

# TEMA BROJA

JAVNO MNIJENJE, ODNOSI S JAVNOSTIMA I  
NOVINARSTVO

UDK 316.77:659.4

(1-12)

*Majda Tafra-Vlabović\**

## **Komunikacijski čimbenici u međusektorskim partnerstvima za održiv razvoj**

**Koji su ključni čimbenici komunikacije u uspješnim  
međusektorskim partnerstvima za održiv razvoj koji bi  
tvorili okvir osnovnih elemenata u komunikaciji, kao  
razmjeni među partnerima u uvjetima održivoga razvoja**

### **Summary**

Communication is a key factor in sustainable development inter-sector partnerships. The question is which factors improve the communication and contribute to the partnership. The frame work consisting of four different conceptions is suggested in the paper: co partners' relationship, communication through cooperation, bilateral symmetrical communication and bridging borders. All of the four conceptions are interconnected and dependent on each other. Some other conceptions are taken into consideration as well. Such a framework is offered as a possibility for future conceptual discussion and empirical research of communication for partnerships.

**Ključne riječi:** odnosi s javnostima, javno mnijenje, novinarstvo, dvostrano simetrično komuniciranje

---

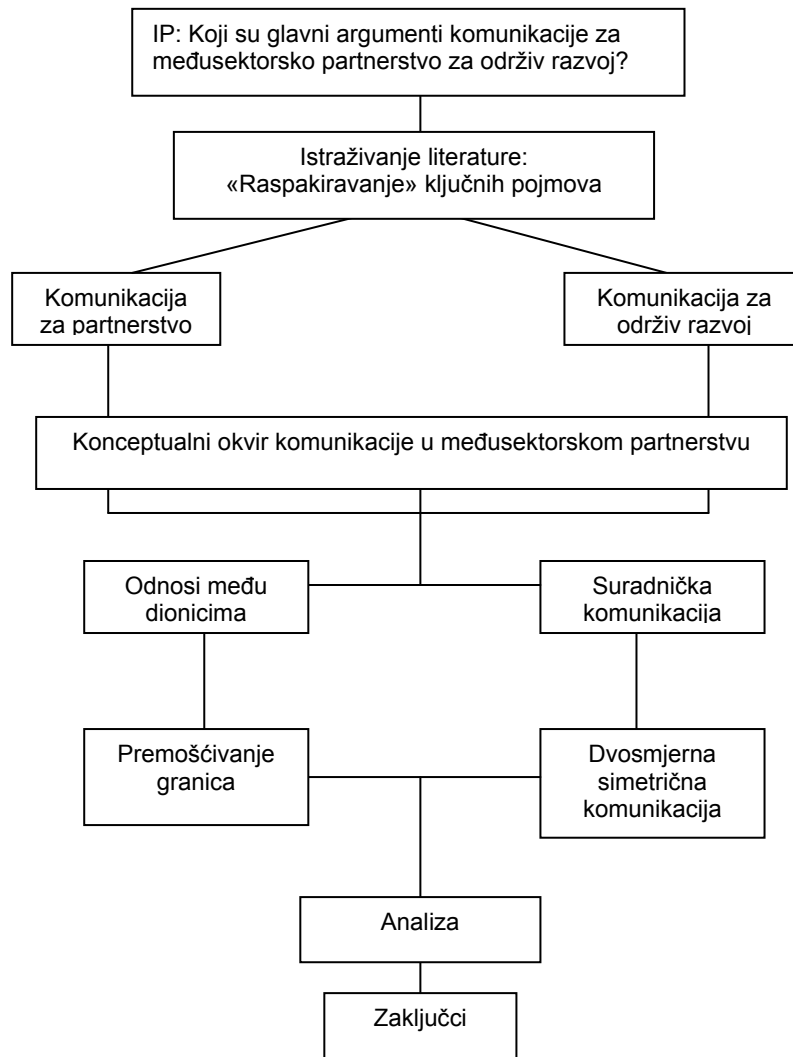
\* Autorica je doktorica znanosti i nastavnica Sveučilišta u Dubrovniku

## Uvod

Komunikacija je koncepcija kojom se služe mnoge teorije u društvenim znanostima, no teško ćemo u bilo kojem dijelu ljudske aktivnosti naći toliko nesporazuma i suprotnih shvaćanja o tome što je komunikacija i na koji bi način trebala funkcionirati. Složimo li se s onima koji predviđaju da će u razvoju modernoga društva, a posebno gospodarstva, komunikacija biti jedna od važnijih stavki, potreba da se na mnogim područjima barem djelomično spozna njezina složenost ostaje stalan izazov.

