

SANELA TUNOVIĆ-BEĆIROVIĆ¹

DRUŠTVENO ODGOVORNO KOMUNICIRANJE JAVNIH INSTITUCIJA U BIH

SAŽETAK

Dvosmjernost komunikacije koja nameće odgovornost pošiljatelja za njezin uspjeh zahtijeva proaktivan i strateški pristup. Upravo takvim pristupom komunikacija potvrđuje svoju višeslojnost, kompleksnost svojih ciljeva i resursa, ali i nužnost usklađenosti s potrebama javnosti. Međutim, provedeno istraživanje ukazuje da komunikatori javnih institucija u Bosni i Hercegovini komunikaciju svode na odnose s medijima te, uglavnom, djeluju reaktivno u kriznim uvjetima. Zato i ovaj rad teži ukazati na potrebu dvosmjerne simetrične komunikacije, odnosno potrebu proaktivnoga pristupa prilikom komuniciranja javnih institucija u Bosni i Hercegovini. Analizira se njihova komunikacija, odnosno mogućnosti koje se nalaze ispred komunikatorima da bi preuzeli odgovornost za sadržaj ključnih poruka koje prenose javnostima. Uzorak čine institucije u Bosni i Hercegovini na državnoj i entitetskim razinama.

Ključne riječi: reaktivno komuniciranje, komuniciranje javnih institucija, društveno odgovorno poslovanje, odgovorno komuniciranje, ključne poruke.

¹ Rent a PR Consulting Agency, Sarajevo, sanela@rentapr.ba

Uvod

Komunikacija u upravi je “ukupnost sredstava i metoda kojima se prenose informacije radi utjecanja na ponašanje ljudi u njihovim organizacijskim ulogama”². Bez učinkovite komunikacije koja je preduvjet za razvoj interne organizacije i njezine odgovornosti, ali i jedan od ključnih čimbenika za postojanje u neizvjesnoj okolini, organizacije ne mogu postojati. Upravo zato s pravom možemo tvrditi da je komunikacija u sustavu javne uprave temeljni instrument za uspješnu implementaciju javnih politika i ostvarivanje transparentnosti. S druge strane, takva vrsta komunikacije drugačija je od one svojstvene organizacijama u privatnome sektoru te je i po svome sadržaju karakterističnija. Ona kao takva ima za cilj stvoriti promjenu ponašanja pojedinca ili grupe kada je riječ o donošenju nekoga pravnog ili regulatornog okvira. No, u konačnici riječ je o strateškome alatu koji organizaciji (ili instituciji) može pomoći u ostvarivanju ciljeva preko motivacije, učenja, razvoja, suradnje i sl.

Kada analiziramo i posmatramo komunikaciju kao funkciju u institucijama u Bosni i Hercegovini, uvidjet ćemo da je zapostavljena te da ne postoji strateški pristup u definiranju uloge komunikatora, posebnih službi ili odjela niti proaktivnost u svakodnevnome djelovanju. Komunikacija, pa samim tim i odnosi s javnošću svedeni su na odnose s medijima kao specifičnom ciljnom skupinom, a komunikatori su, uglavnom, (bivši) novinari. Naposljetku je funkcija komunikacija prikazana preko formalno-pravno utemeljene pozicije glasnogovornika. U tako formiranome sustavu postavlja se pitanje kada koncept dvosmjerne komunikacije postaje relevantan i komuniciraju li uopće javne institucije u Bosni i Hercegovini u skladu s DOP-om.

² Odak, Ivana. "Komunikacija kao temelj ostvarivanja transparentnosti u javnoj upravi." Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, 2016.

1. Koncept društveno odgovornoga poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje (u daljnjemu tekstu DOP) jest koncept koji su dosad pokušali opisati i definirati brojni autori, te se u literaturi može pronaći velik broj definicija, međusobno sličnih, ali nejednakih. Upravo ta činjenica dodatno naglašava kompleksnost pojma i koncepta DOP-a, čineći ga nejasnim i otvorenim za različita tumačenja. DOP se pojednostavljeno može predstaviti kao obveza tvrtke i poslovne zajednice da ostvare doprinos zajednici u kojoj posluju.

U objavljenj studiji *Dahlsrud* je identificirao čak 37 različitih definicija DOP-a, uz napomenu da vjerojatno nije sve obuhvatio.³ Upravo prema toj studiji najčešće korištenu definiciju DOP-a ponudila je 2001. g. Europska komisija:

“Koncept u kojem kompanije integrišu brigu za društvo i okoliš u svoje poslovanje, ali i u interakciju sa interesnim zajednicama na dobrovoljnoj osnovi.”⁴

Ipak je već 2011. g. Europska komisija dopunila tu definiciju terminom “odgovornost organizacija za utjecaj na društvo”, gdje je poštivanje primjenjivih zakona i okvirnih sporazuma među društvenim partnerima preduvjet za ispunjavanje te odgovornosti. U tom se smislu od organizacija očekuje uspostava sustava kojim će procesuirati društvene, okolišne i etničke zabrinutosti te koje su u vezi s ljudskim i potrošačkim pravima u sklopu poslovanja i osnovnih strategija u suradnji sa svojim interesnim zajednicama. Sve navedeno je u cilju maksimiziranja stvaranja zajedničkih vrijednosti vlasnicima/dioničarima, interesnim zajednicama, ali i cijelomu društvu, kao i identificiranja, sprečavanja i pomirenja mogućih suprotnih utjecaja.

