

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**NADA SERAJNIK SRAKA**

**USPEŠNOST IN UČINKOVITOST  
JAVNIH  
KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, december 2006

Univerza v Ljubljani

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**NADA SERAJNIK SRAKA**

**USPEŠNOST IN UČINKOVITOST  
JAVNIH  
KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ**

**Magistrsko delo**

Mentor: doc. dr. Dejan Verčič

Somentor: doc. dr. Samo Uhan

Ljubljana, december 2006

# KAZALO VSEBINE

<i>1. UVOD</i> .....	5
1.1. IZHODIŠČE.....	5
1.2. PREDMET MAGISTRSKE NALOGE IN CILJ RAZISKAVE.....	8
1.3. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA, HIPOTEZE IN OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV RAZISKAVE.....	10
1.4. PRISTOP IN UPORABLJENE METODE .....	13
1.5. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA .....	14
<i>2. JAVNA KOMUNIKACIJSKA KAMPANJA</i> .....	15
2.1. DEFINICIJE .....	16
2.2. TEORETSKE PODLAGE IN PRISTOPI K JAVNIM KOMUNIKACIJSKIM KAMPANJAM.....	18
2.3. NAMENI JAVNIH KAMPANJ V ŠIRŠEM DRUŽBENEM KONTEKSTU .....	22
2.3. VRSTE JAVNIH KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ .....	25
2.3.1. <i>Politične kampanje</i> .....	26
2.3.2. <i>Komunikacijske kampanje javnega interesa</i> .....	27
2.4. ZGODOVINA JAVNIH KAMPANJ.....	29
2.5. ZNAČILNOSTI JAVNIH KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ .....	31
<i>3. NAČRTOVANJE JAVNIH KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ</i> .....	33
3.1. STRATEŠKO NAČRTOVANJE .....	33
3.2. NORMATIVNI MODEL JAVNE KOMUNIKACIJSKE KAMPANJE .....	35
3.3. KLJUČNI KORAKI PRI NAČRTOVANJU JAVNE KOMUNIKACIJSKE KAMPANJE.....	37
3.3.1. <i>Predpriprava</i> .....	38
3.3.2. <i>Formativno raziskovanje</i> .....	39
3.3.3. <i>Segmentiranje javnosti</i> .....	40
3.3.4. <i>Določitev namenov in ciljev kampanje</i> .....	41
3.3.5. <i>Oblikovanje sporočil</i> .....	43
3.3.6. <i>Izbira komunikacijskih kanalov</i> .....	44
<i>4. VREDNOTENJE JAVNIH KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ</i> .....	46
4.1. SPLOŠNA TEORIJA VREDNOTENJA.....	46
4.1.1. <i>Družbeni kontekst vrednotenj</i> .....	48
4.1.2. <i>Cilji vrednotenja</i> .....	49
4.1.3. <i>Vrste vrednotenja</i> .....	49
4.1.4. <i>Metodologija vrednotenj</i> .....	50
4.1.5. <i>Politični in etični vidiki vrednotenja</i> .....	51
4.2. VREDNOTENJE JAVNIH KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ.....	52
4.2.1. <i>Razlogi za vrednotenje</i> .....	53
4.2.2. <i>Kaj je končni cilj vrednotenja – uspeh, izid, učinek?</i> .....	54
4.2.2. <i>Vrste in metode raziskovanja in vrednotenja</i> .....	56
4.2.3. <i>V iskanju pravega modela vrednotenja</i> .....	60
4.2.4. <i>Kritični pogled na prakso vrednotenja</i> .....	65

5. RAZISKAVA.....	67
5.1. IZHODIŠČE RAZISKAVE.....	67
5.2. IZVEDBA RAZISKAVE .....	69
5.3. REZULTATI PREGLEDOVANJA .....	70
5.4. REZULTATI RAZISKAVE .....	71
5.4.1. Pregled rezultatov na ravni načrtovanja.....	71
5.4.2. Pregled rezultatov na ravni vrednotenja .....	75
5.5. KONČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE.....	77
6. PRIMERJAVA Z DOBRO PRAKSO .....	81
6.1. NAČRTOVANJE IN VREDNOTENJE VLADNIH KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ NA NIZOZEMSKEM .....	81
6.1.1. Pristop k načrtovanju in vodenju .....	81
6.1.2. Pristop k merjenju in vrednotenju komunikacijskih rezultatov.....	82
6.1.3. Učinki kampanj .....	84
6.1.4. Uporabnost rezultatov.....	84
6.2. NAČRTOVANJE IN VREDNOTENJE VLADNIH KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ V SLOVENIJI .....	86
6.2.1. Pristop k načrtovanju in izvajanju komunikacijskih kampanj .....	87
6.2.2. Pristop k merjenju rezultatov.....	88
7. SKLEPNE UGOTOVITVE.....	90
8. LITERATURA IN VIRI .....	98
9. PRILOGE .....	109
PRILOGA A - SEZNAM OBRAVNAVANIH VLADNIH KAMPANJ V RAZISKAVI .....	109
PRILOGA B - NORMATIVNI MODEL KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA .....	111
PRILOGA C - NORMATIVNI MODEL NAČRTOVANJA MERLJIVIH CILJEV .....	112
PRILOGA D – NORMATIVNI MODEL VREDNOTENJA .....	113
PRILOGA E - VPRAŠALNIK O PRISTOPU K NAČRTOVANJU, VODENJU, VREDNOTENJU .....	114

# 1. UVOD

## 1.1. Izhodišče

Vlada določa, usmerja in usklajuje izvajanje politike države in če želi biti pri tem uspešna ter se obdržati na oblasti, potrebuje razumevanje in podporo državljanov. Javne politike posredno ali neposredno zadevajo vsakega člana družbe. Tvorijo jih aktivnosti vlade, ministrstev; oblikujejo se na lokalni, regionalni, nacionalni ravni; najdemo jih zapisane v zakonih, administrativnih odločitvah, pravnih razlagah. Vlada je del in hkrati vrh državne uprave, ki odloča o družbenih zadevah, ki ima regulativno in usmerjevalno vlogo pri vodenju družbenega razvoja države. Vlada je del širše javne uprave, ki vključuje državno upravo, javne službe oz. vse organizacije teritorialnega ali funkcionalnega tipa, ki opravljajo naloge javnega pomena, javne naloge zagotavljanja javnih dobrin (Šmidovnik 1985 v Kovač: 2000:152).

Pomembno vlogo pri doseganju vladnih ciljev imata informiranje in komuniciranje z državljani. Pomena komunikacije z državljani se zavedajo vse vlade, vendar pa se odnos do komuniciranja in oblike komunikacije razlikujejo. Narava in cilji vladnega komuniciranja se v zadnjih desetletjih 20. stoletja zaradi političnih, družbenih, ekonomskih, socialnih in tehnoloških sprememb hitreje in močneje spreminjajo. Naj navedemo nekaj ključnih sprememb, ki so bistveno vplivale na spremembe v vladnem komuniciranju.

Razvoj demokratičnih praks in politične "pismenosti" je povzročil povečanje števila ozaveščenih, pa tudi povečanje kritičnih posameznikov. Ozaveščen državljan je kritičen državljan, ki se ne zanaša več samo na informacije iz množičnih medijev, temveč želi imeti neposreden dostop do različnih virov informacij, ki mu pomagajo izoblikovati svoj pogled in stališče do posamezne politike, do same vlade. Aktivni državljan ne želi biti samo opazovalec, temveč želi aktivno sodelovati v procesu oblikovanja vladne politike in odločitev, ali pa nadzorovati, kako vlada deluje v javnem interesu, kako posluje z davkoplačevalskimi sredstvi. Pričakovani sta odprtost in preglednost vladnega delovanja, predvsem preglednost porabe proračunskih sredstev in odgovornost za vladanje.

V demokratičnih državah odziv na tovrstne zahteve v določeni meri izpolnjuje zakon o dostopu do informacij javnega značaja, ki so ga posamezne države sprejemale v različnih obdobjih, večina evropskih v zadnjih desetletjih 20. stoletja. Zakon omogoča državljanom dostop do večine informacij in dokumentov, ki so nastali v državni in javni upravi (izjeme so posebej predpisane), kar prispeva k povečanju védenja o sprejemanju odločitev oz. o delovanju vlade, omogoča javne razprave in pomeni tudi varovalo pred zlorabami, korupcijo in slabim vladanjem. Zakon pa daje prednosti tudi vladam: odprtost in preglednost delovanja vlade

prispevata k zaupanju državljanov in k razvoju civilne ter demokratične družbe. Pričakuje se, da znajo sodobne vlade ne samo dobro predstaviti svoje delo in storitve, ampak da so odprte tudi za državljanske pobude, da začenjajo upoštevati državljanke kot dejanske partnerje v javnem dialogu.

Pomembno se je spremenilo tudi notranje okolje državne in javne uprave. V zadnjih desetletjih 20. stoletja so na delovanje javnih uprav vplivale spremembe, kot so: tranzicija (prehod iz socialistične v (post)kapitalistično ureditev), povezovanje v evropske in mednarodne integracije, globalizacija poslovanja, privatizacija in deregulacija gospodarstva, javnih podjetij in javnega sektorja, razvoj informacijske tehnologije, sprememba vrednostnih prioritet ljudi, politik in ideologij. Naraščajoča kompleksnost okolja in družbe se odražata tudi v javnem sektorju. Od javne uprave se pričakuje, da se bo organizirala in delovala na nov način, da bo bolj fleksibilna, da bo racionalizirala poslovanje, da bo uvedla večjo decentralizacijo z možnostjo participacije uporabnikov. Posledica demokratizacije je, da so se začeli uporabniki javnih storitev zavedati, da bi morala biti javna uprava v službi državljanov in ne sama sebi namen. Seveda so vprašanja o uspešnosti, učinkovitosti, kakovosti, odgovornosti in smotrnosti pa samoumevna posledica takega prepričanja.

V javnem sektorju po svetu, pa tudi pri nas, sta vse pogostejši predvsem dve zahtevi: zahteva po smotnejši uporabi danih finančnih virov oziroma zmanjševanje javnih izdatkov in zahteva po učinkovitejšem, hitrejšem opravljanju javnih storitev, ki naj bi bile prijaznejše za uporabnike (Kovač 2000: 180-81). Sodobne vlade naj bi delovale po načelih dobrega vladanja (good governance), kot so: **odgovornost**, **preglednost** in **odprtost**. Take zahteve narekujejo drugačno obnašanje in ravnanje.

Javna uprava se v demokratičnih državah v zadnjih desetletjih pospešeno spreminja in pristopa k novim oblikam upravljanja javnega sektorja. V preoblikovanju se zgleduje po metodah upravljanja iz zasebnega sektorja, kar pomeni uvajanje podjetniške miselnosti, spodbujanje večje učinkovitosti, širjenje preglednosti, dvig kakovosti storitev, usmerjenost k uporabniku.

Izjemne spremembe je v komuniciranje prinesel razvoj novih tehnologij. V kratkem obdobju so se spremenile oblike in načini komuniciranja. Računalnik, video, internet, elektronska pošta so postali nenadomestljivi oblikovalci komunikacij. Z njihovo uporabo sta se povečala doseg ter hitrost komuniciranja, vzpostavila se je možnost interaktivnega komuniciranja (torej praktično neposredno komuniciranje s posamezniki), ki omogoča hitro pridobivanje povratnih informacij in odzivov. Internet omogoča, da so informacije dosegljive ves čas in ob vsakem času.

Kljub temu, da so državljanje vse bolj ozaveščeni in aktivni, se na drugi strani krepi kritičnost in nezaupanje v politiko, kar je posledica fragmentacije sodobne družbe, odtujevanja politike

od državljanov, pretiranega poenostavljanja in izpostavljanje zunanjega videza pred vsebino. V tem procesu se močno odraža tudi spremenjena vloga in delovanje medijev. Ti pojavi povzročajo nezadovoljstvo, nezaupanje, ciničnost, pomanjkanje spoštovanja in volilno apatijo.

Nove okoliščine – to so zahteve po vzpostavitvi odprtega dostopa do informacij javnega značaja in po bolj kakovostnem opravljanju javnih storitev, ki bodo bližje uporabniku - narekujejo vladam in javnim upravam prevrednotenje dosedanjih oblik odnosov med vlado in državljani. Da bi se vlade lahko odzvale na zahteve in pričakovanja državljanov, so prisiljene komunikacijsko funkcijo pomensko in organizacijsko preurediti in ji dati drugačen pomen in vlogo, kot je bilo v navadi pretekla desetletja. Dolga desetletja je namreč tok informacij potekal večinoma enosmerno, od “vrha navzdol” in prek različnih posrednikov, predvsem množičnih medijev. Danes to zaradi opisanih sprememb v družbenem okolju ni več mogoče.

Trdimo, da morajo vlade, ki želijo biti uspešne pri doseganju svojih ciljev in pridobivanju podpore, tako kot druge organizacije<sup>1</sup>, razviti več raznovrstnih oblik odnosov z javnostmi, ki so organizirane in vodene na podoben način kot v zasebnem sektorju<sup>2</sup>. Vladni odnosi z javnostmi so komunikacijske prakse vladnih organov, njihov namen pa je doseganje konsenza in pridobivanje podpore za uresničevanje vladnega program. Vladne institucije so dolžne skladno z zakonskimi določili zagotavljati javnost svojega dela, poročati o svojem delu in izkazovati svojo odgovornost za upravljanje in vladanje. Cutlip, Center in Broom (1994: 14-15) vidijo njihovo poslanstvo v komunikacijski podpori razvoju javnih politik in razvoju odgovornega korporativnega državljanstva.

Kljub zavzemanju za enake strokovne pristope ne glede na sektor, pa je vseeno treba upoštevati, da v javni sferi veljajo nekatere zahteve in pogoji, ki deloma spreminjajo naravo komuniciranja. Tako so na primer vladne institucije dolžne skladno z zakonskimi določili zagotavljati javnost svojega dela, poročati o svojem delu in izkazovati odgovornost za upravljanje in vladanje. Vlada **mora** zagotavljati informacije o vladnih politikah, odločitvah, vladnih programih in projektih. Znati mora približati različne storitve, ki jih zagotavlja. Skrbeti mora za razvoj in ohranitev ugleda vlade in njenih institucij. V skladu z zakonom o dostopu do

---

<sup>1</sup> Vlado, sestavljeno s številnih organov in služb, je mogoče razumeti kot zelo kompleksno organizacijo, primerljivo z veliko gospodarsko korporacijo. Delovanje vlade je močno povezano z družbo, s številnimi deležniki, različnimi skupinami notranjih in zunanjih javnosti. Vlada stopa v interakcijo z javnostmi zato, da izvaja svoj program in politiko ob konsenzu z javnostjo in tako ohranja oblast.

<sup>2</sup> Po mnenju nekaterih naj bi odnosi z javnostmi lahko delovali samo v profitnem sektorju, medtem ko naj bi bili neprimerni za javni sektor. V javnem sektorju naj bi jih razumeli bolj kot propagando, zavajanje (spin doctorship) (Cutlip, Center, Broom 1994:465). Nasprotno pa Grunig trdi, da je smiselno uporabljati termin vladni odnosi z javnostmi in meni, da je treba še bolj natančno razviti teorijo vladnih odnosov, kot je danes na voljo praktikom (Grunig, Jaatinen 1998: 67). Tudi njihova uporaba je za mnoge sporna. Nekateri avtorji (Habermas 1984, Hart 1987, McNair 1996 v Harris, 2001:40) očitajo, da spodkopavajo racionalnost političnega diskurza. .

informacij javnega značaja mora zagotavljati odprtost in transparentnost vladnega sistema. In ne nazadnje, v skladu s sodobnimi demokratičnimi praksami mora odpirati možnosti za participativno sodelovanje državljanov v postopkih oblikovanja politike oz. pri sprejemanju političnih odločitev.

Na komuniciranje v vladnem sektorju vplivajo zelo heterogene skupine deležnikov, s katerimi je težje komunicirati zaradi njihovih različnih prioritet in interesov. Vodenje vladnih odnosov z javnostmi je dostikrat omejeno zaradi političnih, pravnih, birokratskih in finančnih omejitev. Velik vpliv na delo strokovnjakov imajo tudi osebni komunikacijski stili najvišjih predstavnikov vlade ter formalne in neformalne oblike političnega delovanja. Prav zaradi slednjih ter različnih političnih dogodkov se lahko "čez noč" spremenijo oblike in stili komuniciranja. Rijnja (2005:29) trdi, da vlade uveljavljajo bolj splošne javne interese, ki so kompleksni in razpršeni, neposredne učinke je težje izmeriti, pa še ti se navadno pokažejo šele na daljši rok. Vladno delovanje mora biti v primerjavi s poslovno sfero bolj odprto in pregledno; javnost dela je zakonsko predpisana.