Na području partnerstva za održiv razvoj, to je još očitije, jer komunikacija ne samo da je glavni alat kojim se uspostavljaju partnerstva za održiv razvoj i kojim se ona održavaju aktivnima i djelotvornima, nego je komunikacija i njihov glavni sastojak, pokretač, učinak, proces, a ponekad možda i njihov glavni cilj. Ovaj pregled jest pokušaj da se odgovori na pitanje koji su ključni čimbenici komunikacije u uspješnim međusektorskim partnerstvima za održiv razvoj koji bi tvorili okvir osnovnih elemenata u komunikaciji, kao razmjeni među partnerima u uvjetima održivoga razvoja.

Predložen je metodološki dizajn koji povezuje koncepcije – komunikaciju za partnerstva i komunikaciju za održiv razvoj – te teži stvoriti konceptualni okvir komunikacijskih čimbenika. Četiri žarišta koja se razaznaju iz ograničene literature o istraživanjima koja se bave ovim temama bit će spojena uzročno-posljedičnim lancem. Zbog toga komunikacija partnera u partnerstvima među sektorima ima elemente komunikacije s dionicima, individualnim ili organizacijskim, a imperativ u tim odnosima jest suradnja; a razmjena jest suradnička komunikacija s funkcijom premošćivanja granica u svim sustavima uključenim u komunikaciju. U tome procesu, upotrebljava se model dvosmjerne simetrične komunikacije neke organizacije s njezinim partnerima u partnerstvu (vidi dolje).



Ova četiri elementa ne iscrpljuju popis svih potencijalnih čimbenika. Budući da su komunikacija, održiv razvoj i partnerstva podložni stalnim promjenama; a kao koncepcije su dinamični i iznimno prilagodljivi, ta se lista čimbenika neprestano razvija.

I napokon, pretpostavka jest da postoji jedinstveno razumijevanje sve tri koncepcije koje se razmatraju u radu – komunikacije kao procesa razmjene u nekom kontekstu, održivog razvoja kao procesa koji

omogućuje razvoj a pritom ne ugrožava budućnost, te partnerstva među sektorima kao složenog odnosa između tri sektora koji imaju zajednički cilj te su interno međusobno ovisni i odgovorni.<sup>1</sup>

### Izvrsnost u suradnji

Lanac počinje odnosima sa sudionicima. Što je dionicima i partnerstvima zajedničko? Za razliku od dionika, koji se najčešće definiraju kao "bilo koja osoba ili skupina koja može utjecati ili na koju mogu utjecati ostvarenja ciljeva neke organizacije" (Freeman, 1984), partnerstva, koja uključuju zajedničke ciljeve, odgovornosti i rizik, pojavljuju se u kasnijoj fazi odnosa sa sudionicima. No, usprkos tome, prije nego što je bilo koje partnerstvo bilo dogovoreno, budući partneri su, pretpostavlja se, bili u odnosu sudionika, često u odnosu korporacije s njezinim sudionicima iz jednog ili oba sektora, privatnog i javnog. Grupiranje sudionika, vježba koja je rutinski dio strateškog menadžmenta u korporacijama, kao što je grupiranje sudionika prema moći ili interesu (Johnson i Scholes, 2002), često pomaže odrediti buduće partnere.

Grupiranje sudionika koje obično slijedi nakon njihove revizije u korporaciji, upućuje na sudionike koji imaju potencijala postati korisni partneri, i na one koje bi bilo pametno uključiti kao partnere. U koncepciji korporativno društvene mogućnosti koju su lansirali Grayson i Hodges (2004), određivanje pokretača u dijelu poslovnoga rizika pokrenulo bi proces koji bi označio skupinu sudionika s velikim interesom i moći kao