Nepostojanje jedinstvene definicije svakako predstavlja značajan izazov jer različite definicije imaju za posljedicu različita tumačenja i razumijevanja DOP-a. Ipak, ono što je jedinstveno za brojne definicije jest da koncept DOP-a predlaže i sugerira da poslovne organizacije i tvrtke imaju odgovornost prema društvu koja nadilazi maksimiziranje profita.⁵

2. DOP u javnim institucijama

Iako se koncept DOP-a primarno povezuje s korporativnim svijetom, svakako da on ima ulogu i značaj kada je riječ o javnim institucijama.

³ A. Dahlsrud, “How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* 15, 1–13 (2008), str. 3.

⁴ A. Dahlsrud, *ibid*, str. 7.

Po definiciji institucija predstavlja “sistem odvijanja društvenih odnosa, odnosno stabilizovan način ponašanja u cilju ostvarenja određenih društvenih ciljeva. Riječ je o pravnom subjektu čije je osnivanje i djelovanje uređeno zakonom. Institucija se osniva za trajno obavljanje neke djelatnosti (nauke, kulture, informisanja, sporta, zdravstva, itd.) koja će pomoći građanima, a ne zbog sticanja profita.”⁶

Iako se javna institucija u kontekstu rasprave o DOP-u prvenstveno posmatra preko njezinih uloga poticanja i podrške razvoja DOP-a u tvrtkama, naročito reguliranja propisa iz toga područja,⁷ nikako se ne treba zanemariti primjena principa DOP-a u instituciji.

Primjetan je porast zainteresiranosti za politički DOP, koji se definira kao aktivnosti gdje DOP ima planiran ili neplaniran utjecaj na politiku ili, s druge strane, gdje postoji planiran ili neplaniran utjecaj politike na DOP.

3. Komunikacija DOP-a

Vlade i institucije značajni su *stakeholderi* za DOP bilo gdje u svijetu, ali istovremeno imaju obvezu komuniciranja prema svojim javnostima. Komunikacija se smatra strateškim alatom koji može organizaciji (ili instituciji) pomoći u ostvarivanju ciljeva.

Vladina komunikacija ima svoja karakteristična obilježja. Z. Tomić (2016) ta obilježja organizira u četiri skupine⁸:

1. Višeslojnost – termin “vladina komunikacija” treba se koristiti da bi ukazali na komunikaciju u političkim izvršnim institucijama na svim razinama, a ne samo da bi ukazali na komunikaciju izvršnih dužnosnika na najvišoj razini.
2. Dvojako shvaćanje javnosti – postoji tvrdnja da je vlada konstituirana na osnovi glasačkoga pristanka (izravnoga ili neizravnog), s druge strane institucionalno okruženje usmjereno je prema vanjskim javnostima. Međutim, menadžment vladine komunikacije nije uvijek javan.
3. Kompleksnost – javne institucije imaju velik izazov u vezi s kompleksnošću ciljeva, potreba, javnosti, definicije i resursa.
4. Političko okruženje – politika struktura ciljeva, resurse i osnove. Voditelji komunikacija mogu biti imenovani na osnovi stranačkih kriterija prije profesionalnih kriterija.

U tome kontekstu komunikacija i DOP neodvojivi su jer bez dobrog komuniciranja sve što je DOP ostaje nepoznato.

⁶ <https://velikirecnik.com/2017/06/23/institucija/> (pristupljeno 14. 3. 2019.)

⁷ <http://www.csrhub.ie/CSR-in-the-Public-Sector/#> (pristupljeno 14. 3. 2019.)

⁸ Tomić Zoran, *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2016., str. 883.-884.

Komunikacija kao alat koji tvrtka ili institucija koristi da bi svoje zainteresirane javnosti informirala o svojim aktivnostima, ciljevima, namjerama, planovima, neosporno istovremeno predstavlja osnovni alat za informiranje javnosti i o DOP-u.

DOP komunikacija proces je predviđanja očekivanja zainteresiranih strana, artikulacija politike DOP-a i upravljanja različitim komunikacijskim alatima organizacije dizajniranim da pruže istinite i transparentne informacije o integraciji kompanije, organizacije ili institucije i njezina poslovanja, društvenim i ekološkim pitanjima i interakciji sa zainteresiranim stranama⁹.