Do razlik prihaja, kot trdita Grunig in Jaatinen (Grunig, Jaatinen 1998: 66-67), tudi zaradi posebnih pogojev, ki izhajajo iz različnih organizacijskih okolij. Pri tem se sklicujeta na ugotovitve iz posebne študije o vlogi odnosov z javnostmi na globalni ravni<sup>3</sup>, v kateri so avtorji ugotavljali, katera načela<sup>4</sup> in pogoje je treba upoštevati, da bi bili lahko odnosi z javnostmi odlični<sup>5</sup> in bi prispevali k uspešnosti organizacije. Pogoji, ki vplivajo na dobro delovanje, ne glede na sektor, so: odnosi z javnostmi morajo biti vodeni strateško, delovati morajo avtonomno in ne v podrejeni vlogi, organizirani so v samostojnem oddelku, vodja ima upravljaljsko vlogo in poroča neposredno najvišjemu vodstvu, s ključnimi javnostmi ima razvite dvosmerne odnose. Med posebnimi pogoji, ki močno vplivajo na razvoj vladnih odnosov z javnostmi v posameznih okoljih, sodijo oblike in razvitost političnega sistema, medijskega sistema in okolja.

## 1.2. Predmet magistrske naloge in cilj raziskave

V magistrski nalogi želimo na primeru javne komunikacijske kampanje, ki je ene od celovitejših in kompleksnejših oblik komuniciranja med vlado in državljani, pokazati, če oz.

---

<sup>3</sup> Verčič D., Grunig J., Grunig L.: Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia. H.Culbertson in N.Chen(ed.): International Public relations: A Comparative Analysis, Lawrence Werlbaum Associates, Mahwah, NJ 1996

<sup>4</sup> Ta so: politično-ekonomski sistem, kultura vključno z jezikom, stopnja aktivizma, razvitost in medijski sistem. (D. Verčič, J. Grunig, L. Grunig 1996: 40)

<sup>5</sup> »Odličnost« v odnosih z javnostmi in komunikacijskem menedžmentu so avtorji študije IABC opredelili kot »idealno stanje, v katerem usposobljeni komunikacijski strokovnjaki pomagajo vodstvom organizacij z vzpostavljanjem in negovanjem simetričnih dvosmernih odnosov s ključnimi javnostmi, od katerih sta odvisna razvoj in preživetje organizacij«. (Dozier, Grunig, Grunig, 1995).



kako strateško načrtovani in vodeni odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnejšemu in bolj učinkovitejšemu komuniciranju vlade z javnostmi.

Komunikacijske kampanje naj bi prispevale k večji obveščenosti in ozaveščenosti naslovnikov o neki javni temi, vplivale na bi na njihova mnenja in odločitve za določeno ravnanje in obnašanje. Javne komunikacijske kampanje so kompleksni projekti, ki si prizadevajo izpolniti mnogo ciljev, vključujejo različne deležnike, naslavlajo številne javnosti in uporabljajo niz komunikacijskih tehnik in orodij. Prav kompleksnost kampanj narekuje strateško načrtovanje in vodenje in njihov uspeh je lahko vprašljiv, če tega ne upoštevamo. Uspešnost lahko ugotavljamo na različnih ravneh kampanje, ko zasledujemo, merimo, analiziramo in vrednotimo rezultate komunikacijskih aktivnosti. Izvajalce najbolj zanima končna uspešnost in učinkovitost programa. Ocenjevanje omogoča, da komunikacijske aktivnosti zasledujemo tudi sproti in jih dopolnjujemo v skladu z novimi okoliščinami in odzivi deležnikov. Nenazadnje, analiziranje in vrednotenje naj bi prispevalo k sprejemanju širših odločitev pri oblikovanju politik in programov.

Pričakujemo, da javne komunikacijske kampanje upoštevajo strokovne, profesionalne in etične standarde v vseh fazah pojavljanja – načrtovanja, vodenja in vrednotenja.

Za uspeh komunikacijske kampanje sta posebej pomembni fazi načrtovanja in vrednotenja. Obe sta v praksi različno upoštevani. Raziskave kažejo, da je faza vrednotenja pogosto najbolj prezrta in podcenjena. Predvsem lahko pri vseh udeleženi - ocenjevalcih, politikih, ali pa državnih uradnikih - opazimo različno razumevanje načrtovanja in vrednotenja rezultatov. Ocenjevalci imajo najstrožji pogled, presojujejo z vidika pravilnosti, doslednosti, veljavnosti metodoloških pravil. Politiki in praktiki pri ocenjevanju pričakujejo uporabno vrednost. Mary James (1993) navaja, da “politiki mnogokrat najdejo razloge za prezrtje, ali pa so zelo selektivni do rezultatov ocenjevanj, če ti ne podpirajo določene politične agende v času, ko je treba sprejeti odločitev” (v Robson 2004: 42). Politiki se tudi ne navdušujejo za obsežne in dolgoročne raziskave, saj so njihovi mandati pogosto krajši od rokov za posamezno raziskavo. Informacije želijo imeti takoj. Občasno naročajo vzporedne raziskave, ki odprto ali prikrito sledijo strankarskim in političnim interesom pred javnimi interesi.

Tudi praktiki naloge načrtovanja in vrednotenja rezultatov ne jemljejo vedno strogo profesionalno.

Raziskave kažejo, da merjenje in vrednotenje rezultatov komunikacijskih aktivnosti še vedno nista obvezni sestavini komunikacijskih kampanj. Če pa sta že vključeni, izvajalci uporabljajo enostavne metode, s katerimi ni mogoče utemeljiti predpostavk o uspešnosti in učinkovitosti kampanje. Kot razloge za tako ravnanje navajajo odsotnost znanj o merjenju in vrednotenju

komunikacijskih aktivnosti, pomanjkanje denarja in časa za merjenja ali vrednotenja, pa tudi visoke stroške za raziskave, če jih izvajajo zunanji izvajalci.

V javnem sektorju pa se pojavlja še eno pomembno dejstvo – vladne komunikacijske aktivnosti se financirajo izključno iz proračunskih sredstev, zato so vprašanja o njihovi uspešnosti in učinkovitosti več kot umestna. O kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti vladnih komunikacijskih aktivnosti se ne sprašujejo samo predstavniki zunanjih javnosti, temveč tudi predstavniki notranjih javnosti. Ker proračunskih sredstev nikoli ni dovolj, vlada med proračunskimi uporabniki negotovost glede dodelitve sredstev za prihodnje programe, zato je utemeljeno pričakovati, da bodo tudi komunikacijski projekti vedno bolj pogosto pod kritično presojo strokovnih, pa tudi laičnih javnosti.

V nalogi želimo ugotoviti, na katerih teoretičnih izhodiščih mora temeljiti strateško načrtovanje kampanj. Teoretična spoznanja o načrtovanju, vodenju in vrednotenju komunikacijskih kampanj bomo primerjali s praktičnimi izkušnjami slovenskih vladnih komunikacijskih kampanj, ki smo jih uvrstili v raziskavo. Preverili bomo, ali pri načrtovanju in ugotavljanju uspešnosti upoštevajo profesionalne in strokovne standarde. Za dodatno preverjanje standardov in pogojev za načrtovanje in vrednotenje kampanj pa bomo za primerjavo uporabili nizozemske vladne izkušnje. Nizozemci imajo pri vodenju vladnih odnosov z javnostmi več kot petdesetletno tradicijo, pri sistematičnem merjenju in vrednotenju kampanj pa več kot desetletno prakso.

### 1.3. Raziskovalna vprašanja, hipoteze in opredelitev temeljnih pojmov raziskave

Javne komunikacijske kampanje so kompleksni projekti, ki jih je treba pazljivo načrtovati in izvajati. Njihovo načrtovanje ne more potekati ad hoc in na pamet, temveč mora, če želi doseči prepoznavne rezultate, upoštevati načela strateškega načrtovanja in upravljanja, ki so uveljavljena v različnih komunikacijskih pristopih. Nujna podlaga za tako načrtovanje so rezultati, ki jih pridobimo s stalnim raziskovanjem in analiziranjem okolja ter vrednotenjem rezultatov, ki jih na ta način pridobimo.

V nalogi si zastavljamo naslednji raziskovalni vprašanji:

- Ali so vladne komunikacijske kampanje glede na okoliščine, v katerih nastajajo, lahko uspešne in učinkovite?
- Ali so vladne komunikacijske kampanje smotrne in kakšne so okoliščine, ki pogojujejo smotrnost?

V uvodu navajamo dve izhodiščni delovni hipotezi, ki ju v raziskavi podrobneje operacionaliziramo:

**A:** Uspešnost komunikacijskih kampanj je odvisna od strateškega načrtovanja, vodenja, merjenja ter vrednotenja rezultatov na vseh ravneh komunikacijskega procesa.

**B:** Javne komunikacijske kampanje so smotrne, če izpolnjujejo zastavljene programske cilje, če podpirajo konkretne organizacijske cilje in če so ubrane z načeli sodobnega upravljanja v javni upravi.

V raziskavi se srečamo z naslednjimi temeljnimi pojmi:

**Javna komunikacijska kampanja** je »strateško načrtovan in voden komunikacijski proces, katerega cilj/-i je (so) zelo jasno naravnani na nek določen (navadno kratkoročen) programski cilj. Namen javne komunikacijske kampanje je informirati o določeni javni temi, spodbuditi večje zavedanje za oblikovanje določenega stališča ali mnenja, motivirati ali prepričati za določeno ravnanje - v izbranih javnostih, z izbranimi komunikacijskimi aktivnostmi v točno določenem časovnem obdobju«.

(Rice & Atkin 2001; Rogers in Storey 1987; Coffman 2002)

**Uspešnost** pomeni sposobnost doseči zastavljene cilje. Da bi bili lahko dejansko uspešni, je treba po navedbah teoretikov izpolniti več pogojev. Komunikacijske projekti so lahko uspešni, če so komunikacijski procesi strateško načrtovani, izvajani in vrednoteni. Komunikacijski cilji morajo biti jasni, realni in merljivi. Merjenje in vrednotenje je sestavni del celotnega komunikacijskega procesa.

Strokovnjaki trdijo, da so komunikacijski programi lahko uspešni, če so vodeni strateško. **Strateško načrtovanje in vodenje komunikacijskega procesa** pomeni dosledno upoštevanje štirih glavnih faz komunikacijskega procesa; te pa so: opredelitev izhodiščne situacije z raziskavo okolja, načrtovanje programa, izvedba programa in ovrednotenje doseženih ciljev (Cutlip & drugi 1994).

V fazi načrtovanja je še posebej pomembno oblikovati jasne, realne in **merljive cilje**. Cilji so merljivi, če vsebujejo kazalce, ki jasno izražajo želene namene (npr. povečanje védenja, izboljšanje odnosov, sprememba ravnanja itd.), opredeljujejo eno ali več ciljnih javnosti, predvidevajo merljive pričakovane rezultate na izvedbeni in končni ravni ter predpostavljajo časovni okvir, v katerem naj bi se spremembe zgodile (Institute for Public Relations 2002, Watson & Noble 2005, MacNamara 2002). Avtorji tudi trdijo, da merljivi cilji ne smejo biti usmerjeni samo v doseganje procesnih in programskih rezultatov, temveč morajo podpirati

organizacijske cilje in omogočiti njihovo uresničitev (Likely 2000; Grunig J. in Grunig L. 2001).

**Vrednotenje** komunikacijskih rezultatov je ključno za uspeh kampanje, ker zagotavlja potrebne in relevantne informacije za načrtovanje (na njihovi podlagi načrtamo relevantne namene in cilje) ter pomaga razumeti, kako in zakaj nekatere kampanje uspevajo in druge ne. Vrednotenje mora biti redni sestavni del vseh komunikacijskih kampanj (Mendelsohn 1973).

**Smotrnost** razumemo kot usmerjenost k določenemu cilju, načrtno in preišljeno ravnanje, tudi umno gospodarjenje. V javni upravi se namesto smotrnosti pogosteje uporablja termin »ekonomičnost«, ki ga razumemo kot upravičenost do pridobivanja in porabe proračunskih finančnih sredstev (Kovač 2000).

Predpostavljamo, da je mogoče s praktičnega vidika vladnih komunikacijskih kampanj smotrnost ugotavljati glede na doseganja ciljev kampanje ter glede na dosežene skupne prednosti na ravni vlade.

Na ravni doseganja ciljev kampanje lahko dokazujemo, da so kampanje smotrne, če so uspešne in učinkovite, kar pomeni, da so:

- usmerjene k konkretnim izidom in učinkom, ki jih je mogoče izmeriti in dokazati;
- stroškovno upravičene (viri so smiselno uporabljeni za doseganje predvidenih rezultatov);
- s komuniciranjem podpirajo uresničevanje organizacijskih ciljev.

Kot rezultat skupnih prednosti na ravni vlade pa lahko smotrnost opredelimo kot:

- nižje skupne stroške za izvajanje vladnega komuniciranja zaradi dobre koordinacije v načrtovanju in izvajanju;
- doseganje sinergičnih komunikacijskih učinkov, ki izhajajo iz vsebinskega in organizacijskega povezovanja različnih subjektov pri načrtovanju in izvedbi programov;
- večjo profesionalnost in izboljševanje standardov vladnega komuniciranja (znanja in izkušnje preteklih kampanj se zbirajo in nadgrajujejo ter tako prispevajo k izboljšavam pri naslednjih kampanjah);
- prispevek k večji sinergiji komunikacijskih prizadevanj kot podpora k uresničevanju vladnih ciljev in s tem posledično k večji podpori za projekte, programe in politike.

Smotrnost je mogoče razumeti tudi kot uglasenost z nekaterimi **načeli novega javnega upravljanja**<sup>6</sup>, še najbolj z *načelom naravnosti k rezultatom (uspešnost, učinkovitost,*

---

<sup>6</sup> Deset glavnih načel novega javnega upravljanja, ki v javno upravo vnašajo kakovost in podjetniške koncepte

*ekonomičnost), načelom poslanstva in strateškega menedžmenta in načelom usmerjenosti k uporabniku. V načelu naravnosti k rezultatov* pomeni uspešnost doseganje zadanih ciljev; učinkovitost razumemo kot razmerje med porabljenimi viri in doseženimi rezultati. Celotna učinkovitost organizacije je seštevek funkcij doseganja ciljev in zmanjšanja stroškov. Ekonomičnost se nanaša predvsem na gospodarno upravljanje z proračunskimi sredstvi.

Načelo poslanstva in **strateškega upravljanja** predvideva, da so procesi strateško načrtovani, vodeni in upravljeni. Strateško načrtovanje prinaša prednosti, povečuje učinkovitost, krepi odzivnost, pomaga k boljšim odločitvam, delavci lažje razumejo smotre, so bolj motivirani in sprejemajo odgovornost.

**Načelo usmerjenosti k uporabniku** zajema več ciljev: storitev mora biti časovno in prostorsko dostopna, enostavna in cenovno sprejemljiva, zanesljiva, odzivna, človeško odprta, s preglednimi in uporabnimi informacijami (Kovač 2000).

#### 1.4. Pristop in uporabljene metode

V Sloveniji ni prav veliko vladnih kampanj, ali pa jih ni mogoče zlahka prepoznati. Trdimo, da je pristop k njihovi izvedbi nedorečen in neuskladen, prav tako ne temelji na doslednem upoštevanju strokovnih kriterijev za načrtovanje, vodenje in vrednotenje kampanj.

V nalogi želimo raziskati, ali slovenske vladne komunikacijske kampanje upoštevajo teoretična izhodišča. Zanima nas, kakšni so strokovni pristopi h kampanjam in razmere, v katerih nastajajo. Preveriti želimo, ali stroka odnosov z javnostmi daje ustrezno podlago za načrtovanje, vodenje in vrednotenje komunikacijskih kampanj, ali le-te prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti vladnega komuniciranja v skladu s strokovnimi kriteriji, pa tudi kriteriji sodobnega upravljanja v javni upravi.

Slovenske primere komunikacijskih kampanj želimo soočiti z normativnimi modeli načrtovanja in vrednotenja. Ker ne razpolagamo z večjim številom primerov in raziskav, želimo slovenske izkušnje primerjati z dejanskim modelom, ki je preizkušen v praksi. Kot primer dobre prakse smo uporabili nizozemske izkušnje, saj se Nizozemci lotevajo vladnih kampanj načrtno, pretehtano in usklajeno že dobro desetletje. Posebej profesionalno je urejen pristop k ocenjevanju vladnih kampanj.

V teoretičnem delu smo za opis in razlago pojmov uporabili deskriptivno analizo, v raziskovalnem delu pa metodo pregledovanja sekundarnega gradiva, analizo vsebin in analizo

---

upravljanja in vodenja so: usmerjanje namesto izvajanja, usmerjenost k uporabniku, poslanstvo in strateški menedžment, naravnost k rezultatom, uspešnost, učinkovitost dela, ekonomičnost, avtonomija in delegiranje, decentralizacija, konkurenčnost, preventivno in proaktivno delovanje, tržišče in tržnost (po Osborne in Baebler v Kovač 2000: 209).

vprašalnika. Na koncu smo uporabili še študijo primera (tuje) dobre prakse, da bi soočili ugotovitve raziskave in povezali znane profesionalne standarde.

### 1.5. Struktura magistrskega dela

Magistrska naloga je sestavljena iz uvodnega dela in petih vsebinsko povezanih poglavij, sklepnih ugotovitev, seznama literature in virov ter prilog.

V *uvodu* je izpostavljena problematika, ki jo želimo v nalogi podrobneje obdelati, predstavljeni so predmet in cilj raziskave, raziskovalna vprašanja, izhodiščne delovne hipoteze, glavni pojmi raziskave, pristop ter uporabljene metode.

