

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



Pogled

iznutra



Državno tajništvo SAD Ured za međunarodne programe informiranja <http://usinfo.state.gov>

Od autorice...

Tijekom proteklih nekoliko godina, sudjelujući u Programu predavanja kojega organizira državno tajništvo SAD, imala sam zadovoljstvo posjetiti mnoge srednjoeuropske i euroazijske države. Na tim putovanjima upoznala sam velik broj državnih dužnosnika i, zahvaljujući vlastitome iskustvu bivše novinarkе i glasnogovornice nekoliko američkih državnih institucija, savjetovala ih kako voditi jednu djelotvornu službu za odnose s javnošću.

Ova knjiga izravno odgovara na mnoga pitanja koja su mi tom prilikom postavili. Napisana je u obliku džepnog priručnika za državne rukovoditelje i djelatnike službi za odnose s javnošću, kako bi stvorili jedan učinkovit mehanizam komunikacije između medija i vlade. Izbor materijala odražava probleme za koje su glasnogovornici pokazali zanimanje, kako tematski, tako i opsegom rasprave.

Pitanja kojima se ova knjiga bavi zasigurno nisu specifična niti za jedan kutak svijeta; većina ih je identična ili slična pitanjima koja su mi postavljali u Sjedinjenim Američkim Državama i drugim državama. Kakav je moj odnos s medijima u kriznim situacijama? Kako uspijevam uvjeriti javnost da državni dužnosnik za kojeg radim želi da javnost razumije i prihvati njegovu poruku? Kako procjenjujem zahtjev nekog novinara za intervjuom? Kako organiziram konferencije za tisak? Kako povežem potrebu ureda za tisak za dugoročnom strategijom komunikacije s njegovom odgovornošću za svakodnevni rad s novinarima? U kojoj mjeri odnos između vladinih glasnogovornika i novinara može ili treba biti prijateljski?

O jednoj temi ova knjiga ne govori, iako su me često o njoj ispitivali. Riječ je o tzv. „sunčanim zakonima” (izvorno: „sunshine laws”), odnosno Zakonu o slobodi informiranja te drugim zakonima koji u Sjedinjenim Američkim Državama novinarima i javnosti jamče pristup određenim sastancima državne administracije na saveznoj razini. Ako se čitatelj želi informirati o ovome pitanju, preporučila bih knjižicu pod nazivom „Transparent

nost u vladi”, koju je izdao Ured za međunarodne programe informiranja državnog tajništva SAD. Isti ured trenutno radi i na jednoj drugoj publikaciji pod nazivom „Demokratski spisi #10: Javnost ima pravo znati”, koja bi trebala postati dostupna do kraja 2001. godine.

Materijal u ovom „Pogledu iznutra” također odražava moje radno iskustvo stečeno u Sjedinjenim Američkim Državama. Kao izvjestiteljica i kolumnistica koja prati rad vlade, imala sam priliku izvana promatrati kako vlada komunicira, a zatim i iznutra, kao vladina glasnogovornica zadužena za suradnju s novinarima. Kao novinarka, izvještavala sam o vladi na svim razinama – od lokalne do nacionalne. Kao vladina glasnogovornica, razgovarala sam s predstavnicima lokalnih, regionalnih i međunarodnih medija. A kao predsjednica Kluba novinara Washingtona i dužnosnica nekolicine vladinih izvršnih tijela, uvjerala sam se iz prve ruke koliko su važne profesionalne organizacije putem kojih vi i vaše kolege možete podijeliti iskustva, probleme i uspjehe.

Napokon, i u Sjedinjenim Američkim Državama i izvan njih, shvatila sam koliko je u demokratskom društvu važna uloga vladinih glasnogovornika i novinara te kako vladini glasnogovornici i novinari mogu zajedno raditi na informiranju građana o radu vlade te pronalaženju odgovora na probleme građana.

– Marguerite H. Sullivan

SADRŽAJ

[6] Poglavlje 1. Što radi ured za tisak

Što ured za tisak jest, a što nije
Novinari i djelatnici vladinog ureda
za tisak
Dužnost suradnje s tiskom

[28] Poglavlje 4. Plan komunikacija

Poruka kreće od šefa
Priprema plana komunikacije
Planiranje medijske kampanje

[10] Poglavlje 2. Posao djelatnika za odnose s javnošću

Uloga glasnogovornika
Utvrdjivanje zadaća djelatnika za odnose
s javnošću
Autoritet i koordinacija
Odnos s ostalim djelatnicima za odnose
s javnošću
Vjerodostojan glasnogovornik

[32] Poglavlje 5. Oblikovanje poruke

[36] Poglavlje 6. Pomagala kojima se služi ured za tisak

[18] Poglavlje 3. Ured za tisak na djelu

Razmišljanje o dugoročnim i kratkoročnim
pitanjima
Raspodjela poslova
Svakodnevne aktivnosti ureda za tisak
Kako najbolje iskoristiti sredstva kojima
raspolazete
Nužnost koordinacije

[42] Poglavlje 7. Priopćenja za tisak, najave za medije i pregledi podataka: Pogled izbliza

Priopćenja za tisak
Najave za medije
Pregledi podataka

<p>[46] Poglavlje 8. Intervju: Pogled izbliza</p> <p>Procjena zahtjeva za intervjuom Utvrđivanje osnovnih pravila Jednom kada je intervju dogovoren Tijekom intervjua Ostati usredotočen Kako ostaviti dobar dojam na televiziji Nakon intervjua</p>	<p>[68] Poglavlje 12. Etika: Kodeks ponašanja</p>
<p>[54] Poglavlje 9. Konferencije za tisak</p> <p>Prije konferencije za tisak Ako se konferencija za tisak održava izvan sjedišta organizacije Tijekom konferencije za tisak Nakon konferencije za tisak</p>	<p>Ukratko...</p> <p>[16] Što se mora, a što ne smije, u radu s novinarima [17] U slučaju pogreške ili loših vijesti [26] Organizacija [40] Mediji [51] Što morate zapamtiti kada je riječ o fotografiranju [53] Službeni i neslužbeni razgovori [57] Imena novinara i njihovi rokovi [63] Izvještavanje iz „poola” [67] Lokacija [67] Sinopsis [72] Na Internetu</p>
<p>[58] Poglavlje 10. Komunikacija u vrijeme krize</p> <p>Prije izbijanja krize U trenucima krize Nakon krize</p>	
<p>[64] Poglavlje 11. Planiranje događaja</p> <p>Planiranje događaja na „domaćem terenu” Planiranje događaja na „gostujućem terenu”</p>	

1

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



1 Što radi ured za tisak

„Narodna vlada bez javne informacije ili načina da je osigura, nije ništa drugo doli prologa za farsu ili tragediju, ili možda i jedno i drugo,” rekao je 1822. godine četvrti predsjednik Sjedinjenih Američkih Država, James Madison.

„Neka narod zna činjenice i zemlja će biti sigurna,” rekao je 1864. godine Abraham Lincoln, šesnaesti predsjednik SAD.

Ovi američki predsjednici govorili su o načinu na koji funkcionira demokracija. Njihove riječi vrijede i danas.

Da bi narod bio sposoban upravljati, mora biti sposoban donositi informirane odluke i neovisne ocjene. To je moguće jedino ako raspolaže stvarnim i vjerodostojnim informacijama. A njih pruža slobodni tisak. Slobodni tisak poput je psa čuvara koji u ime građana motri na vladu. Mediji izvještavaju javnost o aktivnostima vlade i otvaraju rasprave. Oni prisiljavaju javne dužnosnike da se pridržavaju najviših standarda i istovremeno obavještavaju građane opravdava li vlada njihovo povjerenje.

Zamisao da vlada mora biti odgovorna narodu, a da pojedinci koji rade u vladi služe narodu, potječe još iz 18. stoljeća i američke revolucije. Ali služenje narodu je dvosmjerna ulica. U demokraciji, i novinari i vladini dužnosnici služe narodu.

Kao što je predsjednik SAD John F. Kennedy rekao: „Protok ideja, sposobnost donošenja informirane odluke, mogućnost kritike, sve pretpostavke na kojima počiva demokracija u velikoj mjeri ovise o komunikaciji.”

Što vladin ured za tisak jest, a što nije

„Vladin ured za odnose s javnošću zauzima središnje mjesto u cijelom sustavu komuniciranja s narodom”, kaže Sheila Tate, svojevremeno tajnica za tisak prve dame SAD Nancy Reagan početkom 80-tih godina dvadesetog stoljeća te dopredsjednika Georgea Busha tijekom njegove uspješne predsjedničke kampanje 1988. godine. Tate tvrdi: „Aktivnosti vladinog ureda za tisak novinarima predstavljaju svakodnevni izvor informacija o radu vlade.”

Objasniti na koji način vladini programi i politike utječu na građane jedna je od najvažnijih uloga vladinog ureda za tisak. Aktivnosti usmjerene na odnose s javnošću javnost obavještavaju o problemima i planovima vladinih dužnosnika te pomažu da ljudi shvate na koji način različita pitanja utječu na njihov život.

„Vlade raspolažu s toliko informacija, da im je jedna učinkovita metoda njihove distribucije građanima uistinu potrebna, a tu dolazimo do uloge glasnogovornika”, kaže Mike McCurry, bivši tajnik za tisak predsjednika Billa Clintona. „Glasnogovornik je poput izjavitelja koji radi unutar vlade, prikupljajući informacije u ime javnosti. Njegova je zadaća pred javnost iznijeti što je moguće više informacija.”

Vladini dužnosnici zaduženi za medije, dakle, imaju dvije uloge. U kontaktu s novinarima, oni zastupaju poziciju vlade, objašnjavajući prednosti vladinih mjera. Oni ispravljaju netočne informacije i nastoje poboljšati tumačenje i razumijevanje raspoloživih informacija.

S druge strane, u vladi glasnogovornici zastupaju medije, prenoseći zahtjeve novinara poput, primjerice, želje za snimanjem informativnog priloga o temi o kojoj vladini dužnosnici žele, a možda i ne žele razgovarati. Glasnogovornici često, na neki način, obavljaju novinarski posao, prikupljajući informacije za medije i tumačeći ono što vladini stručnjaci žele izjaviti predstavnicima medija.

„Zadaća je tajnika za tisak predstaviti stavove i misli predsjednika na takav način, koji će mu pomoći u promicanju njegovih ciljeva, a u isto vrijeme novinarima pomoći da shvate što vlada čini”, kaže Ari Fleisher, tajnik za tisak Bijele kuće za mandata predsjednika Georgea W. Busha. „Riječ je o održavanju ravnoteže koje zahtijeva pažljivo rasuđivanje u službi dvojice gospodara.”

Posao glasnogovornika istovremeno je i aktivan – kada nastoji naglasiti određene aspekte vijesti – i, na neki način, pasivan – kada odgovara na upite novinara. Primjerice, u Sjedinjenim Američkim Državama, Bijela kuća svakoga dana izda u prosjeku šest priopćenja za tisak, najavljujući nove programe, imenovanja ili aktivnosti predsjednika za koje bi željela osigurati odgovarajući prostor u medijima. Istovremeno, izvjestitelji specijalizirani za izvještavanje iz Bijele kuće svakodnevno podnose uredu za tisak svoje zahtjeve za pričama koje mogu, ali i ne moraju biti identične onima koje bi dužnosnici Bijele kuće željeli vidjeti.

„Pa ipak, ovaj posao je složeniji od pukog distribuiranja informacija”, kaže Joni Inman, predsjednica Nacionalnog udruženja vladinih glasnogovornika (izvorno: „NAGC”),



skupine koja zastupa djelatnike službi za odnose s javnošću zaposlene na razini lokalne, državne ili savezne administracije. „U svakom slučaju, mi činimo vezu između naših vlada i naroda, mi prevodimo informacije na relaciji vlada – narod, ali istovremeno, mi moramo znati što nam predstoji, moramo čuti što se događa i zatim to protumačiti vladinim dužnosnicima za koje radimo”, kaže Inman, također i voditeljica službe za odnose s građanima u gradu Lakewoodu u državi Colorado.

Međutim, glasnogovornik vlade nije čarobnjak koji politiku ili program koji ne funkcionira može pretvoriti u nešto što se čini kao da funkcionira vrlo dobro. Kao što Nacionalna udruga guvernera tumači u svojim priručnicima namijenjenima novoizabranim guvernerima američkih država, odnosi s javnošću ne mogu zamijeniti učinkovite programe i dobre zamisli. Tajnik za tisak ne može stvoriti sliku poštenja ako vladini dužnosnici nisu pošteni. On ili ona ne mogu stvoriti sliku vlade koja prepoznaje probleme i nalazi odgovore za njih, ako su problemi još uvijek tu i na njihovom rješavanju se radi malo ili gotovo ništa. Ured za tisak ne može uvjeriti novinare da pišu o otvorenosti vlade koja nije otvorena ili o upravljačkim vještinama vladinih dužnosnika koji nisu dobri upravljači. Niti može razjasniti vladine ciljeve u javnosti, ako sama vlada nije nedvosmislena u pogledu tih ciljeva.

Novinari i djelatnici vladinih službi za tisak

Dužnosnici vladinoga ureda za tisak ne bi trebali očekivati ni prijateljski, niti neprijateljski odnos s novinarima. Novinari bi trebali biti neutralni promatrači vlade i njenih aktivnosti i planova. U demokraciji, mediji i vlada ne mogu biti partneri. Oni su prirodni protivnici koji imaju različite funkcije. Svaki od njih morao bi poštovati ulogu drugoga, ali istovremeno i priznati da između njih postoji prirodna napetost. S jedne strane, povremeno je riječ o vrsti odnosa u kojem dužnosnici pokušavaju iznijeti svoju verziju događaja ili u potpunosti izbjeći publicitet, dok novinari tragaju za pogreškama i nastoje iznijeti u javnost što je moguće više informacija. S druge strane, odnos je recipročne naravi. Novinarima je vladin ured za tisak potreban kako bi im pomogao shvatiti vladine aktivnosti i planove. Dužnosnici vladinoga ureda za tisak trebaju novinare kako bi informacije o vladinim aktivnostima i planovima iznijeli u javnost.

Neki djelatnici vladinih službi za odnose s javnošću vjeruju kako novinar s kojim su bliski u privatnom životu neće napisati negativnu priču. Međutim, profesionalni novinar neće dopustiti da mu se prijateljstvo s nekim vladinim službenikom ispriječi na putu do dobre priče. Biti novinarom znači baviti se poslom koji traje 24 sata dnevno pa stoga dobar novinar nikada nije izvan dužnosti.

„Glasnogovornici moraju imati srdačan, ali profesionalan odnos s novinarima”, kaže glasnogovornik Bijele kuće u vrijeme Billa Clintona, Mike McCurry. „Oni, novinari, imaju posao koji moraju obaviti, i vi, glasnogovornici, imate posao koji morate obaviti. Možete prijateljevati s novinarima, ali svakako zapamtite da su oni uvijek na dužnosti, baš kao i vi.”

Prilikom druženja s novinarima, vladini službenici trebali bi razjasniti osnovna pravila po kojima će se tumačiti njihove izjave poput, primjerice, „službeno” ili „isključivo radi razumijevanja pozadine” (Vidi „Službeni i neslužbeni razgovor”). Dobro pravilo je ono koje nalaže da nikada ne kažete i ne učinite ono, što sljedećega dana ne želite vidjeti na naslovnoj stranici novina.

„Glasnogovornici mogu imati blizak profesionalan odnos s novinarima, ali privatni odnosi mogu biti prilično teški”, kaže predsjednica NAGC Joni Inman. „Jednoga dana novinar će morati postaviti neugodna pitanja, ili napisati ili prikazati priču koju vi možda ne želite. Ne možete se jednostavno pouzdati u prijateljstvo. Jedna strana mora pretrpjeti štetu – bilo vaš profesionalni odnos, bilo vaše prijateljstvo. Ali vi morate sačuvati profesionalan odnos. Vrlo je važno da novinara možete nazvati i reći, ‘Ova ti je priča stvarno promašaj.’”

Dužnost suradnje s novinarima

Osim toga, vladini glasnogovornici ne bi se smjeli ispriječiti na putu nekoj priči. Javni dužnosnici i službenici nemaju pravo odlučivati što je za narod dobro znati, a što nije. Njihov je posao osigurati informativni materijal svim novinarima, pa čak i onima koji im se ne čine prijateljski raspoloženi.

„Dobar tajnik za tisak odgovorit će na svaki zahtjev za informacijom koji postave legitime medijske kuće, čak i kada je riječ o jednostavnome odgovoru poput: ‘Morat ću vam odgovoriti naknadno.’” kaže Juleanna Glover, tajnica za tisak dopredsjednika Dicka Cheneyja. „Obična pristojnost osnovno je pravilo. Iako su novinari ponekad neprijatelj-

Da bi narod bio sposoban upravljati, mora biti sposoban donositi informirane odluke i neovisne ocjene. To je moguće jedino ako raspolaže stvarnim i vjerodostojnim informacijama. A njih pruža slobodni tisak.

ski raspoloženi, prije ili kasnije bit će vam potrebni kako bi javnosti prenijeli neku vašu poruku. Kada dođe takav trenutak, novinari će se sjetiti tko je bio uljudan, a tko nije.”

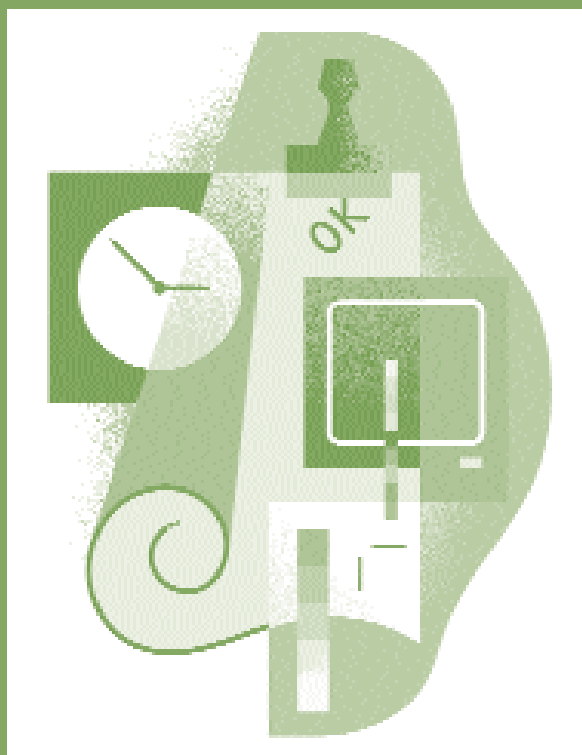
Neki vladini dužnosnici izražavaju čuđenje kada tijekom tiskovne konferencije novinari postave pitanja koja nisu povezana s glavnom temom konferencije. To je normalno. Novinari imaju ograničen pristup vladinim dužnosnicima i stoga, jednom kad ga dobiju, postavljaju pitanja bez obzira jesu li ona predviđena službenim dnevnim redom. To znači imati slobodne medije.

„Ured za tisak mogao bi se smatrati ne samo podružnicom vlade ili vladinom ekspozi- turom, već i jednom tekovinom koja proistječe iz naravi slobodnog društva i odnosa države spram građanina”, piše povjesničar predsjednika SAD Stephen Hess u svojoj knjizi *Odnos vlade i medija: Dužnosnici za odnose s medijima i njihovi uredi*. „Ima li u demokraciji prirodnije funkcije za jednu vladu, nego da omogući pristup informacijama o tome kako upravlja državom?”

U demokraciji, Hess piše, suradnja s medijima je dužnost.

2

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



2 Posao djelatnika ureda za tisak

Ako želi biti djelotvoran, glasnogovornik, šef ureda za tisak ili tajnik za tisak mora imati blizak odnos, zasnovan na uzajamnom poštovanju, s vladinim dužnosnikom za kojeg on ili ona rade, bilo da je riječ o premijeru, predsjedniku, ministru ili voditelju nekoga vladinog ureda.

Glasnogovornik bi morao dobro poznavati dužnosnikova uvjerenja i imati izravan pristup do nje ili njega. Glasnogovornik bi trebao imati dovoljno ovlasti da radi važnih vijesti uđe na sastanak dužnosnika i prekine njegov rad bez prethodno ugovorenog sastanka ili dogovora s pomoćnikom. Iako ovakva fleksibilnost može poremetiti rutinski slijed događaja, ona omogućuje vladi da brzo reagira na pitanja značajna za javnost.

Djelatnik za odnose s javnošću također mora sudjelovati u procesu odlučivanja, tako da oni koji formuliraju vladinu politiku shvate posljedice koje predložene mjere mogu imati na odnose s javnošću. Ako glasnogovornik, kao stručnjak za odnose s javnošću, nije sudjelovao u razvoju politike, on ili ona imat će problema s razumijevanjem konteksta predložene politike, a time i s njenim tumačenjem medijima.

„Vrlo je važno u strateškom timu imati osobu zaduženu za komunikacije”, kaže Joni Inman iz NAGC-a. „Ako vladin dužnosnik namjerava poduzeti neke mjere, morate znati na kakav će odjek te mjere naići u javnosti. Bolje je imati osobu zaduženu za komunikacije za stolom, kao sudionika rasprave u ranoj fazi razvoja i formulacije, nego naknadno hvatati priključak ili izazvati val negativnih reakcija javnosti, samo zato što osoba zadužena za komunikacije, dakle osoba koja osjeća raspoloženje javnosti, nije od početka sudjelovala u raspravi.”

Uloga glasnogovornika

Prema mišljenju povjesničara Stephena Hessa, u SAD na saveznoj razini gotovo 50 posto vremena jednoga glasnogovornika utrošeno je na odgovaranje na novinarska pitanja, sljedećih 25 posto odnosi se na prikupljanje informacija i rad na aktivnostima ureda ili agencije, a preostalih 25 posto vremena na pripremu materijala i susreta s novinarima.

Međutim, pažljiviji pogled na ove funkcije navodi na zaključak kako se posao jednog djelatnika ureda za odnose s javnošću može podijeliti na nekoliko uloga:

- uloga glasnogovornika vlade koji vodi redovne ili izvanredne susrete s novinarima.
- upravljanje dnevnim aktivnostima ureda za odnose s javnošću.
- asistiranje u razvoju vladinih politika i strategija radi njihovog predstavljanja medijima i javnosti.
- planiranje i upravljanje medijskim kampanjama s ciljem iznošenja u javnost jedne dosljedne i dugoročne poruke.
- obrada novinarskih upita.
- dogovaranje intervjua i tiskovnih konferencija s dužnosnicima vlade.
- savjetovanje vladinih dužnosnika i službenika o problemima odnosa s medijima i mogućim reakcijama medija na predložene politike.
- nadgledanje pisanja govora ili, u najmanju ruku, redaktura govora i poruka koje sadrže.

- organiziranje događaja poput tiskovne konferencije.
- pripremanje priopćenja za tisak, pregleda podataka i ostalih materijala.
- povezivanje ili nadgledanje ostalih vladinih ureda za odnose s javnošću i medijima.
- organiziranje transporta i hotelskog smještaja za gostujuće novinare.
- izdavanje novinarskih akreditacija.
- nadgledanje izdavačkih aktivnosti agencije, internih ili onih namijenjenih javnosti.
- naknadna analiza događaja, odnosno procjena je li određen događaj imao željene učinke te prijedlozi za bolja rješenja u budućnosti.

Utvrđivanje zadaća djelatnika za odnose s javnošću

Kada je riječ o definiciji posla jednog glasnogovornika, najveća odgovornost leži na vladinom dužnosniku kojeg će on ili ona predstavljati. Taj dužnosnik, zajedno s glasnogovornikom, mora odlučiti kako će ured za odnose s javnošću biti organiziran i za što će biti odgovoran. Tom prilikom, dužnosnik mora donijeti tri ključne odluke:

- U kojoj mjeri on ili ona žele biti dostupni novinarima?
- Kakav će biti odnos glasnogovornika s ostatkom dužnosnikovog tima?
- Kakav će biti odnos između ureda za odnose s javnošću i ostalih ministarstava i ureda? Ovo je posebno značajno kada je riječ o predsjedniku vlade ili šefu ministarstva koje ima veći broj podređenih agencija i ureda.

Vladin dužnosnik o kojem je riječ također mora uzeti u obzir i neke druge pojedinosti:

- Koliko često želi davati intervju?
- Koliko često želi održavati tiskovne konferencije?
- Smije li glasnogovornik govoriti u njegovo/njeno ime? Ili će izjave za tisak davati isključivo sam vladin dužnosnik?

U idealnom slučaju, vladin dužnosnik je dostupan novinarima, često nastupa na tiskovnim konferencijama, a također ima i glasnogovornika koji može istupati u javnosti u njegovo ili njeno ime. U Bijeloj kući, na primjer, tajnik za tisak daje dnevna priopćenja za tisak koja prenose i televizijske kamere, ali stupa u stranu kada se predsjednik osobno obrati novinarima.