---

<sup>1</sup> Izazovi definicija posebno su veliki u pojmu komunikacije, gdje je Price (1996) upozorio na postojanje različitih definicija, što zapravo "govori ne samo o kompleksnosti nego i o različitosti perspektiva i pristupa komunikaciji". On komunikaciju definira kao "aktivnost u kojoj se simbolički sadržaj ne samo prenosi iz jednog izvora u drugi, nego se i razmjenjuje između ljudskih agenata koji su u interakciji u zajedničkoj situaciji ili diskurzivnom kontekstu (str 5). Što se tiče održivoga razvoja, definicija je ona iz Bruntladovoga izvješća iz 1987.: "Održivi je razvoj onaj razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez kompromitiranja spremnosti budućih naraštaja da zadovolje svoje potrebe" (citat u: "The World in Context: Beyond the Business case for Sustainable Development", The Prince of Wales' Business and the Environment Programme: Thought Leadership, Programme for Industry, University of Cambridge, str. 3). I naposljetku, pojam "partnerstva" kako je ovdje definiran, odnosi se na odnos čiji su elementi, prema Bloomfieldu (2004): "zajednički ciljevi, uzajamna ovisnost za uspješno postizanje ciljeva, jasna odgovornost za svakoga partnera prema zajednici koju zastupa, rizici sudjelovanja među partnerima, ciljevi koji su po svojoj prirodi vanjski te ih jedan partner ne može postići sam" (str 47).

sudionika koji bi mogao postati partner te bi se tako rizici smanjili na najmanju moguću mjeru, a koristi bi se povećale do maksimuma. Komunikacija unutar partnerstva temelji se na odnosima sa sudionicima, posebice u početnoj fazi.

Kada se jedanput ostvari, partnerstvo se temelji na potpunoj suradnji, čiji uspjeh ovisi o različitim čimbenicima vezanima za okoliš, karakteristike članstava, procese i strukture, komunikaciju, svrhu i resurse (Matessich, 2001). Među čimbenicima komunikacije Matessich navodi otvorenu i čestu komunikaciju, koja se odnosi na kanale kojima se koriste partneri koji surađuju te na ustanovljene neformalne odnose i komunikacijske poveznice koje se temelje na osobnim odnosima i koheziji skupine.

Ova podjela na službenu komunikaciju kao razmjenu informacija i neslužbenu komunikaciju kao odnos, trebala bi se razmatrati samo kao alat za planiranje. U praksi bi se komunikaciji koja ima svrhu suradnje trebalo pristupiti holistički, što znači da suradnja jača i obogaćuje se različitostima komunikacije, uključujući izmjene na osobnoj razini. Takve komunikacijske poveznice koje Elkington (1997) naziva *co-opetition* (co-operation – competition, odnosno suradnja – natjecanje), pozivajući se na Barryja Nalebuffa i Adama Branderburgera, koji kažu da je poslovanje promijenilo komunikaciju od one koja je upotrebljavala "ratni" vokabular do one koja se koristi jezikom suradnje i partnerstva.

Među pravilima *co-opetition* koja se temelji na teoriji igre, dva pojma posebno dobro ilustriraju složenost komunikacije: jedan je potreba da se u obzir uzmu zapažanja, budući da ljudi svijet doživljavaju na različite načine, a drugi je potreba za različitim vrstama racionalnosti i iracionalnosti. Naime, "u održivim partnerstvima, kao i u svim drugim životnim sferama, odbacivanje stvarnih ili mogućih igrača kao *iracionalnih* zavara um" (str. 232).

I sâm dijalog ima golemu moć u komunikaciji suradnje; on nosi ono što Isaacs (1999), dajući primjer znatnog pomaka "kolektivnoga glasa zajednice" od "pristojnih natjecatelja" do "voljnih suradnika", naziva "morem promjena u smislu načina na koje su ljudi vidjeli jedni druge i zajedno radili" (str. 23)

Gledati svijet, odnosno "igru", očima drugih zaista je kvaliteta komunikacije koja može dodati vrijednosti partnerstva. No, kako osigurati

da svi partneri u partnerstvima među sektorima za održiv razvoj razmatraju percepciju drugoga i da je uključuju u svoj dio?

Najpoznatiji model organizacijske komunikacije, tzv. dvosmjerni simetrični PR model, koji su razvili Gruning i Hunt (1984), mogao bi se sagledavati i samo kao koncepcija komunikacijske razmjene koja bi dodala vrijednost partnerstvima među sektorima. U početku objavljen kao posljednji od četiri modela PR-a (publicitet, javne informacije, dvosmjerno simetrično), taj je model testiran u opsežnim studijama u SAD-u, Tajvanu i Sloveniji. Ta su istraživanja dokazala kako je to najučinkovitiji model komunikacije organizacije sa sudionicima i javnosti – to je model izvrsnosti komunikacije organizacije s vanjskom okolinom.