3.1. Značaj dvosmjerne komunikacije za DOP

Modeli odnosa s javnošću dopuštaju bolje razumijevanje odnosa s javnošću i komunikacija uopće. U tome kontekstu najrelevantniji su Grunig-Huntovi modeli odnosa s javnošću. U knjizi *Managing Public Relations* (1984) Grunig i Hunt predstavili su četiri modela odnosa s javnošću:

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

Praktičari odnosa s javnošću koriste termine “reaktivni” i “proaktivni” da bi opisali svoje sustave koji mogu biti otvoreni ili zatvoreni. Otvoreni sustavi koriste “proaktivni” odnosi s javnošću, gdje se prikupljaju i evaluiraju informacije da bi se aktivnosti ili komunikacija prilagodile s ciljem sprečavanja problema. S druge strane, “reaktivni” odnosi s javnošću osnovna su odlika zatvorenoga sustava. Produkcija priopćenja za javnost samo da bi se objavilo te ostalim reaktivnim postupcima upućuju na zatvoreni sustav i reaktivne odnose s javnošću. Cutlip, Center, Broom (2000) smatraju da u modelu zatvorenoga sustava odnosi s javnošću pokušavaju unutar organizacije zadržati status *quo* i nastoje promjeniti okolinu. Međutim, ako su odnosi s javnošću dio strateških nastojanja organizacije da se prilagodi svojoj okolini, onda je riječ o modelu otvorenoga sustava.

Prema Grunigu temeljne su pretpostavke dvosmjerno simetričnoga modela (Tomić, 2016.):

⁹ Türkel S., Akan A. (2015) *Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: A Turkish Industry Example*. In: Kitchen P. J., Uzunoğlu E. (eds) *Integrated Communications in the Postmodern Era*. Palgrave Macmillan, London

1. **Holizam.** Sustavi se sastoje iz podsustava, ali se interpretiraju kao sastavni dijelovi nadsustava. Pretpostavlja se da je cjelina više od zbroja njezinih dijelova i da svaki dio sustava utiče na sve druge njegove dijelove.
2. **Uzajamna ovisnost.** Kako sustavi imaju granice, drugi sustavi prelaze te granice, što znači da se sustavi međusobno prožimaju.
3. **Otvorenost sustava.** Informacije se razmjenjuju s drugim sustavima.
4. **Tekuća ravnoteža.** Pretpostavlja se da sustavi teže ravnoteži s drugim sustavima, iako se to rijetko ostvaruje.
5. **Jednakost.** Ljudi se trebaju jednako tretirati. To znači da pretpostavljaju funkcionalni autoritet, tako da svatko svojim sposobnostima može pridonijeti postizanju cilja sustava.
6. **Autonomija.** Ljudi su inovativni i konstruktivniji kada mogu autonomno određivati svoje ponašanje.
7. **Inovacija.** Naglašene su nove ideje i fleksibilno mišljenje, suprotno tradiciji i učinkovitosti.
8. **Decentralizacija menadžmenta.** Menadžment primarno koordinira, a ne kontrolira.
9. **Odgovornost.** Ljudi i organizacije moraju se baviti posljedicama svoga ponašanja za druge i nastojati izbjeći, odnosno minimizirati negativne učinke.
10. **Rješavanje sukoba.** Sukobi se trebaju rješavati pregovorima, komunikacijom ili kompromisima, a ne silom, manipulacijom ili prisilom.
11. **Liberalizam internih skupina.** Političkim sustavom upravlja natjecanje među internim skupinama. Građanske inicijative smatraju se skupinama koje zastupaju interese običnih građana u odnosu prema upravljačkim strukturama vlasti i poduzeća.

Model otvorenoga sustava koristi pristup “dvostrane” simetrije, što znači da je komunikacija dvosmjerna te da razmjena informacija između organizacije i njezinih javnosti izaziva promjene kod obje strana (Cutlip i sur., 2000).

4. Istraživanje društveno odgovornoga komuniciranja javnih institucija u BiH

Istraživanjem trenutne situacije komuniciranja u javnim institucijama želi se utvrditi koliko je u instituciji prepoznata važnost komunikacije, pristupa li se komunikaciji strateški i proaktivno te je li komunikacija kao takva uopće prepoznata kao dio organizacijskoga sustava. Dodatno će se ispitati jesu li i u kojoj mjeri ispitanici svjesni važnosti dvosmjerne komunikacije, primjenjuje li se redovno u praksi, što će biti temelj za zaključak je li institucije zaista komuniciraju na društveno odgovoran način.

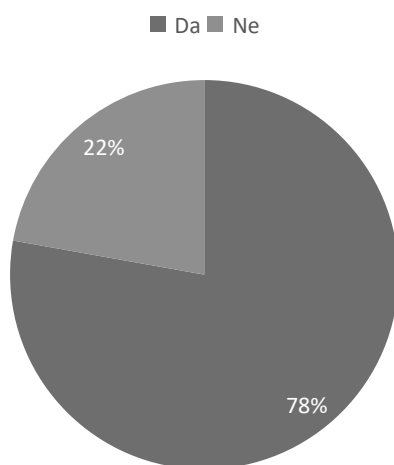
Hipoteza je da javne institucije u Bosni i Hercegovini zbog neprepoznavanja komunikacija kao dijela organizacijskog sustava ne komuniciraju na društveno odgovoran način.