„Da bi stvari dobro funkcionirale, tajnik za tisak mora biti dostupan novinarima, mora biti dobro informiran i mora vjerovati u ulogu koju mediji imaju u demokraciji”, kaže Dee Dee Myers, bivša tajnica za tisak predsjednika Billa Clintona. „Bez slobodnih medija nema demokracije pa stoga, čak i ako se ponekad novinari čine agresivnima, njihova uloga je ključna. Tajnik za tisak mora razumjeti funkciju novinara i raditi zajedno s njima.”

Autoritet i koordinacija

Autoritet kojega rukovoditelj službe za odnose s javnošću uživa među ostalim najužim suradnicima vladinog dužnosnika, također je vrlo važan. Ključna pitanja su sljedeća:

- Je li tajnik za tisak prva osoba od koje polazi kontakt s medijima i imaju li on ili ona ikakve ovlasti nad kontaktima koje ostali najviši suradnici imaju s medijima?
- Jesu li i drugi uredi ovlašteni odgovarati na novinarska pitanja koja nisu rutinske naravi, bez prethodnog savjetovanja s uredom za tisak? Na primjer, ako novinar nazove ured za dogovaranje sastanaka s jednostavnim upitom o rasporedu kao što je, primjerice, točno vrijeme održavanja nekog događaja, je li potrebno novinara uputiti na ured za tisak ili će osoba iz navedenog ureda sama odgovoriti na to pitanje?
- Tko kontrolira priopćenja za javnost ureda za tisak, govore i tumačenja pojedinih politika?
- Moraju li ostali najviši suradnici poput, primjerice, šefa ureda, imati ovlasti za parafiranje takvih priopćenja za javnost?
- Hoće li glasnogovornik imati pristupa najvišim suradnicima dužnosnika?

U jednom nedavnom slučaju, novoizabrani guverner jedne američke države izazvao je pravi kaos zanemarujući nužnost koordinacije u vlastitom uredu. Njegov šef ureda dao bi novinarima jednu izjavu o guvernerovim ciljevima, glavni savjetnik drugu, a tajnik za tisak pak treću. Mediji su izvijestili o nastalom kaosu, a guvernerova popularnost u javnosti naglo je splasnula. Tek kada se njegov ured za tisak povezo s ostalim suradnicima, formulirana je razumljiva poruka, medijska pokrivenost se popravila, a javnost je počela davati potporu guvernerovim programima.

„Bez koordinacije, posao se ne može dobro obaviti”, kaže Susan King, bivša pomoćnica tajnika za odnose s javnošću ame-

ričkoga ministarstva rada, stanovanja i urbanog razvoja. Bez koordinacije, King predviđa, „jedan član tima reći će, ja zastupam svojega šefa, šefa pododjela, a ne šefa organizacije. U toj hijerarhijskoj piramidi, svi moraju vjerovati da govore u ime glavnoga šefa, inače će doći do stvaranja napetosti.”

Najbolje je kada tajnik za tisak koordinira svu komunikaciju s medijima. U najmanju ruku, tajnik za tisak mora saznati, i to što je prije moguće, je li član osoblja imao kontakt s novinarima i o kojim se temama razgovaralo. Ako ne postoje jasne procedure, lako se može dogoditi da administracija istupi s proturječnim izjavama, što će u javnosti izazvati zbunjenost, a u krajnjoj mjeri i nepovjerenje prema vladi.

Za jednoga vladinog dužnosnika i njegov ili njen ured za tisak, osnovno pravilo trebalo bi biti sljedeće: nikakvih iznenađenja. Odnosno, svesti ih na najmanju moguću mjeru.

Pravilo „bez iznenađenja” također je od iznimnog značaja kada je riječ o odnosu središnjeg vladinog ureda i vladinih ministarstava i agencija, kao i između jednog ministarstva te agencija i ureda koji su mu podređeni. Važno je utvrditi na koji se način aktivnosti na razini kabineta uklapaju u opći vladin program za odnose s javnošću te kakvu ulogu ima glasnogovornik. Dobar dio dnevnog reda jedne vlade obavlja se u uredima kabineta i ministarstvima pa u najboljem slučaju među njima postoji koordinacija. Ključno je pitanje koji stupanj kontrole dužnosnik vlade želi i može imati nad kontaktima s javnošću na razini svojih ureda i agencija. Isto vrijedi i za kontrolu ministarstva nad uredima i agencijama koji su mu podređeni.

Koordinacija je ključna u većini ureda za tisak američke vlade. U američkom ministarstvu financija, primjerice, središnji ured za odnose s javnošću ministra financija jednom na tjedan telefonom održava tematski konferencijski razgovor s uredima za odnose s javnošću svojih podređenih ureda. Tema jednoga razgovora bit će provedba fiskalnih zakona, uz sudjelovanje pet različitih ureda američkoga ministarstva financija koji su za to nadležni; drugi tjedni razgovor okupit će predstavnike onih ureda ministarstva, koji su nadležni za pitanja državnih financija.

Putem ovih razgovora, središnji ured za odnose s javnošću ministarstva financija SAD koordinira i nadgleda ključna pitanja komunikacije koja će se pojaviti u nadolazećim tjednima. Ministarstvo također ima razrađen sustav

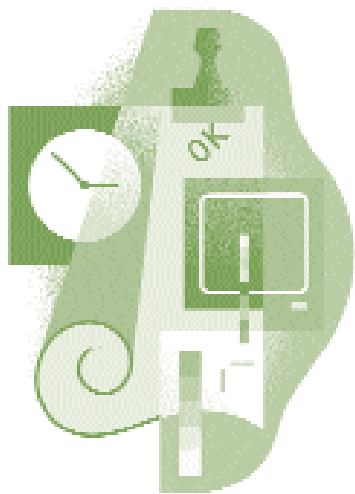
Posao glasnogovornika zahtijeva održavanje uravnoteženoga odnosa s mnogim ljudima – s vladinim dužnosnikom kojega on ili ona zastupa, s ostatkom najužeg vrha državne administracije te s novinarima i državnim službenicima. „Frustracija je praktički ugrađena u samo tkivo ovoga posla”, kaže bivši glasnogovornik dopredsjednika David Beckwith. „Ako nemate smisla za humor, posao je uistinu grozan.”

brze reakcije, tako da u slučaju pojave nekog spornog pitanja, uredi za odnose s javnošću njegovih podređenih agencija upozoravaju središnji ured za odnose s javnošću ministarstva. Ako je neko pitanje političke naravi, ured za tisak ministarstva, u kojemu su zaposleni profesionalni službenici, proslijedit će navedeno pitanje uredu za odnose s javnošću ministra jer se taj ured popunjava političkim imenovanjima.

Odnos s ostalim uredima za tisak

Prilikom organiziranja središnjeg ureda za tisak potrebno je voditi računa o sljedećim pitanjima:

- Kakav će biti odnos između glavnog ureda za tisak i ostalih podređenih ureda za informiranje, ako takvi postoje?
- Na koji će način navedeni uredi razmjenjivati informacije? Hoće li imati tjedne konferencijske razgovore ili sastanke? Hoće li rutinski razmjenjivati informacije o svojem rasporedu planiranih događaja?
- Treba li glavni tajnik za tisak imati ovlasti koje sežu do agencija na razini kabineta?
- Tko će imenovati glasnogovornike na razini ministarstava i agencija, odnosno ureda? Hoće li to biti glavni vladin dužnosnik za tisak ili pojedini šefovi ureda? Ako ih ime-



nuje središnji ured za tisak, glavni glasnogovornik vlade ima kontrolu nad porukama koje se šalju u javnost, ali to se može pokazati prilično nesprenim za šefa ministarstva. U idealnim okolnostima, postoje i suradnja, i koordinacija. U takvim slučajevima, tajnici za tisak pojedinih agencija koordiniraju svoje aktivnosti s glavnim glasnogovornikom, ali istovremeno imaju ovlasti planirati i provoditi aktivnosti u vlastitim područjima odgovornosti.

- Koje vijesti će najviši dužnosnik vlade osobno objaviti u ime različitih agencija na razini kabineta?
- Kako se podređeni uredi uklapaju u opću medijsku strategiju?
- Koji materijali, poput priopćenja za javnost, intervjua i planiranih govora, moraju dobiti odobrenje iz središnjeg vladinog ureda za tisak, prije no što se daju u javnost, i na koji način se takvi materijali kontroliraju?
- Koji nadolazeći događaji ili situacije mogu omesti poruku koju dužnosnik vlade želi poslati u javnost? Kakve su procedure dogovorene u svrhu prikupljanja informacija od ostalih agencija i ministarstava? Razmjena raspoređa planiranih događaja, održavanje redovnih sastanaka na kojima se raspravlja o kalendaru planiranih događaja te razmjena poruka o nadolazećim događajima, bit će od velike pomoći.

U jednom primjeru situacije gdje je sve pošlo po zlu, tajnik za tisak guvernera jedne američke države nije shvatio nužnost koordinacije poruka na dan kada su se održavala tri važna državna događaja: jedan dužnosnik kabineta navedene američke države najavio

je novi program i ta njegova objava dobila je izvanredan prostor u medijima; drugi dužnosnik kabineta iste države najavio je novi projekt i za to dobio mnogo manje prostora u medijima; sam guverner najavio je treći program i naišao na vrlo slab odaziv medija. Uredi za tisak svakoga od ovih dužnosnika organizirali su njihove istupe u javnosti neovisno jedan od drugog, iako je guverner morao dobiti prioritet. Osoblje ovih ureda nije organiziralo zajedničke sastanke, niti je međusobno uskladilo kalendare planiranih događaja, što je za posljedicu imalo tri različita javna istupa koja su se međusobno natjecala za medijski prostor i na taj način umanjila svoj učinak.

Nakon toga, guvernerov tajnik za tisak počeo je održavati mjesečne sastanke s tajnicima ureda za tisak svih ureda podređenih guverneru. Svakoga tjedna dobivao je njihove kalendare sa svim javnim istupima planiranima za sljedeći mjesec, a uz to je jednog pomoćnika zadužio za izradu master kalendara koji je objedinjavao planove svih podređenih ureda. Onoga trenutka kada bi uočio da su istoga dana planirana dva važna priopćenja za tisak, zatražio bi da se jedno od njih odgodi za neki drugi dan. Ako je guverner planirao dati izjavu za tisak, toga dana niti jedan drugi dužnosnik njegovoga kabineta nije mogao održati nikakav važniji susret s novinarima. Poruke za medije počele su bivati koordinirane, a guverner se prestao natjecati s vlastitim kabinetom za pozornost medija.

U najmanju ruku, podređeni uredi morali bi obavještavati tajnika za tisak o svim potencijalno neugodnim problemima ili objavama. U idealnim okolnostima, agencije će najvišim dužnosnicima vlade dati priliku da objave pozitivne vijesti, a one lošije objavit će same.

Vjerodostojan glasnogovornik

Koje osobine čine dobrog tajnika za tisak?

Prema mišljenju bivšeg glasnogovornika predsjednika, Mikea McCurryja, tajnici za tisak moraju imati „smisla za humor, neizmjereno mnogo strpljenja, sposobnost da brzo govore i pišu te biti nepokolebljivo odani istini.”

„Vjerodostojnost”, kaže on, „najvažnija je pojedinačna kvaliteta jednoga glasnogovornika.”

U knjizi *Odnos vlade i medija*, Stephen Hess piše kako tajnici za tisak moraju posjedovati izdržljivost, znatiželju, volju za pomaganje drugima, dobro pamćenje, uljudnost, hladnokrvnost pod pritiskom, poznavanje ljudske psihologije te sposobnost predviđanja i rješavanja logističkih problema. Od velike je pomoći sposobnost glasnogovornika da brzo upija nove činjenice. On ili ona moraju biti sposobni nositi se s nepredviđenim, izvršavati nekoliko zadataka u isto vrijeme, dobro podnositi česte prekide i brzo reagirati. Njegov ili njen odnos s novinarima mora biti ujednačen – drugim riječima, izbjegavati favoriziranje pojedinih novinara. Iznad svega, glasnogovornik mora biti osoba visokih moralnih načela i neupitnoga poštenja.

Za svakog glasnogovornika, najvažnije je sačuvati svoju vjerodostojnost, kao i vjerodostojnost svojega šefa. Ako želi biti učinkovit, tajnik za tisak mora uživati povjerenje novinara; ako je svojim prethodnim izjavama naveo novinare na pogrešan trag, izgubit će njihovo povjerenje. „Vladine aktivnosti u odnosima s javnošću neće imati odgovarajući učinak ako glasnogovornik ne uživa povjerenje medija ili je isključen iz protoka informacija unutar vlade”, kaže bivša tajnica za tisak Sheila Tate.

Posljednjih godina, zahvaljujući brzini kojom se vijesti događaju te činjenici da mora biti na raspolaganju 24 sata dnevno, posao glasnogovornika postaje sve teži. Znati u svakome trenutku tko je osoba koja u određenoj situaciji treba progovoriti, sastavni je dio posla.

„Kada odlučujete o tome što javnost treba saznati odmah i koja osoba je najbolja da iznese poruku o kojoj je riječ, ponekad morate povesti računa i o strategiji”, kaže Joni Inman iz NAGC-a. Za primjer navodi slučaj trostrukog ubojstva. „Poruka koju ljudi moraju čuti”, kaže ona, „jest da su sigurni i da se tako nešto njima neće dogoditi. Najbolja osoba za iznošenje takve poruke u javnost sigurno nije glasnogovornik, već uniformirani načelnik policije. U svakome pojedinom slučaju, morate razmisliti o tome čije će riječi imati najveću težinu.”

Osim što pružaju informacije, glasnogovornici moraju novinarima osigurati najbolje moguće uvjete rada.

„Upamtite da fizička zahtjevnost izvjestiteljskog posla i dug radni dan čine novinare mušičavima”, kaže Mike McCurry. „Pokušajte

udovoljiti osnovnim potrebama novinara. Osigurajte im pristup hrani i piću, fizičke uvjete rada koji će im olakšati prikupljanje informacija i izvještavanje te dobru volju svih zaposlenika vladinog ureda za odnose s javnošću.”

Ukratko, posao glasnogovornika zahtijeva održavanje uravnoteženoga odnosa s mnogim ljudima – s vladinim dužnosnikom kojega on ili ona zastupa, s ostatkom najužeg vrha državne administracije te s novinarima i državnim službenicima, što je posebno važno kada je glasnogovornik imenovan na tu dužnost iz političkih redova. Glasnogovornik također mora biti vidljiv umjesto svojega šefa, kada je to poželjno, odnosno ostati u njegovoj pozadini kada se šef nađe na medijskoj pozornici.

„Najvažnija stvar koju je potrebno upamtiti”, kaže bivša glasnogovornica predsjednika Dee Dee Myers, „to je da, iako vaš posao može biti vrlo naporan, težak i ponekad prepun frustracija, zadatak je vladinih ureda za tisak da novinari pravilno protumače priču. Ta zadatak zadire duboko u srž demokracije.”

„Sustav najbolje djeluje kada novinarima otvara značajan prostor”, kaže Myers. „Otvorenost nije nešto čega se moramo bojati.”

Što se mora, a što ne smije, u radu s novinarima

Što se mora

- Govorite istinu – UVIJEK.
- Budite iskreni i točni. O tome ovise vaša vjerodostojnost i ugled.
- Ako ne znate odgovor na pitanje, priznajte svoje neznanje. Ponudite odgovor naknadno i dostavite ga što je prije moguće.
- Uočene pogreške ispravite odmah. Recite kako niste dali odgovarajući odgovor i sada biste htjeli razjasniti nesporazum.
- Izbjegavajte uporabu žargona. Govorite jednostavnim jezikom.
- Pretpostavite da će se sve što kažete smatrati službenom izjavom.
- Budite otvoreni s novinarima koliko je to moguće.
- Kada uočite pogrešku u nekom medijskom izvješću, obvezno nazovite novinara. Pristojno ukažite na pogrešku i potkrijepite to argumentima.
- Vodite dnevnik ostvarenih zadaća. Redovno ga ažurirajte. Zbivanja se često odvijaju takvom brzinom, da je vrlo lako zaboraviti sve što ste vi, vaš šef, ministarstvo i vlada uspjeli postići.
- Uvijek uzvratite telefonski poziv ili zadužite svojega pomoćnika da to učini umjesto vas. Učinite to na vrijeme, kako bi novinar mogao obaviti svoju zadaću u zadanome roku.
- Potrudite se pribaviti informacije koje novinari traže, čak i kada to znači dodatan napor, odnosno ostajanje dokasna u uredu ili osobnu primopredaju željenih materijala.
- Njeguajte svoj smisao za humor.

Što se ne smije

- Nemojte lagati – NIKADA.
- Nemojte reći „bez komentara” – NIKADA.
- Nemojte improvizirati, nemojte špekulirati i nemojte nagađati. Dobri novinari podatke provjeravaju. Ako ste u krivu, vaša će vjerodostojnost biti uništena.
- Nemojte pokušavati proglasiti neku svoju izjavu neslužbenom, nakon što ste je već izgovorili.
- Nemojte biti nepristupačni.
- Nemojte tražiti publicitet prije no što dođete u posjed informacija koje ga zaslužuju. Nemojte objaviti vijest, a tek naknadno pripremati priopćenja za tisak i preglede podataka. Ako materijale pripremite prije početka konferencije za tisak, vrijeme nakon najave možete utrošiti na njihovo tumačenje novinarima.

U slučaju pogreške ili loših vijesti

Ispravak pogreške

U slučaju da mediji krivo prenesu vaše riječi ili objave netočan podatak, djelujte odmah. Razgovarajte s novinarom. Nemojte prijetiti. Oboružajte se činjenicama i budite spremni na to da će sve što kažete s ciljem ispravka pogreške biti shvaćeno kao službeni razgovor. Ako razgovor ne uspije, obratite se njegovom ili njenom uredniku.

Možete zahtijevati opoziv ili ispravak netočnosti, i mnogi dužnosnici to čine. Međutim, mnogi vjeruju da takav postupak samo privlači dodatnu pozornost na dezinformacije i produljuje njihov vijek. Uz pomoć Interneta, međutim, netočne vijesti mogu se nastaviti širiti do u nedogled. Radi toga, često je najbolje situaciju riješiti tako što ćete zahtijevati ispravak. U pravilu, mjere koje ćete poduzeti ovise o samoj grešci i njezinoj težini. U svakom slučaju, morali biste stupiti u kontakt s novinarom i razjasniti pogrešan podatak ili netočan navod.

U slučaju loših vijesti

- Nemojte lagati.
- Nemojte ništa zataškavati. Ako lažete ili pokušate problem sakriti, izgubit ćete vjerodostojnost.
- Nemojte izbjegavati pozive novinara.
- Priznajte da problem postoji.
- Objasnite što se poduzima kako bi se problem riješio.

„Frustracija je praktički ugrađena u tkivo ovog posla”, kaže bivši glasnogovornik dopredsjednika David Beckwith. „Ako nemate smisla za humor, posao je uistinu grozan.”

3

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



3 Ured za tisak na djelu

U Sjedinjenim Američkim Državama, iako mnoštvo vladinih ureda za odnose s javnošću ima različit ustroj, dužnosti su svima identične. Oni surađuju s medijima i omogućuju svojim kolegama u vladi da budu dobro obaviješteni o temama koje zanimaju medije.

Neki od njih bave se isključivo odnosima s novinarima; drugi upravljaju cjelokupnom komunikacijom, što uključuje pripremu publikacija, govora, pa čak i zakonskih prijedloga.

Osobe za rad u uredima za odnose s javnošću regrutiraju se na različite načine. Mnogi uredi imaju ustroj novinske redakcije. Ako ured raspolaže ograničenim brojem zaposlenika, kao što je slučaj s manjim novinama ili uredom za informiranje, podjela poslova je neformalne naravi i većina zaposlenika radi na gotovo svim poslovima. Ako je riječ o većem uredu, kao što je slučaj s velikom redakcijom, vjerojatno postoji nekoliko osoba za kontakt s medijima, a svaka od njih ima područje ili teme za koje su odgovorne. Ostali uredi organiziraju se po kriteriju podjele na različite oblike medija, s time da je jedan dio osoblja zadužen isključivo za tiskovine, a drugi za televiziju i radio. Broj zaposlenih također ovisi i o broju izvjestitelja s kojima ured surađuje te zadaćama za koje je odgovoran – primjerice, je li ured odgovoran isključivo za suradnju s medijima ili je odgovoran i za medije, i za pisanje govora?

Razmišljanje o dugoročnim i kratkoročnim pitanjima

Pristup vijestima može biti reaktivan ili proaktivan. Prvi pristup podrazumijeva razmišljanje na kraći rok te upravljanje dnevnim krizama i „vrućim“ vijestima u trenutku dok se još uvijek događaju. Drugi pristup zahtijeva dugoročno razmišljanje te izradu strategije za budućnost. Dobar vladin ured za tisak obavlja

obje ove funkcije. Vrlo često, reaktivni i proaktivni poslovi obavljaju se u istome uredu, a ako su dovoljno obimni, obavljaju ih dvije različite osobe.

„Ne možete obavljati svakodnevne zadatke glasnogovornika i istovremeno imati stratešku savjetodavnu ulogu, promišljati politiku ili poruku i davati preporuke o tome na koji se način navedena poruka treba iznijeti u javnost“, rekla je Washington Postu Karen P. Hughes, savjetnica predsjednika Georgea W. Busha za komunikaciju i pripremu govora.

Teško je razmišljati dugoročno ako se istovremeno morate baviti i tekućim problemima. Dnevne krize uvijek preotimaju vrijeme potrebno za promišljanje shema za budućnost. Radi hitnog rješavanja krizne situacije, plan za budućnost često će biti gurnut u pozadinu i na kraju nikada neće niti zaživjeti. Upravo radi toga, u uredima koji imaju visoku i čestu izloženost u medijima, uobičajeno je da jedna osoba razmišlja o kratkoročnim problemima – dnevnim kontaktima s medijima – a druga o dugoročnim problemima – strateškom planiranju poruka za budućnost.

„Ako stalno samo reagirate na postavljena pitanja, vrlo vjerojatno ne uspijevate promovirati u javnosti svoje najbolje argumente“, kaže bivši glasnogovornik Bijele kuće Mike McCurry. „Morate imati proaktivan plan za prenošenje poruke građanima, i morate je uporno i stalno ponavljati.“

„U Bijeloj kući, posao objavljivanja informacija razdvojen je od pakiranja informacija, i to je razlog zašto smo imali i tajnika za tisak, i

direktora komunikacija”, kaže McCurry. „Morate imati ljude koji će uobličiti poruku i pripremiti najbolje moguće argumente za javnost, a s druge strane, također i ljude koji će navedenu poruku javnosti ponavljati iz dana u dan. Prvi posao pripada direktoru komunikacija, a drugi tajniku za tisak. Slično je i u poslovnom svijetu, gdje jedna osoba radi na razvoju proizvoda, a druga na njegovoj prodaji.”

U vrijeme administracije predsjednika Georgea Busha (1989–1993), njegov tajnik za tisak Marlin Fitzwater tijekom devet mjeseci bio je odgovoran i za dugoročne i za kratkoročne aktivnosti. Fitzwater kaže da je na kraju zaključio kako je to nemoguća zadaća.

„Kao tajnik za tisak, uključeni ste u svakodnevno rješavanje akutnih problema”, kaže Fitzwater. „Dužnost vam je osigurati trenutne odgovore na trenutne probleme i nemate vremena usredotočiti se na dugoročne strategije. Čak i ako nađete vremena, teško je preusmjeriti misli na pitanje gdje želite biti za dva mjeseca.”

Osim toga, kaže on, novinari drugačije doživljavaju tajnika za tisak, ako on ili ona objedinjuju ove dvije uloge. „Direktora komunikacija vide kao propagandista koji smišlja dnevne teme i dojmive argumente, a takvu ulogu mediji doživljavaju kao pomalo neiskrenu.” A za reputaciju i učinkovitost svakoga glasnogovornika, ključno je biti poznat po iskrenosti i poštenju”, kaže on. „Ako obavljate oba posla, kompromitirani ste.”

S ciljem ostvarivanja najbolje moguće koordinacije, ove su dvije uloge vrlo često smještene unutar jednog jedinog ureda. Tipične dužnosti direktora komunikacija (onoga koji razmišlja dugoročno) uključuju izradu strategija, planiranje poruka i tema, sastavljanje master kalendara planiranih događaja, nadgledanje ureda podređenih kabinetu te priopćenja za javnost koja im predstoje, koordiniranje poruka zajedno s njima, planiranje putovanja izvan grada, nadgledanje procesa pisanja govora i istraživanja. Ponekad, on ili ona također nadgledaju ured zadužen za arhiviranje novinskih isječaka i održavanje kontakta s medijima izvan grada.

Nasuprot tome, posao tajnika za tisak (onog koji razmišlja kratkoročno) uključuje svakodnevno rješavanje novinarskih upita, uspostavljanje kontakta i razgovore s medijima te upravljanje informativnim operacijama,

od pripreme priopćenja za tisak i pregleda podataka, do organiziranja tiskovnih konferencija i intervjua s dužnosnicima vlade.

