelja, više nego spremnikom fiksirane istine (Hesse, 1996, 22 – 23).

Davno prije pojave interneta i elektroničke knjige, dio prosvjetitelja osudio je knjige kao zastario i manjkav oblik kulture, pa je tako, kako prenosi Hesse (1996, 23), Nicolas de Concordet vjerovao da znanje ne može biti ograničeno koricama knjiga, niti može imati vlasnika. Zalagao se za širenje znanja neograničenim anonimnim tekstovima koji kruže među građanima. Predlagao je reformu nakladništva koja bi pogodovala potpuno slobodnomu i neograničenom protoku informacija, što je nalikovalo mehaničkoj inačici interneta.

8. ZAKLJUČAK

Doslovno gledano, knjiga je monološki medij, iako je u stvarnosti prenositelj poruke između autora i čitatelja. No, samotnjačko je čitanje knjige i priprema za dijalog. Knjiga je, ipak, poticatelj dijaloga, iako rijetko i iznimno između autora i čitatelja, a uglavnom između samih čitatelja. Čitanje je od desetoga stoljeća, kada se od čitanja na glas dominantno počelo čitati „u sebi“, uglavnom samotni proces i na prvi pogled asocijalan i introvertiran čin te su brojni skeptici tijekom povijesti osporavali pozitivnu ulogu knjige u procesu komunikacije, prijenosa znanja, unaprjeđenja pamćenja i razvoja kultura. Njihovi argumenti mogu se opravdati isticanjem da su kritizirali tek pojedine dimenzije i segmente učinka i utjecaja knjige, zanemarujući širi kontekst i nedvojbene pozitivne, čak revolucionarne učinke kojima su slovo – tisak – knjiga opečatili i usmjerili cijelo čovječanstvo.

Čitanje može biti naglas, u sebi, javno i zajedničko, privatno, tajno i ritualno, a svaki od oblika i načina čitanja nosi sa sobom moguću razliku u percepciji, razumijevanju i pamćenju pročitanoga. S obzirom na to gdje, tko i što čita, ono može biti osamljenički, ali i angažirani društveni čin. Iako napisani tekst do u nedogled ponavlja isto, pa ne može odgovoriti na čitateljevo izravno pitanje, može potaknuti to pitanje i traženje odgovora u toj ili drugim knjigama. I bez posebnih odnosa s javnošću i marketinga, knjiga kao komunikacijski medij ima potencijal i mobilizirati komunikatora za sebe samu. McLuhanova izreka „medij je poruka“ možda se najpotpunije artikulira upravo u knjizi. „Reci svom prijatelju“ ponajbolje funkcionira u komunikaciji knjige sa svojom publikom; ona je u stanju, ne samo utjecati na kulture i civilizacije te izazivati ratove, nego i potaknuti jednoga čitatelja da potakne drugoga čitatelja da ju pročita.

LITERATURA

Briggs A., Burke P. (2011). *Socijalna povijest medija, od Gutenberga do interneta*, Zagreb: Pelago.

Darnton R. (2002). What is the history of Books?, u: *The Book History Reader*, 9-26, Finkelstein D., McCleery A. (ur.), London – New York: Routledge.

Einstein E. (1993). *The Printing Press as an Agent of Change. Communication and Cultural Transformation in Early-Modern Europe*, Cambridge: Cambridge University Press.

Escarpit R. (1972). *Revolucija knjige*, Zagreb: Prosvjeta.

Haslam A. (2006). *Book design*. London: Laurence King Publishing.

Hesse C. (1996). Books in time, u: Nunberg G. (ur.), *The Future of the Book*, Berkley: University of California Press.

Wischenbart R. (2008). Ripping off the cover: Has digitization changed what's really in the book?, *Logos*, 19 (4), 196-202.

McLuhan M. (2008). *Razumijevanje medija*, Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.

McLuhan M. (2012). *Elektronski mediji i kraj kulture pismenosti*, Beograd: Karpos.

Manguel A. (2001). *Povijest čitanja*, Zagreb: Prometej.

Solar M. (2008). *Književni leksikon*, Zagreb: Matica hrvatska.

Stipčević A. (1985). *Povijest knjige*, Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske.

Tomašević N., Kovač M. (2009). *Knjiga, tranzicija, iluzija*, Zagreb: Naklada Ljevak.

Tomić Z. (2016). *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*, Zagreb-Sarajevo: Sinopsis.

Velagić Z. (2013). *Uvod u nakladništvo*, Osijek: Filozofski Fakultet u Osijeku.

Zaid G. (2005). *Koliko knjiga?*, Zagreb: Algoritam.

Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima NN 167/03 (NN 96/18). Preuzeto 24. 6. 2020. s <https://www.zakon.hr/z/106/Zakon-o-autorskom-pravu-i-srodnim-pravima>

BOOK AS A MULTILAYERED FORM OF COMMUNICATION

ABSTRACT

Literally speaking, the book is usually a monologue medium, although in reality it transfers messages between author and reader. But solitary reading books is just „the beginning of the story“. Reading can be aloud, in itself, public and shared, private, and ritual ... and each of the forms and ways of reading carries a possible difference in perception, understanding and memory of what is being read. Considering where, who and what is being read, it can be lonely but also engaged social act. It may be a monologue, but also may encourage dialogue. Although written text to endlessly repeats the same thing, and most often can not answer readers direct question, it can trigger this question, and, searching an answer in that or other books.

Keywords: book, communication, author, reader, reading

UDK: 005.334
378.6:27]
Izvorni znanstveni rad
15. VII. 2020.

SUZANA OBROVAC LIPAR *

KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU KATOLIČKIH SVEUČILIŠTA

SAŽETAK

Za neku osobu, tvrtku ili instituciju kriza uvijek predstavlja izazov, prekretnicu ili prijelomnu točku nakon koje ništa više nije isto. Ovisno o spremnosti, promišljenosti i brzini reakcije u pojedinoj krizi, situacija se može promijeniti nabolje ili nagore. Svjesni navedenoga, stručnjaci za komunikaciju prepoznaju koliko je važno upravljati krizom i biti pripremljen za nju i prije nego što se ona dogodi, kao i koliko je važno uspostaviti razinu kontrole nad krizom da ne bi eskalirala i time naštetila nečijemu teško stečenom ugledu.

U visokoobrazovnim institucijama krize mogu uzrokovati različiti događaji: od pucnjave ili požara na kampusu, kibernetičkih napada, tužbi za zlostavljanje i diskriminaciju, plagiranja radova, neadekvatnih uvjeta studiranja pa sve do studentskih nemira. Krize svakako ne zaobilaze ni katolička sveučilišta. Predmet je ovoga rada istraživanje upravljanja krizom i kriznom komunikacijom na katoličkim sveučilištima. U anketnome upitniku, sastavljenom za ovaj rad, ispitanici su odgovarali na pitanja o komunikacijskoj strategiji i planovima, pripremljenosti za krizu, odgovornosti za komunikaciju krize u javnosti, o odnosima s medijima i komunikacijskim kanalima kojima se pritom služe. Očekivani rezultati ovog rada mogu upotrijebiti kao poticaj i smjernice za izradu komunikacijskih strategija i planova za krizne situacije na visokoobrazovnim institucijama.

Ključne riječi: krizno komuniciranje, upravljanje krizom, odnosi s javnošću, komunikacija, katolička sveučilišta.

* Catholic University of Croatia, Zagreb, Croatia, pr@unicath.hr

1. UVOD

Suvremena praksa odnosa s javnošću sve se češće susreće s upravljanjem krizom i komuniciranjem u kriznim situacijama. Iako postoje mnogobrojni znanstveni i stručni izvori koji praktičarima mogu olakšati život u kriznim situacijama, o tome se ne razmišlja sve dok se kriza ne dogodi. Kriza se može promatrati s različitih gledišta i ovisiti o različitim okolnostima. Ona je znak da je potrebna promjena te da ustaljene prakse i procesi ne odgovaraju novonastaloj situaciji. Ima svoju krivulju postupanja koju ne treba zanemariti, nego je treba prepoznati i reagirati spremno i bez straha. Krizno komuniciranje u trenutcima krize instituciji mora biti prioritet. Ako u krizi izostane reakcija menadžmenta zbog neorganiziranosti, nesnalaženja ili opiranja odgovornosti, menadžment mora biti spreman na različite vrste posljedica i štete za ugled institucije ili za odnose s dionicima.

Kako se s krizama suočavaju katolička sveučilišta? Što čini njihove najčešće krizne situacije? Kako se snalaze u tim situacijama? Kako ih rješavaju? Pripremaju li se prije krize za krizne situacije? Ova su pitanja postavljena voditeljima i suradnicima u uredima za odnose s javnošću na katoličkim sveučilištima pomoću posebnoga anketnog upitnika.

1.1. Upravljanje krizom i krizna komunikacija

U hrvatskome jeziku kriza podrazumijeva „dubok, sveobuhvatan poremećaj u životu pojedinca s više ili manje teškim i trajnim posljedicama; prijelomno, prolazno teško stanje (društvena, politička kriza, ekonomska kriza)“ (Hrvatska enciklopedija, 2020). U medicini kriza je „prijelomna faza u tijeku akutne bolesti ili iznenadno pogoršanje neke kronične bolesti“, a jezična joj se podloga temelji na latinskome izrazu *crisis*, što znači prosudba, dok u grčkome jeziku *κρίσις* znači odluka (Hrvatska enciklopedija, 2020).

Upravljanjem krizom i kriznom komunikacijom bavili su se mnogi autori. U svojim definicijama Laurence Barton (1993), Steven Fink (2002), Timothy Coombs (2015), Zoran Tomić (2016) ističu da je kriza „atipičan, neodređen, nestabi-

lan i dinamičan događaj štetan za organizaciju“, koji prema Timothyju L. Sellnowu i Matthewu W Seegeru „stvara visok stupanj nesigurnosti i predstavlja značajnu ili uočenu prijetnju za ciljeve koji se nalaze visoko na listi prioriteta organizacije ili institucije“ (Sellnow, Seeger, 2013: 7). Prema Joepu Cornelissenu, „kriza predstavlja opasnost za organizaciju i prijeti njezinu postojanju“, a od organizacije „zahtijeva odlučnu promjenu“ (Cornelissen, 2004: 186). S time se slaže i Damir Jugo koji smatra da kriza „prisiljava organizaciju da komunicira s različitim skupinama radi ograničavanja opasnosti koju može proizročiti. Pritom kvaliteta komunikacije može poboljšati ili pogoršati situaciju“ (Jugo, 2017: 23). Za Dana P. Millara i Roberta L. Heatha (2003) krizno savjetovanje i razvoj planova i protokola za krizne situacije puno su više od kućne radnosti. Stoga se u organizacijama i institucijama razvijaju poslovni planovi ili se taj posao povjера agencijama koje razvijaju strateške planove za krizne situacije da bi izbjegli štetu za ugled svoga brenda, proizvoda ili usluge. Oni definiraju krizu kao „predvidiv događaj koji dolazi u nezgodno vrijeme i koji zapravo ima stvarne posljedice za interese dionika, kao i za reputaciju organizacije pogođene krizom“ (Millar, Heath, (ur.), 2003: 2). Analizirali su oko dvadeset različitih definicija krize i upravljanja krizom te utvrdili da definicije naglašavaju gubitak ugleda, nesposobnost suočavanja s procesima koji nisu u rutini organizacije, stres, nedostatak kontrole, neizvjesnost, suočavanje s neispunjenjem misije i strateških planova organizacije, smanjenu mogućnost tržišnoga natjecanja i drugo. U obrazloženju navode da svaka kriza ima dvije dimenzije: upravljačku i komunikacijsku. Stoga je, zaključuju, osim osmišljavanja strategije i taktike, planiranja kriznih situacija, treninga osoblja s razrađenim ulogama u kriznim situacijama, potrebno unaprijed osmisliti i poruke koje će se koristiti prije, tijekom i nakon kriznih situacija.

Prije upravljanja krizom potrebno je odrediti vrste i uzroke krize. Otto Lerbinger (2012) izdvaja osam tipova kriznih situacija: prirodne, tehnološke, konfrontacijske, zlonamjerne, krize uzrokovane lošim odlukama uprave, prijevare, nepravilnosti u radu uprave i gospodarske krizne situacije. Zoran Tomić i Josip Sapunar smatraju

da je za upravljanje krizom važno detektirati uzroke krize, a dijele ih na vanjske (katastrofe, nesreće, političke i gospodarske promjene, recesiju, promjene na tržištu, socijalno okruženje) i unutarnje (korupcija, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije i drugo) (Tomić, Sapunar, 2006: 301). Krizno upravljanje Jugo definira „kao niz čimbenika organiziranih za borbu s kriznom situacijom, čija je osnovna svrha smanjiti njezine negativne učinke, odnosno štete za organizaciju“ (Jugo, 2017: 25).

Da bi se uspostavila što bolja komunikacija u kriznoj situaciji, potrebno je prepoznati tijek razvoja krize, tj. njezine cikluse. Najčešće spominjan model je onaj Coombsa (2015) te Sellnow i Seegera (2013), koji smatraju da se kriza kreće po trofaznome modelu: pretkrizna faza (identifikacija, planiranje i priprema za negativan događaj), krizna faza (suočavanje i brza reakcija) i postkrizna faza (opuštanje i pripremanje za povratak u normalno stanje). U literaturi se pronalazi i četverofazni model Stevena Finka (2002), koji krizu uspoređuje s bolešću; petofazni model upravljanja krizom Kathleen Fearn–Banks (2010) i šestofazni model Barryja Turnera, koji se usredotočuje na katastrofe (Jugo, 2017: 95). Komunikacija u kriznoj situaciji posve je drugačija od uobičajene. Krizno komuniciranje, prema Tomiću i Sapunaru, podrazumijeva „uporabu poruka u svrhu popravljavanja odnosa između suprotstavljenih strana“ (Tomić, Sapunar, 2006: 304). Ralph Tench i Liz Yeomans smatraju da učinkovito komuniciranje u kriznim situacijama može podržati i popraviti ugled tvrtke, dok, prema njihovu mišljenju, loše upravljanje ili nedostatak komunikacije može imati izrazito negativan učinak na poslovanje i ugled tvrtke (Tench, Yeomans, 2009: 434). Lerbinger ističe brzinu i učinkovitost krizne komunikacije kao preduvjet za suzbijanje štete prije nego što kriza poprimi šire razmjere (Lerbinger, 2012: 45). U kriznim situacijama komunikacija s medijima postaje intenzivnija i oprežno suptilnija. Mediji nisu samo najzahtjevniji komunikacijski kanal, nego su i posebna ciljna skupina koja želi činjenice. Uz već poznate tradicionalne načine, o krizama se izvještava i na društvenim mrežama, gdje se neke

vijesti objave prije *mainstream* medija. Praktičari odnosa s javnošću koriste društvene mreže za izvještavanje, ali i istodobno upućivanje poruka i „pristašama“ i „neprijateljskom taboru“. Ipak, u kriznim situacijama brzini se ne bi smjelo davati prednost pred točnošću i provjerenošću informacija, što je jedan od ključeva uspješne komunikacije.

Uspješna krizna komunikacija i cijeli proces odnosa s javnošću, prema Ani Tkalac Verčič, ima četiri koraka: procjena rizika, planiranje krizne komunikacije, odgovor i oporavak (Tkalac Verčič, 2016: 319). Procjena rizika podrazumijeva prepoznavanje različitih prijetnji i opasnosti, ali i akcije koje je potrebno poduzeti da bi se kriza uklonila ili umanjila. Planiranje krizne komunikacije obuhvaća razvoj komunikacijske strategije za prepoznate rizike, odgovor znači provedbu kriznih komunikacijskih strategija, a pod oporavkom se podrazumijeva ocjena kvalitete odgovora organizacije i poduzimanje prikladne akcije na osnovi naučenoga.

Pripremljenost i svijest o postojanju i najmanjega rizika za početak krize uvelike mogu pomoći uspješnom suočavanju s tzv. „novonormalnim“. Prema Tenchu i Yeomans (2009) priprema obuhvaća nekoliko koraka: reviziju krizne situacije, procjenu ranjivosti, odnosno snaga organizacije ili institucije, pripremu priručnika za krizne situacije s osnovnim porukama, identifikaciju publike te trening i simulaciju kriznih situacija za upravu, menadžment i glasnogovornika, osmišljen tako da stvori atmosferu stvarne krizne situacije.

