

---

UDK 659.44  
Izvorni znanstveni članak  
Primljeno: 15. XI. 2007.

Zoran TOMIĆ • Zdeslav MILAS • Siniša KOVAČEVIĆ  
Zagreb

## MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU

### Sažetak

*Odnosi s javnošću disciplina je društvenih znanosti koja se danas brzo razvija. No, ona je imala svoj evolutivni razvoj. Američki znanstvenici James Gruing i Tod Hunt (1984.) istražili su modele razvoja odnosa s javnošću i utvrdili četiri modela primjene. Prvi model jest model tiskovne agenture koji nastoji osigurati publicitet za klijenta pri čemu istina nije uvjet za dobru priču. Drugi je model javnoga informiranja. Njegova je bit angažiranje tvorničkih novinara koji informiraju javnost. Treći je dvosmjerni asimetrični model koji uključuje i povratnu informaciju ili dvosmjernu komunikaciju. Asimetričan je zbog toga što je neuravnotežen jer se cilja na promjenu stavova ili ponašanje publike, a ne na promjenu organizacije. Četvrti je model dvosmjerno simetrični i on se ponekad opisuje idealnim modelom ili čistim modelom odnosa s javnošću. U komunikaciji sudjeluju subjekti s jedne i druge strane i oni međusobno razmjenjuju komunikaciju poštujući obostrane interese. Uz navedena četiri Gruing-Huntova modela razmatraju se i model izvrsnosti kao i otvoreni i zatvoreni model odnosa s javnošću.*

**Ključne riječi:** *odnosi s javnošću, modeli, komunikacija, informiranje, manipulacija, mediji, tisak, publicitet, javnost.*

### Uvod

Različiti pogledi na odnose s javnošću odražavaju evolutivni razvoj ove djelatnosti kroz povijest. Promotri li se modeli razvoja odnosa s

---

javnošću detaljnije, može se zapaziti da su u svom povijesnom razvitku prošli kroz tri faze:

- 1) *Manipulacija*. Odnosi s javnošću preuzimaju odgovornost za uporabu bilo kojega komunikacijskoga kanala za postizanje željenoga javnog mišljenja. Praktičari ove vrste odnosa s javnošću tradicionalno se nazivaju tiskovni agenti.
- 2) *Informacija*. Odnosi s javnošću smatraju se “dovodnom cijevi” za informaciju koja teče iz organizacija prema javnosti. Praktičari ove forme nazivaju se agenti za publicitet.
- 3) *Uzajamno djelovanje i razumijevanje*. Na tom najnovijem stupnju odnosi s javnošću prihvaćaju odgovornost, ali također nude informacije i savjetuju menadžment. Praktičari koji slijede ovaj pristup nazivaju se savjetnici za odnose s javnošću iako svatko tko preuzme i ima ovo zvanje nije dostojan toga zvanja.

Osim teorija, i modeli nas upućuju u bolje razumijevanje odnosa s javnošću u teoriji i praksi. U ovom radu posebna će pozornost biti usmjerena na Gruing-Huntove modele odnosa s javnošću: *model tiskovne agenture, model javnoga informiranja, dvosmjerni asimetrični model i dvosmjerni simetrični model*. Uz četiri najcitiranija modela, ukazat ćemo na *model izvrsnosti* kao i *model otvorenoga sustava*. No, prije nego istaknemo najvažnija obilježja navedenih modela, ukazat ćemo na definiciju, funkcije i podjele modela koji se najčešće pojavljuju u literaturi.

Modelom (lat. *modulus* – obrazac, mjera) smatramo materijalnu ili misaonu reprodukciju nekoga originala (objekt, proces, pojava, mišljenje i sl.). M. Kunczik i A. Zipfel citiraju Gerharda Maletzhea (1986.) prema kojemu se model može definirati kao “pojednostavljenu, apstrahiranu reprezentaciju područja realiteta radi isticanja relevantnih aspekata za neki određeni postavljeni problem kako bi se on učinio preglednim”.<sup>1</sup> S tim u vezi model ispunjava dvije funkcije:

---

<sup>1</sup> M. KUNCZIK – A. ZIPFEL, *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006., str. 19.

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

Prema Marku Žaji,<sup>2</sup> proces modeliranja star je koliko i ljudski rod, a korijeni modeliranja temelje se na spoznajama o sličnosti pojava i stvari u prirodi. Budući da se modeli sustava mogu izraditi na različite načine, iz raznovrsnih elemenata i za posebne svrhe, njihovo se usustavljanje može provesti s raznih stajališta. S tim u vezi modeli se mogu podijeliti:

- prema svojstvima modela (fizički, grafički, verbalni i formalni modeli)
- prema odnosu s originalom (modeli funkcije, modeli strukture i modeli ponašanja)
- prema namjeni modela (demonstracijski model, eksperimentalni i model odlučivanja).<sup>3</sup>

## 1. Gruing-Huntovi modeli odnosa s javnošću

Povijesno gledano, odnosi s javnošću razvijaju se kroz četiri modela koja se mogu promatrati i kao povijesni razvoj propagande, javnoga informiranja, asimetričnih i simetričnih odnosa s javnošću. Ova klasifikacija potječe od američkih znanstvenika Jamesa E. Gruinga i Todda Hunta.<sup>4</sup> Prema njima četiri modela su:

1. model tiskovne agenture i publiciteta
2. model javnoga informiranja
3. dvosmjerni asimetrični model i
4. dvosmjerni simetrični model.