Ponekad direktor komunikacija vodi ured, a tajnik za tisak mu je podređen. U uredu bivšeg guvernera države New Jersey, Christine Todd Whitman, direktor komunikacija bio je voditelj ureda za odnose s javnošću. On je povremeno i sam odgovarao na pitanja, ako je dobro poznao novinara, ili ako je bila riječ o temi koja ga je posebno zanimala. Rijetko je pratio guvernera na putovanjima. Tajnica za tisak, podređena direktoru komunikacija, i osoblje njenog ureda rješavali su sva pitanja novinara, davali službene izjave i pratili guvernera na putovanjima. Tajnica za tisak, baš kao i direktor komunikacija, imala je izravan pristup guverneru. Kada bi jedan od njih preuzeo na sebe rješavanje nekog novinarskog upita, obavezno bi o tome obavijestio ono drugo.

Ponekad u uredu glavnu riječ ima tajnik za tisak, a direktor komunikacija mu je podređen. U Bijeloj kući, zadaće tajnika za tisak i direktora komunikacija često su razdvojene na dva zasebna ureda. Tajnik za tisak bavi se dnevnim operacijama s medijima. Direktor komunikacija upravlja dugoročnom strategijom, pisanjem govora, a često i medijima izvan Washingtona. Zajednički sastanci vrlo su česti, s ciljem koordiniranja aktivnosti i jedinstvene poruke cijele administracije, i to ne samo između njihova dva ureda, već i s ostalim najvišim dužnosnicima Bijele kuće.

„Sustav funkcionira vrlo dobro kada između dvije strane postoji koordinacija, kada ste uključeni u uzajamne aktivnosti i kada svaki od ta dva tima zna što onaj drugi radi”, kaže Marlin Fitzwater. Kako bi postigao takav stupanj usklađenosti, Fitzwater je zadužio jednoga svojeg pomoćnika da sudjeluje na svim sastancima ureda za komunikacije dok je jedna osoba iz toga ureda uvijek sudjelovala na svim sastancima ureda za tisak.

Drugi presudni čimbenik, kaže on, jest osobna kompatibilnost ova dva ureda. „Ako jedno od to dvoje nedostaje – osobni odnos ili organizacijski odnos – bit će to promašaj.”

Raspodjela poslova

Surađnja je najvažnija. U jednome važnom ministarstvu u novoj administraciji, zadaće komunikacije podijeljene su na nekoliko ureda. Glasnogovornik ministra nema vlastito osoblje, čak niti tajnicu, sam šalje svoje faks

poruke, javlja se na telefonske pozive i govori u ime ministra, a time i u ime ministarstva. Ured za tisak djeluje kao zasebna operacija s vlastitim direktorom koji je odgovoran izravno zamjeniku ministra. 12 djelatnika tog ureda zaduženo je za istraživanje, arhiviranje novinskih isječaka, logistiku te upite novinara izvan Washingtona. Treći ured za komunikaciju, s troje zaposlenih, zadužen je za dugoročne komunikacije i podređen je trećem zamjeniku ministra. Glasnogovornik, direktor ureda za tisak te direktor komunikacija ne sastaju se često, a njihovo osoblje gotovo nikada.

Šef kabineta ministra brani ovakvu organizaciju jer ona dopušta da se glasnogovornik usredotoči na ministra pa se stoga ne mora opterećivati administrativnim zadaćama. Međutim, sam glasnogovornik priznaje da se osjeća nadjačanim i da mu je ponekad vrlo teško doći do podataka. Zar poruka ministarstva ne bi bila bolje usklađena da se iznosi u javnost ujedinstvenim glasom kojeg sinkronizira glasnogovornik ministra? Glasnogovornik još uvijek može biti glasnogovornik, a istovremeno obavljati funkciju odnosa s javnošću i koordinirati svoje aktivnosti s dugoročnim komunikacijama koje će mu biti odgovorne. Za administrativne poslove može unajmiti administrativnog tajnika.

Svakodnevne aktivnosti ureda za tisak

Sastanci: Česti sastanci ponekad, čini se, ispunje cijeli dan, ostavljajući vrlo malo vremena za bilo što drugo. Međutim, sastanci su vrlo važni za nesmetano funkcioniranje sustava. Njihova je svrha razmjena informacija, predviđanje situacija te priprema za njihovo rješavanje. U Sjedinjenim Američkim Državama, redovni sastanci između glasnogovornika i ostalih kolega iz vlade koji nisu angažirani na odnosima s javnošću, te između glasnogovornika i osoblja vladinog ureda za odnose s javnošću, u načelu se održavaju svakoga dana, a nerijetko i više puta dnevno.

Mnogi savezni uredi u SAD započinju svoj radni dan sastankom najužeg vrha suradnika, uključujući i glasnogovornika. Sastanci u načelu traju između 30 i 45 minuta, tijekom kojih najviši dužnosnici raspravljaju o glavnim temama dana – na primjer, o ključnim temama vladinog dužnosnika, njegovom rasporedu i sastancima. Svaki član osoblja može kratko raspraviti predstojeće teme poput zakonodavnih aktivnosti, intervjua za tisak, pitanja proračuna te ostalih tema od medijskog značaja.

Tajnik za tisak mora osigurati informacije o temama koje su toga dana prisutne u medijima, najnovije vijesti koje mogu utjecati na aktivnosti dužnosnika vlade te utvrditi glavnu poruku dana, tjedna ili mjeseca.

Nakon ovoga sastanka, glasnogovornik će najčešće održati drugi sastanak s osobljem uključenim u odnose s javnošću kako bi im prenio glavne zaključke prvoga sastanka, odnosno glavne teme dana. Ovaj drugi sastanak slijedi obrazac prvoga, gdje svaki član osoblja komentira ono na čemu trenutno radi, provjerava raspored dužnosnika vlade i raspravlja o medijskim porukama i temama koje bi tijekom dana novinari mogli otvoriti. Tajnik za tisak dijeli zaduženja, a njegovo osoblje određuje koji će ured kabineta pripremiti odgovor na pojedino pitanje. Tijekom dana, osoblje ureda za tisak može pripremiti službeno priopćenje za tisak ili izdati tiskani materijal s vladinim politikama ili stavovima o tekućim, važnim temama. Tako pripremljenim materijalima, glasnogovornik se može poslužiti dok se priprema za dnevni susret s novinarama.

U Bijeloj kući, tajnik za tisak u sastanak s djelatnicima angažiranim u odnosima s javnošću najčešće uključuje tajnike za tisak prve dame i dopredsjednika. Osim toga, tajnik za tisak ili njegov zamjenik svakodnevno održava telefonski kontakt sa svojim kolegama iz državnog tajništva, ministarstva obrane te Ureda za nacionalnu sigurnost, kako bi zajednički formulirali jedinstvenu poruku u svezi s vanjskopolitičkim temama. Najviši dužnosnici često održavaju tjedni sastanak, gdje raspravljaju o politikama i planiranju te svojem odnosu s komunikacijama. Ova skupina ljudi razmotrit će načine na koje se različiti planirani događaji mogu iskoristiti za promociju predsjednikovih ciljeva. Velika ministarstva koja imaju brojne područne urede čine istu stvar. U američkome ministarstvu rada, primjerice, svaka dva tjedna glasnogovornik održi konferencijski razgovor s direktorima ureda za informiranje svih 10 regija kako bi raspravili tekuće i buduće medijske teme.

Uredi za tisak mnogih američkih guvernera funkcioniraju na sličan način. Glasnogovornik guvernera sudjeluje u jutarnjim sastancima najužeg kruga guvernerovih suradnika, s time da guverner može biti osobno nazočan ili se može uključiti telefonom, a svrha im je razmatranje svih kontakata s novinarima koji su planirani za taj dan. U nekim manjim drža-

vama, sastanci se možda održavaju rjeđe, na primjer, svakoga tjedna. Mnogi glasnogovornici guvernera također održavaju redovne sastanke s tajnicima za tisak različitih vladinih ministarstava i agencija.

Jedan novoizabrani vladin dužnosnik imenovao je za svojega glasnogovornika osobu koja je bila njegov tajnik za tisak tijekom predizborne kampanje. Iako je glasnogovornik ranije dobro znao cilj kampanje – pobijediti na izborima – nakon izbora, rijetko je imao priliku razgovarati s vladinim dužnosnikom o „aktualnoj poruci” ili temi. Naglasak je bio na promociji različitih mjera. Sastanci između izabranoga dužnosnika, njegovoga tajnika za tisak i najužega kruga suradnika u kabinetu na kojima bi se artikulirali ili korigirali ciljevi, ili ocijenio ostvareni napredak, nisu se održavali. U svojim kontaktima s novinarima glasnogovornik je bio prepušten sam sebi. „Kako možete sami, bez suradnje s ostalima, odlučiti kakvu poruku dužnosnik želi poslati u javnost?” upitao je glasnogovornik.

Novinski isječci i praćenje medija: Vladini uredi za tisak pripremaju uglavnom jednom dnevno – a ponekad i dva puta dnevno – novinske isječke ili priloge iz elektronskih medija, kako bi svoje šefove i njihovo osoblje izvijestili o događajima koji mogu utjecati na njihove aktivnosti. U Sjedinjenim Američkim Državama, uredi za tisak većine guvernera i saveznih ureda ili agencija imaju djelatnike koji za najviše dužnosnike prate, izrezuju, umnažaju i distribuiraju novinske članke, a često i kompilacije televizijskih priloga. U načelu, novinski isječci predstavljaju kompilaciju najvažnijih priča – povoljnih i nepovoljnih – iza kojih slijede one manje važne. Ostali uredi za tisak također se često pretplaćuju na clipping servis koji nude privatne agencije specijalizirane za pronalaženje novinskih članaka, vrlo često u manjim ili regionalnim izdanjima.

U Bijeloj kući priprema se i sažetak, i kompilacija novinskih isječaka, iako mnoge vladine agencije pripremaju samo kompilaciju. Prilikom sastavljanja dnevne kompilacije isječaka ili paketa aktualnih medijskih tema, prvi prioritet ureda glasnogovornika najčešće je pronalaženje vijesti, a ne priprema njihovih sažetaka. Vrlo često, dovoljno je pripremiti kopije najvažnijih članaka – pozitivnih ili negativnih. Priprema sažetka novinskih članaka, bez obzira koliko on bio sažet, osoblju može oduzeti mnogo vremena.

U jednoj novoizabranoj vladi, najviši djelatnici ureda za tisak svakodnevno su izrezivali, lijepili i sažimali članke iz novina i časopisa za dvanaestak najviših dužnosnika. Iako je 80 posto svih vijesti dolazilo s televizije, nitko nije bio zadužen za praćenje televizijskoga programa jer je vladalo uvjerenje kako bi to bilo suviše skupo. Osoblje ureda također je svakoga mjeseca pripremalo sažetak tema koje su se pojavile u medijima. Zar njihov trud ne bi bio mnogo bolje uložen da su:

- Izrezivali i umnažali isključivo novinske članke?
- Distribuirali novinske članke i priloge većem broju osoblja?
- Upotrijebili opremu iz TV studija ministarstva kako bi pratili televizijske vijesti?
- Prestali analizirati vijesti i angažirali usluge privatne agencije da to čini umjesto njih, kvartalno ili mjesečno?
- Premjestili glavno osoblje, koje je trošilo vrijeme na praćenje vijesti, u ured za tisak kako bi surađivali s najvažnijim medijskim kućama?
- Zaposlili niže osoblje na izrezivanju i kopiranju novinskih članaka?

Telefonski razgovori: U Sjedinjenim Američkim Državama, uredi za tisak Bijele kuće i najvažnijih vladinih ministarstava imaju sustav dežurstva, tako da je jedan djelatnik gotovo uvijek na raspolaganju, uključujući večernje sate i vikende, za odgovore na pitanja novinara. Sustav dežurstva omogućuje uredima za tisak da prate 24-satni ciklus zbiivanja; s obzirom da na takvim dežurstvima najčešće rade niži službenici ureda za tisak, glavni tajnik ureda za tisak ima dovoljno vremena za potreban odmor.

Ponekad, kada rade na velikoj priči, glasnogovornici daju novinarima broj svojega mobilnog ili privatnog telefona – s time da najčešće zauzvrat dobiju broj telefona predstavnika navedene medijske kuće – tako da se na sva pitanja može odgovoriti i nakon redovnog radnog vremena. S obzirom da su određeni djelatnik ureda za tisak i novinar počeli surađivati u pripremi neke priče, na ovaj način izbjeći će eventualno miješanje drugog glasnogovornika koji je možda manje upućen u temu o kojoj je riječ. „Radije bih da me novinar nazove kod kuće i dobije točnu i potpunu informaciju, nego da krivo protumači vijest samo zato što dežurni glasnogovornik nije bio dovoljno upućen u priču,” kaže duž-

nosnik za odnose s javnošću jedne američke vojne organizacije.

Razmjena privatnih brojeva telefona ili sustav noćnih i vikend dežurstava u uredima za tisak, posebno su važni u državama koje se prostiru u nekoliko vremenskih zona.

U nekim mladim demokracijama, glasnogovornici vlade tvrde da otkrivanje broja njihovoga mobilnog telefona znači biti uvijek dostupan novinarima, ali to nije uvijek sasvim točno.

Ako vas novinari zovu na vaš mobilni telefon, time se eliminira „filter”, odnosno tajnik ili pomoćnik koji bi inače odgovorio na poziv, utvrdio identitet onoga tko zove te razlog poziva. Glasnogovornika se također izlaže na milost i nemilost novinarima u trenutku kada on ili ona možda za to nisu pripravnici. Pomoćnik koji prima pozive omogućit će glasnogovorniku da se pripremi za razgovor. Osim toga, ako se pomoćnik javi na prvi poziv, to znači da je netko uvijek na raspolaganju da odgovori na pitanja novinara, a glasnogovornik može najprije preuzeti najvažniji poziv i, kada to učini, biti spreman s dobro upućenim odgovorom.

Najvažnije je, međutim, da glasnogovornik novinaru bez odlaganja uzvratiti poziv. Kao i da mobilni telefon glasnogovornika uvijek bude uključen. U suprotnome, novinari će informacije potražiti drugdje.

„Glasnogovornici moraju uvijek biti dostupni”, kaže Juleanna Glover, tajnica za tisak dopredsjednika Dicka Cheneyja. „Neselektivno otkrivanje broja mobilnog telefona nije dobra zamisao, ali osoblje koje se javlja na pozive novinara mora znati da važan poziv mogu uvijek preusmjeriti na vaš broj.”

U jednoj europskoj državi, kada je novinar nazvao broj mobilnog telefona tajnika za tisak ministra vanjskih poslova i zatražio njegovu izjavu, tajnik nije bio svjestan činjenice da je protiv jugoslavenskoga predsjednika Slobodana Miloševića u međuvremenu podignuta optužnica za ratne zločine pred Međunarodnim sudom za ratne zločine u Haagu. Budući da tajnik za tisak nije znao za optužnicu za ratne zločine, „Ispao sam totalno glup”, kasnije je priznao.

„Ne morate odmah odgovoriti na pitanje”, kaže Joni Inman iz Nacionalnog udruženja vladinih glasnogovornika. „Vaše je pravo ne dopustiti drugima da vas zaskoče. Bolje je javiti odgovor naknadno, nego dati loš odgovor.” Sheila Tate, bivša glasnogovornica prve dame Nancy Reagan dodaje, „Možete reći ‘Uхватili ste me u lošem trenutku. Do kada

Teško je razmišljati dugoročno ako se istovremeno morate baviti i tekućim pitanjima. Dnevne krize uvijek preotimaju vrijeme potrebno za promišljanje shema za budućnost.

vam je potrebna informacija? Dopustite da vam se javim kasnije.”

Kako najbolje iskoristiti sredstva kojima raspolazete

Rješavanje problema vezanih uz medije ne znači uvijek i veće izdatke, brojnije osoblje ili nabavu dodatne opreme. Najčešće je dovoljna jednostavna preraspodjela sredstava.

Ured za tisak jednoga ministarstva imao je na papiru ogroman broj djelatnika zaduženih za komunikacije. Međutim, stvaran broj osoba uključenih u rad s novinarima bio je zanemarljiv. Većina ljudi radila je na tjednim ili mjesečnim publikacijama ministarstva koje su se pripremale za tržište. Dužnosnici ministarstva vjerovali su kako je to najbolji oblik izravne komunikacije s građanima. Nekada prije, nakon pada bivšega komunističkog režima, takva izdanja mogla su zadovoljiti potrebu za informacijama, ali to više nije bio slučaj. Drastičan pad prodaje navodio je na zaključak kako su informativni bilteni i ostale publikacije ministarstva postale interno štivo.

U međuvremenu, televizija je dominirala informativnim prostorom države. Pa ipak, ministarstvo ne samo da nije pratilo televizijske vijesti, već štoviše, nije imalo nikoga za kontakte s televizijskim novinarima. Malobrojno osoblje ureda za tisak nije imalo pristupa Internetu ili elektronskoj pošti i raspolagalo je jednim osobnim računalom, namijenjenim isključivo obradi teksta. Za to vrijeme, glavna osoblja i opreme ministarstva bila je angažirana u sektoru izdavačke i video produkcije ministarstva.

U uredu za odnose s javnošću, glasnogovornici su bili shrvani brojem novinarskih

upita, a novinari su se tužili da informacije dobivaju premalo i prekasno. Za navedeno ministarstvo bilo bi mnogo bolje da je preusmjerilo svoja sredstva – ljude i opremu – na one od kojih građani crpe informacije: nezavisne televizijske kuće i tisak.

Nužnost koordinacije

Uspješan rad svakog ureda za odnose s javnošću uvijek najviše ovisi o koordinaciji između agencije za koju radite, ureda koji čine njen sastavni dio, osoblja vašega vlastitog ureda te ministarstava i ureda izvan vaše agencije.

„Uistinu je vrlo važno da sve osobe unutar jedne organizacije shvate prioritete i zajedničku misiju kako bi njihove aktivnosti slijedile isti dnevni red”, kaže Susan King, bivša pomoćnica tajnika za odnose s javnošću američkog ministarstva rada, stanovanja i urbanog razvoja. „To ne znači da svi moraju pjevati istu pjesmu, ali ako ljudi ne razumiju zadaću i prioritete, njihovi istupi u javnosti bit će neusklađeni, a učinkovitost cijele organizacije smanjena.”

Zašto je koordinacija važna? Prvo, koordinacija će osigurati dobar početak svakoga programa. Bivši tajnik za tisak Bijele kuće, Marlin Fitzwater, zamolio je direktore komunikacija svih ministarstava da ga redovno izvješćuju o svim objavama koje bi, po njihovom mišljenju, mogle dospjeti na naslovne stranice novina. Time je želio predsjedniku omogućiti da ponekad osobno objavi ključne vijesti pojedinih ministarstava, kao i to da bude obaviješten o svim mogućim spornim pitanjima prije no što se pojave u javnosti.

Drugo, ponekad se događa da dvije ili više osoba u različitim ministarstvima ili vladinim uredima, istovremeno ali neovisno jedna o drugoj, rade na istome programu ili problemu, što često dovodi do nesporazuma. Novinari bi s pravom mogli upitati: Ako šef vlade ne može uskladiti aktivnosti vlastitih ministarstava na istome problemu, i ako ta dva ministarstva nisu sposobna raditi zajedno, koliko je uopće sposoban taj šef vlade?

Treće, čak i kada se dva vladina dužnosnika slože oko nekog pitanja, koordinirani napor proizvest će bolji učinak, odnosno snažniju poruku.

Četvrto, ako mediji izvijeste o aktivnostima vaših kolega, a vi o tome ne znate ništa, mogli biste se iznenada naći u neugodnoj situaciji. Jednom prilikom, dužnosnik kabineta

najavio je vrlo važnu inicijativu, ali bez prethodne suglasnosti Bijele kuće. Iako je najava nove politike izazvala veliku pozornost medija, predsjednikov opoziv te iste politike izazvao je njihovu još veću pozornost. Dužnosnik kabineta našao se u vrlo neugodnom položaju, a opći je dojam bio da su mediji potkopali njegov položaj.

Napokon, nije dovoljno jednostavno razmijeniti kalendare obveza vladinih dužnosnika. Uredi za tisak i odnose s javnošću također moraju uskladiti i svoje planove. Kada su vladini uredi počeli ugovarati svoje najvažnije tiskovne konferencije u isto vrijeme, novinari su se žestoko pobunili. „Koju bismo tiskovnu konferenciju trebali izabrati?” požalio se jedan novinar glasnogovorniku. „Nemojte nam otežavati posao.”

Nasuprot tomu, američka vojska naglašava važnost usklađene poruke. Svakoga dana, malo prije završetka radnog vremena, uredi za odnose s javnošću američke mornarice širom svijeta elektronskom poštom šalju u Washington, u središnji ured mornarice za odnose s javnošću, dnevni pregled najvažnijih pitanja koja su im postavili novinari. Središnji ured priprema sažetak najvažnijih pitanja i tema, a zatim ga elektronskom poštom vraća uredima za odnose s javnošću. Glasnogovornici često međusobno razgovaraju o zajedničkim temama i usklađuju svoje odgovore.

„Na taj način izbjegavamo mogućnost da nam neka medijska kuća istovremeno pošalje ekipe u različite postrojbe kako bi od nas dobila dva različita odgovora”, kaže jedan glasnogovornik. „Nakon razgovora s novinarom, često bih otkrio kako je isti novinar nazvao kolegu u drugome gradu i postavio mu slična pitanja. Obaviještenost o najvažnijim medijskim aktivnostima svih kolega omogućava nam da uskladimo odgovore i ne proturječimo jedan drugome, a također nam pomaže da shvatimo kakav je pristup novinara temi o kojoj je riječ.”

U mnogim koalicijskim vladama dužnosnici se žale da je koordinacija nemoguća jer su na ključnim pozicijama širom administracije predstavnici vrlo različitih političkih stranaka. Ova prepreka ne umanjuje činjenicu da je koordinacija jednako važna u koalicijskoj vladi, kao i u vladi koju je sastavila jedna stranka – premoćni pobjednik na izborima.

Ured za tisak – pet savjeta

- Zadužite nekoga da misli dugoročno. Vaše medijske aktivnosti ne smiju biti isključivo kratkoročne naravi i usmjerene na rješavanje tekuće krize.
- Organizirajte svakodnevne zajedničke sastanke ureda za tisak i najviših dužnosnika ministarstva, s ciljem zajedničkog definiranja poruke koju ministarstvo želi poslati u javnost.
- Kako biste izbjegli iznenađenja, uskladite svoje aktivnosti s aktivnostima ostalih vladinih ureda i ministarstava.
- Omogućite normalno praćenje medija. Izrežite i kopirajte novinske članke. Nemojte raditi samo sažetke vijesti. Umjesto vas, tjedne ili mjesečne trendove mogu pratiti analitičari.
- Neka dnevni red medijskih kuća bude i vaš dnevni red, a ne samo njihov. Filtrirajte svoje telefonske pozive, ali novinaru bez odlaganja uzvratite poziv kada pripremite dobro promišljen odgovor.

Uspješan rad svakoga ureda za odnose s javnošću uvijek najviše ovisi o koordinaciji između agencije za koju radite, ureda koji čine njen sastavni dio, osoblja vašega vlastitog ureda te ministarstava i ureda izvan vaše agencije.

Organizacija

Kako tijela savezne vlade u SAD organiziraju razne funkcije ureda za tisak?

Iako svaki dužnosnik kabineta može organizirati svoj ured prema vlastitom nahođenju, u sljedećim odlomcima opisat ćemo četiri oblika ustroja.

Državno tajništvo SAD:

U američkome državnom tajništvu, podtajnik za javnu diplomaciju i odnose s javnošću glavna je osoba za odnose s javnošću, medije i komunikacije državnog tajništva. Ovome uredu podređen je pomoćnik tajnika za odnose s javnošću. On ili ona istovremeno je i glasnogovornik državnog tajnika, odnosno ministra vanjskih poslova, a pod sobom ima pet ureda. To su:

- Ured za tisak, koji svakodnevno priprema popratne materijale, naputke za medije te pitanja i odgovore kojima se pomoćnik tajnika služi u pripremi za dnevni susret s novinarima.
- Ured za suradnju s medijima, koji dogovara intervjue s dužnosnicima državnog tajništva za televizijske, radio i novinske kuće širom Sjedinjenih Američkih Država.
- Ured za vezu s javnošću i ostalim vladinim uredima, koji za dužnosnike državnog tajništva dogovara govorničke obveze i sastanke širom Sjedinjenih Američkih Država, održava kontakte s dužnosnicima i službenicima državne i lokalne administracije te ugovara posjete državnom tajništvu za različite skupine posjetitelja.
- Ured za elektronsko informiranje i radio-televiziju, koji je odgovoran za Web stranice državnog tajništva te digitalne video-konferencije. Ovaj ured također putem satelita priprema programe interaktivne televizije.
- Ured za strategijsko planiranje komunikacija, koji koordinira aktivnosti ostalih ureda, kako unutar, tako i izvan državnog tajništva, usredotočene na pojedine strateške poruke.