Tomić (2016: 441) savjetuje izradu plana za kriznu komunikaciju koji određuje tko je odgovoran za pružanje informacija i kojim javnostima preko kojih komunikacijskih kanala. Isto tako, smatra da u kriznoj situaciji prednost u primanju informacija ima unutarnja javnost te je planom potrebno odrediti način na koji će ta javnost biti informirana (licem u lice, telefonom ili elektroničkom poštom). Nakon što je obaviještena unutarnja javnost, slijede ključne javnosti. U kriznome je planu, također, definirano stvaranje kriznoga tima, tko će s kime preuzeti kontaktiranje, imenuje se glasnogovornik krize koji u ime institucije predočuje raspoložive informacije.

1.2. Krizno komuniciranje na sveučilištima

Sveučilišta kao visokoobrazovne institucije čiji je cilj obrazovati, istraživati i služiti zajednici (Henderson, 2001) suočena su sa sličnim krizama kao i ostale organizacije ili institucije. Ubojstvo 2007. godine na kampusu Sveučilišta Virginia Tech (History.com, 2007), seksualno nasilje nad studentima sportašima na Državnom sveučilištu Penn (Viera, 2011), porast studentskih samoubojstava u Velikoj Britaniji (Raddi, 2019), plagiranje doktorske teze u Njemačkoj (Zenthöfer, 2020) ili poplava na kampusu Sveučilišta Hildesheim (Lange, 2017), samo su neke krizne situacije s kojima se susreću sveučilišta u svijetu. Neke od ovih kriza nisu se mogle predvidjeti, no da bi izbjegla nespremnost i nesnalaženje u izvanrednoj situaciji, sveučilišta moraju pripremati timove i planove za upravljanje kriznim situacijama i krizno komuniciranje.

Naim Kapucu i Sana Khosa smatraju da bi sveučilišta trebala poznavati svoja ranjiva mjesta i na temelju toga stvoriti sustave otporne na katastrofe (Kapucu, Khosa, 2013: 4). Tako su Ian I. Mitroff, Michael A. Diamond i Murat C. Alpaslan (2006) proveli istraživanje na sveučilištima i utvrdili da su spremna sveučilišta imala planove za upravljanje katastrofama i krizama, metode kojima su detektirala rane znakove upozorenja o potencijalnim krizama, interdisciplinarni tim iz različitih odjela i dijelova sveučilišta, kao i unaprijed osiguranu podršku unutarnjih i vanjskih dionika.

Andreas Schwarz i Johanna Bucker (2019) navode da je strateški cilj kriznoga komuniciranja na sveučilištima umanjiti gubitak ugleda i povjerenja kod relevantnih dionika i pritom osloboditi operativni prostor za postizanje strateških ciljeva organizacije u danim prilikama. Pritom su ključne funkcije krizne komunikacije (zaštita interesa dionika i zaštita interesa institucija) međuovisne: ako dionici krizno komuniciranje proizišlo sa sveučilišta percipiraju kao promašeno ili neučinkovito, sveučilište će izgubiti ugled i povjerenje dionika; suprotno tomu, sveučilišta koja ne uživaju ugled i povjerenje dionika, vjerojatno u kriznim situacijama imaju manje šanse poslati prave poruke s ciljanim učinkom.

2. PREDMET I CILJ RADA

Predmet ovoga rada čini pregled aktivnosti u svezi s upravljanjem krizom i kriznim komuniciranjem na katoličkim sveučilištima u Europi i izvan nje.

Primarni je cilj rada ispitati istraživački problem uz sudjelovanje praktičara odnosa s javnošću na katoličkim sveučilištima koji su izravno uključeni u proces kriznoga komuniciranja.

Sekundarni je cilj ukazati na važnost bavljenja kriznom komunikacijom, osobito u pripremnoj fazi, te naglasiti važnost uključivanja kriznoga komuniciranja u komunikacijske strategije katoličkih sveučilišta.

3. METODOLOGIJA

Za potrebe ovoga rada provedeno je empirijsko kvantitativno istraživanje. Anketni upitnik poslan je na 30 izabranih katoličkih sveučilišta s liste članica Međunarodne federacije katoličkih sveučilišta (FIUC, 2020). Na upitnik je odgovorilo jedanaest sveučilišta, odnosno 36 %, što predstavlja uobičajen postotak odgovora na internetske ankete (Survey anyplace, 2020).

Odgovore na anketni upitnik vratilo je šest katoličkih sveučilišta iz Europe (Katoličko sveučilište u Ružomberoku, Slovačka; Katoličko sveučilište Ivana Pavla II. iz Lublina, Poljska; Sveučilište Sulkhan-Saba Orbeliani iz Tbilisija, Gruzija; Portugalsko katoličko sveučilište iz Lisabona, Portugal; Hrvatsko katoličko sveučilište iz Zagreba, Hrvatska; Katoličko sveučilište Pázmány Péter iz Budimpešte, Mađarska) i pet katoličkih sveučilišta izvan Europe (Sveučilište Notre Dame, Indiana, Sjedinjene Američke Države; Sveučilište Rafael Landívar iz Guatemala Cityja, Guatemala; Australijsko katoličko sveučilište, Australija; Sveučilište Iberoamericana, Ciudad de Mexico, Meksiko; Sveučilište Antonine iz Hadat-Baabda, Libanon).

U ime sveučilišta anketni upitnik ispunjavali su glasnogovornici, voditelji ili suradnici u uredima za odnose s javnošću navedenih sveučilišta, i to od 22. listopada do 15. studenoga 2019. godine. Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja

uz korištenje internetskoga anketnog upitnika izrađenoga pomoću Google obrasca. Ispitanici su pristupali upitniku preko poveznice upućene e-poštom.

Upitnik se sastojao od 25 pitanja i 114 čestica. Od prvoga do šestog pitanja navode se opći podaci o sveučilištima (ime, grad, država, godina osnutka, broj studenata i broj zaposlenika). Od 7. do 24. pitanja unaprijed su ponuđeni odgovori u svezi s planiranjem krizne situacije, pripremljenosti za krizno komuniciranje i odnose s medijima. U 25. pitanju korištena je Likertova ljestvica u rasponu od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) za ispitivanje stavova u svezi s deset ključnih načela upravljanja kriznim situacijama. Konstrukti i tvrdnje korištene u ovom istraživanju osmišljeni su na osnovi konstrukata i radova: Aldric (2013) i Tench i Yeomans (2009). Metoda deskriptivne statistike korištena je za obradu i komentiranje rezultata istraživanja.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prema dobivenim rezultatima šest od jedanaest sveučilišta komunikacijsku strategiju bazira na pisanome obliku, dok je pet sveučilišta nema, a samo tri posjeduju komunikacijski plan u pisanome obliku.

Na pitanje koji je razlog da sveučilište nema krizni komunikacijski plan, šest od jedanaest sveučilišta odgovara da im to nije prioritet, četiri smatraju da je krizni komunikacijski plan rijetko potreban i jedno sveučilište smatra da planiranje krizne komunikacije uzima previše vremena.

Na pitanje o uspješnosti implementiranja upravljanja krizama na sveučilištu, rezultati su podjednaki: tri od jedanaest sveučilišta smatraju da imaju formalno implementiran proces upravljanja krizama, tri od jedanaest neprekidno poboljšavaju proces upravljanja krizama, na četiri od jedanaest sveučilišta proces upravljanja krizama nije strukturiran, a na jednome je sveučilištu izrađen plan upravljanja krizama, no nikad nije upotrijebljen. Osam od jedanaest sveučilišta smatra da je njihovo upravljanje krizama učinkovito.

Na pitanje koliko su pripremljeni uprava/menadžment/glasnogovornik¹ za upravljanje sljedećom krizom koja se može dogoditi, tri od jedanaest sveučilišta odgovaraju da uprava nije uključena, nego da krizu rješava menadžment, tri od jedanaest odgovaraju da je dobro pripremljeno, dva da su adekvatno pripremljeni i tri da nisu uopće ili nisu dovoljno dobro pripremljeni. Kada je riječ o kriznoj komunikaciji na sveučilištu, sedam od jedanaest sveučilišta nema razrađen priručnik za krizno komuniciranje, šest od jedanaest ne simulira krizne situacije na sveučilištu, na sedam od jedanaest sveučilišta menadžment, uprava i glasnogovornici prolaze medijski trening, na pet od jedanaest kriznim komuniciranjem upravlja menadžment, dok se na četiri od jedanaest sveučilišta kriznim komuniciranjem bavi ured za odnose s javnošću.

U posljednje tri godine na šest od jedanaest sveučilišta bila je jedna do tri prilike kada je aktiviran sustav za upravljanje krizama, a najčešći razlozi bili su negativno izvještavanje u medijima (8 od 11 sveučilišta), širenje netočnih činjenica (6 od 11 sveučilišta) i javno sučeljavanje s dionicima (4 od 11 sveučilišta). Od kriza koje su, prema mišljenju ispitanika, bile najizraženije, četiri sveučilišta navela su negativno izvještavanje u medijima, dva sveučilišta javno sučeljavanje s dionicima, dva sveučilišta manji broj upisanih studenata, a po jedan odgovor bio je vezan uz glasine, zdravstvene rizike i ekološke ili prirodne katastrofe.

Na pitanje što se dogodilo nakon krize, četiri sveučilišta odgovorila su da se ništa značajno nije dogodilo, na dva su se dogodile značajne promjene, na dva je sve ostalo isto, na dva ispitanici nisu bili sigurni što se dogodilo, a na jednome sveučilištu dogodile su se neke promjene, ali s varirajućim stupnjem učinkovitosti.

U odnosu s medijima, na četiri od jedanaest sveučilišta glasnogovornik je zadužen za obavještavanje medija o krizi, na tri sveučilišta menadžment, a na tri sveučilišta ured za odnose s javnošću.

Od komunikacijskih alata u slučaju krize, devet

¹ Pod upravom se smatraju rektor i prorektori, dekani fakulteta i pročelnici odjela, dok se pod menadžmentom smatra tajnik sveučilišta i voditelji ureda i odjela. Glasnogovornik može biti osoba iz ureda za odnose s javnošću, ali i osoba iz menadžmenta sveučilišta.

od jedanaest sveučilišta koristi se priopćenjem za javnost kao dominantnim komunikacijskim alatom, njih osam elektroničkom poštom, šest mrežnom stranicom i šest ih bira osobni kontakt s novinarima. Osam od jedanaest sveučilišta medije o krizi informira odmah nakon što se odabere i provjere sve informacije. Šest od jedanaest sveučilišta samostalno vrši monitoring društvenih mreža, dva sveučilišta za to koriste vanjske agencije, dok tri sveučilišta u kriznim situacijama ne polažu toliko pažnje na društvene mreže. Kada je riječ o tvrdnjama u svezi s deset načela upravljanja kriznim situacijama, osmišljenih na osnovi Tenchovih i Yeomansovih tvrdnji (2009), rezultati su sljedeći: više od polovice sveučilišta u kriznim situacijama uvijek definiraju kratkoročne i dugoročne probleme. Devet sveučilišta slaže se s tvrdnjom o upravljanju informacijama iz jedne točke djelomično (4/11) ili u potpunosti (5/11). Većinom se ne slažu da se poslovanje na sveučilištu odvija kao da kriza ne postoji. Kada planiraju krizne scenarije, gotovo svi (8/11) u obzir uzimaju najgore scenarije. Djelomično (3/11) ili u potpunosti (4/11) slažu se da odgovorna osoba ima čitav tim koji pruža informacije tijekom upravljanja krizom. Polovica sveučilišta (5/11) nikad ne započinje „bitku“ s medijima, konkurencijom ili nevladinim organizacijama. U odnosima s medijima devet od jedanaest sveučilišta medijima uvijek predstavlja provjerene informacije, uzroke i posljedice. Na tvrdnju treba li osoba kriva za krizu biti otpuštena, tri od jedanaest sveučilišta se s tom tvrdnjom djelomično ne slažu, sedam od jedanaest sveučilišta se niti slaže niti ne slaže i jedno se sveučilište djelomično slaže. U vremenu krize sveučilište ovisi samo o jednoj osobi, s tom tvrdnjom se uopće ne slažu pet sveučilišta, dva sveučilišta se djelomično ne slažu, tri sveučilišta se niti slažu niti ne slažu, dok se samo jedno sveučilište u potpunosti slaže. S tvrdnjom da u kriznoj komunikaciji nikada ne koriste odgovor „bez komentara“, četiri se sveučilišta niti slažu niti ne slažu, tri sveučilišta se djelomično ne slažu, jedno sveučilište se djelomično slaže, a samo jedno sveučilište se u potpunosti slaže. Promatra li se ovo istraživanje s razine ovdje uključenih šest katoličkih europskih sveučilišta i pet katoličkih sveučilišta izvan Europe, uočene su u nekim segmentima bitne razlike, ali i slič-

nosti. Zanimljivo je primijetiti da četiri od pet sveučilišta izvan Europe imaju komunikacijsku strategiju, a samo dva imaju krizni komunikacijski plan. S druge strane, samo dva europska sveučilišta imaju krizni komunikacijski plan. Sveučilišta izvan Europe smatraju da su dobro pripremljena za krizne situacije, tri od pet sveučilišta nemaju priručnik za kriznu komunikaciju, ali tri od pet više puta godišnje vježba scenarije za odgovor na krizu, a glasnogovornici ili članovi uprave odlaze svake dvije (ili su unatrag dvije godine bili) na medijski trening na temu krize. Za razliku od njih, nijedno od europskih sveučilišta nema priručnik za kriznu komunikaciju, samo jedno sveučilište jednom godišnje simulira kriznu situaciju, dok ostalih pet sveučilišta to ne prakticira i nisu sigurni jesu li glasnogovornici ili netko od uprave bili na medijskim treninzima. U sveučilištima izvan Europe na četiri od pet sveučilišta uredi za odnose s javnošću zaduženi su za upravljanje i koordiniranje komunikacijske krize, dok na četiri od šest europskih sveučilišta to čini menadžment. Europska sveučilišta i ona izvan Europe u posljednje tri godine aktivirali su svoje sustave za upravljanje kriznim situacijama jednom do tri puta. Većinom su i jedni i drugi kao razlog za to naveli negativno izvještavanje u medijima (4/5 sveučilišta izvan Europe, 4/6 europskih sveučilišta). Najveću kriznu situaciju na četiri od šest europskih sveučilišta povezuju s negativnim izvještavanjem u medijima, dok je na sveučilištima izvan Europe samo jedno sveučilište to istaknulo kao najveću kriznu situaciju, a ostali navode zdravstvene razloge, ekološke i prirodne katastrofe, glasine, sukobe s dionicima. Sveučilišta izvan Europe kao komunikacijski alat najviše koriste vlastite mrežne stranice (5/5), društvene mreže (5/5), elektroničku poštu (4/5), objave za medije (4/5) i osobni kontakt s novinarima (3/6). Na europskim sveučilištima najviše se ističu kao komunikacijski alat elektronička pošta (4/6) i objave za medije (4/6) te društvene mreže (3/6) i osobni kontakt s novinarima (3/6). Sva sveučilišta u Europi i izvan nje odmah obavještavaju medije o krizi, koristeći provjerene i točne informacije, a što se tiče praćenja društvenih mreža, izvan Europe prate samostalno (2/5), uz pomoć agencije (2/5) ili nisu proaktivna (1/5), dok u Europi četiri od šest sveučilišta samostal-

no prati i kontrolira društvene mreže, a dva sveučilišta nisu proaktivna na tom području. Vrijedilo bi istaknuti, promatrajući ukupne rezultate pripremljenosti za upravljanje krizom i komuniciranjem u kriznim situacijama, da je među katoličkim sveučilištima u Europi na strateškoj i operativnoj razini najbolje pripremljeno Katoličko sveučilište Ivan Pavao II. iz Lublina u Poljskoj, a izvan Europe Sveučilište Notre Dame iz Sjedinjenih Američkih država. Odgovori su im u većini pitanja u svezi s upravljanjem krizom i kriznim komuniciranjem istovjetni. Tako oba sveučilišta posjeduju komunikacijsku strategiju u pisanome obliku kao i krizni komunikacijski plan. Oba sveučilišta krizni plan rijetko koriste, ali je upravljanje krizom implementirano kao formalni proces na sveučilištu. Po njihovu mišljenju sustav upravljanja krizama je učinkovit i njihov je menadžment, glasnogovornik ili ured za odnose s javnošću dobro pripremljen za upravljanje kriznom situacijom. Na upite medija odgovaraju odmah nakon što se provjere sve relevantne informacije. Razlika između ova dva sveučilišta je u tome što kriznom komunikacijom na Sveučilištu Ivana Pavla II. u Poljskoj upravlja Uprava Sveučilišta, što je tipično i za druga katolička sveučilišta iz Europe, dok na Sveučilištu Notre Dame kriznom komunikacijom upravlja Ured za odnose s javnošću, što je, prema rezultatima ovoga istraživanja, tipično za sveučilišta izvan Europe.