Zamisao da organizacija, u ovom slučaju organizacija koja teži cilju da uđe u partnerstvo, mora istražiti percepciju druge strane, no ne samo oblikovati i prilagoditi poruku na temelju nalaza, nego također biti sposobna prilagoditi se novom položaju, otada je bila meta brojnih kritika. Grunig je prekinuo raspravu objavivši članak u kojem se pozabavio argumentima kritičara i ponovno je objasnio model (2001).

Koristeći se teorijom igre, Murhy (1991) je razvila model izvrsnosti kao model čiste suradnje, u kojemu se komunikacija koristi kako bi se organizaciju uvjerilo da prihvati stajalište javnosti. Na temelju toga modela, Grunig i suradnici su 1995. godine razvili mješoviti model, koji je zapravo bio prerađena verzija izvornoga modela. Razvili su mješovit model dvosmjernih motiva, kao mješavinu asimetričnosti i čiste suradnje, odnosno simetričan model komunikacije koji se koristi kako bi se i organizacija i sudionici s kojima ona komunicira, pomaknuli u područje u kojem obje strane pobjeđuju ili u područje mješovitih motiva.

Model je upotrijebljen u slučaju partnerstva među sektorima i upućuje na komunikaciju na području gdje obje strane pobjeđuju i gdje nema onih koji dominiraju i onih kojima se dominira.<sup>2</sup> Stoga se čini da je dvosmjerni model s mješovitim motivima model normativne komunikacije u partnerstvima među sektorima za održiv razvoj. On, naime, nudi platformu za komunikacijsku izmjenu i izgradnju odnosa te omogućuje

---

<sup>2</sup> Pojam "dominantna koalicija" (*dominant coalition*) u Grunigovome modelu može navesti na pogrešno tumačenje. U modelu se taj termin odnosi na upravu organizacije, koaliciju koja vodi organizaciju, na glavni tim koji se obično sastoji od direktora, koje predvodi glavni izvršni direktor. Pojam se ne odnosi na bilo kakvu vrstu dominacije izvan organizacije.

razvoj glavnih dimenzija partnerstva: dijeljenje istih ciljeva te unutarnju međuovisnost i odgovornost.

## **Premošćivanje granica sustava**

Iako se Matessich u svojim čimbenicima suradnje za uspjeh poziva na komunikacijske kanale, ne bavi se ulogom agenata komunikacije pod pretpostavkom da se sva komunikacija ostvaruje izravno ili raznim kanalima koji bi mogli imati druge agente i podupiratelje, ili se uopće ne ostvaruje. No, u partnerstvima među sektorima, uloga podupiratelja veoma je važna, otkuda i funkcija posrednika partnerstva. Kao i Tennyson (2005), i oni ističu "potrebu da budu izvrsni komunikatori: znajući što, kako i kada prenijeti iz jednoga u drugo, i potrebu za učinkovitim upravljanjem izmjenom znanja i iskustava između partnera i drugih sudionika" (str. 43). Druga ključna komunikacijska uloga posrednika jest bilježenje u obliku koji je pogodan za različite vrste publike..

Komunikacijska funkcija posrednika partnerstva stavlja ih na granicu organizacijskih sustava te čak na granice podsustava unutar organizacije. To podsjeća na uvođenje teorije sustava u organizacijskoj komunikaciji od Cutlipa i suradnika (2000), koja se temelji na argumentu da su međuovisna partnerstva uspostavljena između organizacija i javnosti. Čak i najjednostavnija definicija sustava kao skupine uzajamno aktivnih dijelova, koji odolijevaju vremenu unutar nekih granica, reagirajući i prilagođavajući se pritisku iz okoline kako bi postigli ciljeve, ilustrira ovu perspektivu, koja je od ključne važnosti u organizacijskoj komunikaciji i koja oslikava komunikacijsku funkciju posrednika partnerstava.

U perspektivi teorije sustava, uloga organizacijske komunikacije jest pružiti potporu razvoju i održavanju uzajamno ovisnih odnosa između organizacije i njezine okoline, podsustava i nadsustava, odnosno organizacije i različitih skupina, sudionika i javnosti unutar društvenog okruženja. U tome smislu, uloga organizacijske komunikacije premošćuje granice sustava koje u partnerstvima među sektorima za održiv razvoj podrazumijevaju aktivno posredovanje partnerstva i premošćivanje granica sustava, granica njihovih podsustava te konačno granica samoga partnerstva kao sustava.