Podtajnik pod sobom također ima i pomoćnika državnog tajnika za obrazovanje i kulturu, čiji ured vodi kulturnu razmjenu i razmjenu građana, te koordinatora Ureda za međunarodne programe informiranja, koji organizira gostovanje predavača u inozemstvu, objavljuje izjave dužnosnika američke vlade te uređuje publikacije i Web stranice za inozemstvo.

Ministarstvo obrane:

U Ministarstvu obrane SAD (izvorno: „DoD”), pomoćnik ministra obrane za odnose s javnošću najviši je dužnosnik za odnose s javnošću u ministarstvu obrane, a istovremeno je i glasnogovornik ministra. Glasnogovornik je odgovoran i za nekoliko drugih odjela:

- Odjel za odnose s medijima, koji odgovara na pitanja novinara. Djelatnici ovog odjela stručnjaci su za pojedina pitanja koja ulaze u djelokrug rada ministarstva.
- Odjel za planiranje, koji je odgovoran za dugoročne komunikacije, a aktivnosti su mu podijeljene po temama i zemljopisnim regijama svijeta.
- Odjel za odnose s građanima, koji procjenjuje, koordinira i odobrava zahtjeve lokalne zajednice za sudjelovanjem ministarstva obrane u javnim događajima i aktivnostima lokalne zajednice.
- Odjel za informiranje, koji predstavlja interni ured za informiranje pripadnika oružanih snaga SAD.

Svaki odjel ministarstva obrane i oružanih snaga ima sličan ustroj, s glavnim glasnogovornikom na čelu te odjelima koji su mu podređeni. Načelnik združenog stožera oružanih snaga, ujedno i glavni savjetnik predsjednika za vojna pitanja, primjerice, ima voditelja odnosa s javnošću koji nadgleda rad odjela za odnose s medijima, odjela za planiranje, odjela za odnose s građanima i odjela za informiranje pripadnika oružanih snaga. Iako su ti odjeli odgovorni voditelju odnosa s javnošću, njihovi glasnogovornici primaju

naputke i od ureda za odnose s javnošću ministra obrane.

Ministarstvo financija:

U ministarstvu financija SAD, pomoćnik ministra za odnose s javnošću najodgovornija je osoba za komunikacije. On ili ona također djeluje kao glasnogovornik ministra financija, upravlja uredom i za ministarstvo priprema dugoročnu strategiju komunikacija. Pomoćnik ministra također vodi ured za obrazovanje javnosti, koji organizira kampanje kojima je cilj informirati javnost o novim politikama.

Zamjenik pomoćnika ministra za odnose s javnošću odgovoran je pomoćniku ministra financija, govori u ime zamjenika ministra financija i pruža potporu pomoćniku ministra. Treći dužnosnik ureda po rangu je direktor ureda za odnose s javnošću, koji vodi ekipu stručnjaka za razna područja novinarstva, fotografe ministarstva te osoblje koje priprema novinske isječke. Direktor također pruža potporu zamjeniku pomoćnika ministra financija. Pod sobom direktor ima četiri djelatnika za odnose s medijima, od kojih je svaki zadužen za pojedina područja politike iz djelokruga ministarstva financija: međunarodne urede, urede za provedbu zakona, urede za poreznu i ekonomsku politiku te urede za domaća financijska pitanja.



Ministarstvo obrazovanja:

U američkome ministarstvu obrazovanja direktor komunikacija odgovoran je za odnose s medijima, publikacije, unutrašnju i vanjsku komunikaciju te komunikaciju s građanima. Direktor je stručnjak za dugoročnu strategiju komunikacija i s novinarima razgovara vrlo rijetko. Odgovoran direktoru komunikacija je tajnik za tisak, koji govori u ime ministra obrazovanja i upravlja radom ureda za odnose s javnošću. Aktivnosti ureda za odnose s javnošću podijeljene su po različitim „tereni-ma”, tako da je jedan stručnjak nadležan za novinare koji pokrivaju osnovno i srednjoškolsko obrazovanje, drugi za profesionalno obrazovanje i obrazovanje odraslih, treći za obrazovanje za skupine s posebnim potrebama i tako dalje. Ministarstvo također ima i odjel za pisanje govora te ured za odnose s javnošću koje vodi zamjenik direktora komunikacija.

4

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



4 Plan komunikacija

Prvi je korak u uspješnome komuniciranju s javnošću priprema plana za javno predstavljanje vaše poruke. Vaša poruka sastoji se od teme koja ima svoj cilj, na primjer, nagovoriti nekoga da poduzme neku aktivnost ili pruži svoju potporu nekoj stvari.

Ta poruka izražava vaše zamisli na način koji je i ostalima razumljiv i prihvatljiv. Na primjer, ako želite da građani plaćaju manje poreze, vaša poruka mogla bi govoriti o smanjenju poreza s ciljem poticanja gospodarstva.

Zašto ne biste jednostavno „izbacili” svoju poruku pred javnost i pustili da stvari idu svojim tijekom? Zato jer time najvjerojatnije nećete postići ništa.

Naime, ne pada vam na pamet sjesti u auto i krenuti, a da prije toga niste odlučili kamo idete, kojim putem ćete voziti te što ćete učiniti i koga želite vidjeti jednom kada stignete do odredišta. Bio bi to čisti gubitak vremena, napora i goriva. Morate planirati kamo idete i kako ćete do tamo stići – pa čak i što ćete učiniti u slučaju kvara na cesti ili neke druge nepredviđene okolnosti.

Isti je slučaj i s planiranjem poruke za javnost, njenom ugradnjom u plan komunikacija, kreiranjem medijske kampanje za njeno predstavljanje u javnosti i procjenjivanjem strategije u hodu. Ako ne znate kako ćete stići tamo kamo želite, nikada nećete niti stići.

Ako, na primjer, želite provesti mjere štednje u radu administracije, morat ćete objasniti zašto predlažete to što želite učiniti, kakav učinak će predložene mjere imati i na koga, koliko će koštati ili koliko uštedu ćete time ostvariti, kako ćete utvrditi jesu li programom ostvareni planirani ciljevi te koliko vam je vremena potrebno da to učinite. Plan komunikacija predstavlja vašu zemljopisnu kartu koja vam pomaže da stignete do cilja; medijska kampanja predstavlja put kojim ćete tamo stići.

Poruka kreće od šefa

Vladin ured za odnose s javnošću/ured za tisak planira i provodi medijsku kampanju, ali tek nakon što šef vlade odobri plan i jasno definira ciljeve. Definiranje ciljeva i tema nije zadaća ureda za tisak. U idealnoj situaciji, šef vlade, zajedno s tajnikom za tisak i najvišim dužnosnicima svojega kabineta, artikulirao je tri do pet dugoročnih ciljeva ili tema koje on ili ona želi ostvariti, primjerice, do kraja godine, ili do kraja njegovoga ili njenog mandata. (Više od pet velikih tema vjerojatno predstavlja preveliki zalogaj za javnost.) Na primjer, jedna nedavno demokratizirana država razmotrila je sljedećih pet tema: promovirati reforme Europske Unije, provesti reformu oružanih snaga radi približavanja članstvu u NATO savezu, provesti reformu javnih službi, ostvariti ciljeve privatizacije, progurati poljoprivredne reforme.

Navedene teme potrebno je uvijek iznova artikulirati i naglašavati kao središte svih aktivnosti administracije. Koliko je god to moguće, svaka aktivnost koju dužnosnik poduzme – od govora u javnosti do televizijskog intervjua ili pružanja potpore nekome zakonskom prijedlogu – mora voditi ka ovim dugoročnim ciljevima. Svakako, dužnosnik također mora utvrditi i kratkoročne poruke kako bi tekuće krize mogao rješavati onim ritmom kojim nastaju, ali glavne ciljeve potrebno je uvijek iznova ponavljati i naglašavati.

Dosljednost poruke od najveće je koristi u trenutku kada vam je potreban javni konsenzus. Nesporazumi su često posljedica ne-

dostatka osnovnih informacija i javne rasprave. Stoga, vlada mora omogućiti jasan, čest i otvoreni razgovor o nekom problemu ako za svoje ciljeve želi osigurati razumijevanje i odobravanje javnosti.

Visoki vladini dužnosnici ovaj problem često shvate na najteži mogući način: kada im građani na izborima oduzmu mandat. U jednoj mladoj demokraciji, istraživanja su pokazala kako su građani bili svjesni da im prije oporavka gospodarstva predstoji razdoblje teških ekonomskih prilika. Međutim, građani nisu znali da je to ujedno bio i plan njihove vlade. Vlada je propustila artikulirati poruku. Vladini dužnosnici rekli su kako žele ojačati gospodarstvo, ali javnosti nikada nisu objasnili kojim mjerama to namjeravaju učiniti, zašto su određene mjere potrebne, kako će funkcionirati njihov plan, kada se očekuje oporavak gospodarstva, na koga će planirane mjere imati utjecaja i kako i gdje će se osjetiti najjači učinak. Umjesto toga, usmjerili su svoju pažnju na pripremu zakonskih prijedloga, a novinarima prepustili da utvrde dnevni red. Javnost je stekla dojam da vlada živi od jedne krize do druge.

Priprema plana komunikacije

Jednom kada je poruka definirana i ciljevi utvrđeni, vladin ured za tisak izrađuje plan kojim će provesti u stvarnost viziju svojega šefa. Prvi je korak istraživanje načina na koji je moguće ostvariti ciljeve te što će oni značiti u prijelaznim razdobljima ili dugoročno. Istraživanje najčešće provode djelatnici zaduženi za dugoročne komunikacije.

Ako su pred njim jasni ciljevi i rezultati istraživanja, osoblje ureda za tisak može provesti reviziju odnosa s javnošću. Drugim riječima, procijeniti na koji način ljudi unutar i izvan organizacije vide njene aktivnosti i ciljeve. To uključuje razgovor s dužnosnicima vlade, kako bi se čulo njihovo mišljenje o prednostima i nedostacima organizacije ili određenog programa ili plana, te komunikaciju s javnošću kako bi se utvrdilo javno mnijenje. Ocjenom ovih dviju percepcija moguće je sastaviti „bilancu” prednosti i nedostataka funkcije odnosa s javnošću, a zatim izraditi plan za optimalno iskorištavanje jakih strana organizacije, odnosno uklanjanje njenih nedostataka.

Plan komunikacija možete izraditi i bez revizije. Krenite od teme. Odlučite što želite postići do kraja godine ili zakonodavnog

razdoblja, odnosno do kraja mandata. Izgradite usredotočenu i jasnu poruku. Upitajte se sljedeće:

- Postoji li deklaracija o načelima?
- Koje ciljeve želim postići? Izaberite realan broj ciljeva, odnosno najviše pet godišnje, na koje ćete se usredotočiti, a zatim ih grupirajte s obzirom na rok koji ste zadali za njihovo ostvarenje – ove godine, sljedeće godine itd.
- Kakvu poruku želim da mediji pošalju u javnost?
- Kakve su poruke potrebne ženama, studentima, umirovljenicima, pripadnicima oružanih snaga, ostalima?
- Kakva medijska strategija je potrebna za predstavljanje svake pojedine poruke? Svakoga tjedna možete naglasiti jednu temu. Unutar svake opće teme, možete razraditi nekoliko pod-tema. Na primjer, ako je jedna od vaših tema poboljšanje obrazovanja, pod-teme mogu biti bolje obrazovanje nastavnog kadra, jačanje uloge roditelja u obrazovnome sustavu, produženje školskoga dana ili godine i slično.

Ako krenete od ovakve vrste analize, moći ćete formulirati medijsku kampanju kojom ćete obrazovati ljude, utjecati na javno mnijenje, pridobiti one koji oblikuju javno mnijenje, potaknuti raspravu i potaknuti ljude na aktivnost.

„Ako želite biti djelotvorni u komunikaciji, najprije morate identificirati svoje potrebe; razmislite što je najvažnije; odlučite koju poruku želite poslati u javnost; učinite je zanimljivom za ciljanu publiku; a zatim je ponovite”, kaže bivša glasnogovornica Bijele kuće Dee Dee Myers. „Ne možete reći sve. Morate odlučiti što je najvažnije reći, usredotočiti se na to kome to govorite i reći to što imate riječima koje će im biti razumljive. Zatim to nastavite ponavljati iz dana u dan jer ljudi imaju mnogo posla, a u 24 sata zasut će ih čitava gomila informacija.”

Planiranje medijske kampanje

Kada pripremate medijsku kampanju, morate:

- Osmisliti plan kako ćete ostvariti željene ciljeve.
- Podijeliti plan u zaduženja.
- Napisati raspored zaduženja i rokove za njihovo izvršenje, i često ga ažurirati.
- Imenovati osobu koja će nadgledati ostvareni napredak kako biste se uvjerali

<p>da će posao biti obavljen na vrijeme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korigirati ciljeve i rokove kada je to potrebno. • Održavati redovne sastanke sa svima koji sudjeluju u izradi plana, od tajnice za tisak do šefa kabineta, osobe zadužene za sastavljanje rasporeda, pisca govora i pomoćnika za zakonodavna pitanja. • Usuglasiti plan unutar skupine. • Provesti plan u djelo. • Iskoristiti događaje kako biste naglasili željene teme. • Ugraditi ciljeve u prijedloge zakona. • Usredotočiti se u govorima na navedene ciljeve. • Prilagoditi segmente vaše poruke ciljanim skupinama slušatelja. • Organizirati javne nastupe vaših zamjenika ili neovisnih stručnjaka koji će o vašim ciljevima javnosti reći isto što i vi. • Odgovoriti na pitanja tko, što, kada, gdje, zašto i kako tipičnog novinskog članka kako bi se vaša vizija uobličila u lako razumljivu poruku. 	<p>Kada je riječ o posljednjoj točki, budite spremni javnosti reći sljedeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Što program jest, a što nije. • Zašto je potreban. • Kako će utjecati na građane. • Što očekujete u bližoj budućnosti. • Što očekujete u daljnjoj budućnosti. • Kako se to razlikuje od onoga što se već sada događa. • Kakvu odgovornost snosi vlada u novome programu. • Kakav je planirani raspored događaja i kada će promjene stupiti na snagu. • Što će se dogoditi ako program ne uspije. • Kako će javnost znati je li program bio uspješan. • Kakve se aktivnosti očekuju od građana. <p>Jedan od načina da produžite vijek trajanja neke dobre medijske priče, kaže bivši tajnik za tisak Bijele kuće Marlin Fitzwater, jest da najprije govorite o onome što ćete reći, zatim da to kažete, a nakon toga da govorite o tome što ste rekli.</p>
--	--

Plan komunikacija – pet savjeta

<ul style="list-style-type: none"> • Suradujte sa šefom i višim suradnicima kako biste razjasnili ciljeve. Održavajte česte sastanke kako biste ih utvrdili i procijenili. • Usvojite definiciju načela i ciljeva. Pripremite plan medijskih aktivnosti za njihovo ostvarenje. • Kada nastojite uobličiti poruku namijenjenu javnosti, odgovorite na pitanja: tko, što, gdje, kada, zašto i kako. 	<ul style="list-style-type: none"> • Isplanirajte metodu ocjene programa i njegove uspješnosti, odnosno neuspješnosti. • Ugradite dogovorenu poruku u sve aktivnosti koje poduzima nadležni dužnosnik vlade.
--	--

5

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



5 Oblikovanje poruke

Jednom kada ste definirali ciljeve, teme i opći plan komunikacija, uspjeh ili neuspjeh vaše operacije ovisit će o vašoj sposobnosti da ga provedete na discipliniran i temeljit način. Evo nekih pristupa koji su se u ovoj fazi pokazali korisnima.

Godišnji kalendar: Pogledajte svoj godišnji kalendar – mjesec po mjesec – i unesite najvažnije redovne događaje. Na primjer, u Sjedinjenim Američkim Državama, predsjednik cjelokupnoj javnosti države drži govor o „stanju nacije”, najčešće u siječnju, upravo u vrijeme kada se objavljuje godišnji proračun; ljeti se održavaju sastanci skupine G7 i G8, a Ujedinjeni Narodi zasjedaju u jesen. Ovi važni redovni događaji stožeri su kalendara medijskih događaja Bijele kuće, barem kada je riječ o ključnim temama koje se redovno ponavljaju.

I vaše ključne teme vjerojatno se mogu uklopiti u slične redovne događaje. Ako je, primjerice, privatizacija jedan od vaših ciljeva, neka to bude jedna od ključnih tema govora o godišnjem državnom proračunu.

Izaberite periodičnu temu: Nakon što u kalendar unesete sve „obvezne” događaje, za određena vremenska razdoblja poput, primjerice, tjedna ili mjeseca izaberite temu koju ćete povezati s jednim od pet usvojenih ciljeva. Time ćete omogućiti da se „obvezni” događaji u vašem kalendaru izmjenjuju s vašim vlastitim temama. Jednoga tjedna, tema može biti poljoprivredna reforma, u kojem slučaju ćete u kalendaru predvidjeti različite događaje koji su usredotočeni na pitanja agrara. Sljedećega tjedna, tema može biti reforma javnih službi, a događaji koji planirate uklopit će se u tu temu.

Napravite master kalendar: Najmanje šest mjeseci unaprijed, u kalendar unesite temu tjedna. Kalendar morate često ažurirati jer će

neplaniranih događaja biti mnogo, a vi ćete na njih morati odgovoriti.

Uz svaku temu izaberite i oblikujte poruku: Na primjer, ako je tema drugoga tjedna u siječnju reforma agrara, poruka koju ćete izgraditi bit će povezana s tom temom. Svaka tema imat će vjerojatno nekoliko podređenih tema. Na primjer, jedna od pod-tema reforme agrara može biti promjena politike državnih poticaja u poljoprivredi; druga može obuhvatiti nove metode poticanja poljoprivredne proizvodnje. Tijekom drugoga tjedna u siječnju, kada je glavna tema poljoprivredna reforma, kao pod-temu možete naglasiti promjenu politike državnih subvencija u poljoprivredi. Ostale tjedne u siječnju popunili biste ostalim glavnim temama. Nakon toga, u veljači se možete vratiti temi agrara, moguće uz naglasak na pod-temi povećanja učinkovitosti privatnih poljoprivrednih gospodarstava. U ožujku, naglasak stavite na neku drugu pod-temu vezanu uz poljoprivredu ili ponovite temu promjene politike državnih poticaja za poljoprivrednu proizvodnju.

Kada birate temu, važno je znati je li ona vezana uz zakonske prijedloge ili ostale vladine aktivnosti. Na primjer, ako vlada ove godine planira razmotriti poljoprivredne reforme, naglasit ćete tu temu prije no što zakonodavno tijelo izglasa bilo koji zakon vezan uz poljoprivredu.

Neka vaša poruka bude jednostavna, jasna i izravna. Razmislite o tome kakav novinski naslov želite vidjeti uz svoju poruku i kako bi, po vama, trebao glasiti prvi odlo-

mak članka. To će vam pomoći da je dotjerate.

Ako je riječ o smanjenju državnih poticaja u poljoprivredi, izaberite tri argumenta koja ćete naglasiti. Više od toga može izazvati zbunjenost, a time i spriječiti javnost da ih lako zapamti. Cijeloga tjedna, ta tri argumenta neprestano bi se iznova ponavljala. Na primjer, mogli biste reći kako će smanjenje državnih poticaja: (1) omogućiti da se sredstva iz državnog proračuna potroše na druge važne programe, (2) otvoriti put povećanju stranih ulaganja u poljoprivredu, (3) potaknuti ulazak privatnog kapitala i time poljoprivredu učiniti profitabilnijom i učinkovitijom.

Odredite ciljane skupine slušatelja, medijske kuće i lokacije: Postavite tri pitanja: Tko treba čuti vašu poruku? Ako imate nekoliko različitih ciljanih skupina poput starijih građana, studenata ili žena, za svaku od njih vaša poruka mora imati drugačiji naglasak. Koje medijske kuće možete iskoristiti za javno predstavljanje svojih poruka? Imate li ugledne, ali neovisne saveznike koji vašoj poruci mogu dati dodatnu težinu? Ako je vaša poruka vezana uz poljoprivredu, kojoj je skupini poljoprivrednika namijenjena? Kojim medijima ta skupina poklanja najviše pozornosti?

Za iznošenje poruke u javnost izaberite vizualno dojmljivo mjesto. Nemojte jednostavno sjesti u ured i govoriti. Učinite poruku vizualno zanimljivom i povežite je s onim što želite reći. Ako je tema tjedna poljoprivreda, u ponedjeljak biste svoju poruku mogli objaviti s neke poljoprivredne farme, u utorak posjetiti obitelj poljoprivrednika, u srijedu održati govor zakonodavnom tijelu o potrebi rezanja državnih poticaja, u četvrtak posjetiti tvornicu umjetnih gnojiva, a u petak se obratiti potencijalnim stranim ulagačima u poljoprivredu. Pozovite novinare da poprate sve gore navedene događaje.

Napravite popis medija: Pregledajte popis kako biste utvrdili koga bi vaša priča mogla najviše zainteresirati. Ako je vaša priča prirodno vezana uz poljoprivredu, isplanirajte kontakte s novinarima koji su stručnjaci za poljoprivredu, ali i s onima koji pokrivaju unutrašnju politiku. Nemojte zanemariti specijalizirani tisak poput strukovnih časopisa i publikacija koje poljoprivrednici prate. Upoznajte novinare i uvjerite se prate li vašu priču na pozitivan ili negativan način.

Razmislite o različitim fazama ovoga procesa kako biste osigurali da se vaša poruka

ponavlja u novinama iz dana u dan. U kampanji za tiskovine, na primjer, mogli biste razmisliti o sljedećem:

- Članak za aktualne vijesti prvoga dana.
- Drugoga dana reportaža (obitelj koja se bavi poljoprivredom).
- Trećega ili četvrtog dana, članak ili komentar za stranice urednika.

Vijesti čitatelju pružaju osnovne činjenice u najkraćem mogućem roku. To s reportažom nije slučaj. U reportaži, svrha je podnaslova ili uvodnog odlomka privući pozornost čitatelja dok kod vijesti već sam podnaslov govori tko, što, kada, gdje, zašto i kako. U reportaži, osnovne činjenice obogaćene su pojedinostima i opisima tako da čitatelj dobije potpuniju sliku nekoga događaja ili osobe. Dok se u vijestima može upotrijebiti riječ „stol“, autor reportaže vjerojatno će reći „stol od trešnjina drva.“

Ako želite da se vaša poruka više puta ponovi, korisno je nametnuti svoju priču u nekoliko različitih formi, odnosno u različitim rubrikama tiskovine. Primjerice, kada je američka Nacionalna zaklada za humanistiku („NEH“) povelala kampanju za provjeru studenata koledža, odnosno njihovoga poznavanja povijesti i književnosti, medijsku kampanju započela je tako što su se izvješća o kampanji iz dana u dan pojavljivala u različitim novinskim rubrikama. Zaklada je najprije poštom dostavila svoje materijale novinarima informativne rubrike, a nakon toga novinarima koji pišu reportaže i komentare. Ovi drugi materijale su dobili onoga dana kada je vijest objavljena u informativnoj rubrici. Prvoga dana, u aktualnim vijestima objavljeni su rezultati testiranja. Drugoga dana, objavljena je reportaža o provedenom testiranju koja je ponudila cjelovit tekst testa tako da su i sami čitatelji mogli provjeriti svoje znanje, kao i izvješće o tome kakvo su znanje pokazali studenti koledža kada su ih novinari posjetili u obližnjem studentskom domu i postavili im nekoliko brzih pitanja. Trećega dana, na stranicama urednika objavljeni su komentari rezultata. Kao rezultat svega navedenog, Zaklada je dobila ogromnu količinu pozitivnog publiciteta.

Kako sastaviti kalendar: Odlučite koji materijal želite objaviti – primjerice, priopćenje za tisak ili medijski paket – istoga dana kada planirate javno nastupiti sa svojom porukom.

- Popunjavajte kalendar unatrag i podijelite zaduženja. Na primjer, ako vam je na dan objavljivanja poruke potrebno 50 priopćenja za tisak, koliko dana unaprijed ona mo-

raju biti spremna? Koliko je vremena potrebno za njihovo tiskanje? Upišite to u svoj kalendar i zatim odredite tko će biti zadužen za pisanje priopćenja za tisak, kao i rokove za njihovu pripremu, reviziju od strane nekoga nadređenog i tiskanje te rokove za njihovo ubacivanje u paket namijenjen novinarima, zajedno s drugim materijalima.

- Također zapišite rok za dovršetak adresara ciljanih medijskih kuća te odredite osobu koja će to učiniti. Unesite rok za završne primjedbe dužnosnika, kao i tko i do kada mora pregledati njegovu ili njenu izjavu.
- Zapišite sve druge zadaće koje je potrebno izvršiti. Podijelite zaduženja i utvrdite rokove za njihovo izvršenje.
- Stalno kontrolirajte svoj kalendar kako biste se uvjerali da se zadani rokovi poštuju.

Pisani materijal: Unaprijed pripremite pisane materijale za novinare. Taj materijal može uključivati:

- Pregled podataka koji sadrži ekonomske činjenice i brojke o poljoprivredi.
- Pregled podataka koji sadrži vaše ciljeve vezane uz poljoprivrednu reformu – potrebno je izreći što želite učiniti i kako će to utjecati na poljoprivrednike i potrošače, kratkoročno i dugoročno.
- Pregled podataka koji sadrži informacije o tome zašto je reforma potrebna za buduću ekonomsku dobrobit države.