5. RASPRAVA

Iako postoje brojna istraživanja o upravljanju krizama i kriznom komuniciranju, vrlo je ograničen broj takvih empirijskih istraživanja. Tu tvrdnju potkrepljuju Schwarz i Bücker (2019) koji su analizirajući literaturu zaključili da se većina publikacija bavi istraživanjima i studijama slučajaja iz Sjedinjenih Američkih Država, kod kojih su uočene manjkavosti u poštovanju znanstvenih principa i metodologije te oskudan doprinos razvoju teorije. Navode nadalje da se u radovima ograničavaju na narativ u svezi s događanjem te donose zaključke o poduzetim mjerama u kriznoj komunikaciji koji se potom pretvaraju u primjere dobre prakse.

Istraživanje slično ovdje predstavljenom proveli su Schwarz i Bücker (Schwarz A., Bücker J., 2019) na 121 sveučilištu i 220 veleučilišta u Njemačkoj, u kojemu su procjenjivali iskustva 67 djelatnika iz odnosa s javnošću u svezi s upravljanjem krizom i posljedicama, kao i kriznom komunikacijom. Njemačko istraživanje uvelike se podudara s ovdje predstavljenim rezultatima: 53 % ispitanika priznalo je da je doživjelo najmanje jednu kriznu situaciju u svome radu; 49 % kriza bilo je u svezi s javnim sukobljavanjem s dionicima; 47 % s negativnim medijskim objavama, a 40 % kriza uzrokovali su zaposlenici svojim postupcima; 26 % kriza uzrokovali su nasilje, plagijatori i zdravstveni rizici. U pripremnome razdoblju njemačko istraživanje pokazuje da se medijski treninzi i najgori krizni scenariji rijetko upotrebljavaju. Kao komunikacijski alat u kriznim situacijama njemačko istraživanje pokazuje slične rezultate kao i istraživanje u ovome radu: koriste se objavom za medije, vlastitim mrežnim stranicama i pripremljenim izjavama za medije, a osobita se pozornost posvećuje komunikaciji preko *Facebooka*. Njemačko istraživanje pokazalo je i da je menadžment primarno nadležan za krizno komuniciranje, a tek onda odjel za odnose s javnošću ili glasnogovornik visokoobrazovne ustanove.

Vrijedan doprinos proučavanju kriznoga komuniciranja na visokoobrazovnim institucijama izvan Europe, točnije u Južnoj Africi, svojim empirijskim istraživanjem dali su S. B. Hussain i V. P. Rawjee (Hussain, S. B.; Rawjee V. P., 2014) 2014. godine. Intervjuirajući voditelje ureda za odnose s javnošću na visokoobrazovnim institucijama, došli su do rezultata da 75 % ispitanika u pripremnj fazi posvećuje pozornost događajima u okolini; 75 % ispitanika reklo je da njihove institucije imaju krizni plan, što je bitno više od onoga što su naveli ispitanici u ovome radu; istaknuto je da se u obavještavanju medija 100 % komunikacije odvija preko novina ili radija. Pozornost se pridaje i komunikaciji preko televizije (20 %), dok se društvenim mrežama ne pridaje posebna važnost, za razliku od istraživanja u ovome radu, u kojemu je glavna komunikacije s javnošću stavljena na društvene mreže, priopćenja za javnost i komuniciranje preko vlastitih mrežnih stranica.

Istraživanje prikazano u ovome radu, uz konzultaciju sekundarne literature i prema saznanju autorice, jedino je takvo dosad provedeno na katoličkim sveučilištima.

Jedno od ograničenja ovoga istraživanja relativno je mal uzorak. Zašto se više sveučilišta nije odazvalo, teško je reći. Sudeći po nekim odgovorima, prema kojima se krizni komunikacijski plan ne nalazi visoko na listi prioriteta, to bi mogao biti jedan od pokazatelja za daljnje razmatranje.

6. ZAKLJUČAK

Kada govorimo o upravljanju krizom, komunikacija zauzima ključno mjesto. Komunikacija je razlog razdvajanja dviju ili više strana, ali je i vezivo koje dobro osmišljenom strategijom te strane ponovno spaja.

Predstavljeno istraživanje u ovome radu provedeno je na katoličkim sveučilištima u Europi i šire, analiza dobivenih odgovora navodi na to da kod katoličkih sveučilišta generalno postoji svijest o potrebi pripremljenosti za upravljanje krizom, kao i za kriznim komuniciranjem. Iako na strateškoj razini krizno komuniciranje uglavnom nije prioritet, na operativnoj razini poduzimaju se određene radnje da se u krizi postupa po načelima struke. Za budući razvoj odnosa s javnošću na katoličkim sveučilištima, svakako bi bilo uputno uvrstiti krizni komunikacijski plan u komunikacijsku strategiju sveučilišta. Nužno je osmisliti predradnje, izraditi alate, formirati timove i oblikovati poruke već u pripremljenoj fazi kako bi ih se moglo upotrijebiti u trenucima krize, a u razdoblju nakon krize učiniti evaluaciju aktivnosti i pronaći prostor za napredak.

U kriznome komuniciranju vrlo je važno prepoznati faze i tipove krize. Prepoznajući signale koje kriza šalje, pripremljeni praktičari aktiviraju mehanizme koje će komunikaciju s dionicima, ali i s medijima, učiniti brzo i učinkovito te s provjerenim i točnim podacima i činjenicama. Osobama zaduženim za upravljanje krizom i koordiniranje krizne komunikacije u upravama trebalo bi pokloniti povjerenje, osloboditi ih svakodnevnih poslova i na raspolaganju im dati tim ljudi kao podršku, a sve s ciljem rješavanja

krize, očuvanja ugleda institucije te zaštite interesa svih dionika tog procesa.

LITERATURA

- Barton, L. (1993). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heart of Chaos*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Coombs, T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Los Angeles: Sage Publications.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication - Theory & Practice*. London: Sage.
- Fearn-Banks, K. (2010). *Crisis communications: A casebook approach*. Routledge.
- Fink, S. (2002). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Lincoln, NE: iUniverse.
- Henderson, J. K. (2001). Educational Public Relations. U R. L. Heat, *Handbook of Public Relations* (str. 535-549). Sage.
- Hussain, S. B.; Rawjee V. P. (2014). Crisis communication at higher education institutions in South Africa: A public relations perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(2), 144-150.
- Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
- Kapucu, N., Khosa, S. (2013). Disaster resiliency and culture of preparedness for university and college campuses. *Administration & Society*, 45(1), 3-37.
- Lebinger, O. (2012). *The crisis manager: Facing disasters, conflicts, and failures*. Routledge.
- Millar, D. P., Heath, R. L. (Eds.). (2003). *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Routledge.
- Mitroff, I. I., Diamond, M. A., Alpaslan, C. M. (2006).

How prepared are America's colleges and universities for mayor crisis: Assessing the state of crisis management. *Change*, 61-67.

Schwarz A., Bücker J. (2019). Krisenkommunikation von Hochschulen. U B. M. Fähnrich, *Forschungsfeld Hochschulkommunikation* (str. 271-295). Wiesbaden: Springer VS.

Sellnow, T. L., Seeger, M. W. (2013). *Theorizing crisis communication* (Svez. 5). John Wiley & Sons.

Tench R., Yeomans L. (2009). *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

Tkalac Verčić, A. (2016). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću - teorija i praksa*. Zagreb-Sarajevo: Synopsis.

Tomić, Z.; Sapunar, J. (2006). Krizno komuniciranje. *HUM*, 298-310.

MREŽNI IZVORI

- Aldric, A. (2013). *Coping with Crisis and Complexity - A complexity science-informed approach to crisis management*. Dostupno na [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net/publication/259885706_Coping_with_Crisis_and_Complexity_-_A_complexity_science-informed_approach_to_crisis_management/stats). https://www.researchgate.net/publication/259885706_Coping_with_Crisis_and_Complexity_-_A_complexity_science-informed_approach_to_crisis_management/stats pristupljeno 20. 8. 2019.
- FIUC. (2019) http://www.fiuc.org/page-membres_en.html, pristupljeno 15. 7. 2020.

History.com, E. (2007). *Virginia Tech shooting leaves 32 dead*. <https://www.history.com/this-day-in-history/massacre-at-virginia-tech-leaves-32-dead>, pristupljeno 15. 7. 2020.

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. (2020). Leksikografski zavod Miroslav Krleža: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34066>, pristupljeno 1. 7. 2020.

Lange, I. (2017). *Hochwasser: Kulturcampus in Hildesheim*. <https://www.uni-hildesheim.de/uniintern/artikel/kulturcampus-ein-jahr-nach-dem-hochwasser/>, pristupljeno 2. 7. 2020.

Raddi, G. (2019). *Universities and the NHS must join forces to boost student mental health*. The Guardian: <https://www.theguardian.com/education/2019/feb/15/universities-and-the-nhs-must-join-forces-to-boost-student-mental-health>, pristupljeno 2. 7. 2020.

Surveyanyplace. (2020). *What's the average survey response rate? [2019 benchmark]*: <https://surveyanyplace.com/average-survey-response-rate>, pristupljeno 2. 7. 2020.

Viera, M. (9. 11 2011). *Paterno Is Finished at Penn State, and President Is Out*. New York Times: <https://www.nytimes.com/2011/11/10/sports/ncaaf-football/-joe-paterno-and-graham-spanier-out-at-penn-state.html>, pristupljeno 2. 7. 2020.

Zenthöfer, J. (19. March 2020). *Giffey schrieb vorsätzlich ab*. Frankfurter Allgemeine Zeitung: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/plagiatsfall-franziska-giffey-schrieb-vorsaeztlich-ab-16682375.html>, pristupljeno 2. 7. 2020.

CRISIS COMMUNICATION ON THE EXAMPLE OF CATHOLIC UNIVERSITIES**ABSTRACT**

For a person, a company or an institution the crisis always represents a challenge, a turning point or a break point after which nothing remains the same. Depending on preparedness, premeditation and the speed of reaction of a subject affected by the crisis, the situation may change for better or for worse. While having in mind the aforementioned, the communications experts are aware of the importance of managing the crisis and of being prepared for it even before it occurs. They also know how important it is to manage a certain level of control during the crisis so that it would not escalate thus inflicting damage to hard-earned reputation.

In higher education institutions, the crises may be triggered by various events: from shooting or fire on campus, cyber-attacks, molestation and discrimination accusations, plagiarism, inadequate studying conditions to student protests. The Catholic universities are not unscathed by the crises. The aim of this paper is to study management of crisis communications on Catholic universities. The questionnaire was created for the purposes of this paper, and the respondents answered the questions on communication strategy and plans, crisis preparedness, responsibility for communicating the crisis to the public, on relations between the media and the communication channels they use. We hypothesize that the results will show the preparedness of Catholic universities for crisis intervention. In practice, the results presented in this paper may serve as an instigation and guidelines for drafting the communication strategies and plans in crisis situations at higher education institutions.

Keywords: crisis communication, crisis management, public relations, communication, Catholic universities

UDK: 061.1EU:339.92(497.6)
341.7
Prethodno priopćenje
10. VI. 2020.

MILJENKO MUSA*

ULOGA KULTURE KAO MEKE MOĆI BOSNA I HERCEGOVINA NA PUTU PREMA EUROPSKIM INTEGRACIJAMA

SAŽETAK

Ovaj se rad bavi stvarnim mogućnostima koje stoje na raspolaganju Bosni i Hercegovini u ostvarenju strateškoga cilja koje je sebi zadalo bosanskohercegovačko društvo, a to je članstvo u Europskoj uniji. Kako svaka država u vanjskim odnosima može računati na tri vrste moći (vojna, ekonomska i meka moć), ovdje se pošlo od pretpostavke da ta država nema značajne vojne i ekonomske potencijale, ali i to kako se među tri izvora meke moći (vanjska politika, unutarnje političke vrijednosti i kultura) Bosna i Hercegovina za sada može uspješno koristiti samo kulturom. Stoga se, u usporedbi s dosegnutom razinom uspješnosti primjene kulture u vanjskim odnosima EU-a, došlo do zaključka da je kreiranje i primjena jedinstvene kulturno-diplomatske strategije Bosne i Hercegovine poželjan način pozitivnoga pozicioniranja te države na političkoj i društvenoj karti Europe.

Ključne riječi: meka moć, kulturna diplomacija, kultura u vanjskim odnosima EU-a, Europska unija, Bosna i Hercegovina.

* University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina, miljenko.musa@ff3.sum.ba

1. UVOD

Pojam europskih integracija odnosi se na povezivanje europskih zemalja i naroda, a politika proširenja jedna je od najvažnijih politika Europske unije (EU). Zato ovaj rad polazi od jasno izraženoga strateškog cilja Bosne i Hercegovine (BiH) od Direkcije za europske integracije BiH, a to je *članstvo u Europskoj uniji*.

Jedna od pretpostavki uspješnoga pristupanja EU-u jest i proces kreiranja pozitivnoga imidža države kandidatkinje, a tome ponajviše pridonosi „... kultura [koja] kao 'meka' moć predstavlja suštinski dio nacionalne moći“ (Haneš i Andrei, 2015: 34). Svjesnost o važnosti kulture u kreiranju pozitivnoga imidža određene države dovodi i do pojave *kulturne diplomacije*, a ono što je poglavito važno za zemlje poput BiH jest da se i malene i siromašne zemlje, ako kvalitetno upravljaju svojim identitetom i imidžem, mogu uspješno pozicionirati kao privlačan brend na međunarodnoj razini (Skoko, 2012: 16).

U istraživanjima za pisanje ovoga rada korištena su dva metodološka pristupa. Dok se prvi odnosi na predstavljanje teorijskih postignuća u određivanju predmetnih pojmova, drugi se bavi usporedbom dostignute razine njihove praktične primjene u slučaju EU-a, s jedne, te BiH, s druge strane. U skladu s tim, svrha je pokazati kako kulturna diplomacija posjeduje sposobnost i snagu promijeniti trenutačno, ne tako pozitivno, javno mišljenje koje u EU-u prevladava o BiH.

2. TEORIJSKO ODREĐENJE POJMOVA MEKE MOĆI I KULTURNE DIPLOMACIJE

Joseph Nye, tvorac kovanice *meka moć*, tvrdi da je moć „... sposobnost utjecati na ponašanje drugih kako bi se ostvarili željeni ishodi“ (Nye, 2004: 2), a to je moguće postići na tri načina: prisilom, novcem ili poticajima te privlačnošću ili uvjeravanjem. Isti autor navodi i tri razine političke moći država u međunarodnim odnosima, a to su: vojna, ekonomska i meka moć. Dok se vojna moć koristi prisilom, a ekonomska moć novčanim isplatama i poticajima, meka moć ostvaruje zadane ciljeve privlačnošću i nametanjem dnevnoga reda. Cjelovito određena, „meka

moć je sposobnost utjecanja na druge pomoću načina oblikovanja agenda koje pridobivaju, te uvjeravanjem i izmamljivanjem pozitivnoga privlačenja kako bi se postigli poželjni ishodi“ (Nye, 2012: 20). Tri su osnovna izvora meke moći država u međunarodnim odnosima, a to su: kultura, unutarnje vrijednosti i vanjska politika (Nye, 2004: 11). Za uspješnu primjenu meke moći od presudnoga značenja jest učinkovita primjena alata kulturne diplomacije kao najvažnijega dijela javno-diplomatskoga djelovanja država, jer vladine politike koje računaju na meku moć oslanjaju se upravo na javnu i kulturnu te bilateralnu i multilateralnu diplomaciju (Nye, 2004: 31). Danas „veleposlanstva nekih država također pokušavaju utjecati na vanjsku politiku država primateljica, olakšavajući izvoz svojih vlastitih kultura u te zemlje. To je poznato kao 'kulturna diplomacija'“ (Berridge, 2004: 117). Milton C. Cummings tvrdi da se „pojam 'kulturne diplomacije' odnosi [se] na razmjenu ideja, informacija, umjetnosti i drugih vidova kulture među narodima i pojedincima iz tih naroda kako bi se poticalo međusobno razumijevanje“ (Cummings, 2009: 1). Kulturna diplomacija je, stoga, djelatnost kojom vlada jedne države promovira umjetnost, obrazovanje, sustav vrijednosti i druge oblike kulturnih izričaja radi stvaranja pozitivne percepcije o sebi u stranim javnostima te stranih kulturnih vrijednosti u domaćoj javnosti. Dok tradicionalna diplomacija predstavlja međusobnu komunikaciju povlaštenih elita, a javna diplomacija komunikaciju vladinih aktera sa stranim javnostima, kulturna diplomacija omogućava međusobnu komunikaciju brojnih pojedinaca i skupina različitih zemalja i bez neposrednoga uplitanja vladinih aktera. Iako se ona može voditi i neformalno, C. Schneider ističe da „bez institucionalne potpore kulturna diplomacija nije sustavna, već hirovita i sporadična, te odražava tek interese pojedinoga veleposlanika“ (Schneider, 2007: 160). Stoga bi idealno primijenjene programe kulturne diplomacije trebala osmišljavati, financirati i usklađivati vlada određene države, a provoditi nevladini akteri kojima bi se trebala omogućiti sloboda djelovanja unutar unaprijed dogovorenih pravila i neovisnost o dnevno-političkim pitanjima. Takve primjere, barem na načelnoj razini, imamo u djelovanju nacionalnih kulturnih instituta.