<sup>2</sup> M. ŽAJA, *Poslovni sustavi*, Školska knjiga, Zagreb, 1993., str. 63.

<sup>3</sup> *Isto*, str. 65 s.

<sup>4</sup> J. GRUING – T. HUNT, *Managing of Public Relations*, Thomson–Wadsworth, Belmont, 1984., str. 13.

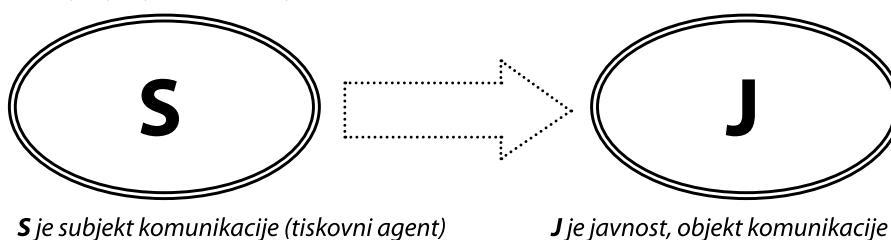
### 1.1. Model tiskovne agenture i publiciteta<sup>5</sup>

Sustavni pokušaji privlačenja ili odvrtaćanja pozornosti javnosti stari su koliko i pokušaji uvjeravanja i propagiranja. Tiskovna agentura javlja se još u vrijeme pokušaja promidžbe naseljavanja Divljega zapada, a neki se elementi mogu pronaći i u brojnim današnjim programima za odnose s javnošću.<sup>6</sup> Tiskovna agentura, čiji je najvažniji predstavnik Phineas Taylor Barnum, služi se *oglašavanjem* i *propagandom*. Propaganda i publicitet, prema J. Gruingu, opisuju propagandističke javne odnose koji na sve načine traže pozornost medija. Prema njemu, organizacije prakticiraju više modela, a model propagande/publiciteta najpopularniji je.<sup>7</sup>

Razvojem željeznice u SAD-u velepoduzetnici su shvatili da moraju “namamiti” ljude na ta područja. Stvaranje “romantične vizije Divljega zapada” bila je zadaća tiskovnih agenata.

U posljednja dva desetljeća 19. stoljeća tiskovna se agentura sve više razvija i u šou-biznis. Širenje područja djelovanja pridonijelo je sve većem broju tiskovnih agenata, a njihovo djelovanje postajalo je sve bezočnije. Bilo je logično očekivati da će urednici prema njima zauzeti nepovjerljiv, pa i neprijateljski stav te da će na njihovu aktivnost, kako kažu S. Cutlip i suradnici, “biti bačena ljaga”.

S obzirom na praksu, ovaj se model može ilustrirati odnosom subjekta i javnosti. Budući da je “princ prijevare” rabio tisak i publicitet za postizanje svojih ciljeva (S), javnost (J) bila je podređena. Izostanak povratne informacije dovodio je javnost u položaj objekta u komunikaciji. Komunikacija je jednosmjerna.



<sup>5</sup> *The Press Agency/Publicity Model.*

<sup>6</sup> J. GRUING – T. HUNT, *nav. dj.*, str. 27.

<sup>7</sup> Phineas T. Barnum (1810.-1891.) bio je najglasovitiji tiskovni agent 19. stoljeća. Prema nekim autorima bio je najveći šoumen i novinski agent u povijesti, a za druge majstor halabuke. Sam Barnum sebe je zvao princem prijevare. Govorio je kako mu je svejedno napadaju li ga ili ne. Važno je samo da mu je ime točno napisano.

Da ovaj model još uvijek ima primjenu, piše Johana Fawkes u knjizi Alison Theaker, *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Prema autorici, Barnumov nasljednik danas je Max Clifford koji uživa začuđujuć ugled zbog osiguravanja naslovnica klijentima<sup>8</sup> iako tvrdi da njegov rad podrazumijeva držanje klijenta podalje od novina. Obje bi aktivnosti bile tipične za tiskovne agente koji se uvijek ne brinu o činjeničnoj točnosti osigurane informacije.<sup>9</sup>

## 1.2. Model javnoga informiranja<sup>10</sup>

Promotori svjetske izložbe o Columbu u Chicagu 1893. godine utemeljili su Odjel za publicitet i promidžbu te su angažirali novinare “da iskoriste tisak na svaki mogući način”. Model javnoga informiranja također je upotrebljavao novinare za komunikaciju, posebno, kako piše J. Gruing, “lokalne novinare” koji šire ono što je općenito točno, ali nerado daju negativne informacije.

Najvažnije ime iz ovoga razdoblja jest Ivy Ledbetter Lee. Ivy Lee je bio diplomant s Princetona i novinar specijaliziran za poslovno organiziranje.<sup>11</sup> Nakon što je napustio suradnju s Nacionalnim odborom Demokratske stranke i suradnju s Georgeom Parkerom, Ivy Lee je postao prvi agent za promidžbu Pensilvanijske željeznice.<sup>12</sup>

Leejeva filozofija imat će velik utjecaj na razvoj odnosa s javnošću. Naime, on je smatrao da javnost više ne smije biti ignorirana kao u tra-

8 David i Victoria Becham još su jedan primjer proizvodnje publiciteta. Poznato je da njihovim imidžom i publicitetom upravljaju brojne agencije odnosa s javnošću. To potvrđuje da odnosi s javnošću slavnih osoba bitno utječu na sadržaj vijesti u dnevnim novinama i elektroničkim medijima.