Posebni intervjui: Dogovorite razgovore o ovoj temi između dužnosnika vlade i novinara. Iskoristite kontakt programe radio postaja kako biste potaknuli raspravu o ovoj temi. U Sjedinjenim Američkim Državama, u svojem tjednom, subotnjem obraćanju nacija putem radija, predsjednik često stavlja naglasak na ona pitanja koja će sljedećega tjedna biti u središtu pozornosti.

Lokalni intervjui: Širom zemlje dogovorite intervjue na lokalnoj razini. Naglasite temu poljoprivrede, primjerice, uz pomoć lokalne radio postaje u ključnome poljoprivrednom području. Ako je to moguće, naoružajte se statističkim podacima koji će vam pomoći da objasnite učinak reforme na lokalne poljoprivrednike i potrošače.

Stručnjaci: Izgradite poruku koju drugi mogu isporučiti umjesto vas. Pripremite natuknice za raspravu uz pomoć kojih će tvorcima javnoga mnijenja, koji podržavaju vaš program, govoriti o navedenoj temi. Na primjer, u Sjedinjenim Američkim Državama, ako predsjednik zagovara promjene sustava zdravstvene skrbi, to može potaknuti nekoga uglednog liječnika – istomišljenika, da dade televizijski intervju, čiji će učinak biti vrlo povoljan za vladinu poziciju. Stručnjaci koji mogu dati intervjue ili održati govore, sudjelovati u radio i televizijskim programima, ili pisati komentare koji pružaju potporu vašoj temi, mogu snažno utjecati na mišljenje javnosti. Izgradite metodu za održavanje kontakta s ovom skupinom ljudi usporedo s napretkom javne rasprave o ovoj temi, primjerice, uz pomoć elektronske pošte i popisa Web stranica.

Koordinacija: Uskladite svoju poruku s ostalima u vladi kako biste spriječili da u javnost izađu kontradiktorne poruke. Mediji često izvještavaju o proturječju, a suprotstavljena mišljenja članova iste vlade čine vrlo dobru medijsku priču. Ako se novinari usredotoče na ovakvu vrstu prijepora, takav publicitet ispriječit će se na putu vašoj poruci. Osim toga, lakše ćete izboriti potporu za neki program ako su sve zainteresirane skupine vaši saveznici.

Ocjena: Nakon svakoga „tematskog tjedna”, procijenite što ste uspjeli napraviti i, sukladno tome, prilagodite raspored, poruku i kalendar planiranih događaja.

Oblikovanje poruke – pet savjeta

- Napravite „zemljopisnu kartu” za cijelu godinu. Usredotočite se najprije na ključne redovne događaje.
- Unesite teme u kalendar; svakoga tjedna jedna tema, sustav je koji dobro funkcionira.
- Oblikujte poruku za svaku temu i pod-temu.

- Za svaku temu definirajte ciljanu skupinu slušatelja.
- Popunite kalendar unatrag, počevši od završnog događaja godine, i utvrdite tko, što, gdje, do kojega roka i kako. Podijelite zaduženja.

6

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



6 Pomagala kojima se služi ured za tisak

„Za sve smo imali pisane materijale”, kaže bivša tajnica za tisak Bijele kuće Dee Dee Myers.

Tijekom prvoga predsjedničkog mandata Billa Clintona, kaže ona, ured za tisak Bijele kuće podijelio je novinarima ne samo tekstove govora, objava i tiskovnih konferencija, već i priopćenja za tisak, preglede podataka, podatke o pozadini pojedinih politika, najave za medije o predstojećim događajima, sažetke argumenata iznijetih u govorima i pisanim politikama, analize najvažnijih argumenata u raznim dokumentima i slično.

„Novinari imaju mnogo posla, posebice oni koji prate rad šefova država i drugih visokih dužnosnika vlade”, kaže ona. „Količina materijala koje novinari moraju pokriti je zastrašujuća.” Ako materijale namijenjene novinarima stavite na papir, to će im biti od velike pomoći.

„Priprema sažetaka materijala i njihova distribucija u pisanom obliku ili putem Interneta znači da niste ovisni o tome je li novinar ispravno čuo govor ili izjavu. Osim toga, na taj način glasnogovornik može dodatno istaknuti najvažnije naglaske”, kaže Myers.

U Sjedinjenim Američkim Državama, kada god je to moguće, uredi za tisak novinarima pišu i dostavljaju, bilo na papiru ili na Web stranicama, izjave, politike, aktivnosti i planove. Njihova priprema u pisanom obliku ostvaruje nekoliko ciljeva:

- Pomaže vladinim dužnosnicima i osoblju ureda za tisak da jasno promisle što žele reći i dodatno dotjeraju svoju poruku.
- Povećava mogućnost da će mediji ispravno shvatiti informaciju i smanjuje mogućnost krivog tumačenja.
- Novinarima daje materijal kojim se mogu poslužiti prilikom pisanja izvješća.

- Omogućuje vam da izbjegnute potrebu stalnog odgovaranja na jedna te ista pitanja jer ste osnovne podatke već svima dostavili.
- Potiče novinare da postavljaju bolje promišljena pitanja koja se temelje na činjenicama.
- Povećava vjerojatnost da će priča biti objavljena upravo s onim naglaskom koji ste željeli.

Distribucija sažetaka i analiza zajedno s izjavom ili govorom također omogućuje uredu za tisak da još jednom iznese svoje viđenje neke vijesti.

U Sjedinjenim Američkim Državama, pisana komunikacija ima mnogo različitih oblika. Osim toga, uredi za tisak imaju brojna pomagala – vizualna ili čujna – kojima će putem medija komunicirati s javnošću. Neka od uobičajenih pomagala uključuju:

Priopćenje za tisak, koje je pisano kao novinski članak i koje neke tiskovine ponekad objavljuju u cijelosti kao tekst članka. Priopćenje za tisak predstavlja vaše viđenje priče sažeto na jednoj do dvije stranice teksta. Već u prvome odlomku, priopćenje mora reći tko, što, gdje, kada, zašto i kako, baš kao što je slučaj s vijestima. Priopćenje za tisak slijedi oblik obrnute piramide, tako da se informacije iznose redoslijedom važnosti, što urednicima omogućuje da odmah uoče najvažnije činjenice. Ključna informacija nalazi se na vrhu izjave, a piramida se nastavlja sve do najniže točke, gdje se nalaze najmanje važne informacije. (Za dodatne informacije, vidi sljedeće Poglavlje.)

Najava za medije vrlo je slična priopćenju za tisak, ali se priprema s ciljem najave pred-

stojećeg događaja, tako da novinari mogu brzo procijeniti događaj i odlučiti hoće li o njemu izvještavati. Najava za medije također mora sadržavati podatke o tome tko, što, kada, gdje, zašto i kako. Ne bi smjela imati više od jedne stranice. (Za dodatne informacije, vidi sljedeće Poglavlje.)

Pregled podataka ili tzv. „backgrounder” zapravo je prošireno priopćenje za tisak koje daje detaljne informacije o određenom problemu. Sadrži činjenice i statistike, ali uglavnom bez tuđih navoda, a u pravilu se dijeli zajedno s priopćenjem za tisak. Duljine između četiri i pet stranica, pregled podataka ili „backgrounder” mora biti napisan jednostavno i čitko, uz primjenu tehnika poput uvlake ili masnih slova za svaku novu činjenicu.

Vizualna pomagala poput fotografija, grafikona, shematskih prikaza i karata često se dijele zajedno s priopćenjima za tisak.

Biografija, koja se dijeli zajedno s priopćenjem za tisak. Biografija daje kratak opis profesionalne karijere i uspjeha neke osobe koja je upravo imenovana na neku dužnost, ili se sprema održati govor, ili sudjeluje u nekom događaju.

Popis stručnjaka koji će pružiti potporu vašoj poruci. Popis bi morao sadržavati njihova imena i brojeve telefona.

Ostali tekstovi, koji mogu uključivati vrlo različite vrste materijala. U Bijeloj kući, primjerice, prijepisi izjava predsjednika ili dnevnoga sastanka s novinarima tajnika za tisak i ostalih dužnosnika novinarima se dijele vrlo brzo nakon samoga događaja ili susreta s novinarima. Objave, izjave, najave imenovanja ili isticanje kandidature, pisma potpore stručnih udruga za predložene zakonske promjene te ostala prepiska od i za predsjednika, također se svakodnevno dijele novinarima.

Novinski isječci, koji u prvom redu sadrže „dobre” priče koje su se pojavile u tisku. Dužnosnici često naprave atraktivne preslike novinskih članaka, koji su za njih povoljni, i stavljaju ih u press materijale ili pakete informacija, zajedno s ostalim materijalima.

Pitanja, koja dužnosnici ponekad dijele novinarima kako bi potaknuli njihovo zanimanje za određenu temu. Možete na papir staviti nekoliko pitanja koja će voditelji intervjua postaviti dužnosniku. Maštovita pitanja potiču znatijelju.

Paketi informacija ili press materijali, koji sadrže nekoliko različitih materijala vezanih uz istu temu. Materijali koje možete umetnuti

u mape s dva unutrašnja džepa. Prilikom posvete nove škole, primjerice, press materijal može sadržavati sljedeće:

- Mapu s otisnutim logotipom škole o kojoj je riječ i unutrašnjim džepovima u kojima se nalaze materijali za novinare.
- Najavu za medije koja sadrži podatke o točnom vremenu, lokaciji i značenju svečanosti.
- Priopćenje za tisak koje sadrži pojedinosti o protokolu prilikom svečanosti posvete škole, opće podatke o školi te navode visokih dužnosnika vezane uz školu o kojoj je riječ.
- Pregled podataka ili tzv. „backgrounder” koji sadrži činjenice i statistike poput podataka o gradnji zgrade škole, broju učenika koji će je pohađati i slično.
- Biografije govornika.
- Vizualne materijale poput fotografija škole.

„Reklamno pismo” ili telefonski poziv, koji sažima priču u jedan odlomak i tumači zašto bi čitateljima ili gledateljima priča bila zanimljiva. „Reklamno pismo” ili telefonski poziv sadrži pojedinosti i imena, opisuje prilike za fotografiranje te daje sažetak koncepta priče.

Video i audio izjave za javnost, koje, kao i pisano priopćenje za tisak, sadrže odgovore na pitanja tko, što, kada, gdje, zašto i kako, ali izgledaju ili zvuče poput radio ili televizijskog priloga. Elektronski mediji mogu upotrijebiti taj materijal u cijelosti, ili jedan njegov dio, u vlastitome informativnom programu, i navesti ured za odnose s javnošću kao njegov izvor. Video i audio izjave za javnost dobro je snimiti s odvojenim tonskim kanalima, odnosno s tonom glavnog pripovjedača na jednome kanalu, a govorom ostalih govornika na drugom. Time ćete olakšati drugačiju montažu tona ili slike, prema potrebi samoga medija.

Satelitska tehnologija, koja tvorcima vijesti omogućuje da održe sastanak ili intervju i zatim taj materijal, ili izvješće o njemu, prenesu do televizijskih postaja širom države. Ova tehnologija omogućuje medijsko putovanje bez ikakvoga utroška novca ili vremena. U načelu, stručnjaci za odnose s javnošću snime neki događaj i zatim zakupe vrijeme kako bi ga prenijeli putem satelita. Ako želite to učiniti na pravilan način, potreban vam je studio iz kojega možete uživo emitirati sliku i ton, gdje će televizijski novinari putem telefona ili osobno postaviti pitanja i snimiti odgovor dužnosnika. Televizijske postaje morate unaprijed

obavijestiti o tome kada će satelitski prijenos biti dostupan te kako do njega mogu doći.

Radio aktualnost, koja predstavlja zvučni zapis izjave nekoga vladinog dužnosnika, baš kao da je riječ o stvarnom intervjuu. Neki američki političari pripremaju radio aktualnosti svakoga dana u određeno vrijeme. Emitiraju ih izravno radio izvjestiteljima ili im daju broj telefona govornoga automata koji sadrži snimku izjave. Ako to želite učiniti kako treba, potreban vam je vrlo kvalitetan magnetofon s nastavkom za priključak telefona. Materijal se također može postaviti na Internet stranice i odatle presnimati.

Posebna telefonska linija s govornim automatom, gdje novinari mogu provjeriti dnevni raspored obveza vašega dužnosnika.

Tiskovne konferencije, na kojima dužnosnici najavljuju novosti u svezi s nekim pitanjem. Da bi vijesti bile učinkovite i vjerodostojne, moraju biti pravovremene i sadržajne. (Za dodatne informacije, vidi Poglavlje 9.)

Intervjui, koji dužnosnicima daju priliku da razgovaraju s novinarom, najčešće jedan na jedan, i iznesu svoje zamisli u opširnijem obliku, nego što je to slučaj s tiskovnom konferencijom.

Okrugli stol, odnosno susret dužnosnika s urednikom-komentatorom nekoga dnevnog lista, autorima uvodnika i komentara te novinarima informativne rubrike, gdje se raspravlja o određenoj temi. Veće televizijske i kabelaške mreže također organiziraju slične rasprave. Takva skupina sugovornika omogućit će dužnosniku vlade da mnogo opširnije objasni svoje zamisli, što medijima omogućuje mnogo bolje razumijevanje vladinih politika i često dovodi do objavljivanja novih informativnih priloga, članaka ili komentara.

Neslužbeni sastanci, gdje se dužnosnici sastaju s novinarima kako bi objasnili pozadinu neke priče ili kontekst neke teme koja zanima javnost.

Komentari i kolumne, kojima se tvorcij vijesti služe kako bi iznijeli svoje mišljenje. Neki političari imaju svoje tjedne kolumne u tiskovinama, kako bi svoje mišljenje izravno prenijeli građanima.

Govori, kojima je svrha promicanje politika, otkrivanje novih programa, tumačenje određenih stavova i prikupljanje potpore. Primjerci teksta govora često se unaprijed dijele novinarima, a također i zainteresiranim novinarima koji ne mogu biti osobno nazočni. Postavljanje teksta govora na Internet stranice

također je učinkovito. Ako je to moguće, kada novinarima dijelite tekst govora, krenite od sažetka materijala kako biste im dali sinopsis glavne teme. Uvijek vodite popis novinara kojima ste dostavili materijale.

Medijska putovanja, koja se organiziraju izvan glavnoga grada, a svrha im je uspostaviti kontakt s lokalnim medijima. Takvi obilasci trebali bi uroditi lokalno značajnim vijestima, namijenjenima upravo tome području, te građanima objasniti kako će vladine politike utjecati na njih.

Reportaže, koje će priču ispričati na drugačiji način nego vijest u informativnom programu ili rubrici. Stručnjaci za odnose s javnošću ne oslanjaju se u tiskovinama isključivo na rubriku aktualnih vijesti kada žele ispričati svoju priču, već se također služe i ostalim rubrikama.

Internet, koji omogućuje izravnu komunikaciju s građanima bez posredovanja novinara. Internet također omogućuje i brzu komunikaciju s novinarima. Osim toga, putem Interneta vladini dužnosnici i građani mogu izmjenjivati poruke i povratne informacije. Uredi za tisak mogu organizirati vlastiti elektronski bilten. Internet uistinu ima sve: tekstove, fotografije, sliku i zvuk. Vladini uredi za tisak također se služe Internetom kako bi korisnike usmjerili ka ogromnim količinama elektronski obrađenih izvornih dokumenata. Naravno, svaka Internet stranica, da bi bila učinkovita, mora se redovno ažurirati.

Elektronska pošta, koja uključuje skupine elektronskih adresa, tako da pritiskom jedne tipke informacije možete vrlo jednostavno poslati velikom broju zainteresiranih korisnika.

Prilike za fotografiranje, koje dužnosniku omogućuju da se fotografira sa svojim biračima, primjericice dobitnicima raznih nagrada, a te se slike radi pozitivnoga publiciteta kasnije mogu poslati lokalnim medijima, u rodni grad nagrađenog birača. Svaki put kada novinaru šaljete fotografiju, svakako identificirajte sve ljude s fotografije, kao i priliku kojom je ona nastala.

Informativni materijali nisu uvijek zanimljivi svim novinarima. U prostorijama za novinare Bijele kuće, novinari ponekad uzmu tekst priopćenja za javnost, pročitaju ga i vrate, jer shvate da priopćenje nije značajno za temu koju on ili ona pokrivaju. Međutim, važno je da je tekst izjave ipak na raspolaganju kako bi se njime mogli poslužiti oni koji ga žele i kojima je potreban.

Mediji

Iako mnogi novinari objavljuju svoja izvješća svakoga dana ili čak nekoliko puta dnevno, potrebno im je vrijeme za istraživanje podataka, razgovor sa sugovornicima te samo pisanje izvješća.

Oni također vole unaprijed saznati za sve događaje – najmanje tjedan ili dva ranije – tako da mogu ishoditi odobrenje urednika, dogovoriti pratnju fotografa te obaviti dodatna istraživanja.

U trenutku kada se događaju važne vijesti poput iznenadne političke kontroverze ili krize, događa se da je novinar prisiljen pripremiti izvješće na temelju vrlo oskudnih podataka, što otežava zadaću pisanja dobro obaviještenoga članka. Sukladno tome, što više podataka i istraživanja novinarima možete staviti na raspolaganje, tim bolje. Također je važno saznati vremenske rokove kojih se različite vrste medija moraju pridržavati. Rokovi se međusobno prilično razlikuju.

Dnevni listovi: Dnevni listovi pružaju temeljito izvještavanje o raznim temama i mogu uspješno doprijeti do javnosti, ali i onih koji donose odluke. Novinski izvjestitelji uglavnom imaju svoje „terene”, odnosno područja za koja se specijaliziraju i o kojima izvještavaju, pa tako postaju stručnjaci za određena pitanja poput, primjerice, gospodarstva ili unutrašnje politike.

Svi novinari vole detaljnu dokumentaciju – činjenice, brojke, anegdote, grafičke prikaze i primjere, kao što su priopćenja za tisak ili pregledi podataka – kojima će potkrijepiti svoje izvješće. Za svaki materijal važno je da se može potkrijepiti dokazima i povezati s izvorom iz kojeg je potekao. Time što ćete novinarima dati pisane materijale poput citata ili činjenica, povećavate vjerojatnost da će ti navodi ili činjenice biti vjerno preneseni u javnost.

Novinski izvjestitelji odgovorni su uredniku koji dijeli zadaće i uređuje njihova izvješća. Njihovi su rokovi vrlo kratki. Jutarnji listovi imaju rokove kasno poslijepodne; večernji listovi imaju rokove u kasnim jutarnjim ili ranim poslijepodnevrim satima. Ako je konfe-

rencija za tisak zakazana, na primjer, u 11:00 sati ujutro, a izvješće mora biti spremno najkasnije do 17:00 sati, novinari jutarnjeg lista imat će nekoliko sati vremena za pisanje svojih izvješća, televizijski snimatelji i fotografi za predaju svojih materijala, a urednici za dotjerivanje finalnog proizvoda. Slično tome, reporteri tjednika svoje priloge moraju predati do određenog dana u tjednu.

Dnevni listovi objavljuju sve vrste vijesti: aktualne vijesti, reportaže, profile osoba, analize, uvodnike, komentare (uglavnom na stranicama urednika) te pisma čitatelja. Ostali mediji također objavljuju ove vrste informacija, ali dnevni listovi često imaju najširi raspon formata kojima se služe.

Sukladno tome, postoje razne vrste dnevnih listova:

- Nacionalni dnevni listovi koji pokrivaju vrlo širok raspon tema, ali naglasak stavljaju na teme od nacionalnog značaja.
- Regionalni dnevni listovi, čiji je naglasak na temama od regionalnog značaja.
- Lokalni listovi i tjednici, koji se uglavnom bave temama od lokalnog značaja.
- Strukovne publikacije sa specijaliziranim čitateljstvom, poput časopisa za energetiku, koji je namijenjen menadžmentu naftne industrije, ili časopisa za majke s malom djecom. U engleskome jeziku, takve publikacije nazivaju se „niche” publikacije, odnosno specijalizirane publikacije, a riječ je o novinama, časopisima i on-line stranicama posvećenim pojedinim vrstama zanimanja, posla, profesionalne aktivnosti, hobija, zabave i interesa.

Bilteni: Bilteni su strukovne publikacije koje mogu imati format časopisa ili dnevnog lista. Najčešće se namijenjene vrlo uskom krugu čitatelja.

Novinske agencije: Novinske agencije objavljuju članke kojima se služe svi ostali mediji, bilo tako da ih prenose u cijelosti, bilo da iskoriste neke njihove dijelove ili preuzmu njihove zamisli za inspiriranje vlastitih priča. Urednik dnevnog lista, na primjer, naručit će članak o nekoj temi od lokalnog značaja nakon što je pročitao vijest koju je objavila neka novinska agencija. Associated Press, Reuters i Agence-France Presse najpoznatije su među novinskim agencijama.

Časopisi: Poput dnevnih listova, i časopisa ima raznih; od onih koji naglasak stavljaju na vijesti od općeg značaja pa do vrlo usko specijaliziranih publikacija koje pokrivaju, primjerice, gospodarske ili vanjskopolitičke teme. U načelu, novinari u časopisima imaju više vremena za pripremu jednog članka, nego što je to slučaj s novinarima dnevnih listova. Časopisi često imaju uredničke kalendare koji sadrže načelni raspored tema koje će se obrađivati tijekom godine. Takvi kalendari vrlo su korisni vladinim i ostalim uredima za tisak jer svoje priče mogu usredotočiti na temu kojoj je posvećen određeni broj časopisa.

Radio i televizija: Radio i televizija emitiraju mnoštvo različitih programa – nacionalne vijesti, lokalne ili regionalne programe, aktualne vijesti, reportaže o ljudskim sudbinama, kontakt emisije, dokumentarne programe te intervjuje. Radio i televizijski izvjestitelji i urednici koji određuju zadaće često crpe zamisli za svoje priloge iz članaka objavljenih u dnevnim listovima ili iz agencijskih vijesti. Za razliku od novinara dnevnih listova, neki radio ili

televizijski novinari, posebice u manjim kućama, najčešće se ne specijaliziraju za pojedina područja jer pokrivaju veći raspon tema. TV izvjestitelji uglavnom ne mogu izvještavati o nekoj temi jednako detaljno kao što to čine novinski izvjestitelji, a složene priče često se skraćuju na razinu kratkog informativnog segmenta. TV je vizualni medij pa stoga TV novinari i urednici daju prednost pričama koje se mogu kazati uz pomoć slika. Rokovi njihovih informativnih programa također su vrlo kratki.

On-line vijesti: On-line vijesti predstavljaju najmlađi medij u novinarstvu. Poput radija ili televizije, vijesti koje se objavljuju na Internet Web stranicama distribuiraju se trenutno, a istovremeno nude – primjerice, putem radio kontakt programa – mogućnost dvosmjerne komunikacije. Postoje razne vrste on-line vijesti, od dnevnih listova i časopisa do „soba za časkanje” (izvorno „chat rooms”), a postoji i mogućnost slanja elektronske pošte ciljanim čitateljima.

S obzirom na raznolikost rokova kojih se različiti mediji moraju pridržavati, djelatnik za odnose s tiskom mora biti pravedan. Drugim riječima, prilikom utvrđivanja točnog vremena održavanja nekog događaja, primjerice tiskovne konferencije, on ili ona moraju uzeti u obzir različite rokove, a ne uvijek davati prednost satnici jednoga medija. Pri tome također uzmite u obzir da je elektronskim medijima potrebno vrijeme za pokrivanje samog događaja, a zatim i za montažu i produkciju priloga za informativni program.

Pomagala djelatnika ureda za tisak – pet savjeta

- Pripremite što je više moguće pisanoga materijala – ne baš toliko da njime preplavite novinare, ali dovoljno da osigurate pravilno tumačenje vaše priče.
- Služite se vizualnim materijalima.
- Upotrijebite video, audio i satelitsku tehnologiju kada god je to moguće kako biste pojačali dojam svoje poruke.

- Budite poduzetni. Nemojte čekati da novinari dođu k vama. Objavite svoju poruku pisanjem komentara i analiza, sudjelujte u okruglom stolu novinskih i televizijskih kuća i pobrinite se da se vaša priča objavi i u obliku novinske reportaže.
- Iskoristite mogućnosti Interneta.

7

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



7 Priopćenja za tisak, najave za medije i pregledi podataka: Pogled izbliza

Priprema i distribucija priopćenja za tisak, pregleda podataka i najava za medije, odnosno „backgroundera”, osnovni je dio posla većine vladinih ureda za odnose s javnošću.

U različitim zemljama ovi alati struke nazivaju se različitim imenima, ali njihova je svrha uvijek ista: ispričati priču, najaviti neki događaj i iznijeti činjenice i brojke.