V *drugem poglavju* bolj podrobno predstavimo javno komunikacijsko kampanjo. Spoznamo definicije, teoretske podlage in komunikacijske pristope. Predstavimo tudi glavne vrste komunikacijskih kampanj, njihove značilnosti, razvoj skozi zgodovino in namene kampanj v širšem družbenem kontekstu.

V *tretjem poglavju* so podrobneje predstavljena vloga in strokovna načela načrtovanja. Njihovo spoštovanje velja za odločujoč dejavnik za kasnejši uspeh ali neuspeh. Seznanimo se z modeli načrtovanja, podrobneje predstavimo vsako od odločujočih faz v načrtovanju.

V *četrtm poglavju* je opisano vrednotenje javnih komunikacijskih kampanj. V uvodnem delu so predstavljeni glavni poudarki iz splošne teorije vrednotenja, v nadaljevanju pa obravnavamo vrednotenje komunikacijskih kampanj. Seznanimo se s razlogi in načini vrednotenja, predstavimo nekaj modelov ter se sprašujemo o končnem cilju vrednotenja.

*Peto poglavje* je posvečeno raziskovalnemu delu, predstavljena so izhodišča, izvedba raziskave, posamične in skupne ugotovitve. V raziskavi obdelamo konkretne primere iz prakse in z raziskovalnimi metodami preverimo, če ustrezajo zahtevam po učinkovitosti, uspešnosti, ki jih narekujejo stroka.

*Šesto poglavje* je namenjeno predstavitvi dobre prakse – pri vrednotenju komunikacijskih kampanj je uporabljen primer nizozemskih izkušenj, v nadaljevanju predstavimo še slovenske izkušnje. Preverjali smo pristop k načrtovanju, vodenju in vrednotenju kampanj, njihove učinke in uporabnost rezultatov vrednotenja.

V *sklepnih ugotovitvah* so povzete glavne ugotovitve o vlogi javnih komunikacijskih kampanj, o odločujočih dejavnikih načrtovanja in vrednotenja kot predpogojih za njihov uspeh, predstavljene pa so tudi ugotovitve pregledovanja in raziskave.

Nalogo končamo s *seznamom literature* in drugih virov ter *prilogami*.

## 2. JAVNA KOMUNIKACIJSKA KAMPANJA

Namen informacijske/komunikacijske kampanje je doseči določene učinke pri relativno velikem številu posameznikov, v določenem obdobju in z organiziranim izborom komunikacijskih aktivnosti (Rogers and Storey 1987).

V pregledu literature opazimo ločitev med dvema vrstama kampanj – informacijsko in komunikacijsko<sup>7</sup>. Prva velja za neposredno, enostransko, linearno povezavo med pošiljateljem in prejemnikom; največkrat jo pripisujejo političnim virom, ki želijo prepričati državljane v legitimnost »pravil igre« ali učinkovitost političnih odločitev. Komunikacijska kampanja goji interaktivno vez med pošiljateljem in prejemnikom, sproža dialog, poudarja interaktivnost in odpira dolgoročneje perspektive (Klingemann 2002:2-3). Coffman (2002: 40) navaja, da teoretiki in praktiki s splošnim terminom »javna komunikacijska kampanja« poimenujejo vse, kar je povezano z informiranjem, izobraževanjem, ozaveščanjem ali angažiranjem javnosti o neki javni temi.

Javne komunikacijske kampanje se ukvarjajo z javnimi temami, katerih cilj je doseganje družbeno dobrega in koristnega za posameznika, za skupine ali družbo. Kampanje *javnega informiranja ali izobraževanja* si prizadevajo doseči spremembe pri posameznikih; predvsem je njihov namen spremeniti obnašanje. Kampanje *javnih politik* si prizadevajo mobilizirati javnost in tiste, ki odločajo, da bi podprli uvajanje ali spreminjanje neke javne politike (Coffman 2003).

Čeprav se komunikacijske kampanje prizadevajo informirati javnost in vplivati nanjo, se vseeno razlikujejo po temi ali problemu, ki ga obravnavajo, ter po ciljih, ki jih želijo doseči (Paisley 1989). Na njihovo izvedbo pomembno vpliva oblikovanje jasnih, realnih in merljivih ciljev, dobra opredelitev ciljnih javnosti, jasno oblikovanje sporočil ter pravilna izbira komunikacijskih kanalov in orodij. Večina komunikacijskih kampanj si prizadeva doseči cilje z uporabo tehnik in načinov množičnega komuniciranja, z medosebnim komuniciranjem s pomočjo mnenjskih voditeljev, v zadnjih letih tudi z uporabo tehnik neposrednega komuniciranja, ki jih omogočajo komunikacijska orodja, ki uporabljajo nove tehnologije.

---

<sup>7</sup> Pregled literature kaže, da sta v uporabi oba termina, vendar ni mogoče trditi, da poimenovanje sledi razlikovanju med enosmernim in dvosmernim komuniciranjem. Ugotovimo lahko, da nekateri avtorji (Klingemann 2002; Salmon 1989) praviloma uporabljajo termin »informacijska kampanja«, čeprav navajajo primere kampanj, v katerih so evidentno uporabljene tehnike enosmerne in dvosmerne komuniciranja. Schenk & Doebler (2002: 36) menita, da je pomensko razlikovanje le jezikovni konstrukt; termina naj bi bila ekvivalentna tako v jezikovnem kot v vsebinskem pomenu. Po njunem naj bi informacijske kampanje označevale bolj prenos informacij, druge pa naj bi si bolj prizadevale vplivati na stališča in vedenje, čeprav tega ni mogoče empirično dokazati.

Raziskave kažejo, da so množični mediji uspešnejši pri tem, da postanejo javne teme bolj prepoznavne, medtem ko medosebno komuniciranje bolj pripeva k mnenjskim in vedenjskim spremembam (Rogers and Storey 1987).

Ugotavljanje uspešnosti in posledičnih učinkov kampanj je stalna in vedno aktualna tema razprav med praktiki in teoretiki. Zanimivo pa je, da še ni dosežen konsenz in niso sprejeta jasna konceptualna in operativna merila o tem, kaj uspešnost sploh je in kako jo izmerimo (Salmon in Johnson-Murray 2001).

## 2.1. Definicije

V literaturi najdemo več **definicij** za javno informacijsko/komunikacijsko kampanjo. Če na definicije pogledamo z **vsebinskega vidika**, opazimo, da avtorji v njih poudarjajo tako komunikološke kot socialno-psihološke podlage ter pomene komunikacijskega procesa.

Rice and Atkin (2001: 232 –3) kampanjo opredelita kot *“zavesten poskus informirati, prepričati ali motivirati vedenjske spremembe v veliki, dobro opredeljeni javnosti, največkrat za nekomercialne koristi za posameznika in/ali družbo, v določenem časovnem obdobju s pomočjo organiziranih komunikacijskih aktivnosti, ki vključujejo množične medije in podporo medosebnega komuniciranja”*.

Rogers in Storey (1987) trdita, da *»komunikacijska kampanja (a) namerava doseči določene učinke, (b) pri relativno velikem številu posameznikov, (c) v določenem obdobju in (d) z organiziranim izborom komunikacijskih aktivnosti.«*

Grunig in Hunt (1984) javne komunikacijske kampanje opredeljujeta kot *»medijske kampanje, ki večinoma želijo v določeni meri spremeniti obnašanje določene javnosti«*. Opredeljujeta jih kot programe socialnega marketinga, ki želijo doseči, da bi bila sprejeta neka socialna ideja ali praksa, ali pa da bi ustavili oziroma prekinili neko ravnanje (kajenje, uporaba drog).

Weiss & Tschihart (1994 v Coffman, 2003) trdita, da so javne komunikacijske kampanje *»poskus spremeniti obnašanje (javnosti) glede na pričakovane družbene izide«*.

Salmon pravi, da je *»informacijska kampanja oblika družbene intervencije, tako kot psihoterapija, socialno delo, izobraževanje, religija, zakonodaja, javne dobrine in celo vojaško delovanje, opredeljena z določeno situacijo, v kateri izstopa določen družbeni problem, ki zahteva javno delovanje«*(Salmon 1989: 20).



Paisley 2001) navaja dve različni, a komplementarni definiciji. Prvo definicijo usmerjajo cilji – *»kampanja usmerja namene ene skupine k spreminjanju prepričanj, ali obnašanja druge skupine«*. Sprememba se lahko zgodi s pomočjo komuniciranja ali s pomočjo ne-komunikacijskih strategij, npr. vedenjskega inženiringa.

Drugo definicijo opredeljujejo sredstva - *»komunikacijska kampanja lahko vključuje izbor različnih konvencionalnih komunikacijskih metod za doseg ciljev, tam pa, kjer to ni mogoče (industrializirane dežele, kulturno drugačna okolja, medijsko »revna« področja), pa so v kampanji lahko uporabljene kontroverzne ali inovativne metode za doseg ciljev«*, saj je le z inovativnostjo ali različnostjo mogoče pridobiti želeno pozornost (velike oglasne površine, freske, maskote, pojavljanje sporočil na neobičajnih mestih) (Paisley 2001: 5).

Coffman (2002:5) komunikacijske kampanje opredeli kot *»organizirano celoto komunikacijskih aktivnosti, ki si z uporabo medijev, sporočil in drugih aktivnosti prizadevajo doseči določene rezultate (največkrat socialne) v določenih javnostih in v določenem čas«*.

Vreg (Vreg 2000: 153) uvršča kampanje na polje socialnega marketinga in jih označuje kot *»način doseganja sprememb stališč in vedenja za obče dobro«*, pa tudi za druge oblike, kot je npr. načrtovanje družine, varstvo v prometu, boj proti mamilom.

Watson (2001:33) s pojmom kampanja označuje "zavesten, strukturiran in usklajen poskus prepričevanja z različnimi cilji: *pri oglaševanju* za vplivanje na izbiro in nakup izdelkov ali storitev, *pri volitvah* na okrepitev ali spremembo volivčevega obnašanja, *pri skupinah pritiska* na opozarjanje javnosti na določeno tematiko, vplivanje na javno mnenje, na ustvarjanju podpore ali pritiska za doseg določenega cilja«.

Z **izvedbenega vidika** pomeni kampanja načrtovanje in komunikacijske aktivnosti, hkrati pa njihovo ovrednotenje. Teoretiki ločijo med pojmom komunikacijska kampanja in komunikacijski program, oba pojma prav tako izmenično uporabljajo tudi praktiki. Kampanja je v primerjavi s programom praviloma kratkotrajna, bolj naravnana na določen, kratkoročen cilj. Grunig & Hunt (1995) kampanjo opredelita kot proces, ki se začne na konkretni točki in konča na konkretni točki, vmes tečejo tedni, meseci. Kampanje nujno vodijo k točki odločitve, na primer volitve ali glasovanje<sup>8</sup>. Grunig razume kampanjo kot podprogram, kot del

---

<sup>8</sup> Tu tudi pojasnita razliko med kampanjo in programom. Program je podoben kampanji, vendar ga sestavlja več dogodkov in nima vnaprej končnega izteka. Program izvajamo, ker predpostavljamo, da je treba posamezne informacije nenehno širiti. Občasno preverjamo, ali dosega svoj namen. Npr. varnost v prometu, krvodajalstvo, neprehranjenost – vsa ta področja označujeta kot socialne situacije, ki terjajo trajne programe, saj problemov nikoli ne bomo razrešili (Grunig & Hunt 1995: 25).

dolgoročnejšega komunikacijskega programa. Pripisuje ji enosmernost delovanja; na njeno asimetričnost naj bi opozarjal že termin, ki izhaja iz vojaške terminologije.

## 2.2. Teoretske podlage in pristopi k javnim komunikacijskim kampanjam

Teoretiki in praktiki so si enotni v prepričanju, da morajo načrtovalci in izvajalci komunikacijskih kampanj upoštevati teoretske podlage, ki prispevajo k trdnosti konceptualnega okvira, sistematičnosti vodenja in prepoznavnim merilom za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti.

Če upoštevamo znano Lewinovo maksimo – »Ni nič bolj praktičnega, kot je dobra teorija«, se vendarle moramo vprašati, katera teorija je prava. Pregled literature s področja javnih komunikacijskih kampanj (Rice & Atkin 1981, 1989, 2001; Salmon 1989; Klingeman & Roemmele 2002; Coffman 2002) kaže, da teoretske podlage prihajajo z različnih področij – teorije množičnega komuniciranja, prepričevalnega komuniciranja, pa tudi socialnega marketinga, socialnega dela in javnega zdravstva, sociologije, socialne psihologije.

Javne komunikacijske kampanje so eno od področij, ki jih intenzivno proučujejo, posebej področje uspešnosti in učinkovitosti. Salmon (1989:7) ugotavlja, da obstaja več teorij v podporo kampanjam, kot pa je teorij o kampanjah samih. Se pa raziskovalci bolj posvečajo »administrativnemu raziskovanju« - raziskovanju izidov in učinkov samih programov, medtem pa ostaja precej neraziskana povezava komunikacijskih učinkov s širšim družbenim kontekstom. Kampanje naj bi bile namreč »podaljški ključnih procesov družbene kontrole in sprememb«, ki nastajajo znotraj in med samimi družbenimi sistemi in tako odražajo vrednote njihovih izvajalcev.

Izbira prave teorije (ali pa kombinacije teorij) je ključna v času načrtovanja, saj ji teoretska podlaga daje oporo pri razvoju prave strategije kampanje, prav tako pa je podlaga za njeno izvedbo ter kasnejše vrednotenje (Valente, 2001: 109).

Bales in Gilliam (2004: 22) poudarjata, da mora pravo strateško komuniciranje skrbno izbirati med programskimi cilji in komunikacijskimi praksami. Pred začetkom načrtovanja komunikacijske kampanje je torej na mestu vprašanje: kakšno vrsto kampanje izbrati za rešitev našega problema? Avtorji že po tradiciji razvrščajo komunikacijske kampanje glede na končne cilje oz. ciljne spremembe na **kampanje, ki so usmerjene k posameznemu uporabniku** in **kampanje, ki so usmerjene k množični javnosti**. Prve se v načrtovanju strategij naslanjajo na komunikacijske prakse odnosov z javnostmi, socialnega marketinga in oglaševanja, druge pa

na komunikacijske pristope in prakse s področja političnega komuniciranja (grassroots social mobilization, policy campaigns, media advocacy, strategic frame analysis) (Rice & Atkin 1999 v Bales in Gilliam 2004).

Komunikacijske kampanje se pri načrtovanju najprej opirajo na teorije s področja komuniciranja. Komuniciranje pomeni izmenjavo informacij, vendar ne samo v enosmernem toku od pošiljatelja do prejemnika, temveč tudi obratno, ko prejemnik potem, ko sporočilo dejansko sprejme, nanj tudi reagira.

Historični pregled javnih kampanj odraža razvojne modele komuniciranja. V 30-tih letih 20. stoletja je veljalo prepričanje, da imajo množični mediji moč in sposobnost vplivati na vedenje ljudi, za kar so si prizadevale javne komunikacijske kampanje. Kasnejše študije so pokazale, da moč medijev pri vplivanju na odločitve ljudi le ni tako velika in je njihova vloga predvsem pri oblikovanju ali povečanju zaznav ter pridobivanju znanj.

S povečano vlogo elektronskih medijev, posebno televizije, se je v zadnjih desetletjih zaznavanje moči medijev spet povečalo, vendar strokovnjaki poudarjajo, da zaradi njihove spremenjene vloge in načinov izbiranja, tematiziranja in posredovanja informacij v teoretskih podlagah za kampanje ni dovolj samo upoštevati *teorije množičnega komuniciranja*, temveč je vsekakor treba upoštevati *teorije prednostnega tematiziranja*<sup>9</sup>, *uokvirjanja*<sup>10</sup> in *»priminga*<sup>11</sup>«. Na agendo javnih tem naj bi vplivalo kar ljudje mislijo, se zanimajo ali delajo. Procesi naj bi se odvijali na dveh "frontah" - z vplivanjem s pomočjo medijske agende in s pomočjo neposrednega komuniciranja z javnostmi (Coffman 2002: 6-9).

V petdesetih letih preteklega stoletja so raziskave pokazale, da ima *medosebno komuniciranje* odločujočo vlogo pri vplivanju na oblikovanje stališč in vedenj. Pri tem je bila posebej izpostavljena vloga mnenjskih voditeljev, ki določene informacije »filtrirajo« in tako predelane pošljejo drugim predstavnikom javnosti, s katerimi komunicirajo po socialni mreži (Katz in Lazarfeld). Novejše teorije predpostavljajo predvsem dejavno vlogo prejemnika. Tako je Katz z vprašanjem, »kaj počnejo ljudje z mediji?«, uvedel *teorijo uporabe in zadovoljitve*<sup>12</sup>. Po njej so ljudje dejavni in naj bi sami določali, kakšno korist bodo imeli od množičnih medijev.

---

<sup>9</sup> Teorija prednostnega tematiziranja (Agenda setting; McComs & Shaw) predpostavlja, da mediji s svojim selekcioniranjem in avtoriteto določajo prednostno lestvico obravnavanja javnih tem in s tem vplivajo na njihovo percepcijo v javnosti.