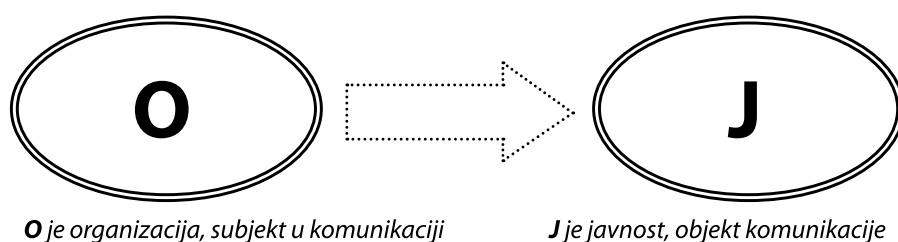
9 J. FAWKES, “Što su odnosi s javnošću?”, u A. THEAKER, *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007., str. 22.

10 *The Public-Information Model*.

11 J. GRUNIG – T. HUNT, *nav. dj.*, str. 31.

12 Ivy Ledbetter Lee (1887.-1934.) rođen je u Cedartownu, američkoj saveznoj državi Georgija. Uvelike je zaslužan za utemeljenje suvremene PR prakse. Među prvima je shvatio kako je pogrešna ona promidžba koju ne podržavaju dobri poslovi i proizvodi (“PR nikada nije prodao loš proizvod”). U odnosima s javnošću proveo je 31 godinu. I danas se citira njegova *Deklaracija načela (Declaration of Principles)* objavljena 1906. godine. Dovodi ga se u vezu s podrškom Hitleru. Naime, Lee je zastupao “German Dye Trust” i za vrijeme dolaska na vlast Hitlerovih nacionalsocijalista. Umro je 1934. godine radeći za Rockefellera.

dicionalnoj poslovnoj praksi. Naprotiv, ona mora biti informirana. Taj povijesno važan i nov pristup Lee je primijenio tijekom štrajka rudara. Novinarima koji su izvješćivali o štrajku posao je bio olakšan jer su komunikacijski kanali bili znatno otvoreniji. “Novinari nisu smjeli prisustvovati sastancima, ali im je Lee osigurao izvještaj sa svakog sastanka.”<sup>13</sup> Model javne informacije najpopularniji je u vladinim organizacijama, posebno u agencijama.



Prije nego ukažemo na značajke drugih dvaju komunikacijskih modela, ukazat ćemo na razmišljanje Jamesa Gruinga koji u radu pod naslovom “Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory” (1989.) ističe kako su model tiskovne agenture (model propagande i publiciteta) i model javnoga informiranja modeli “jednoga puta” jer praktičari koji ih slijede daju informacije za javnost o organizaciji, ali ne traže informaciju od javnosti istraživanjem ili neformalnim metodama. J. Gruing agenturu i dvostrano asimetrični model alternativno opisuje kao “zanat”, a model javne informacije kao “novinarski model”.

### 1.3. Dvosmjerni asimetrični model<sup>14</sup>

Nastanak ovoga modela veže se za ime Edwarda L. Bernaysa,<sup>15</sup> autora prve knjige o odnosima s javnošću (*Cristillizing Public Opinion-*

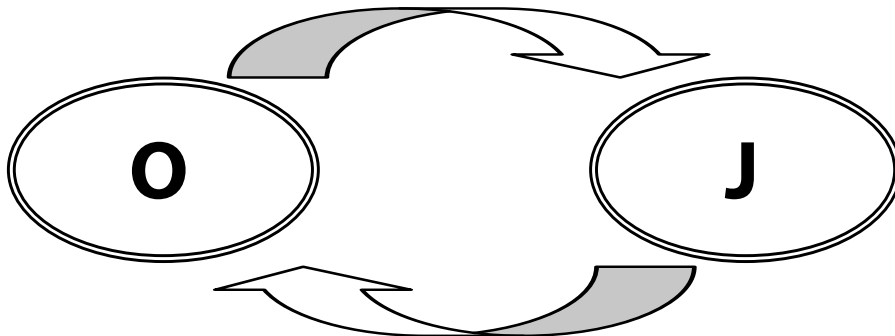
13 S. CUTLIP – A. CENTER – G. BROOM, *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003., str. 117.

14 *The Two-Way Asymmetric Model*.

15 Edward L. Bernays (1891.-1995.) rođen je u Beču. Jedan je od najznačajnijih praktičara i teoretičara javnih odnosa. Usto što je napisao prvu knjigu iz ovoga područja, Bernays je prvi držao kolegij iz odnosa s javnošću na Sveučilištu u New Yorku. Oženio se s Doris Fleischman 1922. s kojom je utemeljio tvrtku “Savjetništvo za odnose s javnošću”. Uvršten među 100 najpoznatijih Amerikanaca 20. stoljeća, Bernays je umro u 103. godini života.

*Oblikovanje javnog mišljenja*) i predavača na prvom kolegiju iz odnosa s javnošću.<sup>16</sup>

Pojava prvih knjiga o javnom mišljenju (Walter Lippman – *Javno mnijenje* iz 1922.) i razvoj sofisticiranih metoda mjerenja javnoga mišljenja naveli su Bernaysa da postavi tezu kako je ljude moguće uvjeriti u nešto samo ako je to u njihovom interesu. Zbog poštovanja povratne veze (*feedback*) komuniciranja i prilagođavanja odnosa s javnošću reakcijama primatelja poruke, Bernaysov model komuniciranja nazivamo *dvosmjerni asimetrični model*.<sup>17</sup> Asimetričan je zato što je javnost još uvijek u podređenom položaju, što je manipulirana, a kod Bernaysa ta riječ ima pozitivno značenje.