„Priopćenja za tisak dobro su oruđe za samodiscipliniranje jer vas potiču da priču napišete na onaj način, na koji biste željeli da je napišu novinari”, kaže David Beckwith, bivši tajnik za tisak dopredsjednika Dana Quaylea. „Ako su napisana jasno i jednostavno, priopćenja za tisak doprinose točnosti. Pisano priopćenje za tisak teško je pogrešno citirati.”

U nastavku slijede širom svijeta priznati standardi i konvencije za ova osnovna pomagala svakoga ureda za odnose s javnošću.

Priopćenja za tisak

Priopćenja za tisak predstavljaju sažetak činjenica o nekome programu ili pitanju za koje želite osigurati pozornost medija. Pripremaju se u standardiziranom formatu. Glavni je kriterij za priopćenja za tisak da moraju sadržavati vijesti.

Slično običnome novinskom članku, priopćenja za tisak pisana su u obliku obrnute piramide. Prvi odlomak je „uvod” i sadrži najvažnije informacije; odlomci koji slijede proširuju te najvažnije informacije i daju dodatne pojedinosti po redoslijedu njihove važnosti. Najmanje važne informacije nalaze se na kraju priopćenja.

Baš kao i dobro napisana vijest, kvalitetno priopćenje za tisak odgovara na pitanja tko, što, kada, gdje, zašto i kako. Tko je subjekt priče? O čemu je riječ? Kada se to

dogodilo ili kada će se dogoditi? Gdje se to dogodilo ili će se dogoditi? Zašto je informacija važna? Koje je značenje te informacije? Odgovori na ova pitanja moraju se naći već u prvom odlomku.

Rečenice i odlomci u priopćenju za tisak moraju biti kratki, tako da ih urednik rubrike ili izvjestitelj može brzo pregledati, a ne bi smjeli sadržavati žargon, skraćenice, neobjašnjene pojedinosti ili klišeje. Navodi se mogu upotrijebiti, ali uobičajeno je da se stave u drugi ili treći odlomak; uvijek morate navesti ime osobe čiji navod koristite.

Priopćenja za tisak koja se čitaju poput vijesti, bez suvišnih emotivnih pridjeva, novinarima će biti zanimljivija.

U načelu, priopćenja za tisak u Sjedinjenim Američkim Državama slijede formulu koja uključuje:

- dvostruki razmak između redova;
- običan papir, po mogućnosti s nazivom i adresom organizacije otisnutom na vrhu.
- široke margine – najmanje jedan inč (2,54 centimetara) – što olakšava čitanje, a urednicima ili novinarima omogućuje da u taj prostor unesu svoje bilješke.
- ispis samo s jedne stranice lista.

Na vrhu standardnog priopćenja za tisak nalaze se sljedeći podaci:

- datum objavljivanja priopćenja.
- ime, broj telefona i telefaksa te elektronska adresa osobe za kontakt. Ponekad se dodaje i broj mobilnoga telefona osobe za kontakt izvan uobičajenoga radnog vremena, posebice ako ured za tisak surađuje s medijskim kućama iz različitih vremenskih zona.



- Vrijeme objavljivanja. Vrlo često priopćenja za tisak daju se uoči nekog događaja, ali s naznakom da se ne smiju objaviti prije određenog roka, tako da novinari imaju vremena pročitati materijale i obraditi informacije, što je važno ako je priča složena. Ako je to slučaj, napišite „NE OBJAVITI PRIJE” te datum i točno vrijeme kada se informacije mogu pustiti u javnost. Ako se informacije mogu upotrijebiti odmah, napišite „MOŽE SE OBJAVITI ODMAH.”
- Naslov, u kojem su sažete vijesti iz priopćenja, koji privlači pozornost i pisan je velikim slovima.
- Vrijeme i mjesto gdje je priopćenje napisano, također pisano velikim slovima. Tom informacijom započete prvi odlomak koji govori gdje su vijesti nastale.

U Sjedinjenim Američkim Državama, priopćenja za tisak uglavnom imaju jednu do dvije stranice teksta. Ako ih ima više, na dnu prve stranice napišite „nastavak”. Na kraju izjave napišite -30- ili ##### kako biste označili kraj priopćenja. Svakako provjerite i ispravite moguće greške u pravopisu, tipkanju, interpunkciji te loše sročene rečenice.

Priopćenja za tisak mogu se poslati na pažnju glavnog urednika, urednika rubrike ili izvijestitelja. Nakon što ste poslali priopćenje, nazovite ih telefonom. Provjerite je li ciljani primatelj dobio vaše priopćenje te jesu li mu potrebne dodatne informacije.

Press materijali, poput priopćenja za tisak i pregleda podataka morali bi uvijek biti napisani i podijeljeni novinarima prije početka medijskog događaja kao što je konferencija za

tisak, a ne nakon njega. Jedna nova vlada naučila je to na težak način. Njeni ministri cijelu su noć vijećali iza zatvorenih vrata kako bi odobrili novi ekonomski plan. Sastanak su zaključili u 7:00 sati ujutro, a novinare obavijestili kako će se u 10:00 održati važna konferencija za tisak. Najprije su ministri najavili nove ekonomske mjere, a tek potom ured za tisak počeo je pisati materijale za novinare. Budući da je osoblje bilo zauzeto pisanjem najava, nitko nije imao vremena novinarima protumačiti novu vladinu politiku. Novinari satima nisu imali nikakav pisani materijal koji bi im pomogao da napišu iznimno važno i složeno izvješće pa su mnoge pojednosti bile pogrešno protumačene. U tjednima nakon ovog događaja, vladin ured za tisak morao je uložiti mnogo napora i vremena kako bi netočne informacije bile ispravljene.

Najave za medije

U načelu, najavom za medije najavljuju se predstojeći događaji za koje želite osigurati medijski publicitet. Slične su priopćenjima za tisak jer također daju odgovore na pitanja tko, što, kada, gdje, zašto i kako, ali su kraće, a cilj im je potaknuti izvijestitelje da osobno dođu „pokriti” događaj o kojem je riječ. Neki uredi za tisak ovakve informacije pišu masnim slovima, a u nastavku daju pojedinosti kako bi potaknuli zanimanje za predstojeći događaj.

Najave za medije pišu se istim stilom kao i priopćenja za tisak, s datumom, imenom osoba za kontakt, brojevima telefona te naznakom „NE OBJAVITI PRIJE” ili „MOŽE SE OBJAVITI ODMAH” na vrhu, i ##### ili -30 - na kraju najave.

Pregledi podataka

Pregled podataka ili tzv. „backgrounder” daje više pojedinosti nego priopćenje za tisak jer sadrži činjenice i brojke, iako ne i tuđe navode, što priopćenje za tisak čini atraktivnijim. Pregled podataka napisan je u najčitljivijoj mogućoj formi. Vrlo često ima podnaslove otisnute masnim slovima, a pojedini dijelovi naglašeni su uvlakom.

Kao i najave za medije, pregledi podataka slijede format priopćenja za tisak s naznakama „NE OBJAVITI PRIJE” ili „MOŽE SE OBJAVITI ODMAH”, imenom osobe za kontakt te oznakom -30- ili ##### na kraju teksta.

Djelatnici ureda za tisak jedne vlade primijetili su da predstavnici medija dolaze na

tiskovne konferencije i uzimaju pripremljene materijale, ali odlaze prije početka same tiskovne konferencije. U pokušaju da zadrži novinare, glasnogovornik je odlučio da će se materijali dijeliti tek nakon završetka konferencije za tisak. Bez rezultata. Neki novinari ostali bi samo na jednome dijelu konferencije, a zatim bi otišli i izvješće napisali uz pomoć vlastitih bilješki. S vremena na vrijeme, djelatnici ureda za tisak zaključili bi kako su neka izvješća pogrešna ili netočna. Da su novinari dobili pisane materijale s osnovnim činjenicama prije početka tiskovne konferencije, mogućnost krivog tumačenja ili greške bila bi mnogo manja.

Novinari gotovo uvijek imaju nekoliko događaja koje moraju „pokriti” pa glasnogovornik ne bi smio zaključiti kako nisu zainteresirani za događaj ili da neće napisati izvješće, samo zato što su otišli ranije. Mnogi novinari žele izvijestiti o događaju, ali im njihova zaduženja ne dopuštaju da budu nazočni na cijeloj konferenciji za tisak, posebice ako ona traje duže od jednoga sata, kao što je ovdje bio slučaj. Da su novinari pravovremeno dobili pisane materijale, vjerojatno bi se njima poslužili prilikom pripreme izvješća.

Priopćenja za tisak predstavljaju sažetak činjenica o nekome programu ili pitanju za koji želite osigurati pozornost medija. Pripremaju se u standardiziranom formatu. Glavni je kriterij priopćenja za tisak da moraju sadržavati vijesti.

Priopćenja za tisak – pet savjeta

Prije no što pripremite priopćenje za tisak, odgovorite na sljedeća pitanja:

- Zašto je ono važno i zašto čini medijski zanimljivu vijest?
- Koji su glavni naglasci?

- Kojim istraživanjima možete potkrijepiti informacije? Mogu li se one jednostavno provjeriti ako novinari to zažele?
- Koga možete navesti kao stručnjaka za tu temu?
- Je li potrebno pripremiti pregled podataka s dodatnim informacijama?

8

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



8 Intervjui: Pogled izbliza

Intervjui vladinih dužnosnika morali bi u najvećoj mogućoj mjeri činiti sastavni dio određene medijske strategije. Prije pristanka na intervju, vladin dužnosnik morao bi temeljito isplanirati što želi postići te identificirati ciljanu skupinu gledatelja ili čitatelja.

Da biste se bolje usredotočili na ono što želite poručiti javnosti, stavite na papir naslov koji biste željeli vidjeti u novinama nakon vašeg intervjuja.

„Svaki zahtjev za intervjuom potrebno je sagledati iz sljedećeg kuta: ‘hoće li to pomoći promicanju mojih ciljeva?’”, kaže Juleanna Glover, tajnica za tisak dopredsjednika Dicka Cheneyja. „Svaki je zahtjev potrebno ispitati kako biste utvrdili stil i stavove autora te dogovorili pravila razgovora.”

Procjena zahtjeva za intervjuom

Kada procjenjujete zahtjev za intervjuom, pomoći će vam odgovori na sljedeća pitanja:

- Koja je tema razgovora ili planirani pristup temi?
- Što je povod razgovora?
- Koja tiskovina, ili koji televizijska ili radio postaja, želi napraviti intervju?
- Tko će voditi razgovor?
- Kada i gdje žele napraviti intervju?
- Koliko vremena novinar traži za navedeni intervju?
- Koji je rok za predaju priče?
- Kada će intervju biti objavljen?
- O kakvoj vrsti priče je riječ? Informativni prilog? Profil osobe? Reportaža? Format pitanja i odgovora?
- Planira li novinar o istoj temi intervjuirati i neke druge ljude?
- Koje su karakteristike medijske kuće koja je poslala zahtjev, odnosno samog novinara?

Korisno je saznati:

- ima li medijska kuća određeni stav o temi razgovora.
- koliko dobro novinar poznaje temu o kojoj je riječ.
- jesu li novinar ili njegova kuća o tome i ranije izvještavali. Pregledajte novinske isječke.
- je li novinar prijateljski ili neprijateljski raspoložen.
- kojoj publici ili čitateljstvu se navedena medijska kuća obraća.

Ostala pitanja na koja morate saznati odgovore kada razmatrate neki zahtjev za televizijskim ili radio intervjuom uključuju:

- Hoće li se prenositi uživo?
- Hoće li se razgovor voditi u studiju, telefonom, u uredu vladinog dužnosnika ili na nekoj drugoj lokaciji?
- Hoće li se voditi s udaljene lokacije, tako da voditelj intervjuja dužnosniku postavlja pitanja satelitskom vezom?
- Snima li se razgovor za cjelovito objavljivanje ili će se naknadno skratiti, odnosno montirati?
- Predviđa li program uključivanje uživo slušatelja ili gledatelja, ili pitanja pristigla putem elektronske pošte?
- Koliko će trajati program?
- Kakav je format programa? Okrugli stol? Jedan voditelj intervjuja i jedan gost? Dva voditelja i jedan gost? Dva gosta koja sudjeluju u raspravi?
- Ako su predviđeni i drugi gosti, kojim redoslijedom će govoriti?



- Hoće li se razgovor voditi pred publikom u studiju? Je li publika izabrana po nekome kriteriju?
- Mogu li se koristiti vizualni podsjetnici?
- Hoće li se koristiti filmski ili video prilozii? Ako da, hoće li ured za tisak imati priliku unaprijed ih pregledati te pripremiti komentare ili odgovore?

Ostala pitanja o kojima morate razmisliti kada vam neka tiskovina pošalje zahtjev za intervjuom uključuju:

- U kojoj će rubrici članak biti objavljen?
- Hoće li novinar doći u pratnji fotografa radi snimanja?
- Hoće li se fotografije snimati prije, tijekom ili nakon intervjua?

Utvrđivanje osnovnih pravila

Za svaki intervju, poželjno je unaprijed utvrditi određena pravila ponašanja. Primjerice, hoćete li govoriti službeno ili neslužbeno, vodi li se razgovor uživo ili se snima, te koliko će razgovor trajati. To morate utvrditi prije intervjua. Ne pokušavajte to učiniti tijekom razgovora ili naknadno; tada će biti prekasno. Primjerice, ako novinar traži pola sata za intervju, vi možete odrediti kraće vrijeme. Ako je novinar planirao razgovor telefonom, možete zahtijevati da se vodi osobno. Ako možete birati, često je bolje osobno voditi razgovor. Takav intervju je prisniji i više nalik običnome razgovoru. U tom slučaju, možete vidjeti pokrete tijela sugovornika. Ne morate u uhu držati slušalicu koja svakog časa može ispasti, ili koja emitira šumove i smetnje.

U Sjedinjenim Američkim Državama, subjekt intervjua u načelu nema priliku naknadno pregledati ili preslušati svoj razgovor ili izjavu, prije njihovoga objavljivanja ili emitiranja na radiju ili televiziji, iako se to u nekim zemljama ponekad čini. Ako želite pregledati ili preslušati intervju prije njegovoga objavljivanja ili emitiranja, morat ćete to unaprijed dogovoriti.

Jednom kada je intervju dogovoren

Važno je unaprijed pripremiti tri važna argumenta koja želite naglasiti tijekom razgovora. To će pomoći da razgovor ostane usredotočen. Više od tri, publika će teže apsorbirati.

Zadaća je ureda za tisak pripremiti ove informacije. Prije početka intervjua, utvrdite sljedeće:

- Koja tri ključna argumenta subjekt intervjua želi iznijeti?
- Za svaki od ta tri argumenta pribilježite popratne informacije – primjerice, priče i anegdote. To će pomoći čitatelju, gledatelju ili slušatelju da ih lakše shvati. Na primjer, ako se jedan argument odnosi na zagovor nove ekonomske politike, zapišite razloge zašto je potrebno mijenjati tekuću politiku, što znače planirane promjene te kako će utjecati na građane.
- Zabilježite pitanja za koja vjerujete da će se pojaviti tijekom intervjua te odgovore koje vjerujete je potrebno dati. Međutim, pripremite se za više od tri osnovna pitanja. Novinari se često udalje od zadane teme razgovora ka pitanjima koja smatraju zanimljivima.
- Pregledajte najvažnije tekuće medijske teme kako biste lakše predvidjeli moguća pitanja.

Prilikom pripreme pitanja i odgovora, odgovorite na sljedeća pitanja:

- Koje je najspornije pitanje, odnosno najosjetljivija tema, koje se mogu javiti tijekom razgovora?
- Na koje bi pitanje bilo najteže odgovoriti i zašto?
- Da biste lakše oblikovali svoju priču, razmislite o dobrom citatu ili smislite tzv. „sound bite“, odnosno pamtljivu i sadržajnu rečenicu koju ćete upotrijebiti tijekom intervjua. Riječ je o kratkoj, jezgrovitoj tvrdnji u svezi s nekim važnim pitanjem, koja se čini spontanom, iako to u većini slučajeva nije. Vrlo često, mediji će više puta citirati takvu vašu rečenicu, posebice elektronski mediji.

- Odlučite želite li da se intervju posebno snima i za vaše potrebe. To je često dobra zamisao jer kasnije možete provjeriti izjave dane tijekom intervjua, a također će vam pomoći da informirate ključne suradnike koji nisu bili nazočni prilikom intervjua.
- Uvježbavajte odgovore na moguća pitanja.
- Dogovorite da, uoči početka intervjua, netko ukratko upozna dužnosnika s najnovijim vijestima. To će u pravilu biti njegov ili njen tajnik za tisak. Nemojte dopustiti da dužnosnika uhvate nespremnog.
- Prije samog intervjua, novinaru dajte informacije koje vam se čine korisnima. To mogu biti materijali poput biografija, pregleda podataka, novinskih članaka, fotografija i izvješća.
- Slobodno novinaru sugerirajte pitanja ili teme za razgovor.

Tijekom intervjua

Preuzmite kontrolu nad intervjoom. Intervju možete kontrolirati više nego što pretpostavljate. Činjenica da vam netko postavlja pitanja ne znači da nemate kontrolu nad time što govorite. Kao što je jedan američki predsjednik jednom prilikom rekao: „Nema loših pitanja, samo loših odgovora.”

Učinite sljedeće:

- Dogovorite osnovna pravila u svezi s imenovanjem izvora informacija. U načelu, subjekt intervjua uvijek govori službeno. Ako to već nije jasno, razjasnite to prije početka razgovora.
- Budite jezgroviti; nemojte zakopati važne argumente u predugim odgovorima i suvišnim pojedinostima. Izražavajte se kratkim, jasnim i pozitivnim rečenicama.
- Trudite se govoriti tako da vas kasnije bude što lakše citirati.
- Držite se svoje poruke i tijekom intervjua nekoliko puta ponovite svoja tri ključna argumenta. Svoje odgovore na postavljena pitanja povežite s ta tri argumenta.
- Odmah u početku razgovora iznesite svoje zaključke i najzvučnije tvrdnje kako biste objasnili ključnu poruku; zatim je argumentirajte činjenicama.
- Služite se pozitivnim, slikovitim riječima kako bi vas ljudi razumjeli.
- Pružite dokaze. Upotrijebite činjenice, statističke podatke, primjere, anegdote, citate i priče. Ljudi pamte stvari koje utječu na njih, koje ih motiviraju, ali i tuđa iskustva. Slikovit izraz poput „velik kao kuća” lakše se pamti, nego običan pridjev „velik”.

- Nemojte pretpostavljati da činjenice govore same za sebe. Pojasnite svoje odgovore na razumljiv i jezgrovit način. Novinar, slušatelj ili čitatelj poznaje temu razgovora jednako dobro kao i vi.
- Ostanite pozitivni. Ako vam postave negativno pitanje, odgovorom se vratite na svoje glavne argumente.
- Odmah ispravite sve uočene netočnosti.
- Nikada nemojte reći bilo što, što sutradan ne želite vidjeti u novinama ili na televiziji, odnosno čuti na radiju.
- Izbjegavajte tvrdnje koje bi se mogle izvući iz konteksta ili drugačije protumačiti ako novinar ili urednik odluči upotrijebiti samo taj dio vaše izjave, a ne i ono što ste rekli prije ili nakon toga.
- Nikada nemojte reći „bez komentara.” Možete, a ponekad i morate, izbjeći odgovor, ali u tom slučaju recite nešto poput, primjerice, „Nisam spreman ili spremna danas o tome razgovarati.” ili „Ne bi bilo umjesno da sada govorim o tome.”
- Nemojte se služiti žargonom.
- Budite jasni. Nemojte prepustiti novinarima da tumače vaše riječi. Njihovo tumačenje moglo bi biti pogrešno.
- Uvijek recite istinu. Ako ne znate odgovoriti na pitanje, onda to i priznajte. Dajte novinaru odgovor na njegovo pitanje naknadno.

Uvijek nastojte intervju učiniti „svojim”. Kao što je bivši državni tajnik SAD Henry Kissinger jednom prilikom duhovito bocnuo novinare na tiskovnoj konferenciji: „Zar nitko nema pitanja za moje odgovore?”



Ostati usredotočen

Upotrijebite izraze ili riječi kojima ćete pitanje povezati sa svoja osnovna tri argumenta, poput:

- „Stvarni je problem u tome što... .”
- „Dopustite da dodam kako...”
- „Važno je naglasiti...”
- „Važno je ne ispustiti iz vida...”
- „Ono što je još važnije ... “
- „Bitno je upamtiti da...”
- „U tom smislu, često me pitaju....”
- „To je zapravo dio jednoga mnogo složenijeg problema...”
- „Točno, a osim toga...”
- „Ne, dopustite da razjasnim...”
- „Malo je prerano govoriti o tome dok ne saznamo sve činjenice, ali mogu vam reći da...”
- „Nisam u to siguran, ali ono što znam jest da”
- „Dopustite da to stavim u kontekst....”
- „To me podsjeća na...”
- „Dopustite da istaknem kako...”
- „Drago mi je što ste mi postavili to pitanje. Možda je takav, pogrešan dojam prisutan u javnosti, ali istina je da...”

Uvijek nastojte učiniti intervju „svojim”. Kao što je bivši državni tajnik SAD Henry Kissinger jednom prilikom duhovito bocnuo novinare na tiskovnoj konferenciji: „Zar nitko nema pitanja za moje odgovore?”

Kako ostaviti dobar dojam na televiziji

Gledajte izravno u voditelja intervjua ako je riječ o razgovoru uživo. Ako nije i voditelj je na nekoj drugoj lokaciji, gledajte u kameru. U tom slučaju, kamera postaje vaš sugovornik.

- Budite poletni i energični; na televiziji ponekad možete izgledati „mrtvo” i bezbojno.
- Obucite nešto solidnih boja, svijetlo ali ne bijelo ili sasvim crno. Srednje jake boje su najbolje. Izbjegavajte smeđu boju, pleteni uzorak, pruge ili upadljive uzorke na odjeći. Nemojte nositi upadljive ili svjetlucave tkanine.
- Za žene, nemojte nositi previše modnih detalja poput, primjerice, upadljivih naušnica koje će odvlačiti pozornost s vaših riječi.
- Za muškarce, košulja vam ne smije biti tamnija od kravate.
- Sjednite uspravno i nagnite se malo prema naprijed. Unesite se u kameru.
- Služite se prirodnim pokretima ruku kako ne biste djelovali suviše ukočeno ili neudobno.
- Ne odgovarajte jednosložnim rečenicama.
- Nemojte se služiti stručnim ili tehničkim izrazima, ili akronimima koje prosječni građanin neće razumjeti.
- Ubacite se u razgovor ako želite razjasniti neku misao ili dodati nešto važno. Nemojte čekati da vas voditelj prozove, ali pri tome ne budite nepristojni.
- Izbjegavajte baratati s previše brojki. Publika ih ne pamti. Ako morate upotrijebiti brojke, zaokružite ih tako da se lakše prepoznaju. Na primjer, umjesto da kažete „četiri stotine i četrdeset i četiri tisuće”, recite „gotovo pola milijuna.”

Nakon intervjua

- Ako ste novinaru obećali dodatne informacije, dostavite ih bez odlaganja.
- Izvijestite ostale suradnike iz ureda za tisak tako da znaju što mogu očekivati.
- Napravite analizu intervjua. Napravite bilješke za svoju arhivu: Što je bilo dobro u intervjuu? Što je moglo biti bolje? Sačuvajte bilješke za sljedeći intervju ili konferenciju za tisak.
- Zabilježite ime novinara, producenta i tonskog snimatelja koji rade intervju te ažurirajte svoj adresar medijskih kuća i novinara.
- Arhivirajte novinski isječak s intervjuom ili njegove radio ili televizijske snimke.

Za svaki intervju, poželjno je unaprijed utvrditi određena pravila ponašanja. Primjerice, hoćete li govoriti službeno ili neslužbeno, vodi li se razgovor uživo ili se snima, te koliko će razgovor trajati. To morate učiniti prije intervjua.

Fotografiranje – natuknice

Fotografije, baš kao i riječi, kazuju priču. Kada se služite fotografijama:

- odlučite što želite postići.
- vodite bilješke onoga što želite ostvariti.

- za svaku fotografiju napravite probnu polaroid snimku, odnosno pogledajte kroz tražilo televizijske kamere prije početka snimanja.

Intervju – pet savjeta

Analiza intervjuja

- O kojoj medijskoj kući je riječ i tko vodi razgovor?
- Koliko su vremena zatražili; koji im je rok?
- Kada će intervju biti objavljen ili emitiran i o kakvoj vrsti programa je riječ?
- O kojoj vrsti medija je riječ? Za televiziju, hoće li ići u program uživo, ili će biti snimljen za kasnije cjelovito emitiranje, ili će urednik programa montirati prilog, odnosno upotrijebiti samo neke dijelove intervjuja? Za tiskovine, u kojoj će rubrici novina ili časopisa intervju biti objavljen i hoće li članak biti praćen fotografijama?
- Smije li gost razgovora donijeti svoje vizualne materijale?