Rad se temelji na teorijskome istraživanju zasnovanom na dostupnoj literaturi, publikacijama i sličnim materijalima, pri čemu će se koristiti metode deskriptivne i komparativne analize, analize i sinteze, generalizacije i specijalizacije, kao i metoda dedukcije. Rad obuhvaća i istraživanje pravosudnih institucija BiH, koje je zasnovano na metodi analize sekundarnih podataka te prikupljanju i analizi primarnih podataka. Vlastiti upitnici bili su pripremljeni i distribuirani javnim institucijama da bi se obradom podataka potvrdila ili opovrgnula zadana hipoteza.

Nadalje, korišteno je kvantitativno istraživanje, a metoda je anketa. Anketa sadrži sedamnest pitanja, a distribuirana je automatski preko *google* e-pošte. Ispitanici su na pitanja odgovarali internetski. Anketa je poslana na e-adrese komunikatora u petnaest institucija na razini Bosne i Hercegovine, Republike Srpske, Federacije BiH i Brčko Distrikta. Pitanja u anekti bila su različitoga tipa od osnovnih pitanja „da ili ne“; pitanja u kojima su ispitanici imali mogućnost izbora te iznošenja vlastitoga mišljenja. Istraživanje je provedeno u siječnju 2019. g.

Na pitanje “Postoji li u Vašoj instituciji organizacijski dio koji se bavi komunikacijama?”, 77,8 % ispitanika odgovorilo je potvrdno.

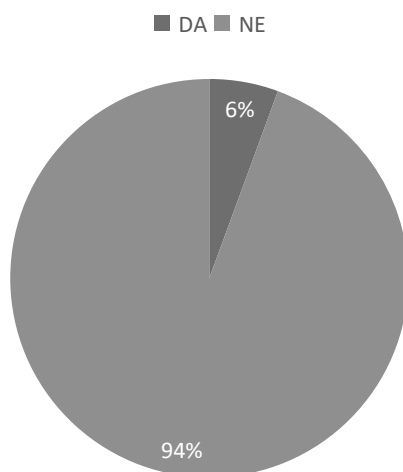
GRAFIK 1. POSTOJANJE ORGANIZACIJSKOG DIJELA
UNUTAR ORGANIZACIJE KOJE SE BAVI
KOMUNIKACIJAMA



Izvor: Rezultati istraživanja autorice, siječanj 2018.

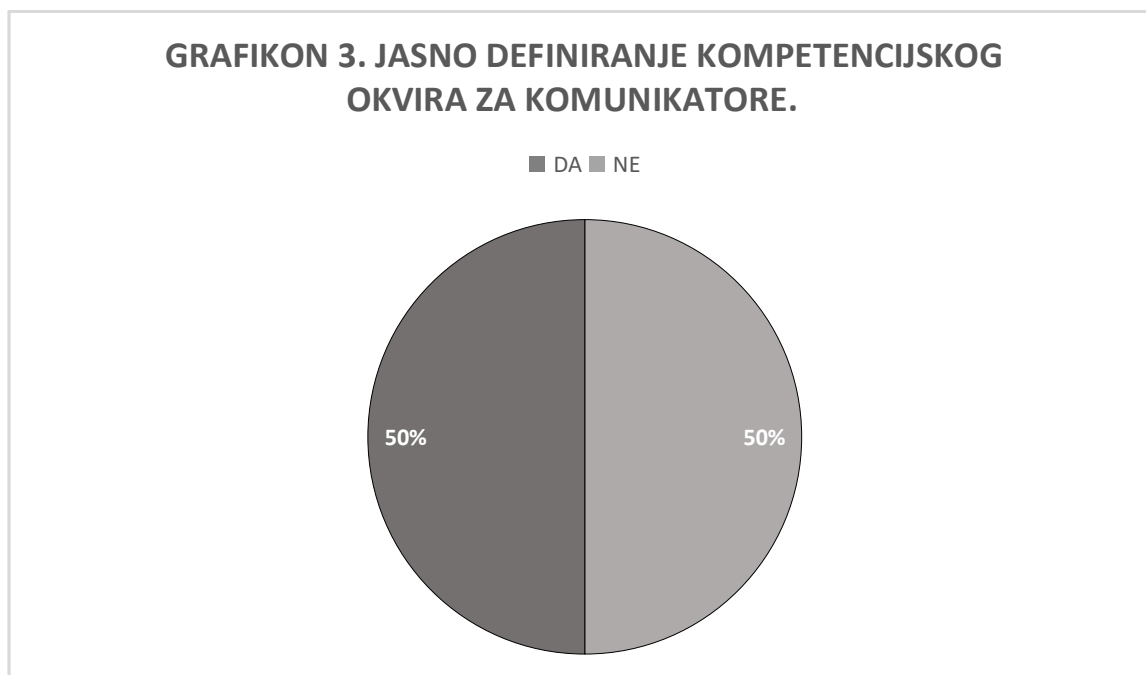
Na pitanje “Postoji li u Vašoj instituciji osoba u čijem opisu radnoga mjesta su isključivo komunikacijske aktivnosti?”, 94,4 % ispitanika odgovorilo je potvrdno.