**O** je organizacija (subjekt u komunikaciji)      **J** je javnost, objekt komunikacije i ona je manipulirana

U radu pod naslovom “Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory”<sup>18</sup> J. Gruing navodi osnovne pretpostavke na kojima se temelje asimetrični odnosi s javnošću:

- *interna orijentacija* – gleda se samo iz perspektive organizacije prema vani, a ne vidi se organizacija iz perspektive vanjske javnosti
- *zatvorenost sustava* – informacije teku samo iz organizacije, a ne i u organizaciju
- *djelotvornost* – niski troškovi i djelotvornost važniji su od inovacija

16 D. WILCOX – P. AULT – W. AGEE – G. CAMERON, *Essentials of Public Relations*, New York, 2000., str. 36 s.

17 J. GRUNIG – T. HUNT, *nav. dj.*, str. 42.

18 J. GRUING, “Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory”, *Public Relations Theory*, /ed./ Bolton, C. i Hazleton, V., LEA Pub., Mahwah, 1989., str. 32.

- *elitizam* – pretpostavlja se da je vodstvo organizacije najbolje upućeno u sve probleme
- *konzervativizam* – promjene se smatraju nepoželjnim
- *tradicija* – pretpostavlja se da tradicija organizacije djeluje stabilizirajuće i da pomaže održavanju kulture i identiteta
- *centralizacija autoriteta* – moć treba biti koncentrirana u nekoliko vrhunskih menadžera; zaposlenici trebaju imati malu autonomiju, što znači da organizaciju treba ustrojiti hijerarhijski.

Temeljne pretpostavke asimetričnoga modela odražavaju konzervativne vrijednosti. No, Gruing smatra da će i liberalne skupine i organizacije prakticirati asimetrični model kada se radi o zastupanju njihovih interesa.<sup>19</sup>

#### 1.4. Dvosmjerni simetrični model<sup>20</sup>

Razvojem dvosmjernoga simetričnog modela komuniciranja javljaju se i suvremeni odnosi s javnošću. To je vrijeme širenja globalne informacije koje započinje sredinom 1960-ih godina. Od tada odnosi s javnošću postaju sve složeniji i važniji. Javni poslovi postaju najvažnijom zadaćom odnosa s javnošću. U odnosu na treći, asimetrični, u dvosmjernom simetričnom modelu još su jače naglašene povratne (*feedback*) veze. Komunikacija se dakle izvodi u oba smjera i ravnopravno.

Uloga stručnjaka za odnose s javnošću u ovom je modelu praktički uloga medijatora između organizacije i njezine javnosti ili, kako piše J. Fawkes, uloga “pregovarača između interesa organizacije i interesa određene javnosti”.<sup>21</sup> Osnovni je cilj međusobno razumijevanje između javnosti i institucije ili organizacije, pri čemu se češće rabi komunikacija u odnosu na persuaziju. Zbog toga je dvosmjerno simetrični model u praksi moralniji i efikasniji, smatra J. Grunig i navodi dva primjera istraživanja koja podržavaju ovu tvrdnju.

---

19 *Isto*, str., 33.

20 *The Two-Way Symmetric Model*.

21 J. FAWKES, *nav. dj.*, str. 26.



Prvo je L. Grunig (1986.) istraživala kako organizacije rade sa skupinama aktivista. Zaključila je da organizacija od njih nije pokušala uspostaviti dvosmjerno simetričan model. U svakom drugom slučaju modeli nisu uspjeli riješiti sukob. Rezultat je obično bilo parničenje ili kontinuirani konflikt. Tako je Grunig zaključila da je zbog ukupnoga neuspjeha drugih modela samo dvosmjerno simetrični model davao nadu za uspjeh.

Drugo, J. V. Turk je u radu "Information subsidies and media content: A study of public relations influence on the news" (1986.) objavila da je samo jedna državna agencija koju je ona proučavala u Louisiani upotrebljavala dvosmjerni simetrični model. Drugi modeli nisu djelovali. Zaključila je da državne agencije koje se oslanjaju na službenike javnih informacija možda precjenjuju sposobnost tih službenika u stvaranju slike agencije koju oslikavaju masovni mediji.