Jednom kada je intervju dogovoren

- Odredite tri glavna argumenta koja želite iznijeti tijekom intervjuja i pripremite za njih primjere, anegdote i zvučne fraze koje će mediji kasnije lako citirati.
- Vježbajte pitanja i odgovore.
- Vježbajte!
- Zadužite nekoga da vas prije intervjuja izvijesti o najnovijim vijestima.
- Utvrdite osnovna pravila prije početka intervjuja.

Tijekom intervjuja

- Držite se svoje poruke i svoja tri argumenta.
- Izražavajte se jezgrovito i jasno.
- Služite se anegdotama, činjenicama, primjerima.
- Nikada nemojte reći „bez komentara.”
- Recite istinu; nemojte se bojati reći da ne znate odgovor na pitanje ako ga stvarno ne znate.

Službeni i neslužbeni razgovori

Najbolji način razgovora s novinarima jest službeni razgovor. Ako već želite da javnost dobije informacije o vašem programu, zamislite ili poruci, zašto se uz njih ne bi objavilo i vaše ime?

„Najsigurniji način rada jest pretpostaviti da će sve što kažete jednom novinaru biti objavljeno u tisku. To je posebice važno u samome početku, prije nego što bolje upoznate novinare s kojima surađujete i spoznate tko je sklon poštovati dogovorena pravila ponašanja” kaže bivša glasnogovornica Bijele kuće Dee Dee Myers.

Kako budete gradili svoj odnos s novinarima, naučit ćete s kime možete slobodno razgovarati. „Nakon toga možete neslužbeno objasniti „pozadinu” teme, kako biste objasnili složenija pitanja bez rizika da se vaše riječi tumače izvan konteksta”, kaže ona. „Međutim, u mladim demokracijama, gdje pravila još nisu sasvim jasna, u neslužbenim razgovorima možete se vrlo lako opeći.”

Osnovna pravila o naravi vašeg razgovora s novinarom MORAJU se dogovoriti prije nego što progovorite. Nikako kasnije. Evo što znače određeni izrazi.

- Službeno. Kada govorite službeno, sve što kažete jednome novinaru može biti upotrijebljeno, s time da će se vaše ime navesti kao izvor informacije.
- O pozadini. Kada novinaru kažete da ćete razgovarati o pozadini neke teme, on ili ona mogu objaviti to što im kažete, ali vas ne smiju navesti imenom ili funkcijom kao izvor informacija. Umjesto toga, novinar će navesti vaše riječi, ali će ih pripisati izvoru kojega ste unaprijed zajedno dogovorili. Na primjer, „dobro obaviješteni izvor” ili „jedan stručnjak” ili „neimenovani vladin dužnosnik.”

- O „dubokoj pozadini”. Kada prije razgovora kažete novinaru da ćete govoriti isključivo o „dubokoj pozadini” neke teme, novinar smije upotrijebiti informacije koje ste mu pružili, ali ih ne smije pripisati niti jednome izvoru. Sve što kažete tijekom razgovora je za uporabu, ali ne u obliku izravnog navoda i svakako bez imenovanja izvora.
- Neslužbeno. Kada razgovarate neslužbeno, novinaru dajete informacije koje su isključivo za nju ili njega. Drugim riječima, informacije se ne smiju upotrijebiti, tiskati ili objaviti na bilo koji drugi način. U takvome slučaju, novinar se s tim informacijama ne bi smio obratiti nekom drugom vladinom dužnosniku u nadi da će za njih dobiti službenu potvrdu.

Ponekad glasnogovornici organiziraju neslužbeni sastanak s novinarom kako bi objasnili kontekst nekoga problema, posebice ako im se čini da novinar nije shvatio srž problema ili kada mu zakoni o povjerljivosti podataka brane otkrivanje službenih informacija o navedenom problemu. Poznavanje pozadine problema omogućit će novinaru da dobije potpuniju sliku neke priče.

„Ponekad se i sprečavanje neke priče može smatrati uspjehom”, kaže jedan vladin glasnogovornik, „a to može navesti izvjestitelje i njihove urednike da odustanu od netočne priče koju se spremaju objaviti. Najveće uspjehe u ovome poslu ponekad ćete postići upravo tada kada, nakon svega uloženog rada i truda, nemate apsolutno ništa za pokazati. Drugim riječima, spriječili ste priču koja bi, da je bila objavljena, pogrešno informirala javnost.”

9

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



9 Konferencije za tisak

Konferencije za tisak prilika su za susret predstavnika medija i javnosti te jednoga ili više dužnosnika vlade, gdje se naizmjenice postavljaju pitanja i daju odgovori, najčešće na lokaciji koju izabere vladin dužnosnik.

Tiskovne konferencije prilika su građanima da, uz posredovanje novinara, vladinim dužnosnicima postavljaju pitanja, ali isto tako i vladinim dužnosnicima, da putem medija iznesu svoju poruku u javnost.

„Redovno održavanje tiskovnih konferencija smanjuje mogućnost stvaranja napetosti”, kaže David Beckwith, bivši glasnogovornik dopredsjednika. Drugim riječima, kaže on, kod novinara se s vremenom stvori neka vrst agresivnog pritiska jer su u stalnoj potrazi za odgovorima na pitanja koja ih zanimaju, a konferencija za tisak dobra je prilika da si „daju oduška”.

„Održavanje tiskovne konferencije dobra je zamisao kada želite nešto važno najaviti ili reći nešto pozitivno”, kaže Beckwith. „Razmislite o razlozima za održavanje konferencije, kao i o njenim mogućim rezultatima.”

Prije konferencije za tisak

Prilikom organiziranja tiskovne konferencije, prvi je korak provjeriti imate li uistinu važne vijesti. Za šefa države, to je rijetko problem. Za voditelja nekog manjeg vladinog ureda, privlačenje pozornosti novinara može se pokazati težom zadaćom. Novinari ne vole trošiti vrijeme na nešto što smatraju nevažnim ako se istovremeno događaju druge stvari koje zahtijevaju njihovu pozornost. Kada organizirate tiskovnu konferenciju, između ostalog poduzmite i sljedeće korake:

- Utvrdite temu konferencije te raspoložete li vijestima koje želite iznijeti u javnost.
- Utvrdite je li tiskovna konferencija uistinu potrebna ili novinari mogu napisati točnu i potpunu priču na temelju običnog priopćenja za tisak, pregleda podataka i naknadnog telefonskog razgovora.
- Dogovorite što će vladin dužnosnik reći prilikom otvaranja konferencije za tisak.
- Pripremite natuknice za vladinog dužnosnika, koje će mu pomoći da održi uvodni govor. Baš kao i prilikom intervjua, važno je usredotočiti se na najviše tri planirane poruke. Više od toga je previše.
- Identificirajte pitanja koja bi novinari mogli postaviti te prikladne odgovore za svako od njih. Kada razmišljate o mogućim pitanjima, imajte na umu da novinari često postavljaju pitanja koja nisu izravno povezana s glavnom temom konferencije pa stoga morate biti i na to spremni. Neki uredi za tisak vode datoteke s popisom aktualnih tema koje se redovno ažuriraju, tako da nije potrebno uvijek iznova pripremati pisane materijale.
- Dan uoči tiskovne konferencije održite generalnu probu, posebice ako vladin dužnosnik nije opušten kada odgovara na pitanja. Neka djelatnici ureda za tisak glume novinare i postavljaju mu pitanja. To će pomoći i dužnosniku, i osoblju ureda, da uoče moguće nedostatke u odgovorima.
- Pažljivo izaberite datum održavanja tiskovne konferencije. Usporedite planirani datum s dugoročnim kalendarom događaja ostalih

Prilikom organiziranja konferencije za tisak, prvi je korak provjeriti imate li uistinu važne vijesti.

Za šefa države, to je rijetko problem. Za voditelja nekoga manjeg vladinog ureda, privlačenje pozornosti novinara može se pokazati težom zadaćom.

vladinih ureda kako biste izbjegli moguće kolizije s drugim medijskim događajima koji su planirani za taj dan.

- Razmislite o najboljem vremenu za održavanje konferencije. Sredinom jutra ili rano poslijepodne, često je najbolje vrijeme za potrebe različitih medijskih kuća.
- Razmislite hoćete li upotrijebiti vizualna pomagala. Imate li neki dobar vizual, poput velike zemljopisne karte kojom se vladin dužnosnik može poslužiti tijekom konferencije za tisak? Postavite je iza dužnosnika tako da je televizijske kamere mogu smjestiti u isti kadar. Također, ako je to moguće, napravite kopije vizuala i priložite ih u press materijal, tako da se novinari mogu njima poslužiti kada pišu izvješća, ili ih priložiti novinskom članku ili pokazati na snimci.
- Odlučite tko će, ili hoće li itko, najaviti dužnosnika vlade na početku tiskovne konferencije te tko će je zaključiti.
- Obavijestite novinare. Osim onih koji redovno pokrivaju aktivnosti dužnosnika o kojem je riječ, popis možete proširiti novinarima koji su stručnjaci za glavnu temu konferencije. Na primjer, ako je priča koju planirate vezana uz zaštitu okoliša, mogli biste pozvati i novinare koji najčešće pišu o ekološkim temama.
- Nazovite novinare jedan ili dva dana prije tiskovne konferencije kako biste ih podsjetili na datum. Pokušajte saznati tko namjera doći, a tko ne. Ovisno o tome, možete

izabrati veću ili manju prostoriju za održavanje konferencije.

- Najavu tiskovne konferencije stavite u kalendar događaja novinskih agencija.
- Pošaljite faks ili e-mail poruku novinarima iz drugih dijelova države, koji bi mogli biti zainteresirani za temu, ali nisu u mogućnosti doći na tiskovnu konferenciju.
- Osigurajte dovoljno vremena za pisanje, tiskanje, pakiranje i dostavu svih press materijala, poput paketa informacija, priopćenja za tisak, pregleda podataka, biografija i fotografija.
- Odlučite je li potrebno novinare akreditirati. Drugim riječima, hoće li samo određeni novinari primiti pozivnicu za tiskovnu konferenciju.
- Osigurajte tehničke uvjete za rad novinara. Osigurajte platformu za osvjetljenje, dodatne utičnice ili kablove, prevoditelja te višespojne audio kutije (dio tonske opreme koji ima jedan ulaz i više izlaza za priključak naprava za snimanje). Provjerite jesu li svi dijelovi opreme ispravni.
- Zadužite člana svojega osoblja da riješi logističke pojedinosti. Na dan održavanja tiskovne konferencije, on ili ona morali bi stići na lokaciju najmanje nekoliko sati ranije te biti spremni riješiti sve neplanirane okolnosti poput, primjerice, buke izvana ili loših vremenskih uvjeta ako se konferencija održava na otvorenome.

Ako se konferencija za tisak održava izvan sjedišta organizacije

- Odlučite treba li vam salon ili prostorija za doček vladinog dužnosnika.
- Osigurajte odgovarajući prostor koji zadovoljava tehničke zahtjeve novinara.
- Ponesite sa sobom brojeve telefona i mobilnih telefona ključnih ljudi na lokaciji, kao što su šef osiguranja, voditelj službe održavanja te sve osobe uključene u odnose s javnošću.

Čak i kada ste gost na nekoj drugoj lokaciji, planiranje svih aspekata nekog događaja izvan grada jednako je važno kao i planiranje na vlastitom terenu. Stvari mogu, i često krenu naopako. Na primjer, jedan vladin dužnosnik putovao je nekoliko sati kako bi vodio svečanost otvaranja novoga krila bolnice. On i njegov tajnik za tisak znali su kako će iza svečanog otvaranja odgovarati na pitanja novinara, ali su propustili unaprijed dogovoriti prikladno mjesto. Na kraju, duž-

nosnik je tiskovnu konferenciju održao pred 15 novinara u hodniku bolnice, s time da je školski orkestar svirao toliko glasno, da nitko ništa nije čuo, a sam hodnik bio je toliko uzak da TV snimatelji nisu mogli snimiti pristojan kadar.

Glasnogovornik je trebao nazvati bolnicu najmanje tjedan dana prije svečanosti te dogovoriti odgovarajuću prostoriju za tiskovnu konferenciju, obavijestiti novinare o točnom vremenu te zadužiti pomoćnika koji ih je pratio na tom putovanju da prije početka konferencije, možda čak i sat vremena ranije, provjeri prostor. Umjesto toga, novinari su bili frustrirani, a vladin dužnosnik propustio je priliku za dobar publicitet.

Tijekom konferencije za tisak

- Pripremite listu za potpis novinara i ostalih posjetitelja kako biste znali tko je bio nazočan.
- Prije početka tiskovne konferencije recite novinarima koliko im je vremena dužnosnik na raspolaganju te budite pripravní prekinuti pitanja u to, unaprijed utvrđeno vrijeme.
- Neka tiskovna konferencija i govori budu kratki. Novinari će bolje prihvatiti dužnosnika koji je dao kratku uvodnu izjavu i zatim odgovarao na njihova pitanja, nego onoga koji je održao polusatni govor.

- Osigurajte dovoljno vremena za pitanja novinara.
- Snimite govor i odgovore dužnosnika tako da kasnije možete napraviti njihov prijepis i arhivirati ga.
- Pribavite odgovore na sva neodgovorena pitanja. Ako dužnosnik ne zna odgovoriti na neko pitanje, neka to kaže i novinarima obeća odgovor kasnije istoga dana, prije isteka njihovoga roka za predaju članka ili priloga.

Nakon konferencije za tisak

- Prijepis tiskovne konferencije postavite na svoju Web stranicu što je prije moguće, tako da bude dostupan široj publici.
- Pošaljite materijale i prijepise s tiskovne konferencije svim novinarima koji nisu mogli doći, a mogli bi biti zainteresirani za temu konferencije.
- Održite riječ u svezi s dodatnim materijalima ili odgovorima koje ste obećali i učinite to prije isteka roka kojeg se novinari moraju pridržavati.
- Analizirajte svaki korak operacije i sačuvajte svoje bilješke za sljedeću tiskovnu konferenciju.

Imena novinara i njihovi rokovi

Da biste mogli brzo reagirati na najnovija zbivanja i stupiti u vezu s ciljanim novinarima kada im želite priopćiti neke vijesti, vodite ažuran popis medijskih kuća i novinara.

- Napravite popis imena svih novinara, njihovih veza, područja ili tema koje pokrivaju, adresa na poslu i kod kuće, brojeva mobilnih telefona, dojavljivača i faksa te e-mail adresa. Također vodite odvojeni popis novinara, kategoriziran po područjima interesa i zemljopisnim područjima.
- Popise redovno ažurirajte.
- Saznajte kako svaki od njih želi primati informacije – faksom, telefonom, elektronskom poštom.

- Saznajte rokove svakoga novinara i ne zovite ga u to vrijeme.
- Za svaku medijsku kuću, saznajte tko odlučuje koje vijesti se pokrivaju, kao i u koje vrijeme dana, tjedna ili mjeseca donosi takve odluke. Saznajte koliko vremena unaprijed žele saznati za održavanje nekog događaja.

10

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



10 Komunikacija u vrijeme krize

Krizna situacija javlja se iznenada, često neočekivano, i zahtijeva brzu reakciju. Kriza ometa uobičajene, rutinske aktivnosti te izaziva nesigurnost i stres.

Ponekad je riječ o prirodnoj pojavi poput zemljotresa ili nevremena, zemljotresa ili nevremena, a ponekad je izazivaju ljudi, ako je riječ o eksploziji, skandalu ili sukobu. U svakom slučaju, kriza može naškoditi reputaciji šefa neke organizacije. S druge strane, dobra reakcija u trenucima krize može ne samo sačuvati nečiji ugled, već ga i značajno povećati.

Za učinkovitu komunikaciju u trenucima krize ključno je biti pripremljen prije no što kriza izbije. Jednom kada se nađete u situaciji koja zahtijeva hitan odgovor, ostat će vam malo vremena za razmišljanje, a još manje za planiranje. Bez plana za krizne situacije, događaji će vas jednostavno nadvladati.

„Dobra komunikacija u trenucima krize temelji se na unaprijed utvrđenome i izgrađenom sustavu”, kaže bivši tajnik za tisak Bijele kuće Marlin Fitzwater. „Kada izbije kriza, zbijte raspored i popravite u hodu ono što možete. Ako inače svakodnevno držite konferenciju za tisak, sada ćete je održati tri puta dnevno. Trenuci krize nisu najbolje vrijeme za izmišljanje novog sustava.”

U trenucima krize najbolje je biti susretljiv i iskren te učiniti sve što možete kako biste olakšali izvještavanje. Novinari će svoja izvješća napisati i objaviti s vama ili bez vas. U vašem je interesu sudjelovati u stvaranju priče – čak i kada je ona negativna – kako bi mediji ispravno prenijeli vaš stav. U suprotnom, novinari neće imati drugog izbora, već napisati kako vladin dužnosnik „nije bio

spreman odgovoriti na naša pitanja”, što samo potiče sumnje i špekulacije.

„U vrijeme krize, okupite u istoj prostoriji sve ključne igrače i utvrdite stvarne činjenice. Nikada nemojte reći više no što znate, nemojte nagađati i redovno ažurirajte podatke koje dajete novinarima”, kaže Susan King, glasnogovornica dvaju saveznih ministarstava u Clintonovoj administraciji. „Novinari moraju doći do informacija. Ako im ne date ništa, izvještavat će o glasinama.”

Prije izbijanja krize

- Njeguajte iskren i vjerodostojan odnos s novinarima. Ako to učinite, jednom kada se nađete usred krize, novinari će biti manje sumnjičavi i spremniji na suradnju.
- Imenujte nekoga tko će biti zadužen za koordinaciju u vrijeme krize.
- Neka taj suradnik prikupi podatke o mogućim problematičnim pitanjima i trendovima. Procijenite ih, prikupite sve podatke koje možete i zatim izradite strategije komunikacije kako biste ih izbjegli ili promijenili njihov tijek.
- Odredite tko će biti članovi skupine za upravljanje krizom. Definirajte njihove uloge, mjere koje trebaju poduzeti te moguće scenarije događaja. Zabilježite njihove brojeve telefona u uredu i kod kuće te brojeve mobilnih telefona. Imajte pri ruci primjerke njihovih biografija. U trenucima krize, novinari će vjerojatno htjeti saznati više o ključnim osobama o kojima ovisi rješavanje krize.



- Za izabrane glasnogovornike organizirajte dodatnu obuku za rad s novinarima.
- Utvrdite poruku, ciljanu publiku te medijske kuće koje će vam biti potrebne u raznim varijantama kriznog plana.
- Saznajte i imajte pri ruci brojeve telefona u uredu i kod kuće te mobilnih telefona, kao i rokove za predaju članka ili emitiranja priloga, onih novinara koji su zaduženi za izvještavanje o vašoj organizaciji u trenucima krize.
- Imajte pripremljen plan za organizaciju kriznog centra za medije. Navedenim planom predvidite nabavu stolova, stolaca, telefona, mjesta za parkiranje, strujnih priključaka, mjesta za parkiranje vozila sa satelitskom opremom, fotokopirnih aparata pa čak i kave. Također morate razmisliti o osiguranju takve prostorije, što je vrlo važno i za vaše osoblje.

U trenucima krize

- Kada izbije kriza, odmah obavijestite novinare. U suprotnom, novinari će o tome saznati iz drugih izvora.
- Organizirajte krizni centar za novinare koji će raditi 24 sata na dan i u kojem, ili iz kojeg će se slati vijesti, ispravljati glasine, prikupljati podaci te održavati konferencije za tisak.
- Bez odlaganja se obratite javnosti putem uvježbanog glasnogovornika koji će medijima davati izvještaje. Neka novinari, a time i javnost, znaju da poduzimate odgovarajuće mjere za rješavanje situacije.

- Recite ono što znate i ništa više od toga. Nemojte nagađati. Ne dopustite da vas navedu na bilo kakvu izjavu koja se temelji na glasinama. Ako nešto ne znate, priznajte. U takvom slučaju, odgovor poput „problem se još uvijek istražuje”, najbolji je odgovor.
- Prikupite informacije što je brže moguće. Saznajte odgovore na osnovna pitanja: tko, što, kada, gdje i zašto. Odgovor na pitanje „zašto” ponekad ćete saznati tek kasnije.
- Dovedite u krizni centar vođe vlade ili ministarstva te druge visoke dužnosnike. Otkazite sve druge planove. Ljudi žele vidjeti vođe, a ne samo glasnogovornike. Ako u kriznim trenucima dovedete najodgovornije dužnosnike pred novinare, time ćete steći povjerenje javnosti i pokazati da vaša organizacija problem shvaća ozbiljno.
- Obavijestite osoblje svojega, ali i ostalih vladinih ureda, u isto vrijeme kada obavještavate i novinare. Ako su mediji jedini izvor informacija za osoblje, moral može biti ugrožen, a zaposlenici zbunjeni i povrijeđeni, posebice ako mediji netočno izvještavaju o incidentu o kojem je riječ. S obzirom na to gdje rade, ostali ih ljudi gledaju kao mogući izvor informacija, pa od njih ponekad „procure” povjerljivi podaci ili glasine. Uvjerite se da su i oni točno informirani.
- Komunicirajte s osobljem vašega i ostalih vladinih ureda putem elektronske pošte ako je to moguće, ili putem priopćenja za tisak i drugih materijala, koje ćete dostaviti svakom uredu. Ako nije riječ o velikome broju ljudi, sazovite sastanak na kojem će članovi kriznog tima odgovarati na pitanja zaposlenika.
- Zadržite mirno, dobrodušno i susretljivo držanje. Nastojte ne odavati dojam uzbuđenosti ili shrvanosti.
- Preduhitrite negativan publicitet i obavijestite javnost o aktivnostima koje ste poduzeli s ciljem rješavanja krize. Provjerite vijesti prije nego što ih objavite.
- Novinarima organizirajte pristup mjestu događaja ako je to moguće. Televizija želi slike. Ako je prostor ograničen, organizirajte tzv. press pool, u kojem će svaki medij imati po jednoga svojeg predstavnika na mjestu događaja – novinske agencije, dnevni listovi, televizijske i radio postaje, časopisi i fotoreporter. Oni će napisati izvješća ili napraviti snimke i podijeliti ih

sa svim svojim kolegama. U tom slučaju, mediji ne smiju objaviti izvješća ili snimke – ne smiju to čak niti članovi poola – sve dok ih ne dobiju svi zainteresirani novinari.

- Pobrinite se za sve praktične potrebe novinara poput mjesta za parkiranje vozila, telefona, električnih priključaka, stolova i stolaca.
- Zapisujte u dnevnik pozive novinara, pitanja koja su vam postavili, rokove kojih se moraju pridržavati, obećanja koja ste im dali te ime osobe koju ste zadužili za pripremu odgovora ili kojoj ste prosljedili upit.
- Uvijek uzvratite svaki poziv. Ako to ne učinite, novinari će informacije potražiti drugdje. Svoja izvješća napisat će sa ili bez vaše pomoći. Ako ne budete dostupni, nećete moći zadržati kontrolu nad pričom.
- Jednostavni iskazi dobre volje pomoći će vam da steknete povjerenje javnosti. Otklonite sumnje. Recite što se poduzima kako bi se problem riješio, pomoglo onima koji su ugroženi i život vratio u normalan tijek. Ali najprije provjerite činite li uistinu ono što kažete da činite.
- Pobrinite se da glasnogovornik bude uključen u sve odluke i mjere koje provode visoki dužnosnici. Svaka odluka ima javne posljedice, bez obzira znaju li to oni koji ih donose.
- Izbjegavajte imenovati krivce. To se može učiniti nakon provedene istrage.
- Za svoje aktivnosti nastojte osigurati potporu trećih osoba. Nađite vjerodostojne ljude koji su se već našli u sličnim situacijama i koji mogu privući pozornost javnosti, da javno daju potporu vašim mjerama.
- Ažurirajte informacije često i redovno. Najavite kada ili koliko često planirate objaviti najnovije podatke.
- Pratite izvješća u medijima te odmah ispravite sve uočene netočnosti.
- Otvorite Web stranicu kako biste ljude obavijestili o razvoju događaja. Na stranicu stavite sva priopćenja za tisak, najave, činjenice te adrese drugih izvora informacija.
- Organizirajte skupinu za analizu problema s ciljem njegove prevencije u budućnosti. Nije riječ o formalnosti; ova skupina ljudi mora imati stvarne ovlasti.
- Upamtite: otvorenost i susretljivost u trenucima krize jačaju vaš ugled i vjerodostojnost među novinarima. Gledajući dugoročno, to vam može biti od velike pomoći.

Nakon krize

- Ocijenite učinkovitost svojega kriznog plana te načina na koji su ljudi reagirali.
- Ispravite sve uočene nedostatke kako se ne bi ponovili u budućnosti.

Za učinkovitu komunikaciju u trenucima krize ključno je biti pripremljen prije no što kriza izbije. Jednom kada nađete u situaciji koja zahtijeva hitan odgovor, ostat će vam malo vremena za razmišljanje, a još manje za planiranje. Bez plana za krizne situacije, događaji će vas jednostavno svladati.