Granice imaju različite stupnjeve propusnosti i, prema Leiferu i Delbequeu (1978), oni koji ih premošćuju, jesu "agenti razmjene". Oni imaju ulogu u obradi informacija i omogućavaju izgradnju odnosa, a služe i kao filter informacija, kao obrambena linija od preopterećenja informacijama te se zauzimaju za interese partnera kao sustava.

U uvjetima teorije sustava, uloga posrednika u partnerstvu kao onih koji premošćuju granice i kao komunikatora, nameće se kao uloga od najveće važnosti. To znači da komunikacijski proces također pridonosi definiciji granica partnerstva kao sustava te njeguje odnos zbog kojega je važan dio bilo koje strategije partnerstva.

Zapravo, revizije sudionika, dijalog i konzultacije koji bi uključivali uvažavanje različitih percepcija, najvažniji su preduvjeti za bilo koje posredovano partnerstvo. Brady (2005) navodi još četiri pravila za poslovne organizacije u partnerstvima među sektorima za održiv razvoj: ispitivanje partnerovih motiva i transparentnosti, osiguravanje zajedničkih vrijednosti i partnerskih ciljeva, jasno određen raspored i ograničenja ponašanja te eksterno izvješćivanje o prirodi i financijskoj vrijednosti partnerstva.. U promjeni stajališta organizacija i pojedinaca o "partnerskom razmišljanju" (Murphy i Coleman, 2000) koje ima potencijal transformirati društvo, odnosi sa sudionicima samo su prvi korak u jednosmjernom tijeku informacija, koje Brady naziva "mrežama povjerenja" u višeslojnim partnerstvima budućnosti.

## **Zaključak**

Odnosi sa sudionicima, suradnička komunikacija, model dvosmjerne simetrične komunikacije i premošćivanje razlika nisu jedine koncepcije u znanosti o komunikaciji, posebice u odnosima s javnošću, koji bi se uspješno mogli primijeniti u konceptualnim i praktičnim razmatranjima o ulozi komunikacije u partnerstvima među sektorima za održiv razvoj. Ostale relevantne koncepcije koje zaslužuju da ih se proučava u posebnim uvjetima partnerstva jesu: situacijska teorija javnosti, upravljanje, rješavanje sukoba, odnosi sa zajednicom, dijalog i ostalo. No, ove se četiri koncepcije nameću kao primarni čimbenici u komunikaciji s dodanom vrijednošću u partnerstvima među sektorima i pružaju početni konceptualni okvir za buduća empirijska istraživanja. Cilj će im biti daljnje



istraživanje komunikacije u partnerstvima među sektorima za održiv razvoj.

## Literatura

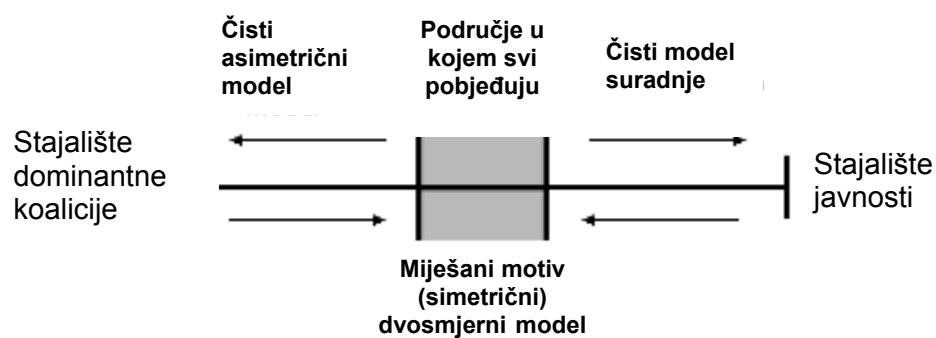
- Brady, A.K. (2005.), *The Sustainability Effect*, Palgrave, Macmillan, (str. 130)
- Bloomfield, S.(2004), *When is a «Partnership» not a Partnership?*, in Partnership Matters, issue 2, 2004
- Cutlip, S.M., Center A.H, and broom, G.M.(2000), *Effective Public Relations*, Prentice Hall, (str.111)
- Grayson, D. and Hodges, A. (2004), *Corporate Social Opportunity*, Greenleaf publishing
- Grunig, E.J. (2001), *Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present and Future*, in Heath, L.R.(2001) Handbook of Public Relations, Sage Publications (str. 11-31)
- Elkington, J. (1998), *Canibals with Forks*, New Society Publishers, (str.232-233)
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA
- Isaacs, W. (1999.), *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Currency
- Johnson, G. i Scholes, K. (2002), *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Ltd, (str. 207-209, 213)
- Leifer, R.P.&Delbecq, A.(1978.), *Organisational /environmental exchange: a Model of Boundary Spanning Activity*, Academy of Management Review, No.3
- Murphy, D. & Coleman, G. (2000), *Thinking Partners*, in Jem Bendell (edt.), *Terms for Endearment*, Greenleaf (str. 207-215)
- Price, S. (1996.), *Communication Studies*, Longman
- Mattessich, P.W. et. al. (2001), *Collaboration: What makes it work?*, Amherst H. Wilder Foundation (str. 23.)
- Tennyson, R. (2005.), *The Brokering Guidebook*, International Business Leaders Forum, (str. 43, 49)