J. Grunig<sup>22</sup> piše o temeljnim pretpostavkama simetrične koncepcije odnosa s javnošću. Prema njemu to su:

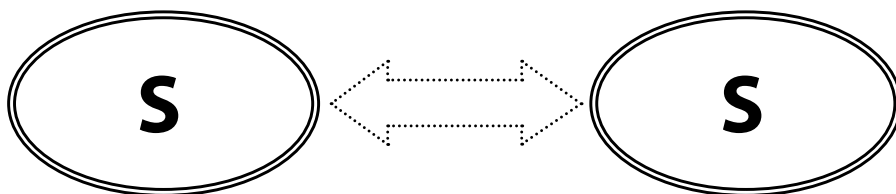
- *holizam* – sustavi se s jedne strane sastoje iz podsustava, a s druge se strane interpretiraju kao sastavni dijelovi nadsustava; pretpostavlja se da je cjelina više od zbroja njezinih dijelova i da svaki dio sustava utječe na sve druge njegove dijelove
- *uzajamna ovisnost* – budući da sustavi imaju granice, drugi sustavi prelaze te granice, što znači da se sustavi međusobno prožimaju
- *otvorenost sustava* – informacije se razmjenjuju s drugim sustavima
- *tekuća ravnoteža* – pretpostavlja se da sustavi teže ravnoteži s drugim sustavima iako se to rijetko ostvaruje
- *jednakost* – ljudi se trebaju jednako tretirati; to znači da se pretpostavlja funkcionalni autoritet tako da svatko svojim sposobnostima može pridonijeti postizanju cilja sustava
- *autonomija* – ljudi su inovativniji i konstruktivniji kada mogu autonomno određivati svoje ponašanje

---

<sup>22</sup> Isto, str. 38.

- *inovacija* – naglašene su nove ideje i fleksibilno mišljenje, suprotno tradiciji i učinkovitosti
- *decentralizacija menadžmenta* – menadžment nastave na kolektivnoj osnovi; smisao je da menadžeri više koordiniraju, a manje kontroliraju
- *odgovornost* – ljudi i organizacije moraju se baviti posljedicama svoga ponašanja na druge i nastojati izbjeći, odnosno minimalizirati negativne učinke
- *rješavanje sukoba* – sukobi se trebaju rješavati pregovorima, komunikacijom ili kompromisima, a ne silom, manipulacijom ili prisilom
- *liberalizam internih skupina* – političkim sustavom upravlja natjecanje između internih skupina; građanske inicijative smatraju se skupinama koje zastupaju interese običnih građana u odnosu prema upravljačkim strukturama vlasti i poduzeća.

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



*S* je pošiljatelj, ali i primatelj poruke, dakle subjekt komunikacije (odnosi s javnošću).

*S* je javnost, primatelj poruke, ali i pošiljatelj. Nalaze se u međusobnom, jednako vrijednom odnosu.

James Gruing i Todd Hunt<sup>23</sup> analizirali su četiri navedena modela odnosa s javnošću s obzirom na značajke, svrhu, prirodu komunikacije, komunikacijske modele, prirodu istraživanja, gdje se upotrebljavaju danas, postotak organizacija koje ih danas upotrebljavaju te s obzirom na protagoniste tih modela.

23 J. GRUING – T. HUNT, *nav. dj.*, str. 22.

ZNAČAJKA	MODEL			
	Press agent/ publicitet	javno informiranje	dvosmjerni asimetrični	dvosmjerni simetrični
<i>svrha</i>	propaganda	širenje informacije	znanstveno uvjeravanje	obostrano razumijevanje
<i>priroda komunikacije</i>	jednostrana: potpuna istina nije bitna	jedan govori; istina važna	dvosmjerna; neuravnoteženi učinci	dvosmjerna; uravnoteženi učinci
<i>komunikacijski model</i>	izvor ⇒ primatelj	izvor ⇒ primatelj	izvor ⇔ primatelj reakcija	skupina ⇔ skupina
<i>priroda istraživanja</i>	malo; 'poslovnica'	malo; zanimljivost, čitateljstvo	formativni; procjenjivanje stavova	formativni; procjenjivanje razumijevanja
<i>vodeće povijesne ličnosti</i>	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays
<i>gdje se upotrebljavaju danas</i>	šport, kazalište, promocija proizvoda	vlada, neprofitna udruženja, biznis	natjecateljski biznis, agencije	regulirani biznis; agencije
<i>procijenjeni postotak organizacija koje ih rabe danas</i>	15%	50%	20%	15%

Tablica 1: karakteristike četiriju modela odnosa s javnošću.

## 2. Zašto organizacije prakticiraju modele

Istraživanje Jamesa Gruniga i Larisse Grunig iz 1989. godine pokazalo je da četiri modela točno opisuju praksu odnosa s javnošću u realnom svijetu. Međutim, starija istraživanja nisu zadovoljavajuće objasnila zašto organizacije prakticiraju četiri modela. U početku je J. Gruing (1984.) razvio *teoriju nepredvidivosti* koja je ukazivala da bi organizacije trebale prakticirati model javnih odnosa koji najbolje pristaje njihovoj sredini. Međutim, ideja nepredvidivosti nije funkcionirala. James i Larisse Grunig

zaključili su da modeli više funkcioniraju kao normativna teorija (što bi organizacija trebala činiti) nego kao deskriptivna (što one, u stvari, čine).

Najnovija istraživanja J. Grunig i L. Grunig pokazala su da organizacije upotrebljavaju modele na dva načina. Prvo, modeli funkcioniraju kao situacijske strategije koje organizacije rabe za različite probleme javnosti i odnosa s javnošću. Drugo, preferiranje određenih modela u funkciji je ideologije organizacije. Gruingovi pokazuju da se razlozi zašto ovi modeli postaju dio ideologije organizacije i zašto su ih organizacije izabrale kao situacijske strategije mogu objasniti konceptima moći organizacije, kulture organizacije i vještine menadžera za odnose s javnošću.

Istraživanje Grunigovih kazuje da dominantna koalicija organizacije, njezina elita moći, identificira stratešku javnost u okolini. Dominantna koalicija tada predaje problem menadžeru za odnose s javnošću i nameće model odgovarajuće strategije. Model koji dominantna koalicija bira ovisi o tome podudara li se taj model s organizacijskom kulturom i ima li menadžer za odnose s javnošću sposobnost realiziranja modela.