Komunikacija u vrijeme krize – pet savjeta

- Pripremite plan za krizne situacije.
- U trenucima krize, obratite se javnosti bez odlaganja, ali recite samo ono što uistinu znate.
- Dovedite u krizni press centar najviše dužnosnike.
- Izvijestite osoblje svojega ureda i ostalih vladinih ureda.
- Ažurirajte podatke često i redovno.



U trenucima krize,
najbolje je biti susretljiv
i iskren te učiniti sve
što možete kako biste
olakšali izvještavanje.
Novinari će svoja
izvješća napisati
i objaviti s vama ili
bez vas.

Izveštavanje iz „poola”

Izveštavanje iz novinarskog „poola” koristi se kada lokacija nekoga događaja ili tiskovne konferencije nije dovoljno prostrana da primi sve zainteresirane novinare.

Na primjer, u Sjedinjenim Američkim Državama, novinarski „pool” vrlo je česta pojava u Bijeloj kući, radi ograničenog prostora u uredu predsjednika i ostalim prostorijama.

☞ Izveštavanje iz poola znači da sve vrste medija delegiraju po jednoga svojeg predstavnika radi udruženog izvještavanja s nekog događaja; oni čine tzv. „pool”, odnosno pišu izvješće ili snimaju događaj te stavljaju svoje materijale na raspolaganje svim svojim kolegama u tiskovinama i elektronskim medijima. Materijal se daje svima u isto vrijeme i nitko ga ne smije objaviti sve dok ga nisu dobili svi zainteresirani novinari.

☞ Tipičan „pool” čine po jedan predstavnik novinskih agencija, dnevnih listova i časopisa te jedan televizijski i radio novinar, jedan snimatelj, jedan tonski snimatelj i fotoreporter. Ponekad, „pool” može činiti jedna jedina televizijska kamera koja snima događaj, s time da se snimka izravno prenosi novinarima okupljenima u susjednoj prostoriji.

☞ „Pool” može biti još manji. Kada je predsjednik Bill Clinton došao na jedan pogreb u Akademiju ratne mornarice SAD, veličina kapelice te predviđeni protokol prisilili su novinare na izvještavanje iz „poola”. Ulazak u kapelicu dopušten je samo jednoj kameri. Ostali novinari i kamere bili su smješteni u podrumu, gdje su primali izravan prijenos događaja, na temelju kojega su pripremili svoja izvješća.

11

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



11

Planiranje događaja

Vladin ured za tisak zadužen je za organizaciju raznih vrsta javnih događaja. Postoje „medijski događaji”, kamo se novinari pozivaju, a postoje i drugi događaji, koje novinari mogu, ali i ne moraju pratiti.

Glasnogovornik bi morao biti nazočan na svakom od tih događaja, bez obzira je li otvoren za novinare ili nije, te bez obzira na to jeste li na takvom događaju domaćin ili gost.

Gledajte na te događaje kao na kazalište ili balet. Za sve je potreban plan i scenarij, a sve pojedinosti moraju biti vezane uz glavnu temu drame ili baleta. Svaka pojedinost i uloga svake osobe moraju biti dobro osmišljeni. Redatelj – netko od vaših pomoćnika – mora biti na mjestu događaja i pobrinuti se da se sve odvija prema planu.

Planiranje događaja na „domaćem” terenu

Temeljito planiranje nužno je za sve događaje u kojima sudjeluje glasnogovornik, a posebice u slučaju posjete šefa jedne države ili sastanka nekolicine ministara vanjskih poslova.

- Kao prvi korak, odredite osobu koja će nadgledati organizaciju cijeloga događaja. Taj suradnik može biti zadužen za sve pojedinosti ili nadgledati određeni broj ljudi koji imaju različite zadatke.
- Nakon toga odlučite o glavnoj temi događaja:
 - Koja je njena svrha?
 - Koje ciljeve želite ostvariti?
 - Kakav biste dojam željeli stvoriti?
- Utvrdite rokove za različite elemente događaja.
 - Do kojega datuma govori moraju biti spremni?
 - Do kojega datuma vas novinari moraju obavijestiti o svojim posebnim potrebama – platformama za TV kamere, stolcima, šatorima, kablovima i telefonima?

- Do kada moraju biti izdana sva odobrenja?
- Do kojega datuma pozivnice moraju biti dostavljene?
- Organizirajte redovne sastanke sa svim osobama uključenima u organizaciju događaja kako biste se uvjerali da se zadatke obavljaju kako je predviđeno. Posjetite mjesto događaja najmanje jedan dan ranije kako biste provjerili pojedinosti organizacije. Što je događaj veći, prostor morate ranije provjeriti – ako je riječ o državničkom posjetu, vjerojatno tjednima unaprijed; ako je riječ o polusatnom ministarskom sastanku, dovoljno je jedan sat ranije. U svakom slučaju, uvijek zadužite jednog pomoćnika da bude na mjestu događaja nekoliko sati prije planiranoga početka događaja kako bi se on ili ona mogli pobrinuti za sve nepredviđene probleme koji se mogu pojaviti u posljednji trenutak.
- Pripremite pisani sinopsis koji uključuje satnicu događaja, popis sudionika, glavne teme rasprave ili govora, biografije ključnih sudionika događaja te sažetak političkih i drugih ključnih tema, kao i novinske članke o navedenim temama.
- Napišite kratka pisma zahvale svima koji su bili uključeni u događaj, kako sudionicima, tako i osoblju koje je sudjelovalo u organizaciji.
- Održite naknadni sastanak s vlastitim osobljem i napišite kratko izvješće o tome što je bilo dobro, a što nije te na čemu bi trebalo poraditi ubuduće.

Temeljito planiranje nužno je za sve događaje u kojima sudjeluje glasnogovornik, a posebice u slučaju posjete šefa jedne države ili sastanka nekolicine ministara vanjskih poslova.

Opće prihvaćena teorija u Sjedinjenim Američkim Državama nalaže da je za svaki sat trajanja događaja potrebno 5 do 10 sati planiranja.

Planiranje događaja „na gostujućem terenu”

Čak i kada je riječ o događaju kojeg organizira netko drugi, gdje je vaš dužnosnik vlade pozvan održati govor, provjerite sve pojedinosti vezane uz njegovo sudjelovanje, uključujući pozivnice i press materijale u kojima se dužnosnik spominje.

Neka netko iz vašega ureda uvijek bude na mjestu prije početka samoga događaja. On ili ona mogu u vaše ime dogovoriti pojedinosti, saznati ima li promjena u programu te obavijestiti o tome vašega dužnosnika. U suprotnom, nećete imati nikakvu kontrolu nad sudjelovanjem vašega dužnosnika.

Važan dio planiranja događaja na „gostujućem terenu” jest procjena poziva. Razmislite o sljedećem primjeru; jedan dužnosnik vlade putovao je nekoliko sati kako bi održao govor pred ljudima za koje je vjerovao da odobravaju njegovu politiku. Međutim, jednom kada je stigao, shvatio je kako se na pozornici nalaze i njegovi protivnici te da se od njega očekuje da s njima raspravlja pred neprijateljski raspoloženom publikom. Nitko iz njegovoga ureda za tisak nije prethodno provjerio o kakvom je skupu riječ, a budući da je poziv bio uručen usmenim putem, nitko nije znao da se rasprava sasvim udaljila od predviđene teme.

Kako bi spriječili moguća iznenađenja, mnogi političari zahtijevaju pisane pozivnice. Na taj način točno znaju što se od njih očekuje, što im omogućuje da pregovaraju o uvjetima svojega sudjelovanja, sukladno onome što je napisano. Nakon toga, mnogi šalju pisane

odgovore na pozivnice, u kojima definiraju uvjete svojega sudjelovanja.

Kada poziv stigne telefonom, glasnogovornik ili osoba zadužena za sastavljanje kalendara može reći: „Sukladno našoj politici, sve pozivnice moraju biti u pisanoj formi. Molimo da nam poštom, elektronskom poštom ili faksom pošaljete zahtjev sa sljedećim informacijama:”

- Naziv događaja.
- Njegovu svrhu.
- Datum i satnicu. S tim u vezi, dobro je saznati ima li prostora za izmjene. Na primjer, ako je predviđeno da konferencija traje nekoliko dana, a nastup dužnosnika je predviđen za dan kada on ili ona ima druge obveze, može li se nastup premjestiti na neki drugi dan?
- Lokaciju.
- Broj ljudi koji se očekuje.
- Hoće li biti i drugih sudionika i ako da, tko su oni.
- Postoji li tradicija da određeni gost uvijek govori na tome događaju. Je li taj tradicionalni gost upravo dužnosnik za kojega radite – primjerice, u svojstvu guvernera države.
- Kakvu ulogu će imati dužnosnik – održati glavni govor, biti jedini govornik, biti jedan od nekoliko govornika i tako dalje.
- Je li taj događaj otvoren ili zatvoren za medije.
- Je li riječ o godišnjem ili redovnom događaju, kako su ga mediji popratili u prošlosti.

Nakon toga možete procijeniti pisani poziv te izmijeniti ono što vam ne odgovara, pregovarajući sukladno onome što stoji u pisanome pozivu. A u svome pisanom odgovoru možete utvrditi ono što vam je prihvatljivo te uvjete pod kojima je vaš dužnosnik voljan sudjelovati.

Ključni koraci pri organizaciji događaja

- Pribavite pisanu pozivnicu.
- Saznajte kada i gdje se događaj planira održati te mogu li se datum i točno vrijeme nastupa po potrebi izmijeniti.
- Razjasnite svrhu događaja te što organizator očekuje od vašega dužnosnika.
- Saznajte hoće li događaj biti otvoren za novinare.
- Saznajte broj gostiju i ostalih sudionika.

Lokacija

Jednom kada ste odlučili koja je „poruka” nekoga događaja, trebali biste izabrati najbolje mjesto za njegovo održavanje s ciljem slanja poruke u javnost.

Na primjer, ako je riječ o najavi vezanoj uz područje obrazovanja, najbolja lokacija za takav događaj mogla bi biti jedna škola. Jednom kada ste izabrali školu, razmislite o sljedećem:

- Koja je učionica najbolja za organiziranje događaja?
- Je li potrebno uključiti starije ili mlađe učenike?
- Kakvu sliku želim stvoriti; kakva pozadina to najbolje postiže, a prikladna je za moju poruku?

- Tko bi još morao biti na mjestu događaja da pomogne oblikovati poruku? Na primjer, hoćete li u događaj uključiti učitelje ili ravnatelja škole, ili možda ministra obrazovanja, bilo kao govornike, ili kao goste? Odlučite kada ćete ih pozvati, tko će ih pozvati te koju ste im ulogu, ako ikakvu, namijenili.

Sinopsis

U Sjedinjenim Američkim Državama, kada visoki državni dužnosnici poput guvernera američke države, člana kabineta, a svakako predsjednika i dopredsjednika, sudjeluju u nekome događaju, uoči nastupa dobit će sinopsis.

Tu knjižicu priprema osoblje organizatora. Svrha joj je intenzivirati sudjelovanje svake osobe... i izbjeći iznenađenja.

Tipičan sinopsis sadrži odgovore na sljedeća pitanja:

- Svrha događaja.
- Stil odijevanja – neformalno, poslovno, formalno.
- Vremenska prognoza za dan kada se događaj planira održati.
- Brojnost publike.
- Hoće li novinari imati pristupa. Očekuju li se televizijske kamere.
- Lokacija događaja.
- Ime koordinatora događaja te broj njegovoga telefona, mobilnog telefona i dojavljivača.

- Ključne političke teme značajne za područje u kojem će se događaj odigrati. Sinopsis može sadržavati i preslike novinskih članaka o navedenim temama.
- Imena sudionika, njihove naslove i veze te sažetak onoga što će raditi ili reći tijekom samoga događaja. Dodajte i biografije, ako je to prikladno, zajedno s uputom za pravilan izgovor imena ako su neobična.
- Dnevni red ili satnicu zbivanja, iz minute u minutu.
- Koja bi pitanja mogli postaviti novinari i publika te moguće odgovore.
- Popis tema koje treba istaknuti, odnosno izbjeći.
- Imena svih ljudi koje je dužnosnik dužan pozdraviti s govornice.
- Tlocrt pozornice, uključujući mjesto gdje će dužnosnik sjediti ili stajati, te uz koga.

12

DJELOTVORAN URED ZA TISAK



12 Etika: Kodeks ponašanja

Vladin ured za tisak istovremeno djeluje na dva plana. On je taj koji javnosti tumači poziciju vlade, ali s druge strane, istovremeno zastupa interese medija te ljudi izvan vlade. Ova dvojna uloga povremeno će vam nametnuti teške moralne dvojbe.

Kao glasnogovornik, što ćete učiniti ako vam šef naloži da novinarima zatajite informacije koje po svojoj naravi nisu povjerljive? Što ćete učiniti ako vaš šef laže novinarima, i vi to znate?

Vladini glasnogovornici moraju se nositi s ovakvim problemima u svakoj državi, uključujući Sjedinjene Američke Države. Kako bi olakšali svoju poziciju, mnogi su utvrdili etička načela svojega posla.

Takvi vrijednosni sustavi, uz pomoć kojih osoba odlučuje što je ispravno, a što neispravno, pošteno ili nepošteno, pravedno ili nepravedno, određuju prihvatljive norme ponašanja kojih su se profesionalci i zaposlenici dužni pridržavati. Oni predstavljaju savjest struke. Što je jednako važno, dobro razrađena etička načela poslodavcu će nedvosmisleno objasniti standarde ponašanja kojih će se njegovi ili njeni zaposlenici pridržavati.

Djelatnici vladinih ureda za odnose s javnošću moraju donositi odluke koje će zadovoljiti interese javnosti i njihovoga poslodavca, ali i njihova osobna načela i profesionalne standarde. Budući da te vrijednosti ponekad dolaze u sukob, u krajnjem ishodu, pravila ponašanja mogu biti mjerilo ispravnog ponašanja. U stvarnosti, glasnogovorniku je vjerodostojnost najvažnija. Iako je važno pokazati odanost poslodavcu, sve osim totalne iskrenosti u kontaktima s medijima, uništiti će vjerodostojnost glasnogovornika, a time i vrijednost koju on ili ona ima za svojega poslodavca.

Povjerenje koje glasnogovornik uživa među novinarima teško se stječe, i to uvijek i isključivo nakon dužeg razdoblja u kojem se on ili ona uspjela dokazati profesionalnim i moralnim ponašanjem. Stoga, prvi cilj moralnog djelatnika u komunikacijama jest vjerno prenošenje stvarnih činjenica o nekom događaju, problemu, politici ili planu.

Iako se naizgled čini da bi vlada i mediji morali biti međusobno suprotstavljeni u svojim pravilima ponašanja, u jednome demokratskom društvu njihova načela imat će mnogo toga zajedničkog. U Sjedinjenim Američkim Državama, na primjer, profesionalno-etički standardi ponašanja vladinih dužnosnika i službenika zaposlenih u komunikacijama s javnošću, baš kao i kodeksi časti novinara, nalažu da profesionalac bude odgovoran, istinoljubiv i točan; da ne zastupa suprotstavljene interese; da radi za dobro javnosti; da bude pošten; i da bude čuvar povjerenja javnosti.

Kada je riječ o istinoljubivosti i točnosti, Američka udruga urednika dnevnih listova (izvorno „ASNE”), u svojem pravilniku utvrđuje: „Povjerenje čitatelja temelj je dobrog novinarstva. Potrebno je poduzeti sve mjere kako bi sadržaj vijesti bio točan, slobodan od bilo kakvih predrasuda, prenesen u svojem izvornom kontekstu te da pravedno zastupa sve zainteresirane strane.” Pravilnikom se također nalaže da se sve materijalno značajne netočnosti ili propusti moraju ispraviti odmah i na istaknutom mjestu.



Slično tome, u svojem kodeksu časti, Nacionalna udruga vladinih glasnogovornika (izvorno: „NAGC”) kaže da glasnogovornici neće „svjesno prenijeti netočnu informaciju ili informaciju kojom zavode u bludnju te će bez odlaganja poduzeti sve mjere za ispravak takve, netočne informacije, ili informacije kojom su zaveli u bludnju, ili glasine.”

Oba ova kodeksa časti nalažu svojim profesionalcima da djeluju za opće dobro, a ne u svoju vlastitu korist, te da budu odgovorni za posao koji obavljaju. Kada je riječ o općem dobru i povjerenju javnosti, kodeks časti ASNE kaže da sloboda tiska pripada narodu. „Slobodu tiska mora se zaštititi od svakog ograničenja ili napada bilo koje osobe, javne ili privatne. Novinari moraju uvijek budni kako bi osigurali da se javni poslovi vode javno. Moraju bdjeti kako bi spriječili sve one koji bi medije iskoristili za vlastiti probitak.” Kodeks NAGC kaže da glasnogovornici vlade moraju „voditi svoj profesionalni život sukladno interesima javnosti, poštujući načelo da je svatko od nas čuvar povjerenja javnosti.”

Ideali izraženi u ovim kodeksima daju smjernice, ali kako odgovoriti na pitanja profesionalne etike tamo gdje se njihovom promišljanju nije posvetilo dovoljno pozornosti? Osobe koje rade na informiranju javnosti mogu razmisliti o sljedećem:

- Usvojite kodeks časti za glasnogovornike vlade i dostavite ga svima, kako ljudima iz struke koje obvezuje, tako i njihovim poslodavcima.
- Sazovite sastanke vladinih glasnogovornika. Osnujte profesionalne udruge i klubove. Pritisak kolega u smislu ponašanja sukladno

određenim standardima može biti protuteža nemoralnim postupcima. Razgovor o problemima koji vas muče, zajedničkim interesima i sukobima mišljenja, pomoći će vam da ih riješite.

- Osmislite programe za obrazovanje svih onih koji žele raditi u odnosima s javnošću.
- Za one koji već pripadaju struci, potaknite programe dodatnog obrazovanja, kako u zemlji, tako i u inozemstvu. Upoznajte se s time kako drugi rade; to je prilika da preuzmete njihova najbolja iskustva.
- Pokrenite publikacije, biltene i Web stranice radi razmjenjivanja informacija o sličnim problemima.

U nastavku slijede ključni odlomci iz kodeksa časti NAGC.

„Članovi Nacionalne udruge vladinih glasnogovornika obvezuju se i izražavaju svoju predanost ciljevima bolje komunikacije, razumijevanja i suradnje među ljudima.”

„Mi vjerujemo da je istina nepovrediva i sveta; da je pružanje javnih informacija bitna državna služba; i da javnost, u najširem smislu, te svaki pojedini građanin, imaju pravo na identičnu, potpunu, razumljivu i pravovremenu informaciju o svojoj vladi. Članovi udruge:

- ponašat će se profesionalno te u odnosu na javnost biti istinoljubivi, točni, pravedni, savjesni i odgovorni, uz poštovanje opće prihvaćenih standarda dobrog ukusa.
- vodit će svoj profesionalni život sukladno interesima javnosti, poštujući načelo da je svatko od nas čuvar povjerenja javnosti.
- prenosit će istinu vođama vlastite organizacije i ne upuštati se u bilo kakve postupke koji mogu korumpirati kanale komunikacije i procese upravljanja državom.
- neće svjesno prenijeti netočnu informaciju ili informaciju kojom zavode u bludnju te će bez odlaganja poduzeti sve mjere za ispravak takve, netočne informacije, ili informacije kojom su zaveli u bludnju, ili glasine.
- objavit će imena i funkcije pojedinaca koji odlučuju o politikama vlade, pojedinosti o procesima odlučivanja te način na koji zainteresirani građani mogu sudjelovati.
- neće zastupati suprotstavljene interese i u potpunosti će poštovati sve statute, izvršne napatke, zakone i propise kojima je propisano otkrivanje podataka o takvim interesima.

- spriječit će mogućnost nedolične uporabe podataka od strane 'upućenika' ili trećih osoba te nikada neće upotrijebiti saznanje stečeno na radnom mjestu za vlastiti probitak.
- neće jamčiti ili obećati ostvarenje bilo kakvog određenog rezultata, osim onoga što je pod njegovom ili njenom izravnom kontrolom.
- neće prihvatiti nikakve naknade, provizije, poklone ili obećanja u smislu budućeg probitka, ili materijalne ili nematerijalne vrijednosti koje su, ili za koje se može misliti da su povezane s radom ili aktivnostima u državnoj službi.
- štiti će povjerenje sadašnjih i bivših zaposlenika, kao i povjerljivost podataka koje su saznali na sastancima i iz dokumenata, sukladno zakonu, propisima i razboritosti.
- neće nepravедno naškoditi profesionalnome ugledu ili aktivnostima druge osobe, privatne organizacije ili vladinog tijela.
- neće sudjelovati u aktivnostima kojima je cilj manipulacija cijenom vrijednosnica neke tvrtke.

„Ako član udruge raspolaže dokazom ili sumnja da je neki drugi član udruge počinio nemoralan, protuzakonit ili nepošten čin, uključujući povredu odredbi ovog Kodeksa, dužan je bez odlaganja informaciju dostaviti odgovarajućim tijelima, a to mogu biti predsjednik NAGC ili predsjedavajući Povjerenstva za etičnost NAGC. One članove za koje se utvrdi da su prekršili Kodeks časti organizacije, udruga može razriješiti članstva.”

Iako je važno pokazati odanost poslodavcu, sve osim totalne iskrenosti u kontaktima s medijima, uništiti će vjerodostojnost glasnogovornika, a time i vrijednost koju on ili ona ima za svojega poslodavca.

Na Internetu

Sve agencije savezne vlade u SAD – kao i većina državnih, lokalnih i regionalnih agencija – objavljuju svoje poruke i putem World Wide Web-a.

Internet stranice za javnost glavnih saveznih ministarstava često uključuju raspored ili kalendar javnih nastupa njihovih ključnih dužnosnika, bilo na „domaćem terenu” ili putem satelita; tekstove priopćenja za tisak, govora i izjava; preglede podataka i najave za medije; fotografije i slajdove; posebna izvješća i publikacije; čak i informativne radio programe...i sve to iz jednoga, jedinog izvora.

Da biste stekli dojam o dubini i širini informacija koje putem Interneta nude uredi za tisak 14 saveznih ministarstava SAD, pogledajte jednu ili više Web adresa koje dajemo u nastavku. Također se možete uključiti u on-line urede za tisak više od 60 specijaliziranih neovisnih agencija i tvrtki vlade SAD na http://www.firstgov.gov/us_gov/establishments.html.

Ministarstvo pravosuđa
<http://www.usdoj.gov/03press/index.html>

Ministarstvo rada
<http://www.dol.gov/dol/public/media/main.htm>

Državno tajništvo
<http://www.state.gov/press/>

Ministarstvo transporta
<http://www.dot.gov/affairs/briefing.htm>

Ministarstvo financija
<http://www.ustreas.gov/headlines.html>

Ministarstvo za pitanja veterana
<http://www.va.gov/opa/>

Ministarstvo poljoprivrede
<http://www.usda.gov/newsroom.html>

Ministarstvo trgovine
<http://www2.osec.doc.gov/>

Ministarstvo obrane
<http://www.defenselink.mil/news/>

Ministarstvo obrazovanja
<http://www.ed.gov/news.html>

Ministarstvo energetike
<http://www.energy.gov/press/index.html>

Ministarstvo zdravlja i skrbi
<http://www.hhs.gov/news/>

Ministarstvo stanovanja i urbanog razvoja
<http://www.hud.gov/news/index.cfm>

Ministarstvo unutrašnjih poslova
<http://www.doi.gov/doipress/>

UREDILI

ODGOVORNI UREDNIK: George Clack

AUTOR: Marguerite H. Sullivan

UREDNIK: Kathleen E. Hug

DIZAJN: Diane K. Woolverton

RECENZENT: Ellen F. Toomey

ILUSTRACIJE: Ron Chan

O AUTORICI:

Marguerite H. Sullivan stručnjak je za odnose s javnošću i komunikacije. Svoju karijeru započela je kao novinarka i kolumnistica u Copley News Service, a nastavila na mjestu izvršne direktorice časopisa *Washington Woman Magazine*, od 1984. do 1986. godine.

Na političku scenu stupila je 1991. godine, kada je postala direktorica komunikacija u Nacionalnoj nakladi za humanistiku. Godine 1991. postala je dužnosnik Bijele kuće, gdje je najprije radila na mjestu pomoćnice dopredsjednika Dana Quaylea, u vrijeme administracije predsjednika Georgea Busha (1989–1993), a zatim na mjestu tajnice ureda i glasnogovornice Marilyn Quayle, supruge dopredsjednika. Nakon toga, radila je u saveznoj administraciji kao članica kabineta i direktorica za vezu na saveznoj razini za tadašnjeg guvernera države New Jersey, gđu Christine Todd Whitman.

Tijekom predsjedničke kampanje 2000. godine, M. Sullivan bila je tajnica ureda te glasnogovornica Lynne Cheney, supruge dopredsjednika Dicka Cheneyja. Danas je dopredsjednica za komunikacije i vanjske poslove Međunarodnoga republikanskog instituta, privatne neprofitne organizacije posvećene promociji demokracije širom svijeta.

Državno tajništvo SAD
Ured za međunarodne programe informiranja
<http://usinfo.state.gov>