“The World in Context: Beyond Business case for Sustainable Development”, The Prince of Wales’s Business & the Environment Programme: Thought Leadership, Programme for Industry, University of Cambridge, str. 3)

## Dodaci

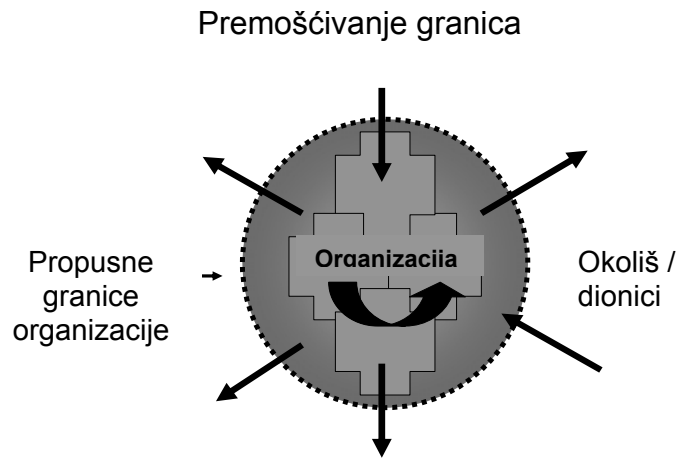
### 1. Model izvrsnosti organizacijske komunikacije

## Model izvrsnosti (Dozier, Grunig & Grunig, 1995)

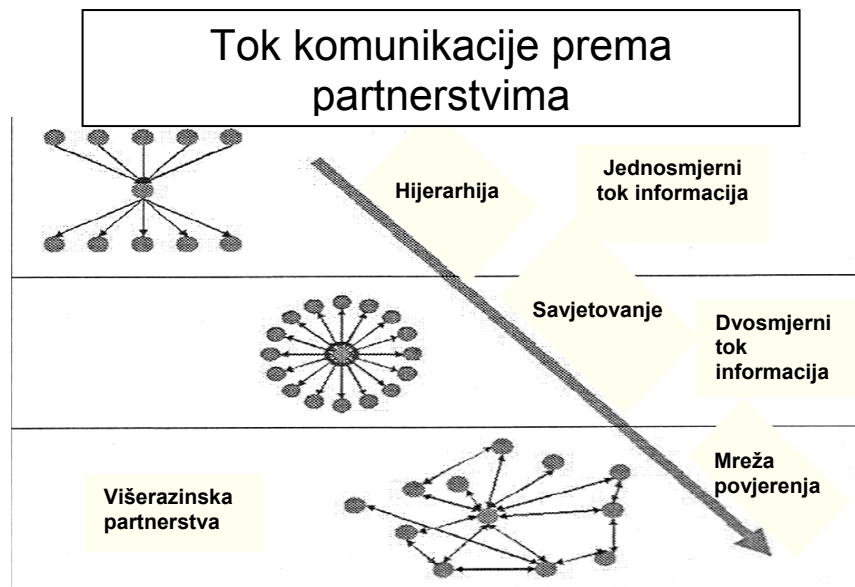


Model izvrsnosti, Grunig i suradnici, 1995 (prilagođeno iz: Heath R.L., *Handbook of Public Relations*, 2001)

2. Uloga premošćivanja granica organizacijske komunikacije (prilagođeno iz IPR predavanja: Teorija sustava i premošćivanje granica)



3. Komunikacijski tok prema partnerstvima (preuzeto iz: Brady, A.K. (2005.), *The Sustainability Effect*, Palgrave, Macmillan).



Firm/stakeholder relationships in the future (Brady)