<sup>10</sup> Teorija uokvirjanja (Framing; Tversky & Kahneman) se ukvarja z organizacijo in »pakiranjem« informacij in predpostavlja, da mediji v procesu posredovanja tem izpostavijo samo določene dele informacije o neki temi (poudarke/okvirje) in s tem naredijo temo opaznejšo, pomembno in zapomljivo (Entman 1993).

<sup>11</sup> Priming (Iyengar & Kinder) je proces, v katerem mediji izpostavijo samo določene teme, drugih pa ne in s tem spremenijo standarde vrednotenja posameznih tem, ljudi in predmetov. Teorija gradi na prepričanju, da ljudje pri oblikovanju odločitev ne uporabijo vsega znanja, ki ga imajo, temveč da uporabijo tisto, kar jim »najprej pade na pamet«.

<sup>12</sup> Teorija uporabe in zadovoljitve (Uses and Gratifications Theory, Blumler & Katz) pravi, da ljudje

Komuniciranje pa ni samo izmenjava informacij. Schramm trdi, da je komuniciranje možno opredeliti kot »prenašanje informacij«, hkrati pa tudi kot »izmenjavo idej«, ali pa kot »oblikovanje skupnega« v mišljenju pošiljatelja in prejemnika sporočila. Procesi komuniciranja so izjemno kompleksni in njihova uspešnost ni odvisna samo od vrste prenosa, temveč od številnih psiholoških dejavnikov, ki preoblikujejo sporočilo, skladno s prejemnikovo interpretacijo (v Kline, 1996). Namen komunikacijskih kampanj ni samo vplivati na obveščenost in zaznavanje prejemnikov sporočil, temveč tudi vplivati na oblikovanje stališč in vedenj. Za doseganje teh ciljev komunikološke teoretske podlage niso dovolj, zato načrtovalci kampanj iščejo boljše rešitve v teorijah s področja socialne psihologije, ki obravnavajo procese oblikovanja stališč in vedenj, odnose in součinkovanja med njimi. Vsaka od teorij predpostavlja različne pristope k načrtovanju in vodenju, daje pa tudi kakovostno podlago za kasnejše vrednotenje javnih komunikacijskih kampanj. Med teorijami socialne psihologije so najpogosteje uporabljene teorija kognitivne disonance<sup>13</sup>, teorija povezanosti stališč in obnašanja<sup>14</sup>, socialno kognitivna teorija<sup>15</sup>, teorija samoučinkovitosti<sup>16</sup>.

Cilj komunikacijskih kampanj so spremembe na različnih ravneh - na ravni zavedanja, znanja, na ravni stališč in na ravni vedenja. Pri oblikovanju *kognitivnih oz. spoznavnih procesov* mora biti posameznik najprej *izpostavljen* sporočilu, postati mora *pozoren* nanj, nato mora sporočilo *zaznati*, mentalno *predelati* informacijo, jo *ohraniti v spominu* ter do nje *zavzeti* določen *odnos* in na koncu oblikovati *odločitev* ali dejanja.

Kognitivne komponente stališč so védenja, znanja, izkušnje, informacije, tudi vrednostne sodbe in argumenti o objektu, dogodku, osebi ali situaciji, o kateri oblikujemo stališče.

*Konativna (aktivnostna, dinamična) komponenta* je težnja ali dispozicija posameznika, da deluje na določen način glede na objekt stališč. Da na primer podpre tiste situacije, do katerih

---

aktivno izbirajo informacije in se premišljeno odločijo za branje ali gledanje določenega medija, ker pričakujejo, da jim bo ta medij zadovoljil določeno potrebo ali željo.

<sup>13</sup> Teorija kognitivne disonance ali neskladnosti (Cognitive Dissonance Theory, Festinger) predpostavlja, da gre pri kognitivni neskladnosti za kognitivno zaznavo neskladnosti in ne nujno za stvarno neskladnost. Ljudje se odzivamo na tisto neskladnost, ki jo zaznavamo. Neskladnost reduciramo tako, da zvišamo psihološki pomen tistim kognitivnim elementom, ki potrjujejo neko stališče, odnos, shemo, ali tako, da znižamo psihološki pomen elementov, s katerimi smo v neskladju (Ule, 2005:47-48).

<sup>14</sup> Teorija povezanosti stališč in obnašanja (Theory of Reasoned Action, Ajzen & Fishbein) pojasnjuje povezanost obnašanja in stališč in predpostavlja, da ljudje primarno delujejo na osnovi svojih namer. Na namene sicer vplivajo stališča in socialni pritiski (v Ule, 2005).

<sup>15</sup> Socialna kognitivna teorija (Social Cognitive Theory; Bandura) predpostavlja, da je samoučinkovitost prepričanje, da ima nekdo znanje, sposobnosti ter motivacijo – prav ta pa lahko v določenih okoliščinah povzroči vedenjske spremembe.

<sup>16</sup> Teorija samoučinkovitosti (Self Efficacy Theory, Bandura) temelji na prepričanju v lastne zmožnosti organiziranja in izvedbe dejanj, potrebnih za doseganje želene ravni delovanja.

ima pozitivna stališča in prepreči tiste pojave ali situacije, do katerih ima negativna stališča. Poudarek je na pripravljenosti na delovanje in ne na dejavnosti sami.

Teorije socialne psihologije potrjujejo, da stališča pomembno vplivajo na obnašanje. Stališča imajo pomembno vlogo pri modelu razlage in napovedovanja človeškega obnašanja. Stabilnost stališč vpliva na stabilnost obnašanja, sprememba stališč pa povzroči modifikacijo obnašanja.

Empirične raziskave so pokazale, da ni mehanične zveze med simboličnim in dejanskim obnašanjem. Nekateri znanstveniki so poskušali razrešiti nasprotje med stališči in obnašanjem z razlago, da je vedenje funkcija dveh stališč – stališča do objekta in stališča do okoliščin. Zaradi različnih okoliščin ni enostavnega načina, da bi ugotavljali, kako stališča dejansko vplivajo na posameznikovo obnašanje (Ule Nastran 1992).

Že vrsto let si komunikacijski strokovnjaki in raziskovalci prizadevajo odkriti dejavnike, ki določajo obnašanje in sprožajo pripravljenost javnosti za spremembe, ter jih vključiti v kampanje. Raziskave potrjujejo, da samo z informiranjem in komuniciranjem teh sprememb ni mogoče sprožiti.

Zgodnje študije medijskih učinkov so predpostavljale, da načrtovano informiranje najprej in predvsem učinkuje obveščenost (znanje), nato na stališča, šele kasneje in v manjši meri tudi na obnašanje. Kasnejše empirično preučevanje je potrdilo, da se odnosi med tremi vrstami rezultatov spreminjajo in to ne nujno v hierarhičnem redu, kot so bili rezultati doseženi.

Michael Ray (1973 v McQuail & Windhal 1993) prepoznava tri osnovne modele hierarhije učinkov oz. njihovo zaporedje pojavljanja glede na različne situacije:

- **hierarhični model učenja:** poteka od kognitivne k afektivni in konativni ravni doseganja učinkov. V tem modelu so prejemniki izpostavljeni prepričevalnemu komuniciranju. Za njih se predpostavlja, da so motivirani in zainteresirani za seznanjanje in učenje o neki ideji/temi, da bodo posledično razvili ugodna stališča in ustrezno ravnanje;
- **disonančno - atribucijski hierarhični model:** hierarhija učinkov poteka po obrnjenem vrstnem redu – začne se z vedenjsko ravni, nato gre k afektivni ravni in se konča na kognitivni ravni. To pomeni, da določeno ravnanje ali izkušnje vodijo najprej k spremembi stališč, nato pa k učenju in spoznavanju, da bi lahko podprli določeno ravnanje;
- **hierarhični model nizke vpletenosti:** učinki potekajo od kognitivne k vedenjski in nato k afektivni ravni. V praksi ta model predpostavlja proces, pri katerem so prejemniki slabo informirani ali pozorni. Z informiranjem pridejo do informacij, ki jih

uporabijo za preizkus (ravnanje) in nato svoja stališča priredijo pridobljenim izkušnjam.

### 2.3. Nameni javnih kampanj v širšem družbenem kontekstu

Po Uletovi (2005: 78) je komuniciranje proces, s pomočjo katerega ljudje skupno ustvarjamo in upravljamo socialno stvarnost. Ima ustvarjalno, urejevalno in nadzorovalno vlogo. Zavedati se je treba, da komuniciranje ne poteka izolirano, temveč se vedno dogaja v družbenem kontekstu.

Paisley (2001) pravi, da so temeljni cilji javnih komunikacijskih kampanj reforme (npr. akcije za spremembe na družbeni ravni, za boljšo kakovost življenja na individualni ravni) in družbeni nadzor. Skupno vodilo vseh javnih komunikacijskih kampanj je **nekaj spremeniti**, po predstavah izvajalca na bolje. Spremembe pomenijo proces preureditve, predrugečenje, izboljšanje določenih pogojev v življenju posameznika ali družbe. Izraz »bolje« pa je z vidika razvoja družbe in stopnje zavedanja o določenem vprašanju mogoče razumeti različno (Paisley 2001:5).

Namen kampanj je **doseči spremembe** v védenjih, stališčih, prepričanjih in v ravnanjih posameznikov, družbenih skupin, organizacij in družbe. Pri posameznikih si navadno prizadevamo spremeniti ravnanje, v skupinah ravnanje med člani, pri organizacijah njihovo ravnanje v notranjem in zunanjem okolju (pravila, postopki, sankcije, lokacija virov), na družbeni ravni želimo doseči zakonske spremembe, spremembe v javnem mnenju in javni obravnavi.

Na individualni ravni naslavljamo posameznike, na ravni družbenih skupin oblikovalce javnega mnenja, ki vplivajo na člane skupin, na organizacijski ravni so naš cilj tisti, ki odločajo, na družbeni ravni pa voljeni funkcionarji. Prizadevanja, da bi nekaj spremenili, praviloma zadevajo tako ali drugače vse ravni, ne glede na to, ali so načrtovane za vse ravni ali ne. Zavedati se je treba, da vse spremembe niso enako zaželene v vseh delih družbe. Javne kampanje, ki se prizadevajo doseči spremembe na družbeni ravni, nesporno nosijo v sebi konfliktnost med interesi naročnikov in sponzorjev kampanje ter interesi posameznikov in skupin, ki so jim namenjene.

Za javne komunikacijske kampanje velja, da se največkrat izvajajo v **javnem interesu**. Salmon (1989) pravi, da ni ne enotne konceptualne in ne operativne opredelitve »javnega interesa«, še manj je soglasja, kako ga doseči. Strokovnjaki se poskušajo dogovoriti o izboru nekaterih temeljnih vrednot, ki bi jih ljudje resnično univerzalno prepoznali kot skupno javno dobro in se

tudi univerzalno strinjali o njih. Vendar interesi niso nevtralni, opredeljujejo jih kulturne, ekonomske, politične, socialne in druge vrednote. John Stuart Mill meni, da je pojem »telesne varnosti« verjetno edina vrednota, ki se še najbolj približa obči odobritvi. Ta humanitarna vrednota pa naj bila podlaga praktično za vse javne kampanje (v Salmon 1989: 37).

Praviloma velja, da so javne komunikacijske kampanje usmerjene v izvajanje aktivnosti, s katerimi naj bi dosegli nekaj družbeno dobrega, koristnega, vendar se je treba vprašati, ali so res vse kampanje nevtralne ali morda prikrito ne sledijo specifičnim interesom organizatorja ali sponzorja.

Javne kampanje obravnavajo neko javno temo in naj bi pomenile »rešitev« za določen »problem« v družbi. Da neka tema postane »problem«, vreden javne obravnave, ni odvisno od organizatorja ali sponzorja kampanje, temveč dobi **status javne teme**<sup>17</sup> šele po potrditvi v javni obravnavi. Za uvrstitev na javno agendo tekmuje veliko tem, vendar mnoge od njih nikoli ne doživijo prave pozornosti za javno obravnavo. »Večina javnih tem nikoli ne zanima večine ljudi« (Polsby in Woldavsky in Bales & Gilliam 2004), pa vendar se nekatere s pomočjo različnih informacijskih virov prebijejo do javne pozornosti. Pri tem igrajo pomembno vlogo množični mediji, kar potrjujejo različne raziskave.

Eno od temeljnih vprašanj je tudi, **kdo definira javno temo kot »problem«**, ki potem doživi obravnavo v kampanji. Nesporno je mogoče ugotoviti, da probleme za obravnavo ustvarjajo tisti, ki imajo moč –politično, gospodarsko in družbeno; tisti, ki imajo vire, ki jim omogočajo, da izvedejo kampanjo ter imajo dostop do medijev. Hkrati pa lahko ugotovimo, da kampanje vodijo tudi šibkejše, depriviligirane skupine. Te so slabše organizirane, nimajo veliko družbene moči in ne veliko denarja. Salmon (1989) navaja očitno razliko pri izbiri sredstev za doseganje sprememb. Za skupine z močjo velja, da uporabljajo metode socialnega marketinga, kjer igra pomembno vlogo oglaševanje, saj lahko na ta način v celoti nadzorujejo vsebino, lokacijsko in časovno umeščenost svojih sporočil. Prav zato obstaja večja verjetnost, da bodo njihova sporočila zares dosegla ciljne javnosti.

Skupine s šibkejšo družbeno močjo zaradi omejenih sredstev bolj uporabljajo metode odnosov z javnostmi (predvsem za doseganja publicitete), ko želijo s sporočili za javnost, z javnimi nastopi in dogodki sprožiti zanimanje medijev in pritegniti pozornost ciljnih javnosti. S temi metodami imajo zaradi medijskih odbiralcev (gatekeepers), medijske selekcije in izbiranja prioritet manj možnosti nadzora nad sporočili in za uvrstitev na medijsko agendo na sploh. Zanje je vstop v medije otežen, zato uporabljajo tudi kontraverzne in nekonvencionalne pristope

---

<sup>17</sup> Izraz »javna tema« (angl. issue) različno prevajamo, npr kot pereče vprašanje, problemsko vprašanje. V nalogi praviloma uporabljam termin javna tema, ki pomeni skupek interesov, okoli katerih se organizira javnost.

(demonstracije, protesti, ekstremni dogodki), ki sicer vzbudijo pozornost, hkrati pa jim odvzamejo del legitimnosti, zlasti pa zato dobijo oznako radikalnosti in revolucionarnosti, kar v družbi ni vedno dobro sprejeto.

Vprašanje, ki si ga zastavljajo naročniki, sponzorji in načrtovalci kampanj, je, »kako načrtovati spremembe v različnih situacijah in okoljih«, **kako izbrati pravo strategijo**, ki upošteva vse potrebne okoliščine – naravo spremembe, sposobnost in pripravljenost ciljne javnosti za spremembo, čas, sredstva. Z etičnega stališča je temeljni premislek namenjen oceni, do kakšne mere izbrana strategija ovira ali omogoča svobodno izbiro.

Rogers in Storey (1987) predlagata, da bi v kampanjah uporabili tri vrste strategij: strategijo informiranja, strategijo prepričevanja in strategijo motivacije.

Zaltman in Duncan (v Salmon 1989: 31) navajata štiri vrste najbolj pogosto uporabljenih strategij, ki jih razvrščata glede na stopnjo osebne svobode, ki jo dopuščajo. To so: strategija moči, strategija prepričevanja, informativno-izobraževalna strategija in strategija pomoči.

*Strategija moči* predpostavlja spremembo v ciljnih javnostih, ki je največkrat dosežena s pomočjo pravnih sredstev ali nadzora nad finančnimi sredstvi. To strategijo, ki velja za najbolj omejujočo, naj bi uporabili v situacijah, kjer so časovne omejitve, kjer obstaja opozicija in kjer se ciljne javnosti ne želijo ali se ne znajo spremeniti. Kot primer navajata odločitve (ameriškega) vrhovnega sodišča v primeru rasne integracije ali abortusa.

*Strategija prepričevanja* je pogosto uporabljena, je pa dostikrat razumljena kot manipulativna. Uporablja se v primerih, ko so sredstva omejena, ko ciljne javnosti nasprotujejo spremembam, ali pa je treba javnosti šele »prebuditi«, da bi se zavedle svojih potreb, motivov in obveznosti. Manipulativnost se kaže v načinu, kako so informacije strukturirane in posredovane. V ta tip avtorja uvrščata propagandne in oglaševalske kampanje.

*Informativno-izobraževalno strategijo* opredeljuje način sorazmerno nevtralnega posredovanja dejstev, kar naj bi dalo racionalno podlago za ukrepanje. Ta strategija velja kot najbolj učinkovita, ko se predstavniki ciljnih javnosti zavedajo problema, ne znajo pa ga rešiti. Hitre spremembe niso potrebne, finančna sredstva so zagotovljena, kampanja je naravnana dolgoročno in želi doseči systemske spremembe. V ta tip se uvršča veliko kampanj javnega informiranja. Vendar tudi same informacije, kot pravi Rakow (1989: 170), ni mogoče obravnavati kot nevtralno, »čisto« dobrino. Informacije so vedno proizvod družbenih odnosov, so proizvod različnih organizacij, ki skušajo uveljaviti tudi svoje specifične interese.