GRAFIKON 2. POSTOJANJE KOMUNIKATORSKE
POZICIJE U INSTITUCIJI



Izvor: Rezultati istraživanja autorice, siječanj 2018.

Međutim, prilikom odgovora na pitanje “Je li u opisu radnoga mjesta nositelja/izvršitelja komunikacijskih aktivnosti jasno definiran okvir kompetencije za komunikatora?”, ispitanici u jednakoj mjeri tvrde da okvir kompetencija postoji, odnosno da ne postoji.



Izvor: Rezultati istraživanja autorice, siječanj 2018.

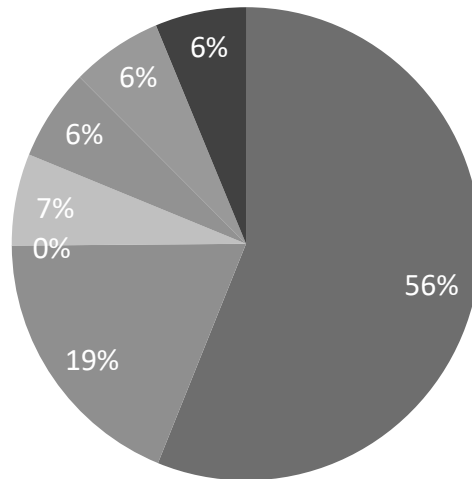
Ispitanici nemaju ujednačen stav o tome koja je kompetencija najvažnija za komunikatora u javnoj instituciji, pa su u odgovorima na pitanje “Ako postoji okvir kompetencije za komunikatora, možete li navesti kompetenciju koja je po Vašem mišljenju najvažnija?” naveli:

- stručno zvanje
- znanje i stručnost
- komunikacijske, prezentacijske, organizacijske, osobno usavršavanje (karakter, motiviranost, samopouzdanje)
- upravljanje komunikacijskim kanalima; upravljanje odnosima s javnostima; osmišljanje i proizvodnja sadržaja...
- radno iskustvo na stručnim poslovima u istoj instituciji.
- stručnost/nepriistrasnost
- tzv. "soft skills"
- sposobnost i umjeće komunikacije s ljudima i sposobnost te umijeće za rješavanje problema.

Ispitanici tvrde da 56,3 % njih jednom godišnje prisustvuje izobrazbi iz područja komunikacija, 18,8 % jednom u dvije godine, a svega 6,3 % nekoliko puta godišnje.

GRAFIK 4. PRISUSTVOVANJE EDUKACIJAMA IZ OBLASTI KOMUNIKACIJE

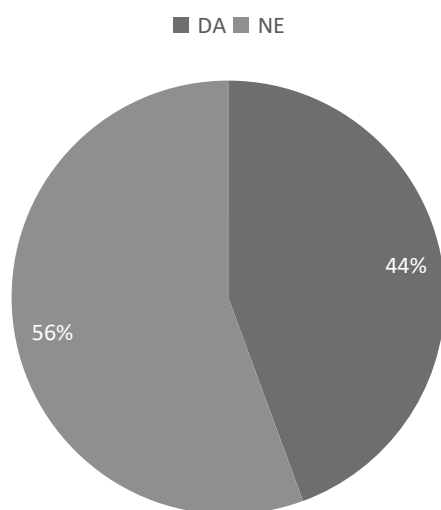
- jednom godišnje
- jednom u dvije godine
- Nikad
- S vremena na vrijeme
- minimalno dva puta godišnje
- zavisi od osobe
- nekoliko puta godišnje



Izvor: Rezultati istraživanja autorice, siječanj 2018. g.

Iako 55,6 % ispitanika tvrdi da njihova institucija ima komunikacijsku strategiju (Grafikon 5.), njih 53,8 % potvrdili su da komunikacijske strategije nikad ne revidiraju komunikacijsku strategiju.

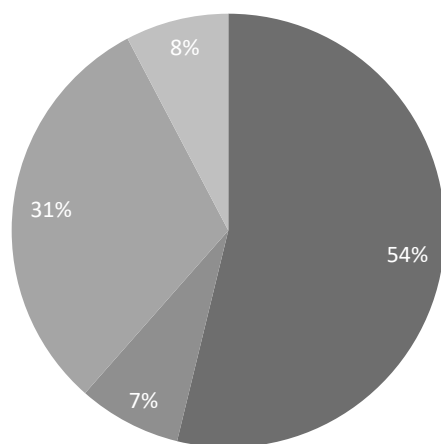
GRAFIKON 5. POSTOJANJE KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE U INSTITUCIJI



Izvor: Rezultati istraživanja autorice, siječanj 2018. g.