G. Paschalidis je 2009. godine odredio četiri razvojne faze kulturne diplomacije (Paschalidis, prema Hwajung, 2017: 308), pri čemu je četvrto razdoblje od 1989. godine naovamo označio kao kulturni kapitalizam u kojemu dolazi do sve većega korištenja kulturne dimenzije europskoga integracijskog procesa. EU, međutim, ne donosi ništa novo nego samo nastavlja već ranije započet proces primjene kulturne diplomacije od svojih pojedinačnih država članica. Stoga i BiH na putu prema europskim integracijama ne treba *izmišljati toplu vodu* nego iskoristiti kao uzor provjereno iskustvo, kako država članica, tako i EU-a kao cjeline.

3. KULturna DIPLOMACIJA EUROPSKE UNIJE

Prva integrirana europska strategija kulture koja je pretočena u dokument Europske komisije *Priopćenje o europskom programu za kulturu u globaliziranom svijetu* ističe da „Europska unija jeste i mora sve više težiti k tomu da postane primjer 'meka moći'...“ (CEC, 2007: 3). Međutim, umjesto izraza kulturna diplomacija „europske institucije radije koriste širi primjer međunarodnih kulturnih odnosa i usvojile su novi izraz kultura u vanjskim odnosima“ (Yudhishtir, 2013: 1). Posebnost je ovoga novog izraza da on daje prednost međukulturalnim sposobnostima koje omogućavaju ljudima odgovoriti na dvostruke zahtjeve kultura, tj. da zadrže svoje raznolikosti te da se dodiruju i miješaju u kontekstu tzv. nove globalne civilizacije (Benhabib, prema Yudhishtir, 2013: 1).

Temeljna je nakana primjene kulture u vanjskim odnosima Unije predstaviti EU kao cjelinu. No, izvršitelji ovoga poduhvata na terenu moraju se suočiti s činjenicom da države članice već tradicionalno imaju vlastite kulturne diplomacije, kao i to da među njihovim stanovništvom postoji opravdan strah od gubitka, ponekad i teško stečenoga, nacionalnoga kulturnog identiteta u korist nekoga još uvijek nedorečenoga nadnacionalnog projekta. Na temelju navedenoga, nameće se pitanje na koje nije moguće dati jednoznačan odgovor, a odnosi se na opravdanost očekivanja da EU bude nositelj jedinstvenoga europskog

kulturnog identiteta. Postoje barem dva razloga ove nedoumice. Jedan je načelo supsidijarnosti u donošenju odluka, a drugi revnosno čuvanje suvereniteta od svake pojedine države članice.

Početni konkretni koraci u primjeni kulture u vanjskim odnosima EU-a poduzeti su 2006. godine osnivanjem EUNIC-a (*European Union National Institutes for Culture*, hrv. Nacionalni europski instituti za kulturu). Na taj je način pokrenut proces objedinjavanja djelovanja nacionalnih kulturnih instituta svake države članice, te su ostvarene pretpostavke tješnje suradnje i postizanja sinergijskoga učinka. Godinu dana kasnije predstavljen je spomenuti dokument *Priopćenje o europskom programu za kulturu u globaliziranom svijetu*, u kome se prvi put službeno spominje *Kultura u vanjskim odnosima Unije*, i to kao važan dio programa suradnje s trećim zemljama. Iste, 2007. godine Europska komisija predložila je državama članicama *EU kulturnu agendu* s tri smjera djelovanja, pri čemu treći smjer predlaže upravo promicanje kulture kao ključnoga elementa u vanjskim odnosima Unije (Yudhishtir, 2013: 8). Sljedeće, 2008. godine Europsko vijeće ukazuje na potrebu strateškoga pristupa kulturi u vanjskim odnosima, da se stečena iskustva država članica iskoriste za postizanje sinergijskoga učinka, kao i to da se pokrene više zajedničkih kulturnih projekata na međunarodnoj razini. Praktičnu primjenu kulture u vanjskim odnosima Unije potaknulo je izvješće Marietje Schaake, nizozemske zastupnice u Europskome parlamentu, koja je u ožujku 2011. godine istaknula kako „dosljedna i usklađena strategija o kulturi u vanjskim odnosima EU-a trenutno ne postoji i potrebno ju je razviti“ (EP, 2011a: 11), kao i to da ta strategija može postojati usporedo s kulturno-diplomatskim strategijama država članica (EP, 2011a: 13). Europski parlament, na temelju toga izvješća u svibnju 2011. godine, usvojio je *Rezoluciju o kulturnim dimenzijama vanjskih aktivnosti EU-a* (EP, 2011b), a iste godine osnovana je i potpuno nova Europska služba vanjskih poslova, čija je osnovna zadaća osigurati strateški, dosljedno i sustavno uključivanje kulture u vanjske odnose EU-a, te težiti komplementarnosti s vanjskom kulturnom politikom pojedinačnih država članica (EP, 2011a: 8). U kolovozu 2012. godine Europski parlament izglasao je odluku o pokretanju sveobuhvatnoga

istraživanja, da bi te iste godine Europska komisija objavila javni natječaj za *Provedbeni akcijski plan „Kultura u vanjskim odnosima“* (EC, 2012). Najpovoljniju ponudu dostavio je konzorcij na čelu s *The Goethe Institutom*. Posebnost toga konzorcija je u činjenici što njegove sastavnice imaju mrežu ureda u svakoj od 54 zemlje obuhvaćene tim projektom. Rezultati toga istraživanja objavljeni su 11. rujna 2014. godine (CDP, 2014), a u međuvremenu je uspostavljena i Platforma kulturne diplomacije EU-a sa zadaćom poticanja aktivne suradnje s trećim zemljama i njihovim javnostima (EUEA, 2017). Međutim, na razini EU-a je već 2000. godine pokrenut program *Kultura 2000* koji je vrijedio do 2006. godine. Osnovna zamjerka programa bila je što se odnosio isključivo na kulturnu suradnju između država članica. Ta je manjkavost ispravljena programom *Kultura 2007. – 2013.*, koji je tu suradnju proširio na sve zemlje europskoga kontinenta, što je svakako obuhvaćalo i BiH. Nakon toga izglasan je još uvijek važeći program *Kreativna Europa 2014. – 2020.*, a unutar toga razdoblja proglašena je i *Europska godina kulturne baštine 2018.*

4. KULTURNA DIPLOMACIJA BIH NA PUTU PREMA EUROPSKIM INTEGRACIJAMA – STUDIJA SLUČAJA

BiH ne posjeduje značajnu vojnu ni ekonomsku snagu, pa joj je na raspolaganju isključivo meka strana moći koja crpi snagu iz tri temeljna izvora: *vanjska politika*, *unutarnje političke vrijednosti* i *kultura*. S obzirom na disonantne i tripartitne pristupe vanjskoj politici, te često i dijametralno suprotne unutarnje političke vrijednosti predstavnika triju bosanskohercegovačkih konstitutivnih naroda, nastojat će se utvrditi može li se barem kultura iskoristiti u privlačenju pozornosti stranih javnosti na pozitivne vrijednosti narodâ koji žive na području te zemlje. To, radi toga što kultura ima izrazitu sposobnost promicanja univerzalnih i za sve prihvatljivih vrijednosti, a, što je možda i najvažnije, može djelovati i potpuno samostalno bez uplitanja vladinih institucija.

Svrha je ovoga rada ukazati na to kako kulturna

diplomacija posjeduje sposobnost i snagu promijeniti trenutačno ne tako pozitivno javno mišljenje koje među javnostima EU-a prevladava o BiH, a osnovna hipoteza je da se BiH nedovoljno usklađeno i učinkovito koristi dostupnim kulturno-diplomatskim alatima. Tijekom istraživanja došlo se do vrijednih detalja koji bi mogli biti poticaj BiH u primjeni tih alata na putu eurointegracija. Kultura u vanjskim odnosima Unije odnosi se na suradnju s tzv. trećim državama. Time se, pod određenim uvjetima, nude značajne financijske potpore pravnim subjektima iz kulturnoga i kreativnog sektora tih trećih zemalja. Ovim bi se programima tako mogli premostiti problemi sufinanciranja kulturnih projekata na međunarodnoj razini za koje BiH nije u stanju samostalno osigurati novčana sredstva. Mirovni sporazum između Francuske i Njemačke iz 1963. godine mogao bi poslužiti kao uzor stvarnoga pomirenja među konstitutivnim narodima unutar BiH u kojoj je osnovni uzrok većine problema prevladavajuće stajalište pojedinaca i skupina da je za moje/naše neuspjehe uvijek kriv netko drugi. Međutim, potrebno je imati na umu da je uspješan postupak mirenja moguć samo uz neminovne međusobne ustupke svih strana, a to bi upravilo postojeće iscrpljujuće monologe u smjeru djelotvornoga *trijaloga* i plodonosne suradnje. Obrazac uspješnoga pristupa Europskoj uniji u neposrednom je susjedstvu, tj. u republici Hrvatskoj i Sloveniji čija su iskustva lakše razumljiva zbog duge zajedničke recentne prošlosti. S obzirom na to da Delegacija EU-a u BiH ima ključnu ulogu u realizaciji vanjskih novčanih potpora EU-a za treće zemlje u sklopu programa Instrumenata za pretpristupnu pomoć, bitno je istaknuti tvrdnju da je njihova osnovna misija „podržati i učvrstiti BiH kao stabilnu i vjerodostojnu zemlju koja se ... nalazi na nepovratnom putu prema članstvu u EU“ (DEUBiH, 2019). BiH je 22. srpnja 2014. godine potpisala Sporazum o sudjelovanju u programu *Kreativna Europa 2014. – 2020.*, a 2015. otvoren je i *Desk Kreativna Europa BiH* čija je osnovna zadaća bosanskohercegovačkim organizacijama kulturnoga i kreativnog sektora olakšati pristup novčanim potporama iz predmetnoga programa. EUNIC u BiH djeluje pomoću mreže od sedam ureda.

No, sve navedeno odnosi se isključivo na mogu-

će poticaje kulturno-diplomatskim aktivnostima izvana, pa se nameće logično pitanje postojanja uvjeta na razini BiH za korištenje kulturno-diplomatskih alata i bez vanjskih potpora. Naslanjajući se na teorijska polazišta te uporabljene primjere kulture u vanjskim odnosima EU-a općenito, ali i u BiH, u nastavku će se prikazati realno stanje i mogućnosti koje stoje na raspolaganju BiH na putu prema članstvu u EU.

5. MOGUĆNOSTI I POTENCIJALI UNAPREĐENJA MEKE MOĆI BIH NA EUROPSKOJ RAZINI

S obzirom na to da su politički odnosi unutar BiH kao temelj svakoga drugoga odnosa toliko složeni, a često i besmisleni, postaju jasni brojni nedostaci i prepreke s kojima su se prisiljeni suočavati kulturni djelatnici, ali i službenici u mjerodavnim vladinim institucijama. Otežavajuća okolnost jest i to da glede pitanja vanjskih odnosa i/ili kulture ovlasti unutar BiH imaju institucije na trima razinama upravljanja. Na razini države za to su zaduženi Predsjedništvo BiH, Ministarstvo vanjskih poslova BiH te Ministarstvo civilnih poslova BiH koje, između ostaloga, utvrđuje strategiju za područje znanosti i kulture na međunarodnoj razini; na entitetskoj razini postoje Ministarstvo kulture i sporta Federacije BiH te Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske s temeljnom zadaćom očuvanja kulturne baštine i jačanja kulturne infrastrukture unutar ta dva entiteta; a u Federaciji BiH, koja se sastoji od deset županija/kantona, postoji isto toliko ministarstava obrazovanja znanosti, kulture i sporta.

Državni akteri u pravilu, barem u slučaju EU-a i njezinih država članica, potiču kulturno-diplomatske aktivnosti i osiguravaju im izdašne financijske potpore. No, istovremeno su svjesni kako njihovo izravno sudjelovanje izaziva sumnju stranih javnosti koje takvo djelovanje obično povezuju s propagandom i promicanjem uskih državnih interesa. Zato te aktivnosti učinkovitije provode nacionalni kulturni instituti (nevladini akteri). Primjeri takvih instituta na razini država članica su *The Goethe Institut*, *British Council*, *Institut Francaise...*, a na razini EU-a spomenuti

EUNIC. Ova je spoznaja usmjerila tijek istraživanja na potragu za primjerom jednoga takvog instituta na razini BiH.

S obzirom na postojanje triju bosanskohercegovačka konstitutivna naroda, a samim time i triju različitih pristupa kulturi, pokazalo se da unutar ove zemlje već više od sto godina kulturno-diplomatske aktivnosti vrlo uspješno provode tri nacionalna kulturna društva: HKD *Napredak*, SPKD *Prosvjeta* i BZK *Preporod*. Polazeći od te pretpostavke, pokušalo se otkriti postoji li sličan primjer među državama članicama EU-a. Nacionalni sastav i jezična raznolikost Belgije neodoljivo podsjećaju na stanje u BiH, a u prilog tomu je i činjenica da na razini Belgije ne postoji jedinstveni nacionalni kulturni institut jer federalno uređenje te države omogućava istovremenu i ravnopravnu provedbu kulturno-diplomatskih aktivnosti svake od njezine tri federalne jedinice zasebno (De Gouveia i Plumbridge, 2005: 31 – 32). Radi toga bi, umjesto besmislenoga traganja za jedinstvenim kulturnim institutom BiH, bilo uputno odgovoriti na pitanje kako dosadašnje uspješno djelovanje takva triju nacionalna kulturna društva/instituta staviti u funkciju strategije pozitivnoga kulturno-diplomatskoga međunarodnog pozicioniranja BiH.

T. L. Friedman uveo je u uporabu novi pojam *Globalizacija 3.0* (Friedman, 2006: 11) koji se odnosi na tri uzastopna razdoblja u procesu globalizacije: razdoblje 1.0 kada su od globalizacije imale koristi samo države; razdoblje 2.0 kada su od globalizacije imale koristi i međunarodne kompanije te razdoblje 3.0 koje započinje trećim tisućljećem, a odnosi se na globalizaciju pojedinaca koja je omogućena tehnološkom revolucijom i neslućenim mogućnostima koje osigurava internetska mreža. Tako se danas, za razliku od ranije, izvrsni pojedinci, i neovisno o formalnim kanalima promocije, mogu koristiti svojim vještinama i znanjem te postati kulturni diplomati zemalja u kojima su rođeni, odrasli ili u kojima su se profesionalno oblikovali.

Primjeri izvrsnih pojedinaca u/iz BiH su brojni. Zbog ograničenoga prostora istaknut će se samo četiri kategorije: nobelovci te svijet filma, glazbe i sporta. Nobelovu nagradu za književnost dobio je Ivo Andrić (1961.), a za područje kemije Vladimir Prelog (1975.). Svijetu filma BiH podarila je

oskarovce Danisa Tanovića (2002.) i Dušana Vučkotića (1962.). U području popularne glazbe genijalci sa značajnim međunarodnim uspjehom svakako su Goran Bregović i Amira Medunjanin koji su, svatko na svoj način, uspjeli spojiti suvremenu produkciju s tradicionalnim glazbenim izričajima ovih područja, a u današnjemu svijetu najveću pozornost na BiH skreću, i najbrojniji su, njezini međunarodno priznati sportaši poput Marina Čilića (tenis), Hasana Salihamidžića, Dušana Bajevića (nogomet), Dražena Dalipagića (košarka)... Primjer vrhunskih međunarodno prepoznatih postignuća navedenih pojedinaca predstavlja neiskorišteni promocijski potencijal. Razlog tomu jest nepostojanje dosljedne, strateški osmišljene i usklađene promocije jedinstvenoga bosanskohercegovačkoga brenda na međunarodnoj razini.