*Strategija pomoči* temelji na pomoči, ki jo organizacija, ki želi spremembe, ponuja tistim, ki so spremembam naklonjeni. Ta vrsta strategije je uspešna tam, kjer se ciljne javnosti zavedajo problema, so pripravljene na spremembe, edina ovira je pomanjkanje sredstev. To strategijo uporablja vrsta zasebnih fundacij in vladnih ustanov, ki zagotavljajo finančna sredstva za



izvedbo programov tistim, ki želijo izboljšave v lokalnih skupnostih, promovirajo umetnost, se zavzemajo za humanitarna ali okoljska vprašanja, ali kako drugače prispevajo k javni blaginji. Organizacije, ki ponujajo te donacije, razpisujejo javne natečaje, ali kako drugače javno povabijo zainteresirane, da predložijo projektne predloge. Med temi izberejo najustreznejše in jim dodelijo finančna sredstva za izvedbo.

Kampanje sprožajo tudi vprašanje **etičnosti** – (Atkin v Salmonu 1989) navaja, da veljajo informacijske kampanje za bolj etične kot prepričevalne kampanje. Prve naj bi bolj prispevale h koristim individualnih prejemnikov in družbe, druge pa bolj h koristim zasebnega vira, ki sponzorira kampanjo in seveda sledi svojim ciljem. Prepričevalne kampanje imajo največkrat že a priori negativni predznak. Prepričevanje je pogosto razumljeno kot oblika propagande, kot manipulacija. Izvajalci naj bi s prepričevalnimi tehnikami zavestno ali nevede »manipulirali« v imenu naročnikov (Jowett & Donnell v Salmon, 1989). Schumpeter (v Salmon 1989) navaja, da manipulativno oznako dobijo kampanje, ki so po oceni javnosti nesocialne, odbijajoče, s katerimi se ne strinjajo. Vsi ključni elementi komunikacijskega procesa, opredelitev nekega družbenega pojava kot problem, ki zahteva javno obravnavo, opredelitev področja, kjer se spremembe morajo zgoditi, in izbira dejstev, ki jih posredujemo v sporočilih, na nek način vključujejo vsiljevanje vrednostnih sodb in so poskus vplivanja na posameznike. Salmon meni, da bi si morali prizadevati za izbiro informacijskih in ne prepričevalnih strategij, razumeti pa bi jih morali bolj z vidika prizadevanj organizacije za sprejetje njenih dejavnosti, ne pa kot absolutnega pokazatelja njene moralne ali etične države.

Pomembno je tudi vprašanje **koristi**, ki jih komunikacijske kampanje prinašajo njihovim deležnikom. Javne komunikacijske kampanje bolj promovirajo interese in vrednote nekaterih, ne pa vseh. In kdo dejansko uživa koristi? Mnogo kampanj prinaša korist več vpletenim, ne samo naročnikom ali naslovnikom. Namen zdravstvenih kampanj je na primer prizadevanje, da bi bili ljudje bolj zdravi in da bi živeli bolje. Poleg koristi za posameznike, je tako stanje koristno za državo, ker porabi manj za stroške zdravniške oskrbe. Koristi imajo tudi delodajalci, saj je manjši delež bolezenskih izostankov.

### 2.3. Vrste javnih komunikacijskih kampanj

Sodobne komunikacijske kampanje srečamo na različnih področjih družbenega udejstvovanja - največ na področju politike, javnega zdravstva, zagotavljanja varnosti in drugih javnih dobrin, pri pridobivanju sponzorskih sredstev, odpravljanju posledic naravnih nesreč, promociji izdelkov, storitev in korporativnega imidža. Glede na področje udejstvovanja jih delimo na:

politične, kampanje javnega interesa in marketinške kampanje. V nalogi podrobneje obravnavamo samo prvi dve skupini kampanj.

### 2.3.1. Politične kampanje

Po definiciji politično kampanjo označujejo kot »organiziran skupek komunikacijskih aktivnosti s ciljem doseči politični cilj – izbiro kandidata, podporo določeni javni temi ali javni politiki«. Cilji so lahko različni: zmagati na volitvah, pridobiti sredstva za volilno kampanjo, graditi na prepoznavnosti določene ideje, pridobiti javno finančno podporo za neko družbeno skupino, pridobivanje javne podpore za javno zadevo ali kandidata (Chaffee 1981; O'Keefe v Salmon 1989, Vreg 2000).

Politične kampanje so v bistvu podobne kampanjam v profitnem sektorju, prizadevajo si nekaj »prodati« v sferi politike. Pomembna razlika pa je v »objektu« prodaje - samo politične (volilne) kampanje si prizadevajo promovirati in »prodajati« človeka - kandidata. Ciljne javnosti morajo poleg upoštevanja idej, predlogov javnih tem in politik vzeti v zakup tudi povsem subjektivne človeške lastnosti, kot so poštenost, profesionalnost, upravljavske sposobnosti.

Chaffee (1981) opozarja še na možno dvojnost in konfliktnost kontekstov in ciljev - organizatorji si s kampanjo prizadevajo za neko javno dobro, hkrati pa upoštevajo ozke interese neke družbene skupine.

Na področju politike prepoznavamo volilne in ne-volilne kampanje.

**Volilne** kampanje organizirajo v podporo kandidatom na volitvah ali v podporo neki tematiki, o kateri odloča na referendumu. Vežejo se na določeno časovno obdobje, na čas pred volitvami ali referendumu. Časovno obdobje je kratko in jasno določeno, vrhunec kampanje je tik pred samim volilnim dnem. Nagovarjajo najširše javnosti, med katerimi pa večji del kaže le občasno, ciklično zanimanje za politiko. Skoncentriranost kampanje na določeno obdobje pripomore, da se senzibilnost volivcev, ki so sicer slabo dojemljivi za politična sporočila, poveča.

Tovrstne kampanje zaznamujejo značilnosti kot so: kratek čas pojavljanja, ciklični interes javnosti, finančne negotovosti, večji dvom v prepričljivost rezultatov, odsotnost njihovega sistematičnega ovrednotenja, organizacijska začasnost, zmanjšana sposobnost nadzora nad komuniciranjem in omejenost legitimnih tehnik (Meadow v Rice & Atkin 1995: 255-257).

Večino političnih kampanj vodijo ad hoc skupine političnih in marketinških svetovalcev, ki so postavljeni le za čas kampanje. Aktivnosti so v pretežni meri usmerjene na odnose z mediji. Simbiotično sodelovanje medijev in politike naj bi sicer omogočalo možnost vpliva na

publiciteto s pomočjo sporočil za javnost, novinarskih konference ali priložnostnih (psevdo)dogodkov<sup>18</sup>. V resnici je pod nadzorom organizatorjev samo plačano oglaševanje, medtem ko so ostale oblike prepuščene nadaljnji obravnavi in obdelavi medijev. Najpomembnejše vprašanje v politični kampanj je, kdo bo narekoval in oblikoval kampanjsko, predvsem medijsko agendo – mediji ali politiki.

Politične kampanje se morajo ravnati po bolj strogih predpisih kot nepolitične. Posebni predpisi, uredbe ali zakoni predpisujejo pravila delovanja, financiranje in javnost delovanja. Stroga pravila postavljajo tudi mediji, ki natančno odmerjajo čas in dinamiko pojavljanja po principih poštene igre za vse.

Za politične kampanje je značilno, da je manj prisotna namera po sistematičnem ovrednotenju rezultatov. Vzroki so negotovi in nezadostni viri, ki ne omogočajo pokritje stroškov za meritve. Prav tako snovalci kampanj ne vedo točno, kaj bo "vžgalo", zato navadno vključijo čim več aktivnosti. Nezaupljivi so do raziskovalcev, v katerih vidijo morebitno grožnjo, da bi rezultate predali nasprotni strani (Meadow v Atkins 1995: 257).

*Ne-volilne kampanje* so namenjene v podporo različnim političnim iniciativam, da prepričajo tiste, ki odločajo (npr. zakonodajalce), ali da pomagajo vzpostaviti ustrezno politično ozračje, v katerem je mogoče doseči ugodne politične rezultate. Take kampanje lahko organizirajo tudi sindikati, združenja delodajalcev, interesna združenja, aktivisti (Meadow v Rice & Atkin 1989: 253).

### 3.2.2. Komunikacijske kampanje javnega interesa

Coffmanova (2002, 2003) loči tri tipe komunikacijskih kampanj, katerih cilji so v javnem interesu:

- kampanje za spremembo individualnega vedenja (individual behavior change campaigns),
- kampanje javnega interesa (public will campaigns),
- kampanje v podporo javnim politikam (public policy campaigns).

Prve imenuje tudi kampanje *javnega informiranja ali izobraževanja* (*public information/public education campaigns*), ker si prizadevajo doseči spremembe pri posameznikih, katerih vedenje lahko povzroči socialne probleme na individualni ali družbeni ravni. Javne informacijske

---

<sup>18</sup> McNair imenuje psevdo dogodke tiste, ki so ustvarjeni umetno samo zato, da bi pridobili publiciteto (McNair 1995: 42).

kampanje vodijo predvsem vlade, vzgojno-izobraževalne kampanje pa vodijo bolj neprofitne organizacije.

Tovrstne kampanje se pojavljajo na področju zdravstva, vzgoje in izobraževanja ter varnosti, za cilj si postavljajo spremenjeno obnašanje (npr. alkoholizem, droge, recikliranje, uporaba varnostnih pasov, preventiva pred kriminalom, itd.). Kampanje navadno nagovarjajo določene dele javnosti s pomočjo oglaševanja prek medijev in javnih služb. Strateško in teoretsko podlago črpajo iz teorije socialnega marketinga.

*Kampanje javnega interesa* si prizadevajo doseči prepoznavanje nekega socialnega problema, pri čemer naj bi bili zaradi pritiska ozaveščene javnosti sproženi ustrezni ukrepi oz. bi ta pritisk prispeval k sprejetju neke politike. Manj so usmerjene na posameznika in njegovo ravnanje, ampak je njihov glavni cilj sprožiti javno zavedanje o odgovornosti, da se ustvarijo pogoji za spremembe. Strokovnjaki poudarjajo ustvarjanje "javne volje" (public will), ki je veliko več kot samo javna ozaveščenost in javno mnenje.

Javna volja izraža pripravljenost za ukrepanje. Javna volja naj bi izražala, kako javnost čuti in kako ukrepa ob neki javni temi. Taka kampanja si prizadeva vzgojiti ali informirati javnost z namenom, da le-ta podpre ali pa ovrže določene aktivnosti, da javnost ustvari socialni kontekst za spremembe, da ustvari potrebno razumsko podlago za neko politiko (tudi zakonodajo). Prav zato, trdi Coffmanova, ni dovolj javnost samo obveščati ali ozaveščati, temveč jo moramo motivirati, da se angažira.

*Kampanje v podporo javnim politikam* si prizadevajo mobilizirati javnost ali tiste, ki odločajo, da bi podprli uvajanje ali spreminjanja neke javne politike (Coffman, 2003). Te kampanje so najmanj raziskane, njihovo število pa vztrajno narašča.

Večina javnih komunikacijskih kampanj poteka v nacionalnih in lokalnih okoljih. Z globalizacijo pa nastajajo tudi mednarodne komunikacijske kampanje, ki jih vodijo mednarodne organizacije, kot npr. Rdeči križ, Unicef, Svetovni sklad za zaščito živali, Evropska unija. Te kampanje so praviloma bolj kompleksne kot nacionalne. Ker potekajo istočasno v več različnih državah in na različnih kontinentih hkrati, je njihova najbolj zahtevna naloga posredovati čim bolj konsistentna sporočila v različna okolja. Pri tem morajo nujno upoštevati lokalne kulturne in jezikovne posebnosti, pa tudi širši družbeni kontekst (politični, gospodarski, medijski, itd).

## 2.4. Zgodovina javnih kampanj

Če upoštevamo ameriške javne kampanje, ugotovimo, da imajo javne komunikacijske kampanje že več kot stoletno tradicijo. Na njihov razvoj so vplivali predvsem njihovi **déležniki**<sup>19</sup> in vrsta obravnavanih javnih tem. Paisley (2001:3 - 4) navaja, da so bili glavni déležniki pred prvo svetovno vojno v ZDA prostovoljne organizacije, množični mediji in zvezna vlada, po drugi svetovni vojni pa so se jim pridružile še fundacije, sindikati in korporacije. Komunikacijske kampanje največkrat vodijo organizacije prostovoljcev – profesionalne, storitvene, socialne in religiozne narave. V očeh (ameriške) javnosti veljajo prav te organizacije kot najbolj pristojne za javno obravnavo (perečih) problemov.

Javne komunikacijske kampanje vodijo tudi fundacije, ki upravljajo različne dobrodelne sklade. Korporacije in industrijski sveti uporabljajo kampanje za promocijo aktivnosti v prizadevanjih za javno dobro. Tudi sindikati naj bi se za uspehe pri doseganju nekaterih ciljev lahko zahvalili prav kampanjam. Ne nazadnje vodijo javne komunikacijske kampanje tudi vladne agencije, ki želijo vzbuditi pri državljanih večje zavedanje ali prepoznavanje posamezne problematike ter doseči podporo določenim javnim temam ali programom.

Javne kampanje so se skozi zgodovino spreminjale glede na **nosilce, oblike delovanja in učinke**. Najstarejše so ameriške javne kampanje. Francoz Alexis De Torqueville je med prvimi označil ameriške javne kampanje »kot instrument socialnih sprememb, katerih vloga je bila informirati in mobilizirati javno delovanje« (Paisley 2001:10).

V javnih kampanjah pred letom 1800 so bile v javni obravnavi ženske pravice, odprava suženjstva, humano ravnanje z duševnimi bolniki, izobraževanje slepih in gluhih. Kampanje so vodili odločni posamezniki, ki so javnost nagovarjali s prižnice in s pomočjo tiska.

V 19. stoletju so izvedbo kampanj začela prevzemati društva in združenja, ki so lahko zagotovila kontinuiteto v delovanju. Kampanje so se lotevale pravnih vprašanj, povezanih z uveljavljenimi normami in običaji. Uvajale so nove pristope, npr. lobiranje, podpisovanje peticij, uporaba množičnih medijev, nekatera literarna dela (npr. Koča strica Toma) ter javna soočenja, vse z namenom spodbuditi publiciteto.

Konec 19. stoletja se je iniciativa za urejanje javnih tem premaknila iz domene društev v domeno množičnih medijev. Različni avtorji so prek medijev opozarjali na družbene probleme kot vire socialnega zla. Kampanje v 19. stoletju so želele doseči ureditev vprašanj s pravnega in zakonodajnega vidika. Ko so bili ti cilji doseženi, so se aktivisti umaknili in

---

<sup>19</sup> Déležniki (v angl. stakeholders) je izraz za ljudi, ki so v kakršnihkoli odnosih z organizacijo in za katere je delovanje organizacije pomembno. To so ljudje, ki so povezani z organizacijo ali imajo do nje izražen interes. Morda je zato prevajalec Gradišnik v prevodu knjige »Tehnike odnosov z javnostmi« uporabil izraz – interesniki (Hunt in Grunig 1995:15), ki pa se v praktični rabi ni zaživel.

obravnava teh vprašanj je bila prepuščena sama sebi. V 20. stoletju so spoznali, da pravno zakonodajna ureditev vprašanj dostikrat ni dovolj za dokončno rešitev problema. V nekaterih primerih je trajalo precej časa, da so rešitev sploh našli. Ponekod so odlašali z ureditvijo problema ali pa ga v resnici sploh niso rešili. Drugod se je odprl nov problem, ali pa so nasprotniki našli vrzeli v zakonu, tako da so bile potrebne prilagoditve, drugačni sporazumi. Razgaljanje javnih tem v medijih je razkrilo probleme ter aktiviralo javno mnenje, ni jih pa bilo mogoče dokončno razrešiti. Potrebe po sistemskem reševanju javnih problemov so prispevale k rojstvu današnje birokracije. Njihovo urejanje se je preneslo v pristojnost različnih vladnih agencij in uradov.

Na začetku 21. stoletja kampanje v ZDA vstopajo že v četrto stoletje delovanja in se ponovno prilagajajo aktualni družbeni stvarnosti.

Paisley (2001) trdi, da je v sodobnih kampanjah opaziti tri glavne značilnosti: **javno nezaupanje**, **epizodne teme** in bolj izostren **čut za prepoznavanje tem**. **Nezaupanje** doživljajo vse kampanje, ne glede ali jih pripravljajo politiki, državni uradniki, javne agencije, korporacije, sindikati, agrarna združenja ali organizacije civilne družbe.

**Javne teme**, ki doživijo javno obravnavo, se zaradi različnih vplivov ves čas spreminjajo. Nekatere se razrešijo z aktivnostmi in dogodki, nekatere pa se uredijo v javni obravnavi. Nekatere se hitro iztrošijo (npr. Vietnam, apartheid), nekatere nikoli ne dobijo v javnosti prave pozornosti. Drugih se javnost naveliča, zato začasno izginejo in se nato spet pojavijo (npr. rak, bolezni srca). Nekatere teme so pomembno zaznamovale kar cela desetletja, zato jim Paisley pripisuje **epizodno vlogo**. Tematika o vojni v Vietnamu je zaznamovala 60. leta, vprašanja energije so obvladovala 70. leta, apartheid in uporaba mamil ta prevladovala v 80. letih. 90. leta so bila v znamenju javnih tem, kot so spolno nadlegovanje, istospolna usmerjenost, ogrevanje ozračja, rakava obolenja, AIDS, vprašanja splava, človekovih pravic (Paisley 2001:16-20).