GRAFIKON 6. EVALUACIJA I REVIZIJA KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE U INSTITUCIJI

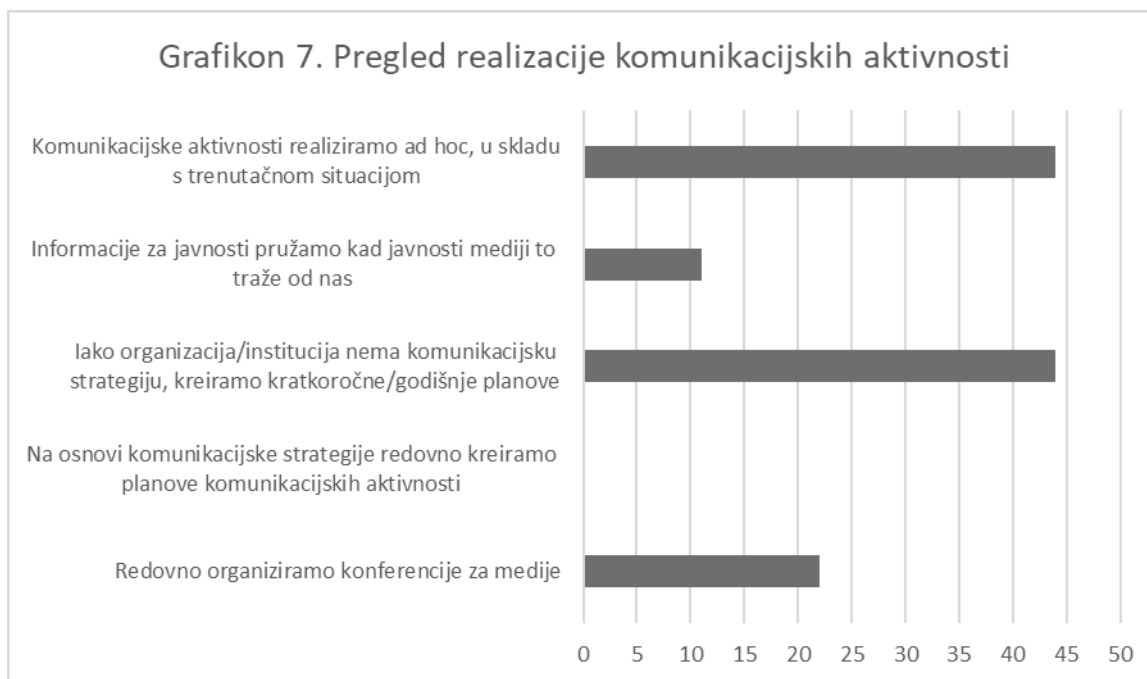
■ Nikad ■ svakih 6 mjeseci ■ Svakih 12 mjeseci ■ Svakih 24 mjeseca



Izvor: Rezultati istraživanja autorice, siječanj 2018.

S obzirom na to se komunikacijska strategija ne revidira, njih 44,4 % izjavili su da komunikacijske aktivnosti realiziraju *ad hoc*, u skladu s trenutačnom situacijom, a dodatnih 44,4 % tvrde da, iako

njihova institucija nema komunikacijsku strategiju, oni kreiraju kratkoročne/godišnje planove komunikacijske aktivnosti na osnovi redovnih aktivnosti organizacije/institucije. Međutim, nijedan ispitanik nije potvrdio izjavu da na osnovi komunikacijske strategije redovno kreiraju planove komunikacijskih aktivnosti (Grafikon 7.).



Izvor: Rezultati istraživanja autorice, siječanj 2018. g.

Intepretacija rezultata

U komunikacijskoj praksi u javnim institucijama u Bosni i Hercegovini trenutačno preovladava asimetrični model odnosa s javnošću sa sljedećim obilježjima:

- interna organizacija
- zatvorenost sustava
- djelotvornost
- elitizam
- konzervativizam
- tradicija
- centralizacija autoriteta.

Preliminarna istraživanja u više od petnaest institucija na razini Bosne i Hercegovine, Republike Srpske, Federacije BiH i Brčko Distrikta pokazuju da ne postoje:

- okvir kompetencija za komunikatore
- strateški pristup definiranju uloge komunikatora
- proaktivnost
- primjenljive komunikacijske strategije i operativni planovi.

Istovremeno:

- pozicija komunikatora nije ujednačena u institucijama BiH, kao ni njihova zvanja, a komunikatori su rijetko na rukovodećim pozicijama
- komunikacije su svedene na odnose s medijima
- funkcija komunikacija prikazana je preko pozicije glasnogovornika
- komunikacije su zapostavljene u institucijama.