Tri su područja pomoću kojih određena država postaje prepoznatljiva u stranim javnostima: izvoz brenda, turizam i neposredna strana ulaganja. Spomenute izvrsne pojedince možemo svrstati u kategoriju izvoza brenda, pa ćemo u nastavku istaknuti i nekoliko primjera turističkih potencijala te pretpostavki za neposredna strana ulaganja.

BiH ima izvrsne mogućnosti za razvoj zimsko-ga turizma, posebice na planinama oko Sarajeva gdje su 1984. godine održane XIV. zimske Olimpijske igre. Ljetni turizam najzastupljeniji je u Neumu, a masovni vjerski turizam u obliku hodočašća u Međugorje godišnje privlači i više od milijun hodočasnika iz cijeloga svijeta.

U svrhu poticanja neposrednih stranih ulaganja, svjetski priznati poduzetnik i osnivač tvrtke *Rimac automobili* Mate Rimac svom je rodnom Livnu darovao zakladu *Linnovate* i *Tehnološki park* unutar kojega mladi poduzetnici imaju mogućnost kreirati i ostvarivati svoje poduzetničke projekte. On je 14. kolovoza 2018. godine na konferenciju *Business Forum Livno* doveo predstavnike USAID-a i jedne švicarske zaklade koja se bavi financiranjem sličnih projekata. Grad Mostar kandidirao se za *Europsku prijestolnicu kulture za 2024. godinu*. Iako nije uspio osvojiti taj naslov, i sam ulazak u uži izbor kandidata na jednom takvom međunarodnom natječaju zasigurno je pridonio kulturnoj promociji, kao i privlačenju neposrednih stranih ulaganja, jer

ulagači traže stabilno okruženje koje će im osigurati povrat uloženi sredstava. Nadalje, na razini BiH 1998. godine osnovana je i zasebna Agencija za unaprjeđenje stranih ulaganja u BiH (FIPA), čija se temeljna djelatnost kanalizira u tri promotivne aktivnosti: unaprjeđenje imidža te države, poticanje stranih ulaganja i pružanje podrške ulagačima prije i tijekom investicijskoga procesa. No, da bi ta ulaganja bila trajna i osmišljena, potrebno je osigurati određene preduvjete. U tu je svrhu, primjerice, 2018. godine *Advantage Austria* – ured savjetnika za gospodarska pitanja Austrijskoga veleposlanstva u BiH – proveo anketu među 120-ak austrijskih tvrtki koje posluju u BiH. Ta anketa pokazala je da je, sa svrhom osiguranja i povećanja trajnih stranih ulaganja u BiH, potrebno osigurati političku stabilnost, smanjiti birokratski aparat i dodatno osvijestiti ljude u borbi protiv korupcije i kriminala (Haskić, 2018).

6. ZAKLJUČAK

Temeljni nedostatak kulturno-diplomatskoga (ne)djelovanja BiH na njezinu putu prema europskim integracijama jest neučinkovitost postojećih obrazaca te nepostojanje usuglašene cjelovite strategije pozitivnoga međunarodnog pozicioniranja i stvaranja prepoznatljivoga jedinstvenog brenda ove zemlje. To posebno dolazi do izražaja kada se uspoređi dostignuta razina formalno-pravno utemeljenih preduvjeta uspješne primjene kulture u vanjskim odnosima EU-a s nedostacima i manjkavostima bosanskohercegovačkoga kulturno-diplomatskoga djelovanja. I dok je EU u tu svrhu osnovala i posebnu Europsku službu vanjskih poslova, BiH se još uvijek vrti u krugu mnoštva jednostranih parcijalnih rješenja koja samo dodatno usložnjavaju već postojeće prilično zamršene unutarnje tripartitne odnose. Stoga bi bilo poželjno na razini BiH pristupiti izradi jedinstvene kulturno-diplomatske strategije s jasno utvrđenim hodogramom ostvarivanja pojedinih faza dosljednoga i sustavnog uključivanja kulture u vanjske odnose koja će težiti komplementarnosti s unutarnjom raznolikošću bosanskohercegovačkih kulturnih izričaja. U skladu s takvom strategijom trebalo bi,

između ostaloga, povećati izdvajanja za kulturno-diplomatske aktivnosti; oslanjati se više na vlastite kulturno-diplomatske programe; više pozornosti posvetiti djelovanju nacionalnih kulturnih društava/instituta; poticati i financijski podupirati vlastite programe međunarodne studentske razmjene; iskoristiti bliske veze i zajedničku recentnu prošlost sa Slovenijom i Hrvatskom kao članicama EU-a; poboljšati turističku infrastrukturu i uz tradicionalnu gostoljubivost ovdašnjih ljudi stalno raditi na izgradnji njihova samopoštovanja kao jedne od glavnih odrednica unutarnjih političkih vrijednosti i pozitivnoga identiteta; osigurati uvjete i poticajno okruženje za profesionalni razvoj izvrsnih pojedinaca da bi mogli neometano razvijati svoje talente...

LITERATURA

- Berridge, R. G. (2004). *Diplomacija*, sv. 49, Zagreb: FPZ Sveučilišta u Zagrebu.
- De Gouveia, P. F., i Plumbridge, H. (2005). *European Infopolitik. Developing EU Public Diplomacy Strategy*, London: Foreign Policy Centre.
- Friedman, L. T. (2006). *The World is Flat. The globalized world in the twenty-first century*, London: Penguin.
- Haneş, N., i Andrei, A. (2015). Culture as Soft Power in International Relations. *International Conference Knowledge-Based Organization*, Sibiu, 21(1), 32-37.
- Hwajung, K. (2017). Bridging the Theoretical Gap between Public Diplomacy and Cultural Diplomacy. *The Korean Journal of International Studies*, Seoul, 15(2), 293-326.
- Nye, S. J. Jr. (2012). *Budućnost moći*, Zagreb: MATE.
- Nye, S. J. Jr. (2004). *Soft power. The Means to Success in World Politics*, New York: Public Affairs.
- Schneider, P. C. (2007). Culture Communi-

cates: US Diplomacy That Works. U J. Melissen (ur.) *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations* (str. 147-168). New York: Palgrave Macmillan.

- Skoko, B. (2012). *Imidž Bosne i Hercegovine i njezinih građana u Hrvatskoj i Srbiji*, Sarajevo: FES.

MREŽNI IZVORI

- CDP (2014). Cultural Diplomacy Platform. Preparatory Action "Culture in EU External Relations", Engaging the World: Towards Global Cultural Citizenship, <<https://www.cultureinexternalrelations.eu/2014/09/11/final-report/>>, pristupljeno 25. travnja 2020.
- CEC (2007). Commission of the European Communities [COM(2007) 242 final]. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on a European agenda for culture in a globalizing world, 10. 5. 2007., <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0242:FIN:EN:PDF>>, pristupljeno 24. travnja 2020.
- Cummings, C. M. (2009). Americans for the Arts. Cultural Diplomacy And The United States Government: A Survey, <<https://www.americansforthearts.org/by-program/reports-and-data/legislation-policy/naappd/cultural-diplomacy-and-the-united-states-government-a-survey>>, pristupljeno 23. travnja 2020.
- DEUBiH (2019). Delegacija Europske unije u Bosni i Hercegovini. Misija, <http://europa.ba/?page_id=459>, pristupljeno 25. travnja 2020.
- EC (2012). European Commission [EAC/09/2012]. Open Call for tender, Preparatory Action „Culture in External Relations“, 2. 8. 2012., <http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/calls/general/2012-eac-09/questions-for-publication_en.pdf>, pristupljeno 25. travnja 2020.

6. EP (2011a). European Parliament [2010/2161(INI)]. Report on the cultural dimensions of the EU's external actions to the Committee on Culture and Education, 31. 3. 2011. <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A7-2011-0112+0+DOC+PDF+V0//EN>>, pristupljeno 25. travnja 2020.
7. EP (2011b). European Parliament [P7_TA(2011)0239]. Resolution of 12 May 2011 on the cultural dimensions of the EU's external actions, 12. 5. 2011., <<https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0239+0+DOC+XML+V0//EN>>, pristupljeno 25. travnja 2020.
8. EUEA (2017). EU External Action. Culture – Towards an EU strategy for international cultural relations. Implementation, <https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/18306/culture-towards-eu-strategy-international-cultural-relations_en>, pristupljeno 25. travnja 2020.
9. Haskić, M. (2018). Šta činimo da olakšamo dolazak stranih investitora u BiH?, <<http://business-magazine.ba/2018/04/28/sta-cinimo-da-olaksamo-dolazak-stranih-investitora-bih/#>>, pristupljeno 26. travnja 2020.
10. Yudhishthir, R. I. (2013). *Culture in External Relations: The EU in Cultural Diplomacy*, [Conference presentation]. OSCE Talks seminar "Cultural diplomacy in a global digital age", <<http://www.osce.org/secretariat/103748?download=true>>, pristupljeno 24. travnja 2020.

THE ROLE OF CULTURE AS SOFT POWER BOSNIA AND HERZEGOVINA ON ITS WAY TOWARDS EUROPEAN INTEGRATIONS

ABSTRACT

This paper deals with realistic opportunities available to Bosnia and Herzegovina in achieving the strategic goal set by Bosnian-Herzegovinian society, which is membership in the European Union. Since every country in its external relations can count on three types of power (military, economic, and soft power), we have assumed that the country in question has no significant military and economic potentials, but, also—among the three soft power sources (foreign policy, internal political values and culture)—Bosnia and Herzegovina can successfully use only culture for the time being. Therefore, the intention of this paper is to show that the creation and implementation of a unified cultural-diplomatic strategy is a desirable way of positive positioning of Bosnia and Herzegovina on the political and social map of Europe.

Keywords: soft power; cultural diplomacy; culture in the external relations of the EU; European Union; Bosnia and Herzegovina.

UDK: 316.772.4:614
Pregledni rad
10. VI. 2020

ANA GONGOLA*
NIKŠA SVILIČIĆ**

UTJECAJ ZDRAVSTVENE PISMENOSTI NA ISHODE KRONIČNIH BOLESTI

SAŽETAK

Zdravstvena pismenost podrazumijeva sposobnost razumijevanja i pravilnoga korištenja informacija u svrhu unapređenja vlastitoga zdravlja. Povezanosti zdravstvene pismenosti i zdravstvenoga stanja dobro je poznata i opisana. Praksa nedvojbeno ukazuje na sinkronicitet razine zdravstvene pismenosti, adherencije, zdravstvenih ishoda i zdravlja općenito. Osobe slabije zdravstvene pismenosti osjećaju duboko ukorijenjeni sram i strah, a to ih dovodi u poziciju povećanoga zdravstvenog rizika. Hrvatska ima dugu tradiciju javnoga zdravstva koja počiva na djelu dr. Andrije Štampara. Danas nemamo točne podatke o razini zdravstvene pismenosti, ali iz zdravstvenoga stanja nacije i prema istraživanjima provedenima u susjednim zemljama možemo zaključiti da nije na zadovoljavajućoj razini (razina zdravstvene pismenosti globalno je oko 50 %) te da poprima razmjere krize. Aktivnosti i inicijative u svrhu izobrazbe populacije o temama iz zdravstvenoga segmenta stoga su nužne, ali je jednako važno osvijestiti i pružatelje zdravstvene skrbi, da bi, svjesni razmjera problema, mogli prilagoditi svoj komunikacijski stil i pristup osobama koje su na osnovnoj razini ili ispod osnovne razine zdravstvene pismenosti. Svjetska zdravstvena organizacija naglašava da je vrijednost takvih inicijativa u osnaživanju zajednica i poboljšanju života pojedinaca jer manjak zdravlja dovodi do usporavanja ekonomskoga i socijalnog razvoja, propadanja postojećih potencijala i iscrpljivanja resursa u svim dijelovima društva.

Ključne riječi: zdravstvena pismenost, interpersonalna komunikacija, adherencija.

* Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Osijek, Croatia, anagongola@gmail.com

** University North, Koprivnica, Croatia, niksa.svilicic@proactiva.hr

1. UVOD

Zdravstvena je pismenost koncept o kojem se intenzivno piše i govori posljednjih tridesetak godina te su istraživanja iste donijela vrijedne uvide u čimbenike, posljedice i rizičnu populaciju. Najčešće korištena definicija zdravstvene pismenosti jest ona Ratzana i Parkera koja kaže da je zdravstvena pismenost „razina kapaciteta pojedinca da stekne, obradi i razumije osnovne zdravstvene informacije i usluge potrebne za donošenje primjerenih odluka u vezi svoga zdravlja“ (Institute of Medicine [IOM], 2004, str. 4). Suvremenija definicija Sørensen i suradnika (2012) obuhvaća i segment javnoga zdravstva: „zdravstvena pismenost povezana je s pismenošću i uključuje znanje, motivaciju i kompetencije za pristup, razumijevanje, procjenu i primjenu zdravstvenih informacija u svrhu donošenja prosudbi i odluka u svezi zdravstvene zaštite, prevencije bolesti i promicanja zdravlja, a kako bi se održala ili poboljšala kvaliteta života“. Obje definicije na sveobuhvatan način opisuju što je zdravstvena pismenost, što uključuje i koje koristi donosi na razini bolesnika. Valja napomenuti da, osim donošenja odluka u svezi zdravlja i unapređenja vlastitoga zdravlja, pozitivni učinci unapređenja zdravstvene pismenosti djeluju i na čitavu zajednicu. Unatoč činjenici da je odavno utvrđena veza između niskih razina zdravstvene pismenosti, loše adhezije i posljedično loših zdravstvenih ishoda, malo je dosad napravljeno da se bilo što od navedenoga ispravi. Recentna istraživanja, kao i ona prije deset, dvadeset ili više godina, pokazuju jednako nezadovoljavajuće razine zdravstvene pismenosti, adhezije i kontrole akutnih i kroničnih bolesti.

2. ZDRAVSTVENO PROSVJEĆIVANJE U HRVATSKOJ

Hrvatska ima dugu tradiciju zdravstvenoga prosvjećivanja čiji je začetnik dr. Andrija Štampar koji je posvetio svoju karijeru razvoju javnoga zdravstva i zdravstvenog prosvjetiteljstva u tadašnjoj Jugoslaviji, ali i šire, pri čemu je bio ključan njegov rad pri Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji (SZO) čiji je jedan od osnivača (Nastavni zavod za javno zdravstvo [NZJZ], n. d.; enciklopedija.hr,

n. d.; *The Association of Schools of Public Health in the European Region* [ASPHER], 2019). Tijekom prve Svjetske zdravstvene skupštine Svjetske zdravstvene organizacije u Ustav SZO-a upisana je definicija zdravlja koju je dao dr. Andrija Štampar: „Zdravlje je stanje potpunog fizičkog, psihičkog i socijalnog blagostanja, a ne samo odsustvo bolesti“ (NZJZ, 2014). Štampar se od samih začetaka SZO-a zalaže za zdravlje svakoga čovjeka i individualni pristup liječenju (Hrvatski časopis za javno zdravstvo [HČJZ], 2005) uvažavajući različitosti te naglašavajući važnost međusobnoga pomaganja, suradnje i izobrazbe populacije, po čemu su njegove ideje, premda stare preko sedamdeset godina, i dalje napredne i vizionarske.