Vjerojatnije je da će menadžer za odnose s javnošću koji radi sa sofisticiranijim dvostranim modelima biti dio dominantne koalicije gdje može utjecati na kulturu, izabranu stratešku javnost i situacijski model koji treba primijeniti.

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

### **3. Model izvrsnosti**

Fondacija za istraživanje Međunarodnoga udruženja poslovnih komunikatora<sup>24</sup> financirala je studiju izvrsnosti kojoj je na čelu bio James E.

---

24 IABC – The International Association of Business Communicators.

Grunig, profesor sa Sveučilišta u Marylandu. Zajedno s Larissom Gruning i Davidom Dozierom (1996.), a na temelju opsežne studije o profesionalnom stanju u odnosima s javnošću, istraživači su razvili *situacijski model izvrsnih odnosa s javnošću* koji se u određenom smislu navezuje na četiri modela odnosa s javnošću. Komunikacijska izvrsnost (*Communication excellence*) opisuje idealno stanje u kojemu upućeni komunikatori sudjeluju u sveukupnom strateškom upravljanju organizacijama tražeći simetrične odnose pomoću upravljanja komunikacijom s ključnim javnostima o kojima ovisi opstanak i rast organizacije.<sup>25</sup>

Izvrсни odnosi s javnošću uglavnom su usmjereni na simetričnu komunikaciju kao na “etički sustav odnosa”, ali ovisno o okolnostima služe se različitim taktikama. Kada kažemo da su izvršni odnosi “uglavnom” usmjereni na dvosmjernu – simetričnu komunikaciju, to ne znači da se primjenjuju samo simetrični odnosi s javnošću. To implicira da neke organizacije primjenjuju i asimetrični model komuniciranja, kada je to potrebno, kako bi se izgradilo *win-win* odnos između organizacije i javnosti.

Vjeruje se da su znanje i ekspertiza komunikatora potrebni za izvršne odnose s javnošću. No, autori studije izvrsnosti zaključuju kako znanje i ekspertiza nisu dovoljni za izvrsnost: komunikacijska izvrsnost opisuje razumijevanje i ponašanje izvršnih direktora i dominantnih koalicija kao i komunikatora. S tim u vezi, izvršne sposobnosti u odnosima s javnošću samo su nužan, ali ne i dostatan uvjet za izvršne odnose s javnošću. Odjeli za odnose s javnošću ne postoje odvojeno od ostatka organizacije, nego “kultura” koja postoji u dotičnoj organizaciji utječe i na odnose s javnošću.<sup>26</sup>

D. Verčić, L. i J. Gruing (1996.) saželi su devet općevažećih načela izvrsnosti međunarodnih odnosa s javnošću:

1. uključivanje odnosa s javnošću u strateško upravljanje
2. odnosi s javnošću trebaju dobiti više moći u dominantnoj koaliciji organizacije, odnosno imati izvršnu vezu sa “seniorskom upravom”

<sup>25</sup> M. KUNCZIK, *Odnosi s javnošću – koncept i teorije*, FPZ, Zagreb, 2006., str. 160.

<sup>26</sup> *Isto*, str. 161.

3. integrirana funkcija odnosa s javnošću – to znači jedinice odnosa s javnošću ujedinjene su u jednom odjelu, odnosno razvijeni su koordinacijski mehanizmi
4. odnosi s javnošću kao upravljačka funkcija neovisni su o drugim upravljačkim odjelima
5. praktičari odnosa s javnošću imaju dvije uloge: kao strateški planeri i kao “praktičari”
6. izvrsni odnosi s javnošću djeluju ponajprije prema simetričnom modelu, no rabe se i simetrični model u obliku “mixed-motive” modela
7. interni odnosi s javnošću vode se simetrično, što znači da zaposlenici mogu sudjelovati u donošenju odluka
8. izvrsni odnosi s javnošću zahtijevaju dobro obrazovane djelatnike
9. različitost uloga odnosa s javnošću (to znači kompleksnost relevantnih okolina) treba biti vidljiva u sustavu odjela za odnose s javnošću.<sup>27</sup>

#### 4. Model otvorenih sustava

Svi sustavi (mehanički, organski i društveni) mogu se, prema S. Cutlip i suradnicima,<sup>28</sup> klasificirati prema prirodi i količini razmjene s okolinom. Neprekidnost (kontinuum) varira od zatvorenoga do otvorenoga sustava. Zatvoreni sustavi imaju nepropusne membrane, što znači da ne mogu razmjenjivati materiju, energiju ili informaciju sa svojom okolinom. Otvoreni sustavi razmjenjuju *inpute i outpute* preko propusnih membrana. Treba reći da društveni sustavi ne mogu biti posve zatvoreni ili potpuno otvoreni pa su oni relativno otvoreni ili relativno zatvoreni.

Stupanj zatvorenosti nekoga sustava označuje njegovu neosjetljivost na okolinu. Zatvoreni sustavi, smatraju Cutlip i suradnici, ne adaptiraju se na vanjske promjene. Otvoreni pak sustavi reagiraju na promjene u

---

<sup>27</sup> Isto, str., 165 s.