Ako Gruningove temeljne pretpostavke dvosmjernoga simetričnog modela promatramo preko prizme društvenoga odgovornog komuniciranja i trenutnog stanja odnosa s javnošću u javnim institucijama u Bosni i Hercegovini, situacija je sljedeća:

1. Holizam – prema kojemu se sustavi sastoje iz podsustava, ali se interpretiraju kao sastavni dijelovi nadsustava. Pretpostavlja se da je cjelina više od zbroja njezinih djelova i da svaki dio sustava utiče na sve druge njegove dijelove.

U praksi, na osnovi istraživanja: komunikacijski sustav ne postoji.

2. Uzajamna ovisnost – kako sustavi imaju granice, drugi sustavi prelaze te granice, što znači da se sustavi međusobno prožimaju.

U praksi, na osnovi istraživanja: komunikacijski sustav ne postoji.

3. Otvorenost sustava – Informacije se razmjenjuju s drugim sustavima.

U praksi, na osnovi istraživanja: komunikacijski sustav ne postoji.

4. Tekuća ravnoteža – pretpostavlja se da sustavi teže ravnoteži s drugim sustavima, iako se to rijetko ostvaruje.

U praksi, na osnovi istraživanja: komunikacijski sustav ne postoji.

5. Jednakost – ljudi se trebaju jednako tretirati. To znači da pretpostavljaju funkcionalni autoritet, tako da svatko svojim sposobnostima može pridonijeti postizanju cilja sustava.

U praksi, na osnovi istraživanja:

- manji dio komunikatora sudjeluje u radu kolegija
- rukovodstvo uglavnom ne slijedi preporuke svojih komunikatora

- komunikacijski sustav ne postoji.

6. Autonomija – Ljudi su inovativni i konstruktivniji kada mogu autonomno određivati svoje ponašanje.

U praksi, na osnovi istraživanja: autonomna odgovornost izbjegava se, pravilnici i poslovnici postali su savršena zaštita od preuzimanja odgovornost/izvršenja posla.

7. Inovacija – Naglašene su nove ideje i fleksibilno mišljenje, suprotno tradiciji i učinkovitosti.

U praksi, na osnovi istraživanja: npr. većina institucija ne koristi društvene medije.

8. Decentralizacija menadžmenta – Menadžment primarno koordinira, a ne kontrolira.

U praksi, na osnovi istraživanja: Rukovodeća hijerarhija vrlo je naglašena. Centralizacija autoriteta.

9. Odgovornost – Ljudi i organizacije moraju se baviti posljedicama svoga ponašanja za druge i nastojati izbjeći, odnosno minimizirati negativne učinke.

U praksi, na osnovi istraživanja: Zbog nedostatka strateškoga razmišljanja komunikatori rade u stanju stalnoga kriznog komuniciranja.

11. Rješavanje sukoba – Sukobi se trebaju rješavati pregovorima, komunikacijom ili kompromisima, a ne silom, manipulacijom ili prisilom.

U praksi, na osnovi istraživanja: Komunikatori imaju pasivnu ulogu u rješavanju sukoba.

10. Liberalizam internih skupina – Političkim sustavom upravlja natjecanje među internim skupinama. Građanske inicijative smatraju se skupinama koje zastupaju interese običnih građana u odnosu prema upravljačkim strukturama vlasti i poduzeća.

U praksi, na osnovi istraživanja: Suradnja s organizacijama civilnoga društva deklarativna je.

Zaključak

Koncept dvosmjerne komunikacije jest relevantan, ali javne institucije u Bosni i Hercegovini ne komuniciraju u skladu s DOP-om. Činjenica je da komunikatori u javnim institucijama u BiH djeluju u izazovnome okruženju gdje postoji **vrlo malo komunikacijske suradnje unutar sustava**. Ne postoji jedan vodeći odjel ili jak komunikacijski centar, što čini suradnju i upravljanje njom teškom. Poruke i komunikacijski pristupi nisu usklađeni. **Nije jasno tko upravlja komunikacijama i ne postoji komunikacijska mreža**. Evidentan je nedostatak narativa, ključnih poruka i strateškoga planiranja. Komunikatori nemaju komunikaciju izvan svojih odjela, forumi

koji postoje usredotočuju se više na raspravu nego na donošenje odluka i poduzimanje akcije. Postoji **nedostatak profesionalnih standarda i konzistentih komunikacijski pristupa. To otežava razmjenu komunikacijskih praksi među timovima.** Evaluacijske vještine su slabe, dok su digitalne vještine u nastanku. Nedostatak konzistentnosti naglašen je činjenicom da profesionalni standardi za komunikatore nisu usaglašeni, strateške komunikacijske pozicije nisu profesionalizirane na jednak način preko sustava državne službe, gdje su neki komunikatori postavljeni kao mlađi suradnici. **Nedostatak internih komunikacija ujedno je rezultat nedostatka suradnje, ali i njezin proizvod.** Ne postoje strukture da se osoblje uključi; uvriježeno je mišljenje da su sastanci dovoljno sredstvo interne komunikacije i ne poduzimaju dodatne komunikacijske aktivnosti. Dobre interne komunikacije mogle bi stvoriti osnov na kojemu se gradi eksterna komunikacija. Ojačavanje interne komunikacije omogućit će funkciji strateških komunikacija da u instituciji svoje komunikacije izdigne iznad reaktivnih odnosa s medijima, na što su komunikacije trenutačno usredotočene.