3. POVEZANOST KRONIČNIH BOLESTI, ADHERENCIJE I ZDRAVSTVENE PISMENOSTI

Kako utvrđuje D. Nutbeam (2008), jedan od svjetskih autoriteta na polju zdravstvene pismenosti, povezanost između zdravstvene pismenosti i zdravstvenoga stanja dobro je poznata i opisana. Niska razina zdravstvene pismenosti u vezi je s lošim odzivom na preventivne zdravstvene programe, većom sklonosti rizičnim ponašanjima lošima po zdravlje, lošim razumijevanjem bolesti, lošim razumijevanjem i praćenjem uputa dobivenih od pružatelja zdravstvene skrbi, lošijom skrbi za kronične bolesti, smanjenom sposobnosti donošenja odluka u vezi liječenja, lošijom adhezijom, većim brojem dana hospitalizacije, ponovnom hospitalizacije i češćim korištenjem usluga hitne medicine, većim brojem ozljeda na radu, te posljedično većim troškovima, lošijim zdravstvenim ishodima i lošijim zdravljem općenito te povećanom i preuranjenom smrtnosti (IOM, 2004, str. 6. – 8.; Svjetska zdravstvena organizacija [SZO], 2013, str. 1. – 7.). Kao što je iz navedenoga razvidno, zdravstvena pismenost utječe na širok raspon ponašanja i ishoda. U ovome radu fokus će biti na kroničnim nezaznim bolestima – onima koje imaju jednu ili više ovih karakteristika: trajne su, posljedično uzrokuju invalidnost, zahtijevaju rehabilitaciju i mogu zahtijevati duže razdoblje nadgledanja i skrbi (Sabaté, 2003, str. 4). Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije, upravo su te

bolesti vodeći uzročnik smrti u svijetu pa tako četiri najčešće kronične bolesti (kardiovaskularne bolesti, dijabetes, maligne i respiratorne bolesti) čine 75 % svih smrti globalno (SZO, 2013, str. 12). Navedena činjenica poprma svoje prave razmjere uz podatak da su oko polovice svih odraslih osoba i 7 % djece u dobi od 5 do 17 godina kronični bolesnici (Cutler, Fernandez-Llimos, Frommer, Benrimoj i Garcia-Cardenas, 2018). Kronične bolesti u svom nastanku i progresiji uvelike ovise o životnim navikama te ih je stoga moguće prevenirati, međutim, statistike pokazuju da se bolesnici u velikom postotku priklanjaju izborima koji ih vode u sigurnu smrt (Gongola, 2019, str. 217). Stanje u Hrvatskoj korespondira sa svjetskim podacima pa su tako vodeći uzroci smrti među općom populacijom kardiovaskularne i maligne bolesti na koje otpada 70 % svih smrti godišnje (Čorić, Erceg, Miler, Knežević i Čukelj, 2018). Razmjeri su kroničnih nezaznih bolesti, dakle, veliki i u kontinuiranom porastu, a činjenica da je prosječna adhezija (mjera u kojoj je ponašanje bolesnika – uzimanje lijekova, pridržavanje dijete i/ili mijenjanje životnih navika u skladu s preporukama dogovorenim s pružateljem zdravstvene skrbi (Sabaté, 2003, str. 3)) kod kroničnih bolesti u razvijenom svijetu oko 50 % (Sabaté, 2003, str. 7; Haynes, Ackloo, Sahota, McDonald i Yao, 2008), dodatno poziva na oprez i zabrinutost. Taj podatak implicira da 50 % oboljelih ne uzima svoju terapiju, ne pridržava se preporučenih higijensko-dijetetskih mjera (pravilna prehrana, redukcija prekomjerne tjelesne težine, redovito kretanje, prestanak pušenja, ograničena konzumacija alkohola, ograničen unos soli itd.) dogovorenih s pružateljem zdravstvene skrbi, što dovodi do progresije bolesti, komplikacija, invaliditeta, preuranjene smrti i dodatnih troškova za samoga bolesnika i zdravstvene sustave. Prema Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji (Sabaté, 2003, str. 27) na adheziju utječe niz čimbenika koje možemo podijeliti u pet skupina: socijalni i ekonomski čimbenici, čimbenici zdravstvenoga sustava, čimbenici vezani uza samo stanje/bolest, čimbenici terapije i čimbenici vezani uza samog bolesnika, međutim, temelj svega jest informacija. Ako bolesnik nema ili nije sposoban razumjeti potrebne informacije, sve što se dalje zbiva negativna je spirala događanja

koja na kraju rezultira nepovoljnim ishodima i u konačnici preuranjenom smrtnosti bolesnika. Da bi se moglo pozitivno utjecati na prevenciju bolesti i sprečavanje progresije, jednom kada se bolest pojavi, ključna je razina informiranosti, a za koju je presudna zdravstvena pismenost. To je početna točka skrbi za zdravlje. Osoba može skrbiti za svoje zdravlje samo ako razumije informacije i preporuke koje u vezi zdravlja dobiva te ako te informacije i preporuke može procesuirati i na kraju konzistentno primijeniti tijekom određenoga vremenskog razdoblja. Istraživanja pokazuju da su ključni čimbenici niske razine zdravstvene pismenosti: siromaštvo, niži socijalni status, niža razina izobrazbe, starija životna dob (stariji od 66 godina) i muški spol (Sørensen i sur., 2015). Osim toga, jedna od glavnih prepreka koja stoji na putu unapređenja zdravstvene pismenosti jest sram, odnosno stigma koju pojedinci osjećaju te stoga taj svoju slabu zdravstvenu pismenost i ne traže pomoć (IOM, 2004, str. 8). Istraživanja pokazuju (Parikh, Parker, Nurss, Baker i Williams, 1996) da osobe koje imaju nisku razinu zdravstvenu pismenost u 40 % slučajeva osjećaju sram te skrivaju svoje slabe kapacitete za čitanje i razumijevanje dobivenih informacija od svojih bračnih partnera (67,2 %) i djece (53,4 %). Čak 19 % ispitanih bolesnika nikada nisu nikomu otkrili svoj problem jer osjećaju strah, manjak samopouzdanja i kompetentnosti (Parikh i sur., 1996). Nepovoljna koincidencija, uz navedeno bolesnikovo zatajivanje neznanja, jest sklonost pružatelja zdravstvene skrbi da precjenjuju kompetencije svojih bolesnika u kontekstu informacija koje su sposobni razumjeti (Bass, Wilson, Griffith i Barnett, 2002), pa bolesnici i pružatelji zdravstvene skrbi nesvjesno čine upravo suprotno od onoga što bi pridonijelo poboljšanju razumijevanja. Rezultati dobiveni iz dvaju velikih istraživanja zdravstvene pismenosti provedenih u Sjedinjenim Američkim Državama i osam zemalja Europske unije usporedivi su s niskim razinama adhezije i s visokim razinama prevalencije i incidencije kroničnih bolesti. Prema istraživanju provedenom u SAD-u, polovica odraslih osoba, oko 90 milijuna (47 %), ima poteškoća s razumijevanjem i postupanjem na osnovi dobivenih zdravstvenih informacija (IOM, 2004, str. 7). Rezultati istraživanja (Sørensen i sur., 2015) provedenoga 2011. godine u zemljama Europske unije

(Austrija, Bugarska, Njemačka, Grčka, Irska, Nizozemska, Poljska i Španjolska) govore u prilog jednako lošoj razini zdravstvene pismenosti. U istraživanju Sørensen i sur. (2015.) zdravstvena pismenost podijeljena je na četiri razine: nedovoljna, problematična, dovoljna i izvrsna, a rezultati pokazuju da 47 % ispitanika spada u prve dvije razine zdravstvene pismenosti (nedovoljna 12 % i problematična 35 %). Također, to istraživanje pokazalo je i veliku razliku među zemljama članicama EU-a pa je zdravstvena pismenost bila na najnižoj razini u Bugarskoj (26,9 % nedovoljna zdravstvena pismenost, 11,3 % izvrsna zdravstvena pismenost), a najbolji su bili rezultati ispitanika u Nizozemskoj (1,8 % nedovoljna zdravstvena pismenost, 25,1 % izvrsna zdravstvena pismenost). Istraživanje toga tipa nije provedeno u Hrvatskoj, stoga je od ključne važnosti provesti takvo istraživanje, definirati trenutačno stanje zdravstvene pismenosti i aktivno raditi na njezinu unapređenju. Određeni podaci, kao što je visok postotak pretilosti (Hrvatski zavod za javno zdravstvo, 2018) i pušenja, (OECD/EU, 2016) upućuju da bi rezultati istraživanja zdravstvene pismenosti u Hrvatskoj mogli biti vrlo usporedivi s već navedenim američkim i europskim istraživanjima koji ukazuju na nisku razinu zdravstvene pismenosti.

Unapređenje zdravstvene pismenosti ima pozitivan učinak na informiranost bolesnika. Informiranost bolesnika, koji ima kapacitete razumjeti i obraditi zdravstvene informacije, posljedično podiže razinu motivacije te je bolesnik kompetentniji zajedno sa svojim pružateljem zdravstvene skrbi donositi odluke u vezi svoga zdravlja. Bolesnici tako postaju adherentniji i samim time pozitivno utječu na poboljšanje svojih zdravstvenih ishoda. Na taj način stvara se spirala pozitivnih aktivnosti i promjena koje pogoduju bolesniku, ali ne samo njemu nego i čitavoj zajednici. Naime, istraživanja pokazuju da se implementacijom intervencija za poboljšanje zdravstvene pismenosti njezina razina može podići za 22 %, a poboljšanje zdravstvene pismenosti ima izravan utjecaj na poboljšanje adherencije za 16 % (T. A. Miller, 2016). Poboljšanje adherencije za 16 % nije malo niti zanemarivo, neke od najuspješnijih intervencija, kao što je npr. fiksna kombinacija lijekova u liječenju arterijske hipertenzije, poboljšavaju adherenciju za 21 % (Gupta, Arshad i Poulter, 2010).

4. UTJECAJ INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE NA ADHERENCIJU

Sve navedeno upućuje na važnost interpersonalne komunikacije između bolesnika i pružatelja zdravstvene skrbi, koja se može smatrati i ključnim elementom u kvalitetnom zbrinjavanju svih bolesti, a pogotovo onih kroničnoga karaktera (Gongola, 2019, str. 217). Interpersonalna komunikacija najvažniji je modalitet s pomoću kojega se ostvaruju i izgrađuju odnosi te postižu razumijevanje i utjecaj (K. Miller, 2005, str. 5. – 10.; Hargie, 2011, str. 1. – 2.; Antolović i Sviličić, 2020, str. 21), pa u kontekstu tog odnosa, kojim se postiže ozdravljenje, očuvanje zdravlja ili produžuje život, postaje još značajnijim. Za interpersonalnu komunikaciju između komunikatora i komunikanta, u ovome slučaju pružatelja zdravstvene skrbi i bolesnika, važan je čitav niz čimbenika, a u kontekstu ovoga rada ključno je ostvarivanje razumijevanja preko prilagodbe sadržaja kapacitetu sugovornika. Stoga bi bilo optimalno da pružatelj zdravstvene skrbi najprije pokuša odrediti razinu zdravstvene pismenosti bolesnika. Razinu zdravstvene pismenosti može odrediti iskustveno ili se poslužiti za tu svrhu dostupnim upitnicima, kakav je upitnik korišten u istraživanju *European health literacy survey* (Sørensen i sur., 2015). Takav pristup pružatelja zdravstvene skrbi dovodi u poziciju da svoj stil komunikacije može prilagoditi bolesnikovoj procijenjenoj razini zdravstvene pismenosti te da bolesnika, u okviru njegovih kompetencija, informira o svemu važnom za njegovo zdravstveno stanje.

Jedan od ključnih radova koji potvrđuju tezu o važnosti komunikacijskih vještina pružatelja zdravstvene skrbi jest metaanaliza Haskard-Zolnierka i Di Mattea (2009), koja obuhvaća 127 istraživanja provedenih od 1949. do 2008. godine. Veći dio obrađenih istraživanja (106) bavio se odnosom adherencije bolesnika i komunikacijskim vještinama liječnika, dok se manji dio obrađenih istraživanja (21) bavio odnosom poboljšanja adherencije povezana s ciljanim treningom komunikacijskih vještina liječnika. Ta metaanaliza pokazala je da su bolesnici 19 % adherentniji ako njihovi liječnici imaju dobre komunikacijske vještine te da

se adherencija bolesnika povećava za 12 % ako liječnici pohađaju treninge i izobrazbu komunikacijskih vještina, tj. ako aktivno rade na unapređenju svojih vještina interpersonalne komunikacije. Dva navedena nalaza govore u prilog važnosti komunikacijskih vještina pružatelja zdravstvene skrbi, ali možda još i vrednije u prilog izobrazbi i treningu pružatelja zdravstvene skrbi (Gongola, Tanta i Sviličić, 2019).

5. ZAKLJUČAK

Na tragu Štamparovih ideja jest i preporuka Svjetske zdravstvene organizacije kako poboljšati ishode kroničnih bolesnika, a u kontekstu zdravstvene pismenosti napori se trebaju usmjeriti na pomoć osobama s niskom razinom zdravstvene pismenosti, aktivnosti za poboljšanje zdravstvene pismenosti i poboljšanje praksi svih dionika odgovornih za zdravstvenu pismenost (SZO, 2013, str. 14).

Dakle, osim rada na aktivnom probiru takvih bolesnika i implementaciji učinkovitih intervencija za poboljšanje zdravstvene pismenosti, što je prvi prioritet, potrebno je sveobuhvatnije promišljanje i djelovanje jer zdravstvena pismenost ne može biti odgovornost samo jedne institucije, ona mora biti odgovornost, prioritet i interes svih dionika zdravstvenoga sustava, ali i širega društva da bi se poboljšale šanse za kvalitetnije ishode kroničnih bolesnika s pozitivnim učinkom na samoga bolesnika, njegovu obitelj, radnu organizaciju i društvo u cjelini. Ulaganjem u poboljšanje zdravstvene pismenosti ulaže se u budućnost populacije koja je zdravija i, u skladu s tim, produktivnija, te se u isto vrijeme ostvaruju uštede koje se tijekom vremena multipliciraju kroz manji broj oboljelih, bolju adherenciju za propisane lijekove, manje komplikacija, manje hospitalizacija, manje invaliditeta i smrtnosti. Prvi korak u tom smjeru svakako bi trebalo biti provođenje znanstvenih istraživanja radi utvrđivanja razine zdravstvene pismenosti u Hrvatskoj. Takva su istraživanja nužna da bi se primarno odredila razina zdravstvene pismenosti populacije, te kako bi se mogla mjeriti uspješnost intervencija koje se provode u tu svrhu. Povezanost zdravstvene pismenosti s adherenci-

jom kroničnih bolesnika očigledna je, a ključan element u poboljšanju zdravstvene pismenosti i posljedično adherencije jest interpersonalna komunikacija. Educiran i senzibiliziran pružatelj zdravstvene skrbi može svojim pristupom i načinom komunikacije djelovati na bolesnikovu razinu informiranosti i, posljedično, na motivaciju te na kraju na povoljnije ishode liječenja.

LITERATURA

- Antolović, K., Sviličić, N. (2020). *Interpersonalne komunikacijske vještine*. K&K Promocija, Zagreb.
- Association of Schools of Public Health in the European Region, Andrija Štampar medal (2019). Dostupno na: <https://www.aspher.org/andrija-stampar-medal.html> (pristupljeno 1. prosinca 2019.)
- Bass, P. F. III, Wilson, J.F., Griffith, C.H., Barnett, D. R. (2002). Residents ability to identify patients with poor literacy skills. *Academic Medicine*, 77, 1039-41.
- Cutler, R. L., Fernandez-Llimos, F., Frommer, M., Benrimoj, C., Garcia-Cardenas, V. (2018). Economic impact of medication non-adherence by disease groups: a systematic review, *BMJ Open*, 2018;8:e016982. doi: 10.1136/bmjopen-2017-016982
- Čorić, T., Erceg, M., Miler Knežević, A., Čukelj, P. (2018). Izvješće o umrlim osobama u Hrvatskoj u 2017. godini. Hrvatski zavod za javno zdravstvo, pristupljeno 19. siječnja 2019. Dostupno na: https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2018/09/Bilten_Umrli-2017-2.pdf
- Gongola, A. (2019). Smrt kao posljedica neadherentnosti u medicini, u: Sviličić, N. *Antropološko-komunikološki aspekti tanatologije* (str. 248-276.). Funditus, Zagreb
- Gongola, A., Tanta, I., Sviličić, N. (2019). The Attitudes of General Practitioners in Croatia toward Interpersonal Communication and Adherence. *Collegium Antropologicum*, 43 (1): 69-78.