Prvega desetletja 21. stoletja se bomo spominjali po javni obravnavi upravičenosti boja proti terorizmu, globalizaciji, po klimatskih spremembah, »trku« civilizacij. V zadnjem desetletju je pogosto opaziti tudi **povečano senzibilnost** za nekatere javne teme na ravni posameznika. Poleg različnih vrst pismenosti kot veččin za obvladanje določenih vprašanj (tehnične, etnične, okoljske, zakonodajne, pravne, spolne, multikulturne, ekološke, zdravstvene, kulturne in računalniške) je danes potrebna še sposobnost prepoznavanja javnih tem (issue literacy) (Paisley 2001: 18).

V zadnjih letih zaznamujeta kampanje večja ozaveščenost posameznikov in tehnološke zmožnosti. S porastom demokratičnih praks se je okrepila ozaveščenost posameznika v

sodobni družbi, ki želi biti obveščen o različnih javnih, pa tudi vladnih dejavnostih, ki vplivajo na njegovo delo in življenje. Prav tako želi tudi sam sodelovati v njihovem nastajanju (Klingemann 2002:1).

Razvoj novih tehnologij je spremenil oblike in načine komuniciranja, ki so postali nenadomestljivi oblikovalci vseh komunikacij. Z njihovo uporabo se povečujeta komunikacijski domet in hitrost komuniciranja. Te oblike pa omogočajo tudi interaktivnost komuniciranja, kar pomeni, da je mogoče komunicirati praktično z vsakim posameznikom.

Klingemann (2002) ugotavlja, da se komunikacijske kampanje še niso iztrošile, njihovo število narašča, povečuje se tudi njihova profesionalnost. Je pa v iz dneva v dan bolj zgoščenini informacijski podobi sveta vedno težje pridobivati pozornost za graditev podob, uveljavljanje pogledov ter interesov. Zaradi prevelike zasičenosti javnega prostora s temami in predvsem zaradi pomanjkanja časa za poglobljanje v njihovo vsebino, načrtovalci kampanj iščejo vedno nove strategije in nove pristope k načrtovanju in vodenju kampanj.

## 2.5. Značilnosti javnih komunikacijskih kampanj

Avtorji (McQuail in Windhal 1993:184) ne glede na namene in vrste kampanj prepoznavao nekatere skupne značilnosti javnih komunikacijskih kampanj. Te so:

- Nosilci kampanj so širši družbeni viri, med najbolj pogostimi so politične stranke, vlade, društva, sindikati. Le-tisti, ki imajo moč, sredstva, izkazujejo legitimnost. Nosilci pa so lahko tudi depriviligirane skupine, ki si prizadevajo spremeniti sistem.
- Kampanje so časovno omejene; navadno zajemajo krajše časovno obdobje.
- Kampanje so namenske in želijo vplivati na vedenje, stališča, prepričanja in obnašanje ciljnih skupin.
- V eni kampanji je lahko združenih več ciljev, ki morajo biti čim bolj jasno izraženi (zmaga na volitvah, ozaveščanje zaradi zdravstvenih ali varnostnih ciljev, zbiranje sredstev za dobrodelne namene, itd.); cilji se morajo jasno prilagajati potrebam in pričakovanjem javnosti.
- Kampanje uporabljajo več komunikacijskih kanalov in v večini se prepletata uporaba množičnih medijev in medosebnega komuniciranja. Vedno bolj pogosto so v kampanje vključena orodja nove tehnologije. Z množičnimi mediji lažje dosegamo kognitivne cilje, medtem ko z medosebnim komuniciranjem lažje vplivamo na spremembe stališč in vedenj.
- Kompleksnejše kampanje uporabljajo elemente informiranja, izobraževanja, komuniciranja, tudi pogajanj. Nekateri jim očitajo, da mnogokrat uporabljajo prepričevalno komuniciranje

namesto faktografskega informiranja, ki bi zagovarjalo javni interes in ne nek poseben ali individualni interes.

- Kampanje morajo biti družbeno sprejemljive in morajo biti skladne z uveljavljenimi normami. Še posebej morajo nosilci kampanj in teme, ki jih predstavljajo, uživati zaupanje v očeh javnosti.

Coffmanova (2002: 11-12) opozarja, da morajo vsi – naročniki, načrtovalci in izvajalci kampanj - upoštevati nekatera dejstva, ki vplivajo na njihovo uspešnost in učinkovitost; le-ta pa so, kot priča praksa, pogosto prezrta:

- **kompleksnost** – sodobne kampanje so zelo kompleksne, saj si prizadevajo doseči več ciljev na različnih področjih (socialnem, ekonomskem, političnem) ter različne spremembe v zaznavanju, mišljenju in obnašanju posameznika, skupin in družbe;
- **nepredvidljivost** – javne kampanje so podvržene različnim vplivom, ki lahko nepredvidljivo vplivajo na spremembo načrtovanega poteka; na kampanje vplivajo tudi zunanji vzroki, na katere nimamo vpliva;
- **neopredeljenost ciljev in posledično rezultatov** – cilji so pogosto preohlapno opredeljeni, zato je tudi rezultate težko izmeriti. Vse pre pogosto se merijo le učinki komuniciranja. Psihologi se na primer že desetletja ukvarjajo z merjenjem sprememb v obnašanju, praksa pa kaže, da so njihove merila in spoznanja slabo vključena v dejanske kampanje;
- **pomanjkanje ustreznih meril za vrednotenje** - avtorji prepoznavajo pomanjkanje ustreznih meril in metod za merjenje rezultatov; prav tako so merjenje, analiziranje in vrednotenje rezultatov pogosto zanemarjeni.



### 3. NAČRTOVANJE JAVNIH KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ

Komunikacijske kampanje so kompleksni projekti, ki želijo izpolniti mnogo ciljev, vključujejo različne déležnike, naslavljajo številne javnosti in uporabljajo niz komunikacijskih tehnik in orodij, zato so lahko uspešne le, če so pazljivo načrtovane. Načrtovalci kampanj se zavedajo, da je treba kampanje načrtovati in voditi strateško. Koliko pa jim to uspe v praksi glede na objektivne pogoje in okoliščine, pa kažejo različni primeri in prakse.

#### 3.1. Strateško načrtovanje

Strateško načrtovanje in upravljanje komunikacij je tisto, ki poteka v sozvočju s funkcijo strateškega upravljanja organizacije. Organizacije imajo svoje vizije in poslanstva, strateško upravljanje pa jih pomaga uresničevati. Komuniciranje mora biti, če hoče biti uspešno, funkcija strateškega vodenja in upravljanja. Postavitev strategije komuniciranja in izvedba komunikacijskih aktivnosti sta odvisni od organizacijske strategije.

Strateško načrtovanje komunikacijskih programov praviloma poteka v štirih glavnih fazah komunikacijskega procesa:

- opredelitev izhodiščne situacije z raziskavo okolja,
- načrtovanje komunikacijskega programa in aktivnosti,
- izvedba programa in
- ovrednotenje doseženih ciljev in učinkov.

**V fazi analize okolja** poskušamo identificirati problem ter raziskati interno in eksterno okolje, da bi si dobili pregled nad okoljem, ugotovili, kdo so déležniki (koga problem zadeva, kdo je z njim povezan), kako se do problema opredeljujejo, kakšen je njihov odnos, itd.

**V fazi načrtovanja** moramo na podlagi raziskovalnih podatkov, ki smo jih pridobili v fazi raziskave okolja, definirati naravo in obseg komunikacijskega problema, določiti komunikacijske cilje, opredeliti ključne javnosti, razviti centralno idejo in oblikovati sporočila, izbrati primerne medije (komunikacijske tehnike in orodja) ter oblikovati finančni, kadrovski in časovni načrt.

V tej fazi je še posebej pomemben korak opredelitev komunikacijskih ciljev, ki morajo biti jasno izraženi in merljivi.

**V fazi izvedbe** sproti preverjamo, kako je izvedba skladna z načrtovanim, popravljamo in dopolnjujemo program glede na odzive javnosti, spoprijemamo se s sprotnimi težavami,

pridobivamo dodatno podporo in vire, ki jih v fazi načrtovanja ni bilo mogoče predvideti, itd.

**V fazi vrednotenja** si prizadevamo prepoznati, razčleniti in izmeriti rezultate, ugotoviti, ali smo z aktivnostmi dosegli načrtovane cilje ter kakšni so bili učinki naših aktivnosti.

Tak pristop potrjujejo tudi nekateri znani modeli načrtovanja:

- Maston v znani formuli RACE razdeli komunikacijski program na štiri nedvoumne faze: **raziskavo** (Research), **akcijo** (Action), **komuniciranje** (Communication) in **vrednotenje** (Evaluation) (Maston v Hunt in Grunig, 1995).
- Cutlip, Broom in Center (1994:317) razdelijo model upravljanja na štiri ključne korake: **opredelitev problema** ali priložnosti (defining), **načrtovanje** (planning & programming), **komuniciranje** (taking action & communication) in **vrednotenje** (evaluation).
- Grunig in Hunt (1984) postavitev upravljaljskih korakov razdrobita na naslednje vedenjske elemente: **zaznavo** problema (detect), **konstruiranje** možne rešitve (construct), **definiranje** alternativ (define), **izbiranje** možne variante (select), **potrjevanje** izbire s preizkusom (confirm), **ravnanje** z izvajanjem programa (behave), **zaznavo**, ali je program dosegel zaželene cilje (detect).
- IPRA, Mednarodno združenje za odnose z javnostmi, predlaga model povezanosti načrtovanja z modelom vrednotenja. Na ravni načrtovanja prepoznava štiri faze: **oblikovanje namenov**, **opredelitev ciljnih javnosti/postavitve merljivih ciljev/načrtovanje aktivnosti**, **potrditev** in **izvajanje programa** ter **vrednotenje rezultatov** (IPRA, Gold Book No. 11, 1994: 11).

Posamezne faze v komunikacijskem procesu se delijo še na posamezne korake, ki jih je treba spoštovati v načrtovanju. Predstavili jih bomo v nadaljevanju naloge.

Načrtovanje je, kot navajata Fleisher in Mahaffy (1997), relativno šibko področje v razvoju strateškega komuniciranja, ki ga praktiki pogosto spregledajo. Kot razloge za tako ravnanje navajajo pomanjkanje časa, denarja in vsebinskih usmeritev s strani vodstev organizacij.

Tudi Cutlip in drugi (1994: 348) podobno med vzroki, ki preprečujejo, da bi se praktiki bolj poglobljali v vse pogoje načrtovanja, navajajo:

- dinamiko dnevnih dogodkov, ki preusmerja pozornost k taktičnemu ravnanju;
- naročniki in vodstveno osebje poredko vabijo komunikacijske praktike k sodelovanju pri oblikovanju poslovnih ciljev in odločitev, ali jim celo ne zaupajo;

- praktiki izgubijo precej časa in potrpljenja v prizadevanjih za uskladitev in potrditev komunikacijskih ciljev znotraj svojih organizacij.

### 3.2. Normativni model javne komunikacijske kampanje

McQuail in Windahl (1993:184-187) za primer tradicionalnega modela komunikacijske kampanje vzameta model avtorjev Nowaka in Wårneryda. Model naj bi predstavljal ključne korake v procesu komunikacijske kampanje. Pripiseta mu pomen normativnega modela, saj naj bi sistematično ponazarjal, kako voditi učinkovito kampanjo. Poudarjata pa tudi, da so elementi v procesu povezani in če se spremeni eden od njih, je pričakovati spremembe tudi pri drugih.

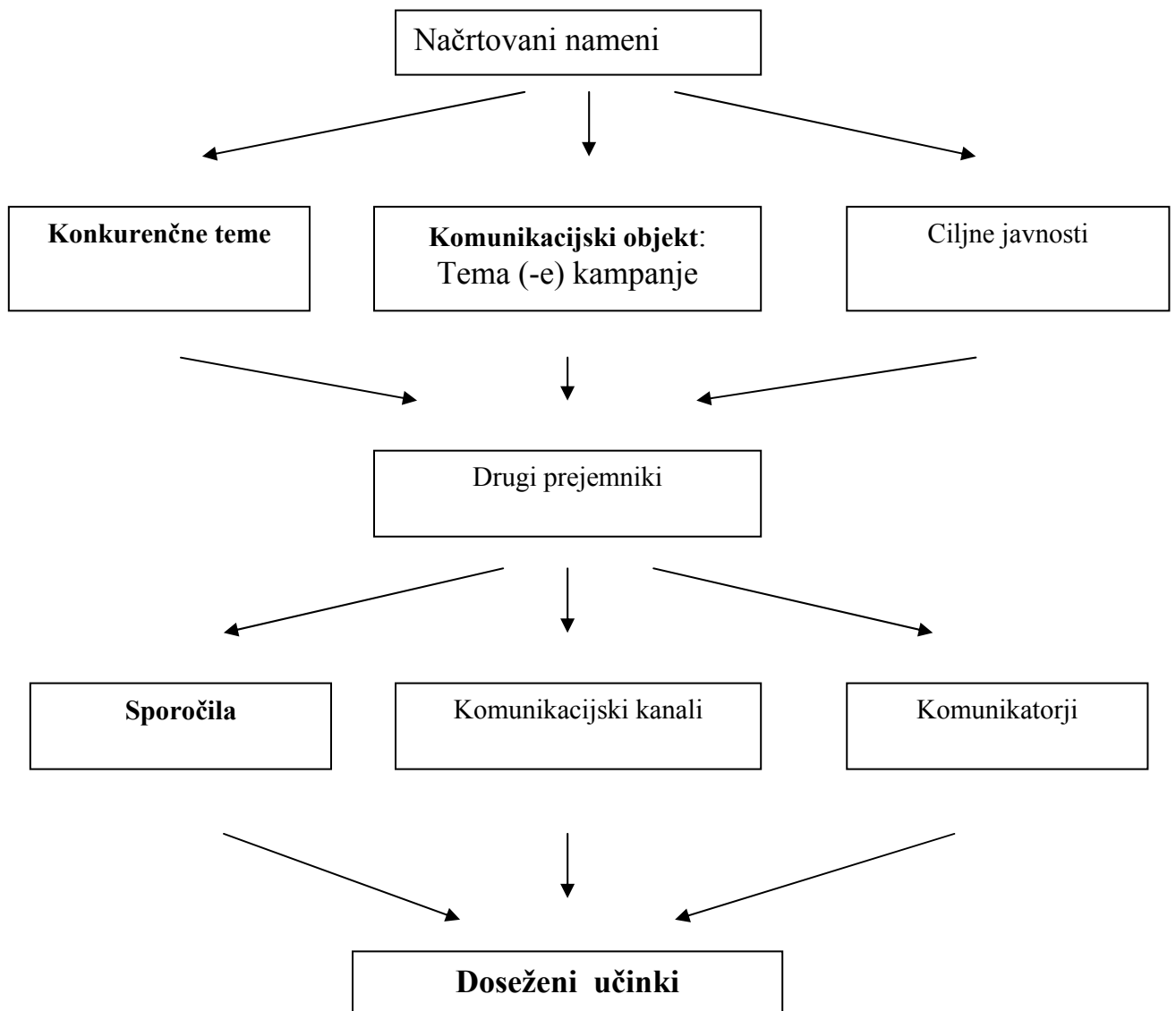


Tabela 3.1: Model komunikacijske kampanje (Nowak in Wårneryd, 1985)

## **Razlaga posameznih korakov komunikacijske kampanje**

**Načrtovani namen(-i):** z namenom opredelimo, kaj želimo s komuniciranjem doseči. Nameni opredeljujejo končne cilje - pri posameznikih ali v širši javnosti doseči spremembe na kognitivni, afektivni in konativni ravni.

**Cilji kampanje:** načrtovalci morajo postaviti jasne in realne komunikacijske cilje, ki naj bodo usklajeni s pričakovanji, izraženimi v namenih. Cilji morajo biti prilagojeni javnostim, ki jih želimo doseči; upoštevati morajo njihove potrebe in pričakovanja.

**Komunikacijski objekt(-i):** kampanja je osredotočena na eno ključno temo ali objekt. Ta navadno določa oblike komuniciranja. Javne komunikacijske kampanje se ukvarjajo z javnimi temami in s tem povzročijo, zavedno ali nezavedno, da se poveča interes zanje. Grunig in Hunt (1984) trdita, da so javne teme aktivator neke skupine deležnikov, ki se organizirajo okoli skupnega interesa za njegovo reševanje. Javne teme so edino, kar javnost v resnici zanima (Pek Drapal in drugi 2004: 58).

**Sporočilo:** sporočilo izraža vsebino, ki jo želimo posredovati naslovnikom. Spreminja se glede na vsebino, obliko in stil, prilagaja se ciljnim javnostim, prilagaja se tudi komunikacijskim kanalom. Prav tako se spreminja glede na namene in možne stopnje v kampanji – npr. na začetku želijo obveščati, usmerjati, usposablјati, v nadaljevanju prepričati, ali pa vplivati na mnenje in ravnanje.

**Konkurenčne teme:** zavedati se moramo, da je v informacijskem prostoru veliko javnih tem, ki so lahko konkurenčne osrednji temi kampanje. Nekatere kampanje ali sporočila sprožijo tudi nasprotno učinke in odpirajo nove teme, ki postanejo predmet zanimanja in obravnave.