Rezultati istraživanja potvrđuju hipotezu **”da javne institucije u Bosni i Hercegovini zbog neprepoznavanja komunikacija kao dijela organizacijskog sustava, ne komuniciraju na društveno odgovoran način.”** Nedostatak strateškoga komuniciranja i proaktivnosti je, između ostaloga, doveo do situacije da teme nameću mediji, pa se u skladu s tim strateške komunikacije i odnosi s javnošću svode na odnose s medijima.

Preduvjeti su za primjenu dvosmjernoga simetričnog model, koji je potreban javnim institucijama u BiH da bi komunicirale u skladu s društveno odgovornim poslovanjem:

- izgradnja kapaciteta komunikatora
- izgradnja jakoga sustava interne komunikacije
- kreiranje jedinstvenih komunikacijskih standarda
- umrežavanje u međuinstitucionalni komunikacijski sustav.

Literatura

1. Archie B. Carroll (2008). *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*. In Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 19-46.
2. Archie B. Carroll, *Carroll's pyramid of CSR: taking another look* *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2016. 1:3
3. A. Dahlsrud, *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* 15, 1–13 (2008)
4. Athanasopoulou A. Selsky J. W. (2015). The social context of corporate social responsibility: Enriching research with multiple perspectives and multiple levels. *Business & Society*, 54(3), 322–364. 10.1177/0007650312449260
5. European Commission, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 2011.
6. Fifka, MS, Kühn, A-L, Stiglbauer, M. "One size fits all"? Convergence in international corporate social responsibility communication—A comparative study of CSR mission statements in the United States and India. *J Public Affairs*. 2018; 18:e1670.
7. Lang, Rainhart and Irma Rybnikova. "Corporate Social Responsibility Values of Managers in Transforming Societies." In *Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, ed. Information Resources Management Association, 1299-1318 (2019), accessed September 01, 2019. doi:10.4018/978-1-5225-6192-7.ch068
8. Morsing, Mette, and Laura J Spence. "Corporate Social Responsibility (CSR) Communication and Small and Medium Sized Enterprises: The Governmentality Dilemma of Explicit and Implicit CSR Communication." *Human Relations*, (January 2019).
9. Odak, Ivana. *Komunikacija kao temelj ostvarivanja transparentnosti u javnoj upravi*. Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, 2016.
10. Schaefer S.D., Terlutter R., Diehl S. *Talking about CSR matters: employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains* *International Journal of Advertising*, 2019
11. [Tam, L.](#) (2019), Share of voices in corporate social responsibility (CSR) news, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 24 No. 1, pp. 128-142.

12. Tomić Zoran, *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2016.
13. Thomsen Christa, *Public Sector CSR Communication: A Dialogical Approach*, Hermes – Journal of Language and Communication Studies no 38-2007.
14. Türkel S., Akan A. (2015) *Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: A Turkish Industry Example*. In: Kitchen P.J., Uzunoğlu E. (eds) *Integrated Communications in the Postmodern Era*. Palgrave Macmillan, London.
15. <https://velikirecnik.com/2017/06/23/institucija/> (pristupljeno 14. 3. 2019.)
16. <http://www.csrhub.ie/CSR-in-the-Public-Sector/#> (pristupljeno 14. 3. 2019.)
17. Willums, J.O. (2005) “Norway: voluntary partnerships as a social asset” in Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., and Schmidpeter, R. (eds) *Corporate Social Responsibility across Europe: Discovering National Perspectives of Corporate Citizenship*, Berlin: Springer-Verlag, 37–48.

CSR COMMUNICATION OF PUBLIC INSTITUTIONS IN B&H

ABSTRACT

The two-way communication that sets the sender's responsibility for its success requires a proactive and strategic approach. It is precisely through this approach that communication confirms its multi-layers, the complexity of its goals and resources, but the necessity of compliance with the needs of the public. However, the conducted research indicates that communicators of public institutions in Bosnia and Herzegovina communicate communication to media relations and that they generally act reactively in crisis conditions. For this reason, this paper aims to point out the need for two-dimensional communication, i.e. the need for a proactive approach in the communication of public institutions in Bosnia and Herzegovina. Their communication is analysed, that is, the possibilities that are available to communicators in order to take responsibility for the content of key messages that are communicated to the public. The sample consists of institutions in Bosnia and Herzegovina at the state and entity levels.

Keywords: reactive communication, public institution communication, corporate social responsibility, responsible communication, key messages.