- Gupta A. K., Arshad S., Poulter N.R. (2010). Compliance, safety, and effectiveness of fixed-dose combinations of antihypertensive agents: a meta-analysis. *Hypertension*, 55:399–407.
- Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication*. Routledge, East Sussex, New York
- Haskard-Zolnieriek, K. B., Di Matteo, M.R. (2009). Physician Communication and Patient Adherence to Treatment: A Meta-analysis. *Med Care*, 47(8): 826–834.
- Haynes, R. B., Ackloo, E., Sahota, N., McDonald H.P., Yao X. (2008). Interventions for enhancing medication adherence. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2, Art. No.: CD000011. DOI: 10.1002/14651858.CD000011.pub3
- Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2018). Hrvatski dan osviještenosti o debljini, pristupljeno 12. travnja 2020. Dostupno na: <https://www.hzjz.hr/sluzba-promicanje-zdravlja/hrvatski-dan-osvijestjenosti-o-debljini-16-03-2018/>
- Enciklopedija.hr. Hrvatska enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža. Štampar, Andrija. (n.d.). Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=59892> (pristupljeno 8. kolovoza 2019.)
- Hrvatski časopis za javno zdravstvo. (2005). Govor Andrije Štampara kao predsjednika prve Svjetske zdravstvene skupštine, *Hrvatski časopis za javno zdravstvo*, 1(2)
- Institute of Medicine. (2004). *Health literacy: A Prescription to End Confusion*. Washington DC: National Academies Press
- Miller, K. (2005). *Communication Theories: Perspectives, Processes and Contexts*. McGraw-Hill, New York
- Miller, T. A. (2016). Health literacy and adherence to medical treatment in chronic and acute illness: A meta-analysis. *Patient Education and Counseling*, 99, 1079–1086.
- Nastavni zavod za javno zdravstvo dr. Andrija Štampar. (n. d.). Dr. Andrija Štampar – život i djelo. Dostupno na: <http://www.stampar.hr/hr/dr-andrija-stampar-zivot-i-djelo> (pristupljeno 8. kolovoza 2019.)
- Nastavni zavod za javno zdravstvo dr. Andrija Štampar, Svjetski dan mentalnog zdravlja, 10. listopada 2014., dostupno na: <http://www.stampar.hr/hr/svjetski-dan-mentalnog-zdravlja-10-listopada-2014> (pristupljeno 8. kolovoza 2019.)
- Nutbeam, D. (2008). The evolving concept of health literacy. *Social Science & Medicine*, 67:2072–2078.
- OECD/EU (2016). Health at a Glance: Europe 2016 – State of Health in the EU Cycle, OECD Publishing, Paris.
- Parikh, N. S., Parker, R.M., Nurss, J.R., Baker, D.W., Williams, M.V. (1996). Shame and health literacy: The unspoken connection. *Patient Education and Counseling*, 27(1): 33–39.
- Sabaté, E. (2003). *Adherence to long-term therapies: evidence for action*. Geneva, Switzerland: World Health Organization
- Svjetska zdravstvena organizacija, Regionalni ured za Europu. (2013). *Health literacy, The Solid Facts*, UN City, Marmorvej 51, DK-2100 Copenhagen Ø, Denmark
- Sørensen, K., Pelikan, J.M., Florian, R., Ganahl, K., Slonska, S., Doyle, G., Fullam, J., Kondilis, B., Agraftotis, D., Uiters, E., Falcon, M., Mensing, M., Tchamov, K., van den Broucke, S., Brand, H. (2015). Health literacy in Europe: comparative results of the European health literacy survey (HLS-EU), *European Journal of Public Health*, 25 (6): 1053–1058.
- Sørensen, K., Van den Broucke, S., Fullam, J., Doyle, G., Pelikan, J.M., Slonska, Z., Brand, H. (2012). Health literacy and public health: A systematic review and integration of definitions and models. *BMC Public Health*, 12(1): 80–93.

THE INFLUENCE OF HEALTH LITERACY ON THE OUTCOMES OF CHRONIC DISEASES

ABSTRACT

Health literacy implies the ability to understand and use information properly to improve one's health. The links between health literacy and health status are well known and described. Practice unequivocally indicates the synchronicity of the level of health literacy, adherence, health outcomes and health in general. People with poor health literacy feel deep-rooted shame and fear, and this puts them in a position of increased health risk. Croatia has a long tradition of public health based on the work of Dr Andrija Štampar. Today we do not have accurate data on the level of health literacy. However, according to the health status of the nation and research conducted in neighbouring countries, we can conclude that it is not satisfactory (global literacy level is about 50% globally) and that it is taking on the crisis. Therefore, activities and initiatives to educate the population on topics from the health segment are necessary. However, it is equally important to make health care providers aware, so that, aware of the scale of the problem, they can adapt their communication style and approach to people with a basic level of knowledge in health literacy. The World Health Organization emphasizes that the value of such initiatives is in empowering communities and improving the lives of individuals because lack of health leads to slowing economic and social development, deterioration of existing potentials and depletion of resources in all parts of society.

Keywords: health literacy, interpersonal communication, adherence

UDK: 007:324
658.8:324
Stručni rad
16. V. 2020.

ALEN KIŠIĆ*

SWOT I TOWS ANALIZA DRUŠTVENE MREŽE *FACEBOOK* KAO ALATA ZA ODNOS S JAVNOŠĆU U POLITIČKIM KAMPANJAMA

SAŽETAK

Društvene mreže često služe kao alat političkim strankama i kandidatima za interakciju s potencijalnim glasačima. Opsežnim pregledom literature identificirane su koristi upotrebe društvenih mreža, poput dobivanja publiciteta, širenja poruka i mobilizacije birača, ali i određeni nedostaci. Stoga se javlja potreba za praćenjem sadržaja koji se objavljuje te analizom utjecaja toga sadržaja na potencijalne birače. U ovome se radu analizira društvena mreža *Facebook* kao alat za korištenje u svrhu upravljanja odnosima s javnošću u političkim kampanjama. Metodološki pristup uključuje SWOT i TOWS analizu. SWOT se koristi za prepoznavanje ključnih čimbenika u vanjskome okruženju koji se identificiraju kao prilike ili prijetnje te čimbenika iz unutarnjega okruženja koji se mogu opisati kao prednosti ili slabosti korištenja *Facebooka* u ovu svrhu. SWOT analiza ne pokazuje različite sveze među čimbenicima, pa je razvijena matrica TOWS za identifikaciju strategija koje se mogu temeljiti na snagama, eliminaciji slabosti ili korištenju prilika.

Ključne riječi: političke kampanje, odnosi s javnošću, SWOT analiza, TOWS matrica, strategija kampanje.

* Centar kompetencije d.o.o., Varaždin, kusic.alen@gmail.com

1. UVOD

Analiza društvene mreže Facebook kao alata za odnose s javnošću u središtu je ovoga rada. Društvene mreže postale su svakodnevica i postaju neizostavan dio upravljanja imidžom svake organizacije, neovisno o tome je li riječ o gospodarskim, sportskim, kulturnim, političkim, nevladinim ili inim organizacijama. Preslikano na strateški menadžment, upravljanje društvenom mrežom Facebook itekako može utjecati na upravljanje organizacijom odnosno konkretnije imidžom pojedinca ili političke organizacije u političkim kampanjama. Politička kampanja organizirani je napor uvjeravanja birača na određenu odluku na izborima. Pregled literature pokazao je da se mnogi pristupi i tehnike koriste za analizu strateških slučajeva u procesu strateškoga menadžmenta. Jedna je od njih i SWOT analiza. U ovome se radu prikazuje SWOT analiza i TOWS matrica; daje se teoretska pozadina metoda te pregled primjene SWOT analize. SWOT analizom procjenjuju se mogućnosti društvene mreže Facebook kao alata za odnose s javnošću u političkim kampanjama, a TOWS matricom povezuju se čimbenici prepoznati u SWOT-u da bi se identificirale strategije koje se mogu temeljiti na oslanjanju na snage, eliminaciji slabosti ili korištenju prilika. Struktura rada objašnjena je u nastavku. U poglavlju dva prikazuje se pregled recentnih i relevantnih istraživanja o temi pregleda društvenih mreža kao alata za odnose javnošću. Poglavlje tri pojašnjava SWOT analizu kao metodu za analizu kod strateškoga upravljanja, a poglavlje četiri procjenjuje preko SWOT analize društvenu mrežu Facebook kao alat za odnose s javnošću u političkim kampanjama. U petom poglavlju SWOT se proširuje TOWS matricom u svrhu kreiranja strategija. Na kraju se zaključuje rad i daju smjernice za nastavak istraživanja.

2. PREGLED PRETHODNIH ISTRAŽIVANJA

Kao početna točka rada nameće se pitanje onoga što su dosadašnja istraživanja pokazala. Stoga se u ovome poglavlju promatra pregled

prethodnih istraživanja u nekoliko segmenata koji su bitni za određivanje društvene mreže Facebook kao alata za odnose s javnošću. Odnosi s javnošću odnose se na profesionalno održavanje dobroga javnog imidža od organizacije ili poznate osobe (White i Boatwright, 2020). Društveni mediji sve se više koriste u svrhu upravljanja odnosa s javnošću. Pojam društveni mediji odnosi se na skupinu internetskih aplikacija koje se na temelje na Web 2.0, a omogućuju stvaranje i razmjenu sadržaja koji generiraju korisnici (Kaplan i Haenlein, 2010). Takve su primjene opsežnoga oblika i svrhe te uključuju blogove, mikroblogove (Twitter) i društvene mreže (Facebook) (Chen i Chang, 2017). Društvene mreže imaju značajan utjecaj na ponašanje ljudi u odnosu s drugima, njihove kupovne navike, mišljenja i preferencije (Asur & Huberman, 2010) te su, kao takve, izrazito važne i korisne za poslovanje (Stefko, Dorcak, & Pollak, 2011). U različitim granama poslovanja, društvene mreže koriste se za održavanje odnosa s javnošću (Eyrich, Padman, Sweetser (2008). Profesionalci odnosa s javnošću (PR) u velikoj mjeri koriste tehnološke napretke (Eyrich, Padman, Sweetser, 2008). Kako se pojavljuje sve više oblika društvenih mreža, PR profesionalcima važno je razumijeti te alate da bi ih koristili u poslu. Društvene mreže PR profesionalcima daju mogućnost uključivanja građana u dijalog i otvaraju put za jačanje odnosa s medijima. Taylor i Kent (2010) predlažu da se društvene mreže koriste kao alat za odnose s javnošću, a Mangold i Faulds (2009) tvrde da društvene mreže predstavljaju hibridni element promocijskoga miksa te su, stoga, izrazito zanimljiv i koristan alat za odnose s javnošću. Upotreba društvenih mreža za održavanje odnosa s javnošću nije ograničena samo na korporacije, nego se komponenta društvenih mreža kao vrijednoga alata za oglašavanje pokazala kao moćna platforma za izražavanje mišljenja širom svijeta.

3. OPIS METODOLOGIJE

U ovome se poglavlju opisuje SWOT analiza kao uvod za implementacije ove metode na primjeru korištenja Facebooka u političkim kampanjama.

3.1. Osnove SWOT analize

SWOT je akronim od snage (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*). Prva dva čimbenika (snage i slabosti) odnose se na unutarnje organizacijske čimbenike, dok se prilike i prijetnje odnose na širi kontekst ili okruženje u kojemu subjekt djeluje (Collins-Kreiner i Wall, 2007). Za prve je vjerojatnije da će se naći pod kontrolom nego potonje, iako potonje nisu manje važne kada se gleda utjecaj na dobrobit poduzeća. SWOT je jedna od najraširenijih metoda upravljanja i predstavlja instrument koji koriste menadžeri u kreiranju strategije (Kurtilla et al., 2000). Ako se pravilno koristi, SWOT može pružiti izvrsnu osnovu za uspješnu formulaciju strategije. Analiza vanjskih prilika i prijetnji uglavnom služi za ocjenu može li sustav iskoristiti prilike i izbjeći prijetnje kada se suočava s nekontroliranim vanjskim okruženjem. Analiza unutarnjih snaga i slabosti uključuje procjenu koliko dobro sustav obavlja svoje unutarnje aktivnosti. SWOT analiza je u mogućnosti pomoći procijeniti svoju poziciju u odnosu na konkurenciju, a može se koristiti kao temelj za definiranje pravila i politike (Chang i Huang, 2006). Utvrđivanjem svojih snaga, slabosti, prilika i prijetnji, organizacija može izgraditi strategije na svojim snaga, eliminiranju slabosti i iskoristavanju svojih mogućnosti ili korištenju mogućnosti u borbi protiv prijetnji. SWOT analiza sumira najvažnije unutarnje i vanjske čimbenike (strateške čimbenike) koji mogu utjecati na budućnost organizacije. Sveobuhvatna analiza važna je za prepoznavanje unutarnjih i vanjskih čimbenika s kojima je suočena organizacija. S jedne strane ti čimbenici mogu sadržavati poticaj, a s druge strane mogu predstavljati potencijalna ograničenja u pogledu performansi organizacije ili ciljeva koje organizacija želi postići (Yuksel i Dagdeviren, 2007). Dobivene informacije mogu biti sustavno prikazane u matričnome obliku; različite kombinacije četiriju čimbenika matrice mogu pomoći u određivanju strategije koja će značiti dugoročan napredak.

3.2. Prednosti i nedostaci SWOT analize

Collins-Kreiner i Wall ističu da je SWOT analiza za organiziranje informacija jednostavna i korisna, osobito za preliminarna istraživanja, ali i kao osnova za veći primijenjeni i teoretski rad (Collins-Kreiner i Wall, 2007). Jedna od prednosti, ali istovremeno i nedostataka, SWOT analize jest činjenica da je metoda vrednovanja. Naglasak na vrednovanje čini rad više primjenjenim nego teoretskim. Za provođenje SWOT analize društvene mreže Facebook kao alata za odnose s javnošću, trebaju se postaviti sljedeća pitanja: *Snage: Koje su prednosti Facebooka? Što nudi kao iskoristivu snagu u političkim kampanjama? Slabosti: Koji su nedostaci pri korištenju Facebooka? Može li Facebook na neki način loše djelovati u političkim kampanjama? Što radite loše? Prilike: Postoje li šanse koje su iskoristive pri korištenju Facebooka u političkim kampanjama? Na koji se način može unaprijediti njegovo korištenje? Prijetnje: S kojim preprekama ste suočeni pri korištenju Facebooka pri političkim kampanjama? Što Vaša konkurencija radi? Može li korištenje Facebooka za političku kampanju loše djelovati na vaš imidž kao kandidata?* SWOT analiza nije u mogućnosti kvantitativno odrediti težine i učinke strateških čimbenika na alternative (Osuna, 2007). Iako su neka istraživanja uključivala takvo kvantitativno ponderiranje, nijedna nije uzela u obzir odnose ili ovisnosti čimbenika SWOT analize. To je vrlo važno jer se ne može pretpostaviti da su čimbenici SWOT analize nezavisni i da nisu u svezi jedan s drugim.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Primjena SWOT analize na društvenu mrežu Facebook kao alata za odnose javnošću u političkim kampanjama

U ovome se poglavlju primjenjuje SWOT analiza za evaluaciju Facebooka kao alata za odnose s javnošću u političkim kampanjama. SWOT analizom identificirane su snage i slabosti te poten-

cijalne prijetnje i prilike ove društvene mreže. Ghazinoory, Abdi i Azadegan-Mehr (2011) u preglednome radu primjene SWOT analize navode da ne postoji jasno definiran metodološki okvir razvoja SWOT matrice, te se postupak razvoja SWOT matrice češće svodi na umjetnost nego na znanost. Metodološki okvir razvoja SWOT matrice u ovome radu temelji se na primjeni protokola sustavnoga pregleda literature s temeljnim istraživačkim pitanjem o korištenju *Facebooka* u političkim kampanjama u kombinaciji s tehnikama elicitacije znanja od stručnjaka (osobama

koje su koristile *Facebook* za odnose s javnošću u političkim kampanjama), te vlastitim iskustvima u korištenju *Facebook* stranice kao alata za odnose s javnošću u političkoj kampanji kao kandidata za gradonačelnika na lokalnim izborima 2017. godine. Kao tehnika elicitacije znanja korišten je strukturirani intervju. Postupak elicitacije proveden je u tri koraka: dobivanje znanja, tumačenje i analiza te stavljanje u oblik pogodan za prikaz. Rezultati su u sumarnom obliku prikazani u Tablicama 1 i 2.