<sup>28</sup> S. CUTLIP i sur., *nav. dj.*, str. 234.

okolini. Oni se prilagođuju i adaptiraju kako bi se suprotstavili promjenama u okolini ili kako bi im se prilagodili.<sup>29</sup>

Odnosi s javnošću upotrebljavaju i otvorene i zatvorene sustave. S obzirom na programe kojima se služe, djelatnici odnosa s javnošću rabe termin “reaktivni” i “proaktivni” odnosi s javnošću.

Reaktivni programi odnosa s javnošću jesu oni koji podrazumijevaju pristupe relativno zatvorenih sustava u planiranju programa i u menadžmentu. Proizvodnja brojnih priopćenja za javnost i ostalih tradicionalnih reakcija upućuje na to da se neka organizacija služi načinom razmišljanja zatvorenoga sustava. Reaktivni odnosi s javnošću aktiviraju se samo u slučaju uznemiravanja. Prema S. Cutlip i suradnicima reaktivni program odnosa s javnošću temelji se na dvjema pretpostavkama:

- 1) odnosi s javnošću imaju jednu jedinu svrhu (izazivanje promjena u okolini, i još gore od toga)
- 2) organizacije imaju moć promijeniti svoju okolinu čime se lišavaju potrebe da promijene same sebe; djelatnici u odnosima s javnošću koji upotrebljavaju model zatvorenoga sustava nastoje održati *status quo* u organizaciji i istodobno pokušavaju promijeniti okolinu.<sup>30</sup>

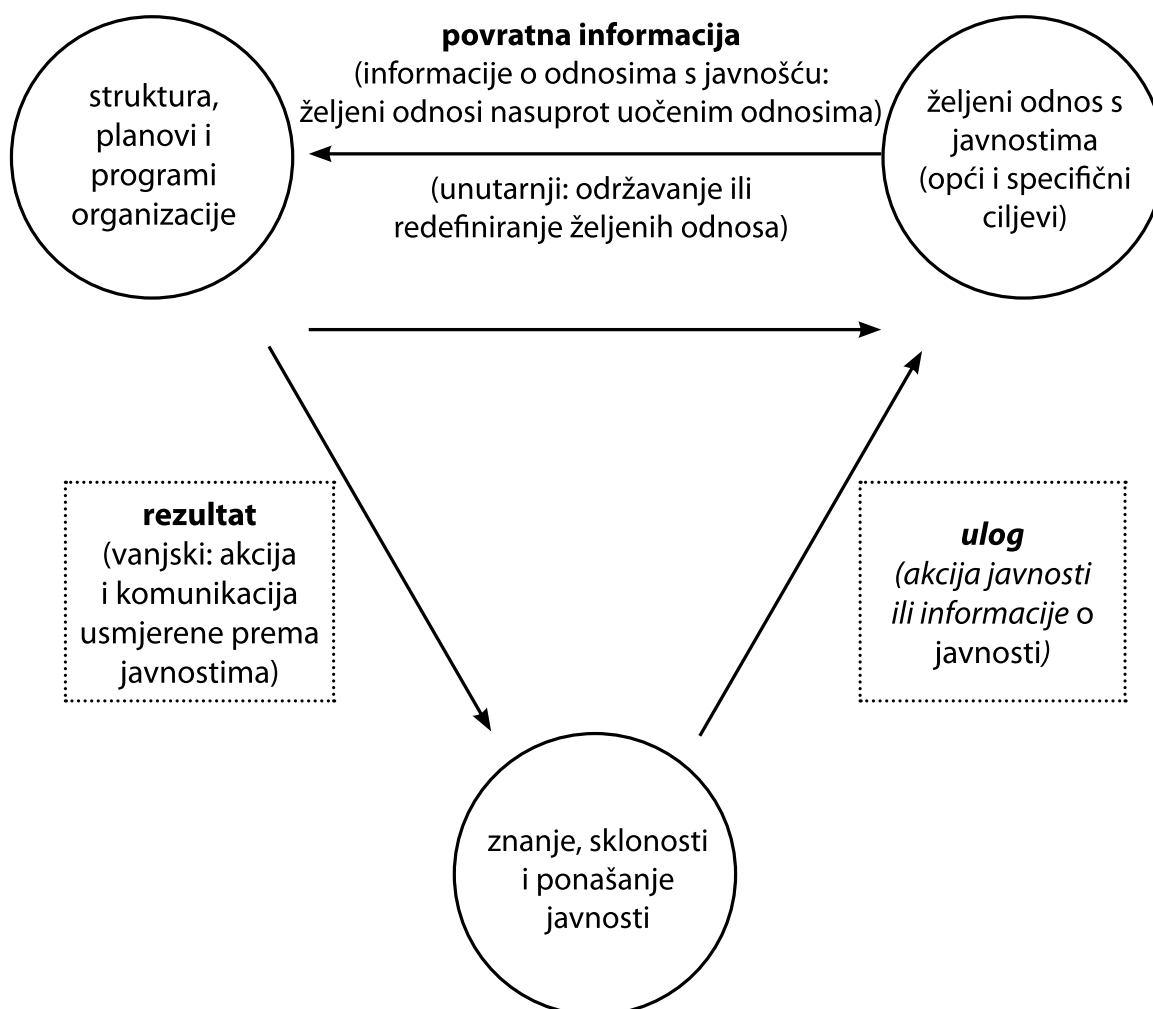
Suprotno reaktivnom, proaktivni programi rabe svoje “radare” za rano upozoravanje kako bi prikupili informacije, prilagodili se i inicirali unutarnje i vanjske aktivnosti te spriječili ili izbjegli probleme. Takav odnos spram promjena i okoline čini model otvorenoga sustava odnosa s javnošću. Ovaj model upotrebljava pristupe dvosmjerne simetrije, što znači da je komunikacija dvosmjerna.