**Ciljne skupine in drugi prejemniki:** ciljne skupine so tiste skupine prejemnikov, ki so jim namenjena naša sporočila in pri katerih pričakujemo spremembe. Da bi se lahko zares uresničile, je treba ciljne skupine pravilno izbrati in jih dobro poznati. Ključni so podatki o demografskih, psiholoških in vedenjskih profilih ciljnih skupin. V procesu komuniciranja sprejemajo informacije in se nanje odzivajo tudi drugi (sekundarni) prejemniki. Včasih se celo odzivajo bolj aktivno in lahko tako delujejo kot multiplikatorji.

**Komunikacijski kanali:** so sredstva ali pa mediji, po katerih potuje sporočilo od vira do prejemnika. Načrtovalci kampanj lahko uporabijo številne komunikacijske kanale, pri njihovi izbiri pa je treba upoštevati komunikacijske značilnosti ciljnih javnosti in karakter sporočil. Množični mediji še vedno veljajo za ključne prenašalce sporočil med organizatorji kampanj in naslovniki. Pri doseganju posamičnih javnosti igra večjo vlogo medosebno komuniciranje, ko mnenjski voditelji nastopajo kot dodatni viri ali pa razlagalci informacij, ki jih posredujejo naročniki in mediji. Ob klasičnih in konvencionalnih komunikacijskih kanalih pa gre upoštevati še druge sodobne in raznovrstne oblike za vzpostavljanje komunikacije z javnostjo: multimedijska in interaktivna sredstva in kanali (plakati, jumbo plakati, spletno oglaševanje, CD- in DVD-ji kot prenašalci vsebin, spletna mesta, računalniške igrice, itd).

**Komunikatorji:** na eni strani so lahko govorci oz. posredovalci sporočil, na drugi strani pa predstavniki virov sporočanja ali organizacije, ki »sponzorirajo« posredovanje sporočila. Pri izbiri komunikatorjev igrajo pomembno vlogo njihova sprejemljivost, verodostojnost in legitimnost. To so atributi, ki jim jih priznavajo javnosti in le če jih imajo, lahko upravičeno pričakujemo, da jim bodo javnosti tudi prisluhile, verjele in zaupale (npr. strokovnjaki, zaupanja vredne javne osebnosti). Nekateri radi v kampanje vključujejo t. i. psevdo-komunikatorje<sup>20</sup>, za katere načrtovalci verjamejo, da bodo zaradi njihove izpostavljenosti ali medijske popularnosti lažje in hitreje pritegnili pozornost in posredovali sporočilo.

**Doseženi učinki:** učinki so končni rezultati kampanje. Teh pa je več vrst – najprej se ocenjujejo doseženi programski učinki na kognitivni, afektivni ali konativni ravni. Prepoznavamo pa tudi namerne in nenamerne učinke, pozitivne in negativne, kratkotrajne in dolgotrajne ter druge.

### 3.3. Ključni koraki pri načrtovanju javne komunikacijske kampanje

Teoretiki poudarjajo, da so pri načrtovanju kampanje nekatere faze odločujoče, ne samo za tekočo izpeljavo, temveč tudi za njen končni uspeh. To so zlasti začetno raziskovanje, segmentiranje javnosti, postavitve jasnih namenov in ciljev ter oblikovanje sporočil. V času načrtovanja je ključna tudi izbira prave teorije (ali pa kombinacije več teorij), saj pomeni teoretska podlaga za kampanjo oporo pri izbiri prave strategije in je podlaga za njeno izvedbo ter vrednotenje izidov in učinkov (Valente 2001: 109).

---

<sup>20</sup> Psevdo-komunikatorji so npr. estradne zvezde, ki pritegnejo pozornost velikega števila ljudi. Če javno zagovarjajo neko ravnanje (npr. boj proti drogam), je večja verjetnost, da jim bodo ljudje prisluhili prej kot pa bi samemu viru, ki je manj poznan in manj privlačen za javno predstavljanje.

### 3.3.1. Predpriprava

Čeprav mnogi menijo, da se vse začne z načrtom, je treba, preden je dokončno izdelan, opraviti še vrsto predhodnih priprav. Zavedati se je treba, da je zaradi kompleksnosti kampanj njihovo vodenje zahteven proces, zato se je treba nanj pripraviti in že vnaprej izpolniti nekatere pogoje, ki pomembno vplivajo na izvajanje in končno uspešnost. Ti pogoji so: vključitev ključnih déležnikov, opredelitev časovnega okvira kampanje, zagotovitev potrebnih virov (finančnih in kadrovskih), opredelitev zbiranja in analiziranje podatkov, ki so ključni za uspešno izvedbo, ter opredelitev načinov odločanja.

V kampanji sodeluje **veliko déležnikov**. Najbolj pogosti so: oblikovalci politik in odločitev (odločajo o začetku, nadaljevanju, širitvi, koncu programov), sponzorji (organizacije, skupine ali posamezniki, ki so odgovorni za vzpostavitev programa, njegovo financiranje, vrednotenje), vodstvo (odgovorno za vodenje programa), osebje/praktiki (odgovorni za izvajanje programa), naslovniki/udeleženci (predstavniki ciljnih skupin ali udeleženci v programu), ocenjevalci (odgovorni za načrtovanje in izvedbo vrednotenja) in drugi (vsi zainteresirani glede na geografsko, organizacijsko, politično pripadnost, npr. prebivalci, lokalni politiki, izvajalci konkurenčnih programov, skupine pritiska, itd.). Déležniki se pojavljajo v različnih vlogah – dostavljajo informacije, sprejemajo odločitve, zagotavljajo podporo, itd. Načrtovalec mora njihove vloge poznati in jih predvideti v načrtu in izvedbi. Zavedati se je treba, da med déležniki prevladujejo različnimi cilji in interesi, zato morajo biti vključeni v določene postopke priprav, izvedbe in vrednotenja. Če že niso vključeni v prav vse faze, pa morajo biti vsaj redno obveščeni o ključnih odločitvah.

Ne glede na to, koliko časa traja kampanja, je treba določiti njen **časovni okvir**, ki zajema čas za zbiranje podatkov za analiziranje okolja, segmentiranje javnosti, različna testiranja, produkcijo in ne nazadnje sprotno in končno evaluacijo uspešnosti. Pri kompleksnih kampanjah lahko traja faza zbiranja in analiziranja okolja kar nekaj mesecev. Prav tako lahko precej časa vzamejo testiranja in produkcija komunikacijskih produktov. V javni/vladni sferi je treba računati na tudi korektno izpeljavo postopkov javnega naročanja, vključno z možnimi pritožbami in revizijami, ki lahko precej upočasnijo projekt ali pa v celoti zavrejo. Prav tako je treba nameniti dovolj časa končnemu vrednotenju izidov in učinkov programov. Včasih je treba počakati kar nekaj mesecev ali let, da lahko učinke prepoznamo kot relevantne. Tudi pri kampanjah velja, da je čas denar. Če je napačno načrtovan, povzroči zamude in dodatne stroške.

Pred začetkom kampanje je treba zagotoviti potrebne **vire**. Že pred začetkom načrtovanja moramo vedeti, s kakšnimi finančnim in kadrovskimi viri razpolagamo, da ne bi bili med izvedbo neprijetno presenečeni. Pri finančnih virih moramo vedeti, koliko sredstev je na voljo, kje je mogoče pridobiti dodatna sredstva, če se zgodi, da se okoliščine zaradi izrednih vplivov spremenijo in niso več take, kot je bilo načrtovano. Pri kadrovskih virih je treba predvideti, kdo bo sodeloval v kampanji, koga lahko dodatno vključimo, kdo so zavezniki, partnerji, nasprotniki.

Raziskave kažejo, da v kampanjah najmanj časa posvečajo **merjenju, analiziranju in vrednotenju** rezultatov. Praktiki in organizacije navajajo vrsto razlogov za tako stanje, največkrat pa pomanjkanje časa in sredstev za raziskovanje.

Že med načrtovanjem kampanje, predvsem pa pri njeni izvedbi, je treba sprejeti vrsto **odločitev**, tudi za stvari, ki jih vnaprej ni mogoče predvideti. Načrtovalci morajo vedeti, kakšne odločitve bo treba sprejeti, kdo jih sprejema in na kakšen način.

### 3.3.2. Formativno raziskovanje

Strokovnjaki se strinjajo, da so raziskovalni podatki, zbrani v začetni fazi priprav na kampanjo, ključni dejavnik uspeha pri zasnovi komunikacijskega načrta kampanje. Atkin in Freimuth (2001) ločita dve fazi formativnega raziskovanja: pred-produkcijsko fazo in fazo produkcijskega testiranja. V prvi zbiramo podatke o kontekstu tematske situacije, o možnih ciljnih javnostih, njihovem odnosu do tematike, o vedenjskih, komunikacijskih navadah, itd. Ti podatki so verodostojno izhodišče za določitev pravih ciljev, oblikovanje sporočil, izbiro učinkovite strategije, komunikacijskih kanalov in sredstev.

V drugi fazi formativnega raziskovanja predhodno testiramo sporočila, ki jih nameravamo uporabiti. To je priložnost za preverjanje, ali bo sporočilo pritegnilo potrebno pozornost, ali bo pravilno razumljeno, ali je dovolj relevantno, ali ima morebiti tudi šibke točke oz. druge občutljive elemente, ki bi utegnili kasneje ovirati potek kampanje. To je tudi priložnost za popravke in prilagoditve še pred samo produkcijo, s čemer prihranimo denar in čas.

Praksa kaže, da raziskave mnogokrat sploh niso opravljene, ali pa niso prav poglobljene, zato so sporočila in drugi elementi kampanje bolj prepuščeni kreativnemu navdihu piscev in grafičnih oblikovalcev, kot pa da bi temeljili na premisleku o realnem stanju, odnosih, potrebah in pričakovanjih, ki bi jih razkrile raziskave. Raziskovalni podatki lahko pripomorejo

k zmanjševanju razkoraka med prizadevanji organizatorjev kampanj in razumevanjem naslovnikov.

### 3.3.3. Segmentiranje javnosti

Strokovnjaki se strinjajo, da lahko komunikacijske kampanje uspejo le, če so komunikacijske aktivnosti prirejene za pazljivo izbrane dele ciljnih javnosti. V uporabi je več terminov, s katerimi strokovnjaki označujejo naslovnike kampanj - javnosti (publics, audiences), ciljne/tarčne skupine (target groups).

Hunt in Grunig (1995) opozarjata na nujno razlikovanje med déležniki in javnostmi. Déležniki so kategorije ljudi, ki jih z organizacijo vežejo določeni interesi. Odločitve organizacije jih zadevajo, prav tako pa tudi sami s svojimi odločitvami in ravnanji vplivajo na organizacijo.

Javnost ni ena sama, ampak se za potrebe uspešnejšega komuniciranja deli na »vrsto manjših skupin, katerih člani so si med seboj bolj podobni kot člani drugih skupin« (Grunig 1989:199). Vse javnosti pa niso enako pomembne. Opredelitev *javnosti* se začne s opredelitvijo položaja na déležniškem zemljevidu in stopnjo vpletenosti oz. prepoznavanja problemov in možnem ukrepanju. Na primer, Hunt in Grunig (1995) delita javnost v štiri skupine:

- a/ skupine, ki za organizacijo niso bistvene (nejavnost);
- b/ skupine, ki so v odnosu z organizacijo, a se tega ne zavedajo (latentne javnosti);
- c/ skupine, ki jih delovanje organizacije zadeva in se tega tudi same zavedajo (pozorne javnosti);
- d/ skupine, ki se zavedajo problema in se organizirajo, da bi ga rešile (aktivne/aktivistične javnosti).

Javnosti so lahko različno dejavne. Dejavne javnosti bolj vplivajo na organizacijo kot nedejavne. Z dejavnimi javnostmi je lažje komunicirati kot nedejavnimi, saj same iščejo informacije pri mnogih virih. Organizacija s komuniciranjem javnosti vključuje v postopke odločanja ali pa jih negira. Če čutijo, da se organizacija ne odziva v njihovem interesu, lahko začnejo javnosti organizirano nasprotovati organizaciji. Prav stalno proučevanje okolja in redno komuniciranje z déležniki in javnostmi pomaga ustvariti stabilno in dolgotrajno razmerje med organizacijo in njenimi javnostmi.

Segmentacija javnosti pomeni torej opredelitev ključnih skupin javnosti, s katerimi bomo komunicirali. Te skupine družijo podobne lastnosti in interesi in jih hkrati razlikujejo med seboj. Načrtovalci najpogosteje določijo dele javnosti na podlagi demografskih in geografskih značilnosti ter značilnosti življenjskega sloga.



Že v začetni raziskovalni fazi mora biti pozornost namenjena javnostim, pri katerih želimo doseči spremembe. Raziskujemo njihove demografske (starost, spol, družbena skupina, izobrazba, ideološka/religiozna pripadnost, kulturne posebnosti, itd.), psihološke (obstoječe vrednote, prepričanja, osebne značilnosti, medijske navade, življenjski slog, itd.) in vedenjske značilnosti (aktualni vzorci obnašanja, odnos do problema, pripravljenost na spremembo, itd.). Ti podatki nam pomagajo bolje predvideti njihovo sedanje in potencialno obnašanje, oblikovanje relevantnih sporočil, ki so prilagojena njihovem razumevanju in potrebam, pravi izbor komunikacijskih kanalov in orodij, ki so blizu njihovim običajnim (komunikacijskim) navadam. Še posebej se je treba posvetiti skupinam, ki ne čutijo potrebe ali zanimanja za teme kampanje, ki so zaradi različnih razlogov težje dosegljivi (slabo izobraženi, oddaljeni, starejši, invalidi, itd) ali slabše izpostavljeni različnim oblikam komuniciranja. Hyman in Sheatley (1947) opozarjata, da v družbi vedno obstajajo skupine ljudi, ki jih je težko doseči ali pa so nemotivirane. Prav tako se je treba zavedati, da ljudje iščejo informacije v skladu s svojim obstoječim prepričanjem in si jih tako tudi tolmačijo. S pomočjo javnomenjskih raziskav je treba ugotavljati razloge za neko ravnanje in preverjati poti, kako učinkovito doseči ključne ciljne javnosti.

Kritiki trdijo, da načrtovalci ne namenjajo dovolj pozornosti opredelitvi ciljnih skupin oz. ostajajo bolj pri njihovi generalni opredelitvi.

#### 3.3.4. Določitev namenov in ciljev kampanje

V fazi načrtovanja na podlagi dobljenih raziskovalnih podatkov določimo namene in cilje komunikacijskega programa. Z opredelitvijo **namenov** (v angl. goals) postavimo končne skupne cilje našega delovanja. Nameni so navadno precej splošno opredeljeni, nanašajo se na širše, organizacijsko poslanstvo in vizijo, dajejo nam »okvir za odločitve in ravnanje«. Ker so nameni široko zastavljeni, se jih ne da neposredno meriti, zato jih je treba bolj konkretno opredeliti v **komunikacijskih ciljih** (angl. objectives). Ti so, kot trdita Grunig in Hunt (1984), »pričakovane rešitve za dnevne probleme«; v primerjavi z nameni je zanje značilna predvsem njihova konkretnost. Cilji morajo izhajati iz namenov, morajo biti konkretni in izmerljivi. Z uresničitvijo postavljenih ciljev dosežemo različne namene. Isti namen je mogoče doseči z različnimi cilji.

Strokovnjaki trdijo, da je lahko komunikacijski program uspešen le, če si zastavimo **uresničljive in merljive komunikacijske cilje**. Cilji morajo prav tako biti prilagojeni javnostim, ki jih želimo doseči, njihovim potrebam in pričakovanjem.

**Merljivi cilji** morajo vsebovati eksplicitno navedbo namena(-ov), ki podpira(jo) komunikacijsko strategijo, jasno navedene javnosti (prejemnike sporočil), predlog merljivega izida (npr. doseči neko spremembo v določeni javnosti) in natančno izražen časovni okvir, v katerem bi se morala načrtovana sprememba zgoditi (Institute for Public Relations 2002, Watson & Noble 2005, MacNamara 2002). Mnogi avtorji so prepričani (Watson & Noble 2005, Wilcox in drugi 1997), da je postavitve ustreznih ciljev tudi pogoj za učinkovito vrednotenje.

Macnamara (2002) v iskanju čim bolj enostavne in nazorne »formule« predlaga t. i. "SMART" pristop<sup>21</sup> k oblikovanju ciljev komunikacijskih programov. Ta določa, da mora biti cilj določen, merljiv, izvedljiv, ustrezen in časovno opredeljen. V kompleksnih komunikacijskih programih je včasih težko postaviti v celoti dosledne cilje, zato je njihovo oblikovanje po metodi »SMART« ideal, h kateremu je treba težiti, menita Watson in Noble (2005).