SNAGE Kojih snaga treba biti svjestan?	SLABOSTI Koje slabosti treba prepoznati?
S1: Brzina slanja informacije: u trenutku može učiniti dostupnom širokoj javnosti svaku informaciju koja se želi u kampanji istaknuti ili rekaciju na protukandidata ili poziv biračima	W1: Ograničeno korištenje: iako je <i>Facebook</i> i dalje u ekspanziji, znatan dio glasača nema <i>Facebook</i> profil i za njih je potreban neki drugi kanal za slanje političkih poruka
S2: Slanje informacija točno ciljanim primateljima: preko uobičajenih ili sponzoriranih objava selektirati primatelje po godinama ili lokaciji, što može biti osobito aplikativno kod lokalnih tvrtki	W2: Slabije razumijevanje kod starijih osoba: osobe starije životne dobi u manjoj mjeri koriste <i>Facebook</i> , a i one koje koriste u mnogo slučajeva ne čine to s punim razumijevanjem. Kada se uzme u obzir da su upravo osobe starije životne dobi najredovitiji glasači, tada je ovo značajna slabost.
S3: Mogućnost izravne i promptne komunikacije s potencijalnim glasačima: na najbrži mogući način moguće ući u raspravu s potencijalnim biračima, do 5000 njih na <i>Facebook</i> profilu i neograničen broj na <i>Facebook</i> stranici koja se svakako preporučuje u političkim kampanjama	W3: Mogućnost izravne i promptne komunikacije s potencijalnim glasačima: iako je ovo ujedno i snaga, može biti i ozbiljna slabost. Naime, sve je više tzv. trolova, profesionalaca ili amatera koji su zaduženi za negativne komentare, reakcije, pa i vrijeđanja, što iziskuje stalnu pažnju, reaktivnost jer u protivnome može negativno utjecati na kvalitetu poruke koja je poslana, kao i imidž u cjelini
S4: Stjecanje osjećaja pripadnosti: kvalitetnim komuniciranjem, „miksanjem“ političkih poruka i privatnih objava stječe se kod primatelja osjećaj pripadnosti što pozitivno rezultira kod imidža kod birača	W4: Česta „zagušenost“ u vrijeme političkih kampanja: u predizborno vrijeme sve političke opcije/kandidati koriste <i>Facebook</i> kao kanal komuniciranja pa kod prosječnoga <i>Facebook</i> korisnika to često izaziva zagušenost, pa i odbojnost zbog „bombardiranja“ sadržajima s raznih strana
S5: Laka dostupnost i niski troškovi: <i>Facebook</i> je besplatan, dostupan na računalima i pametnim telefonima. Troškovi održavanja iznimno su mali, a oglašavanje je jeftinije nego kod klasičnih kanala oglašavanja, poput televizije ili tiska.	W5: Nemogućnost stjecanja velikoga broja pratitelja tijekom same kampanje: ako se <i>Facebook</i> stranica uključuje samo za potrebe kampanje, tada je vrlo teško dobiti velik broj „organskih“ pratitelja jer se oni dobivaju kontinuitetom. U tom slučaju za slanje i dostupnost poruka potrebna su veća sredstva za oglašavanje.
PRILIKE Kojih prilike mogu iskoristiti?	PRIJETNJE Kojih prijetnji moramo biti svjesni?

O1: Lako postizanje prepoznatljivosti: preko <i>Facebooka</i> agresivnim pristupom moguće je doći do prepoznatljivosti političara što je iznimno bitno u kampanjama	T1: Mogućnost zasićenja <i>Facebookom</i>: prelazak konzenenata na druge društvene mreže poput Instagrama, Twittera ili YouTube kanala
O2: Stvaranje „baze“ birača: iz komentara ili reakcija stvarati procjenu sigurnih, potencijalnih birača, te onih koji sigurno neće glasati	T2: Zloupotrebavanje osobnih podataka: kreiranje lažnih profila s imenom kandidata i pravljenje štete po njegov ugled preko komentara, objava ili rasprave
O3: Nametanje tema u javnosti: preko objava na stranici nametati teme od interesa javnosti i postavljanje svojih stavova na tu temu	T3: Povećanje cijena oglašavanja: iako je <i>Facebookova</i> agenda da će mreža uvijek biti besplatna, otvorena je mogućnost povećanja cijena oglašavanja, što je iznimno bitno zbog proračuna tvrtki, u kojima danas <i>Facebook</i> daje vjerojatno najbolji odnos uložena/dobivenog
O4: Povezivanje s kolegama i prenošenje dobrih praksi: kandidat jedne opcije može jednostavnim prenošenjem pozitivnih primjera svojih kolega iz iste opcije isticati pozitivne primjere i time indirektno naglašavati svoje dijelove programa na prihvatljiv način	T4: Blokiranje stranice u trenucima kampanje: uslijed djelovanja konkurencije na algoritam <i>Facebooka</i> i velik broj prijavljenih nepravilnosti, mogućnost blokiranja stranice u ključnim trenucima kampanje
O5: Kreiranje događaja za <i>Facebook</i> zajednicu: mogućnost da se ciljano kreira događaj za <i>Facebook</i> zajednicu, time ubrza proces i smanje troškovi	T5: Korištenje <i>Facebooka</i> kao kanala za širenje govora mržnje i <i>fake newsa</i>: svaki kandidat mora biti spreman osobno ili preko suradnika reagirati na moguće namjerno širenje lažnih vijesti ili govora mržnje na njegovoj stranici jer to izravno može utjecati na njegov imidž

Tablica 1. SWOT analiza *Facebooka* kao alata za odnose s javnošću u političkim kampanjama

4.2. Implementacija TOWS matrice

SWOT analiza služi za izbor strategije preko analize situacije. Da bi se strategija u ovome slučaju jasnije mogla odrediti, potrebno je uvesti TOWS matricu. Naime, kada su strateški čimbenici po SWOT-u prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama sposobnim eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se, pak, suočiti s prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica (Wehrich, 1982) koja se smatra moćnim alatom za razvoj novih ideja (Proctor, 2000). Ravanavar i Charantimath (2012) tvrde da je sama SWOT analiza, bez nadogradnje u TOWS, nedovoljna u analizi. Isti autori ističu TOWS kao učinkovit alat za kombiniranje unutarnjih snaga s vanjskim prilikama i prijetnjama te unutarnjih slabosti s vanjskim prilikama i prijetnjama u svrhu razvoja strategije (Ravanavar i Charantimath, 2012).

Implementacija TOWS matrica podrazumijeva sljedeće korake (Proctor, 2000):

- utvrđivanje i procjenjivanje utjecaja različitih čimbenika
- procjenjivanje snaga i slabosti u pogledu upravljanja, poslovanja, financija i marketing
- razvijanje strategijskih opcija.

TOWS matrica identificira četiri različite grupe strategija: Snage – prilike (SO), - Snage - prijetnje (ST), slabosti - prilike (WO) i slabosti - prijetnje (WT), za stvaranje alternativnih strategija. TOWS matrica za korištenje *Facebooka* u političkim kampanjama napravljena je na temelju rezultata prethodno opisane SWOT matrica i prikazana je u Tablici 2.

	Snage (S)	Slabosti (W)
	<p>S1 brzina slanja informacije; S2 slanje informacija točno ciljanim primateljima S3 mogućnost izravne i promptne komunikacije s potencijalnim glasačima S4 stjecanje osjećaja pripadnosti S5 laka dostupnost i niski troškovi</p>	<p>W1 ograničeno korištenje W2 slabije razumijevanje kod starijih osoba W3 mogućnost izravne i promptne komunikacije s potencijalnim glasačima W4 česta „zagušenost“ u vrijeme političkih kampanja W5 nemogućnost stjecanja velikoga broja pratitelja tijekom same kampanje</p>
Prilike (O)	SO Strategije	WO Strategije
<p>O1 lako postizanje prepoznatljivosti O2 stvaranje „baze“ birača O3 nametanje tema u javnosti O4 povezivanje s kolegama i prenošenje dobrih praksi O5 kreiranje događaja za Facebook zajednicu</p>	<p><i>Korištenje unutarnjih snaga (S) da se iskoriste vanjske prilike (O).</i></p> <p>S3 O2 stvaranje baze birača preko mogućnosti izravne i promptne komunikacije s potencijalnim biračima S1 O3 nametanje tema u javnosti zahvaljujući brzini slanja informacije S5 O1 niski troškovi za lako postizanje prepoznatljivosti S2 O5 kreiranje događaja za Facebook zajednicu slanjem informacija točno ciljanim primateljima S4 O4 stjecanje osjećaja pripadnosti preko povezivanja s kolegama i prenošenja dobrih praksi</p>	<p><i>Korištenje vanjskih prilika (O) da se savladaju unutarnje slabosti (W).</i></p> <p>W4 O1 postizanje prepoznatljivosti izbjeci u vrijeme „zagušenosti“ tijekom političke kampanje W1 O3 nametati teme u javnosti svjestan ograničenoga dosega Facebooka W2 O2 stvarati bazu birača svjestan slabijega korištenja Facebooka od starijih osoba W4 O5 kreirati događaje za Facebook zajednicu vodeći računa o čestoj zagušenosti u vrijeme političkih kampanja W3 O4 prenositi dobre prakse i biti svjestan opasnosti i rizika koje nosi izravna i promptna komunikacija s potencijalnim glasačima</p>
Prijetnje (T)	ST Strategije	WT Strategije
<p>T1 mogućnost zasićenja Facebookom T2 zlouporaba osobnih podataka T3 povećanje cijena oglašavanja T4 blokiranje stranice u trenucima kampanje T5 korištenje Facebooka kao kanala za širenje govora mržnje i fake newsa</p>	<p><i>Korištenje unutarnjih snaga (S) da se izbjegnu ili reduciraju vanjske prijetnje (T).</i></p> <p>S5 T3 izbjeći povećanje troškova da bi ostali niski troškovi korištenja S1 T5 brzinom slanja informacija reagirati na korištenje Facebooka kao kanala za širenje govora mržnje i fake newsa S2 T2 slanjem informacija točno ciljanih primatelja izbjeći zlouporabu osobnih podataka S4 T1 stjecanjem osjećaja pripadnosti primatelja izbjeći mogućnost zasićenja Facebookom S3 T4 kroz mogućnost izravne i promptne komunikacije s potencijalnim glasačima, premostiti mogućnost blokiranja stranice u trenucima kampanje</p>	<p><i>Strategije za minimizaciju unutarnjih slabosti (W) i redukciju vanjskih prijetnji (T).</i></p> <p>W5 T4 nemogućnost stjecanja velikoga broja pratitelja tijekom same kampanje zbog blokiranja stranice u trenucima kampanje W4 T3 česta zagušenost u vrijeme političkih kampanja i povećanje cijene oglašavanja W1 T1 mogućnost zasićenja Facebookom i njegovo ograničeno korištenje W3 T5 korištenje Facebooka kao kanala za širenje govora mržnje i fake newsa preko mogućnosti izravne i promptne komunikacije s potencijalnim glasačima W2 T2 Slabije razumijevanje kod starijih osoba i mogućnost zlouporabe osobnih podataka</p>

Tablica 2. TOWS matrica Facebooka kao alata za odnose s javnošću u političkim kampanjama

5. ZAKLJUČAK

U ovome radu dan je pregled literature o društvenim mrežama kao alatu za odnose s javnošću te je razmotrena uloga društvenih mreža u političkim kampanjama. U središtu je rada primjena SWOT analize i TOWS matrice za utvrđivanje snaga i slabosti kao i prilika i prijetnji za primjenu društvene mreže Facebook kao alata za odnosu s javnošću u političkim kampanjama. Primjenom TOWS matrice identificirane su potencijalne strategije za razvoj digitalne kampanje: grupa strategija koje koriste unutarnje snage da bi iskoristile vanjske mogućnosti, grupa strategija usmjerena na smanjenje unutarnjih slabosti iskorištavanjem vanjskih mogućnosti. S druge strane, identificirane su strategije koje uključuju korištenje snaga da bi se smanjili učinci vanjskih prijetnji te obrambene strategije usmjerene na smanjenje unutarnjih slabosti i vanjskih prijetnji. Iz provedenih analiza može se zaključiti da je društvena mreža Facebook već danas iznimno jak alat za odnose s javnošću u svakoj ozbiljnoj političkoj kampanji i da se već danas u ukupnome miksu promidženih aktivnosti pojedinoga kandidata ili opcije velika pozornost poklanja aktivnostima na Facebooku. Zahvaljujući svojim karakteristikama, Facebook u kampanji političarima pruža jasne mogućnosti lakoga dostupa do ciljne skupine, te tako daje iznimno kvalitetne opcije izravnoga i vrlo brzoga obraćanja potencijalnim biračima. Naravno, Facebook ima i svoja ograničenja, odnosno nedostatke koji se u SWOT analizi jasno vide, a to je, prije svega, nepostojanje korisničkih računa kod svih potencijalnih birača. Pritom je to nepostojanje najviše izraženo kod ljudi starije životne dobi koji su po istraživanjima najredovitiji birači na izborima. Dugoročno gledano, Facebook svakako ima velike prednosti i mogućnosti nametnuti se kao još bitniji alat za odnose s javnošću u političkim kampanjama, no isto tako SWOT analiza naznačila je prijetnje koje bi ga u tome mogle spriječiti, prije svega moguće zasićenje korisnika, te prelazak, odnosno sve veće korištenje drugih društvenih mreža poput Instagrama, Twittera ili YouTubea.

Ovo istraživanje početak je analiziranja Facebooka kao alata za odnose s javnošću u političkim kampanjama. U budućim istraživanjima koristit

će se podaci s Facebook stranica političkih kandidata da bi se analizirao stvarni utjecaj poruka koje se šalju preko Facebook na ishod izbora. Istraživanje se može proširiti i na druge društvene mreže: Instagram, Twitter ili YouTube.

LITERATURA

- Asur, S., & Huberman, B. A. (2010). *Predicting the future with social media*. 492–499.
- Chang H.H, Huang W.C., *Application of a quantification SWOT analytical method, Mathematical and Computer Modelling*, 43, 2006, 158–169.
- Chen, C. Y., & Chang, S. L. (2017). User-orientated perspective of social media used by campaigns. *Telematics and Informatics*, 34(3), 811–820.
- Collins-Kreiner, N., Wall, G., Evaluating tourism potential: A SWOT analysis of the Western Negev, Israel, *Tourism*, 55 (1), 2007, 51–63.
- Eyrich, N., Padman, M. L., & Sweetser, K. D. (2008). PR practitioners' use of social media tools and communication technology. *Public relations review*, 34(4), 412–414.
- Franch, F. (2013). (Wisdom of the Crowds)²: 2010 UK election prediction with social media. *Journal of Information Technology & Politics*, 10(1), 57–71.
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of business economics and management*, 12(1), 24–48.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59–68.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, M., Kajanus, M., Utilizing the analytic hierarchy process AHP in SWOT analysis a hybrid method and its application to a forest-certification case, *Forest Policy and Economics* 1, 2000, 41–52.

- Larsson, A. O., & Moe, H. (2012). Studying political microblogging: Twitter users in the 2010 Swedish election campaign. *New Media & Society*, 14(5), 729-747.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- Osuna, E.E., Aranda, A., Combining swot and ahp techniques for strategic planning, *ISAHP 2007*, Viña del Mar, Chile, August 2-6, 2007.
- Proctor, T. (2000). Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS. *Journal of Management in Medicine*, 14(1), 47-56.
- Ravanavar, G. M., & Charantimath, P. M. (2012). Strategic formulation using tows matrix – A Case Study. *International Journal of Research and Development*, 1(1), 87-90.
- Stefko, R., Dorcak, P., & Pollak, F. (2011). Virtual social networks and their utilization for promotion. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 126-134.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2010). Anticipatory socialization in the use of social media in public relations: A content analysis of PRSA's public relations tactics. *Public Relations Review*, 36(3), 207-214.
- Wehrich, H., (1982), *The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis*, *Long Range Planning*, (60).
- Wehrich, H. (1999). Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix-an alternative to Porter's Model. *European Business Review*, 99(1), 9-22.
- White, C. L., & Boatwright, B. (2020). Social media ethics in the data economy: Issues of social responsibility for using Facebook for public relations. *Public Relations Review*, 46(5), 101980.
- Yuksel, I.,Dagdeviren, M., Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm, *Information Sciences* 177, 2007, 3364–3382.

SWOT AND TOWS ANALYSIS OF SOCIAL NETWORK FACEBOOK AS A TOOL FOR PUBLIC RELATIONS IN POLITICAL CAMPAIGNS

ABSTRACT

Social networks enable political parties and candidates interaction with potential voters. Extensive literature review indicated benefits of social networks usage, such as: gaining the publicity, spreading the message and mobilizing voters, but also some weaknesses. Therefore, there is a need to monitor the content being published on Facebook and to analyze the impact of this content on potential voters. This paper analyzes the social network Facebook as a tool for public relations management in political campaigns. The methodological approach includes SWOT and TOWS analysis. SWOT is used to identify key factors in an external environment that are identified as opportunities or threats and internal environment factors that can be described as the benefits or weaknesses of using Facebook for this purpose. The SWOT analysis does not show relation between the factors, thus TOWS matrix is developed to identify strategies based on the strengths, elimination of weaknesses or use of the opportunities.

Keywords: political campaign, public relations, SWOT analysis, TOWS matrix, campaign strategy

SEEK

PRES 



9 772712 043002