Pristup otvorenoga sustava u odnosima s javnošću podrazumijeva svrhovitu prosudbu okoline radi predviđanja i otkrivanja promjena koje utječu na odnos organizacije i njezine javnosti. S. Cutlip i suradnici ističu kako otvoreni model može potaknuti i popravne akcije unutar organizacije i usmjeravati programe kojima se utječe na znanje, sklonosti i ponašanje unutarnjih i vanjskih javnosti. Dakle, organizacije koje

<sup>29</sup> *Nav. mj.*

<sup>30</sup> *Isto*, str. 238-242.

provode odnose s javnošću otvorenoga sustava održavaju svoje odnose prilagođavajući se i adaptirajući sebe i svoje javnosti na društvenu, političku i ekonomsku okolinu podložnu stalnoj promjeni.



Slika 1: model otvorenih sustava za odnose s javnošću prema S. Cutlipu i sur.

## Zaključak

Povijesno gledano, odnosi s javnošću prošli su kroz tri faze razvoja: fazu manipulacije, informacije i uzajamnoga djelovanja i razumijevanja. Ove faze najsustavnije su istražili američki znanstvenici James Gruing i Todd Hunt. Prema njima, praksa i razvoj odnosa s javnošću prošli su kroz četiri različita načina primjene. U knjizi *Managing Public Relation*



(1984.) ove faze predstavili su pomoću modela odnosa s javnošću. To su: model tiskovne agenture, model javnoga informiranja, dvosmjerni asimetrični model i dvosmjerni simetrični model.

Nakon što su ih definirali, američki su znanstvenici ove modele opisali ističući im svrhu i narav, zatim vodeće povijesne osobe koje su ih zastupale te područja njihove primjene. Na kraju su dali procjenu koliko organizacije (1984.) primjenjuju navedene modele.

Služeći se navedenim istraživanjima koja ukazuju na karakteristike modela, vrijedno je primijetiti kako se četvrti model, uz to što se predstavlja kao čisti ili idealni model odnosa s javnošću, još uvijek dominantno ne rabi u praksi. Naime, Gruing i Hunt ustvrdili su da se on primjenjuje (samo) 15%, dok je dominantan model javnoga informiranja koji je u organizacijama prisutan oko 50%. Druga dva modela (tiskovna agencija i dvosmjerno simetrični model) u praksi se primjenjuju po 15%.

No, ovako selektivan pristup može stvarati određene poteškoće u razumijevanju suvremenih odnosa s javnošću. Treba istaknuti da ovi modeli ne predstavljaju "stvarni" svijet. Oni ne postoje izolirani jedni od drugih. L. Gruing i J. Gruing (1989.) u dodatnim su istraživanjima naglasili da organizacije obično rabe više modela istodobno. Ovi autori smatraju da se organizacije mogu služiti različitim modelima kao strategijama postupanja s različitim javnostima ili pri rješavanju različitih problema u odnosima s javnošću.

Neki su teoretičari iznijeli više argumenata protiv navedenih četiriju modela, no većina praktičara smatra da nam ti modeli pomažu razumjeti različite vrste odnosa s javnošću u teoriji i praksi. U tom pogledu vrlo su važni i model izvrsnosti kao i model otvorenih sustava.

## Literatura

- BASKIN, O. – ARNOFF, C. – LATTIMORE, D., *Public Relations – The Profession and the Practice*, McGraw Hill, Boston, 1997.
- CUTLIP, S. – CENTER, A. – BROOM, G., *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.

- FAWKES, J., "Što su odnosi s javnošću?", u THEAKER, A., *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007.
- GRUING, J. – HUNT, T., *Managing of Public Relations*, Thomson – Wadsworth, 1984.
- GRUING, J., "Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory", *Public Relations Theory*, /ed./ Bolton, C. i Hazleton, V., LEA Pub., Mahwah, Belmont, 1989.
- HARRISON, S., *Public Relations—An Introduction*, International Thomson Business Press, London, 2000.
- HEATH, R. – COOMBS, T., *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage pub., Thousand Oaks, 2006.
- KUNCZIK, M. – ZIPFEL, A., *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, FES, Zagreb, 2006.
- KUNCZIK, M., *Odnosi s javnošću – koncept i teorije*, FPZ, Zagreb, 2006.
- SAPUNAR, M., *Teorijski aspekti novinarstva*, ITG, Zagreb, 2001.
- SKOKO, B., *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006.
- THEAKER, A., *Priručnik za odnose s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007.
- TOMIĆ, Z., "Glasnogovornništvo", *Vitko*, br. 9, Matica Hrvatska, Široki Brijeg, 2006.
- TOMIĆ, Z., "Odnosi s javnošću i izvršna vlast", *Pregled*, br. 3-4, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2005.
- VERČIĆ, D. i dr., *Odnosi s medijima*, Masmedia, Zagreb, 2004.
- WILCOX, D. – AULT, P. – AGEE, W. – CAMERON, G., *Essentials of Public Relations*, New York, 2000.
- ŽAJA, M., *Poslovni sustavi*, Školska knjiga, Zagreb, 1993.