Merljivi cilji so tudi podlaga za kasnejše merjenje in vrednotenje rezultatov in učinkov komunikacijskih aktivnosti. Ko načrtovalci oblikujejo komunikacijske programe, se ne morejo spraševati samo o **procesnih** ali **sprotnih ciljih**, temveč morajo imeti v mislih tudi **končne** (programske) **cilje**, ki opredeljujejo učinke programa. Hunt in Grunig (1995: 18-19) opozarjata, da načrtovalci vse prevečkrat verjamejo, da bodo njihovi komunikacijski programi spremenili tudi stališča in vedenje ljudi. V kratkem času je mogoče predrugačiti samo védenje, za spremembo stališč in obnašanja je potrebno veliko časa. Preden se lotevajo spreminjanja stališč in vedenj, bi si morali prizadevati za spremembe na kognitivni ravni (v načinu razmišljanja, v idejah, prepričanjih). Ko razvijamo cilje, svetujeta Hunt in Grunig (1995), je treba pozornost kratkoročno nameniti začetnemu védenju in znanju, dolgoročno pa k poznejšim ciljem.

Merljive cilje postavljamo, da bi lahko dokazali učinkovitost in uspešnost komunikacijskega programa, pa tudi zato, da bi s komunikacijsko podporo prispevali k uresničevanju organizacijskih ciljev. Namen komunikacijskega programa namreč ni samo doseganje programskih ciljev, temveč tudi **podpora poslovnim in organizacijskim ciljem**, da bi omogočiti njihovo uresničenje (Likely 2000; Grunig J. in Grunig L. 2001).

Za podporo pri doseganju organizacijskih ciljev se je treba vprašati precej širše:

- Kaj želi doseči vodstvo organizacije in kako lahko te cilje podpremo s komunikacijskega vidika?
- Kako se bodo lahko déležniki odzvali na odločitve vodstva?

---

<sup>21</sup> SMART je kratica, ki pomeni Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely. V Macnamara 2002: 10.

- Kakšen odziv bi želelo vodstvo od ključnih déležnikov?
- Kako lahko PR program pomaga doseči te cilje?
- Katero vlogo igrajo odnosi z javnostmi? Kaj lahko prispevajo več in na drugačen način kot na primer oglaševanje, trženje, menedžersko svetovanje? (Institute for Public Relations, 1999).

Pri postavljanju ciljev je pomembno, da jih ne poznajo samo komunikacijski praktiki, temveč jih mora poznati tudi vodstvo organizacije, da jih lahko razume in potrди. Le tako lahko vodstvo sledi ciljem komuniciranja in se po ovrednotenju rezultatov prepriča, kako so rezultati komunikacijskih aktivnosti prispevali k uspešnosti organizacije (Macnamara 2002, Grunig in Hunt 1984).

Raziskovani primeri kažejo, da načrtovalci pri opredeljevanju ciljev niso dovolj natančni, zato so precej manjše tudi možnosti, da bi dosegli načrtovane učinke. Posebej nevarno je postavljanje nerealnih ciljev in precenjevanje doseganja možnih učinkov. Zato teoretiki poudarjajo, da brez prave teoretske podlage ni možno kakovostno opredeliti namenov in ciljev, ta pa je kasneje tudi podlaga za merjenje in vrednotenje rezultatov.

### 3.3.5. Oblikovanje sporočil

Oblikovanje sporočil je v načrtovanju izjemno pomembna faza, saj vpliva na uspešnost ali neuspešnost kampanje. V dobrem sporočilu so združeni trije ključni elementi: vsebina, relevantna navezava na javnost in poziv k aktivnosti. Sporočilo izraža vsebino, ki jo želimo posredovati naslovnikom. Pri njegovem oblikovanju se vprašamo o vsebini (kaj bomo povedali) in o formatu (kako bomo povedali). Pri vsebini gre za informacije o javni temi, problemu, ki ga obravnavamo, o razlogih za obravnavo, o možnih rešitvah in drugih argumentih, o predlogih ali pristopih za ustrezno ravnanje.

Sporočilo je lahko verbalno ali neverbalno, v pisni ali govornjeni obliki, v obliki simbola, znaka ali kombinacije obeh. Spreminja se glede na vsebino, ton (racionalni, emocionalni), pristop. Sporočila morajo biti prilagojena ciljnim javnostim, pa tudi komunikacijskim kanalom. Prav tako se spreminja glede na namene in možne stopnje v kampanji – v začetku želijo sporočila informirati, usmerjati, usposablјati, v nadaljevanju kampanje pa poskušajo prepričati ali vplivati na mnenja in ravnanja.

Atkin (2001: 60) loči med štirimi ključnimi lastnostmi, ki jih mora vsebovati sporočilo: *verodostojnost, atraktivnost, relevantnost in razumljivost*. Verodostojna vsebina je jasna, točna in veljavna; povezana je z zanesljivostjo in kompetentnostjo vira komuniciranja, ki temelji na dokazanih sposobnostih. Sporočilo mora biti privlačno, zanimivo, inteligentno in čustveno stimulatívno. Da bi lahko vplivali na vedenje, mora biti sporočilo relevantno za ljudi, ki jih zadeva, da lahko njegovo vsebino povežejo s svojo situacijo ter ga uporabijo v skladu s potrebami. Razumljivost sporočila prispeva k procesiranju in sprejemanju informacij, zato mora biti oblikovano na enostaven, razumljiv in sprejemljiv način.

Smiselno je sporočila pred izvedbo kampanje preizkusiti v testni skupini, da bi ugotovili, če in koliko je spodobno pritegniti pozornost, preverili njegovo razumljivost in relevantnost, prepoznali prednosti in slabosti in zaznali možne kontroverzne ali druge občutljive elemente, ki bi lahko v kasnejši kampanji preusmerjali tok posredovanja.

Prav v oblikovanju sporočil se izraža potreba po ustreznih teoretskih podlagah, ki nam pomagajo pravilno usmerjati kampanjo in so tudi podlaga za kasnejše merjenje in vrednotenje uspešnosti.

### 3.3.6. Izbira komunikacijskih kanalov

Komunikacijski kanali so sredstva ali pa mediji, po katerih potuje sporočilo od vira do prejemnika. Načrtovalci kampanj lahko uporabijo številne komunikacijske kanale, pri njihovi izbiri pa je treba upoštevati komunikacijske značilnosti ciljnih javnosti in karakter sporočil. Množični mediji še vedno veljajo za ključne prenašalce sporočil med organizatorji kampanj in naslovniki. Raziskave kažejo, da so množični mediji pri političnih in javnih temah osrednji informacijski vir ter hkrati pomemben vir oblikovanja javnega mnenja, zato mnogi načrtovalci pri izbiri komunikacijskih kanalov dajejo prednost množičnim medijem.

Raziskave pa so pokazale tudi omejene učinke množičnega komuniciranja v določenih okoliščinah, zato načrtovalci med relevantne komunikacijske kanale uvrščajo tudi mnenjske voditelje -strokovnjake in druge ljudi, ki uživajo zaupanje, da nastopajo kot prenašalci sporočil, kot dodatni viri ali pa pomagajo razlagati in pojasnjevati informacije.

Dober in pogosto uporabljen komunikacijski kanal so dogodki. S sodelovanjem vplivnih osebnosti in izbiro nevsakdanjih načinov izvedbe ne pritegnejo samo obiskovalcev, temveč tudi pozornost množičnih medijev. Pri organizaciji večine dogodkov si načrtovalci za glavni cilj postavijo ugodno publiciteto, ki je zato tudi merilo uspeha.

Ob klasičnih in konvencionalnih komunikacijskih kanalih pa ne smemo prezreti še drugih sodobnih oblik doseganja javnosti: multimedijska in interaktivna sredstva (plakati, jumbo plakati, spletno oglaševanje, CD- in DVD-ji kot prenašalci vsebin, spletna mesta, računalniške igrice, itd). Sodobni kanali komuniciranja omogočajo precej več kot klasični, posebej je treba poudariti hitrost, interaktivnost, možnost prilagajanja individualnim sposobnostim, okusom, izkušnjam in razumevanju.

Pri izboru komunikacijskih kanalov se moramo zavedati njihovih prednosti in slabosti. Ko se na primer pri izboru množičnih medijev odločamo med tiskom, radiom in televizijo, moramo vedeti, da je pri elektronskih medijih dostop do porabnikov hitrejši in širši kot pri tiskanih medijih, da je treba informacije pred objavo posebej obdelati in pripraviti in da so stroški produkcije visoki. Pri tiskanih medijih je objava praviloma kasnejša, zato pa so lahko informacije neprimerno bolj obširne, kompleksne in poglobljeno obdelane. Pisano in tiskano besedo lažje ohranimo, lažje je dostopna širši množici.

Atkin (2001: 58) navaja vrsto značilnosti, ki jih je treba upoštevati pri izbiri komunikacijskih kanalov. To so *doseg* (delež možne izpostavljenosti sporočilu), *specializiranost* (doseganje specializiranih javnosti), *varnost* (majhna možnost oblikovanja povratnih učinkov in drugih neprijetnih (so)učinkov), *udeležba* (sposobnost aktivnega odzivanja), *pomenske modalitete* (spekter sposobnosti pri prepoznavanju pomena sporočil), *personifikacija* (možnost posebljanja odnosa med virom in prejemnikom), *poglobljenost* (sposobnost prenašanja podrobnih in kompleksnejših vsebin), *verodostojnost* (zaupanje, da bodo vsebine posredovane verodostojno), *prednostno tematiziranje* (sposobnost za izpostavljanje prioriternih vsebin), *dostopnost* (enostavnost dostopa do kanala), *ekonomičnost* (nizki stroški produkcije in distribucije), *enostavnost* oblikovanja za produkcijo in distribucijo.

## 4. VREDNOTENJE JAVNIH KOMUNIKACIJSKIH KAMPANJ

### 4.1. Splošna teorija vrednotenja

Pojem evalvacija ali vrednotenje (tudi ovrednotenje, angl. evaluation) izhaja iz latinske besede *valere* (veljati, v franc. *évaluation* = ocenitev) in pomeni ovrednotenje, ocenitev, določitev vrednosti (Verbinc 1999). Pojavlja se v različnem kontekstu, okoljih in področjih. Strokovnjaki, ne glede na stroko, se že več desetletij sprašujejo o naravi in pomenu vrednotenja. Obstajajo različni pogledi na pomen in cilje vrednotenja, pa tudi različna poimenovanja ter teoretske presoje vrednotenja.

S stališča teorije je vrednotenje mogoče razumeti kot ocenjevanje ali presojanje o neki vrednosti, prednosti ali pomembnosti, ki jo izkazuje aktivnost, ki jo ocenjujejo (npr. program, projekt, storitev). Gre za formalno obliko vrednotenja, ki ga določata narava in način izvajanja. Nekateri ga označujejo kot »strokovno preiskovanje«, ker uporablja znanstvene metode zbiranja in analiziranja podatkov o vsebini, strukturi in rezultatih programov, projektov in načrtovanih posegov.

V literaturi najdemo različne **definicije**; zdi pa se, da ni splošno veljavne definicije, kaj evalvacija je. Za večino avtorjev je evalvacija sistematična in kritična analiza, katere namen je odločanje in strateško načrtovanje ali izpopolnjevanje.

Navedimo še nekatere druge definicije.

*Vrednotenje je sistematično zbiranje, analiziranje in ocenjevanje informacij o aktivnostih, značilnostih in rezultatih programov, da bi zmanjšali negotovost, povečali uspešnost, oblikovali odločitve v skladu s cilji in nameni programov (Patton, 1982).*

*Vrednotenje je oblika raziskovanja politik, ki pomaga pri izbiri dobrih rešitev pri načrtovanju prihodnjih programov. Vrednotenje ne nadomešča izkušnje in presoje tistih, ki odločajo, temveč daje oporo za odločitve, da bi bile te čim bolj nepristranske in pravične in da bi bila v njih kar najbolj zastopana pričakovanja deležnikov (Weiss v Alkinu, 1990).*

*Evalvacijsko raziskovanje je sistematična uporaba metod družboslovnega raziskovanja za določitev ustreznega koncepta, načrta, izvedbe rezultatov ter učinkovitosti programov, politik ali opazovane enote (Rossi in Freeman, 1993).*

Avtorji uvrščajo evalvacijo med uporabne družboslovne raziskave. Pri poimenovanju uporabljajo različne termine, tudi evalvacijsko raziskovanje (evaluation research), vrednotenje programov (programme evaluation). Za nekatere avtorje so termini izmenljivi, drugi pa prepoznavajo med njimi razlike.

Več avtorjev opozarja na razliko med (akademske) raziskovanjem (research) in vrednotenjem (evaluation). Suchman (1967) na primer razume »vrednotenje« kot ugotavljanje vrednosti nekega programa, »evalvacijsko raziskovanje« pa kot metodo za izvedbo vrednotenja. Patton (1986) poudarja, da je osnovni namen vrednotenja zbiranje podatkov za odločanje. Pri tem poudarja namene, kot so koristnost, ustreznost, praktičnost in ujemanje z informacijskimi pričakovanji specifičnih subjektov, ki odločajo, kar se razlikuje od soodvisnosti, verodostojnosti in oblikovanja splošnih ugotovitev, ki jih pričakujejo raziskovalna okolja (Clarke, 2005: 4).

Bennett (2003: 14) navaja razlike, ki jih prepoznavata Smith in Glass, ki razlagata, da je raziskovanje usmerjeno v razumevanje pojava, ki ga raziskuje, evalviranje pa v odkrivanje vrednosti in koristi nekega projekta. Raziskovanje je ožje usmerjeno, evalviranje je kompleksnejše. Raziskovalno agendo načrtuje raziskovalec sam, pri evalvaciji pa jo narekujejo déležniki, ki so povezani s projektom. Pri raziskovanju je pomembna strokovna veljavnost, pri evalviranju uporabnost in verodostojnost.

Štrajn (2000: 13) razlikuje med evalvacijo in temeljnimi raziskavami. Predmet evalvacije je unikaten, znanje je prostorsko in časovno omejeno. Predmet evalvacije se med raziskovanjem neprestano spreminja. Pri temeljni raziskavi pa sta v ospredju pojav in ne situacija; usmerjena je predvsem v razvoj teorij.

Evalvacija temelji na raziskovanih metodah in metodologiji družboslovnih ved, od drugih raziskovalnih metod pa se razlikuje prav po namenu. Vrednotenje ni usmerjeno v raziskovanje novih (spo)znanj, temveč v proučevanje učinkovitosti aktivnosti, pri katerih je obstoječe znanje že uporabljeno kot podlaga oz. usmeritev za njihovo izvajanje. Njegov cilj je izboljšanje načrtovanja, izvajanja programov ali politik, pa iskanja priporočil za spremembe in izboljšave (Clarke 2005, Robson 2004).

Večna tema razprav o evalvacijskem raziskovanju je dilema, pravi Štrajn (2000: 16), ali uporabljati kvantitativne ali kvalitativne metode. Sodobne evalvacije so v glavnem kombinacija obeh. Izbira metode je odvisna od namena, uporabnikov evalvacije, vrste informacij, časa in sredstev, ki so na razpolago. Umetnost evalvacije pomeni oblikovanje modela in zbiranje informacij, ki ustrezajo določenim okoliščinam in kontekstu programa. Vsak evalvacijski model predstavlja medsebojno delovanje metodoloških izbir, ustvarjalnosti, virov, praktičnosti in sodb ljudi, ki so udeleženi (Štrajn 2000: 23).

#### 4.1.1. Družbeni kontekst vrednotenj

Tako kot so različni déležniki udeleženi pri načrtovanju, se srečujejo tudi pri vrednotenju. Med déležniki prevladujejo različni cilji in interesi, zato vrednotenje ne more uspešno potekati brez njihove vednosti ali sodelovanja. Med déležniki navadno največje zanimanje za vrednotenje kažejo »sponzorji«, vodstvo in osebje; sponzorji zaradi finančne udeležbe, vodstvo in osebje pa zaradi vključenosti v projekt in odgovornosti za vodenje in rezultate.

Clarke (2005) pravi, da je vrednotenje odvisno od širše narave družbenega okolja, v katerem se izvaja. Levin M. in Levin A. (1977) ugotavljata, da družbeni kontekst oblikuje in vpliva na izvedbo ocenjevanja, na povzetke, na končno poročilo, na udeležence in na različne načine, kako je vrednotenje nato predstavljeno. Preden začnemo z vrednotenjem, je treba upoštevati množstvo različnih interesov déležnikov. Idealno je z njimi skleniti soglasje o ciljnih in uporabi določenega vrednotenja. Vsak program ima svoje podpornike in nasprotnike. Nemogoče je pričakovati, da bi se lahko vsi strinjali z oceno programa, še posebej, če le-ta razkriva pomanjkljivosti. Do razhajanj v razumevanju lahko pride tudi pri interpretaciji rezultatov.

Smith (1997) navaja pet ključnih elementov, ki jih moramo upoštevati pri izvedbi ocenjevanja:

- obvladovanje možnih konfliktov – ocenjevalec mora znati prepoznati možne konflikte med različnimi déležniki;
- sodelovanje déležnikov – izkušnje kažejo, da je v proces ocenjevanja smiselno vključiti déležnike;
- stalna povezava med ocenjevalcem in déležniki;
- narava in obseg ocenjevanja morata biti vnaprej dobro opredeljena in predstavljena déležnikom;
- upoštevati je treba širši kontekst (organizacijski, politični, družbeni), ki vpliva na potek ocenjevanja, pa tudi na predstavitev in uveljavitev rezultatov raziskave.

Avtorji vidijo v sodelovanju različnih déležnikov v raziskavi vrsto prednosti. Z njihovo vključenostjo se lahko bolj približajo njihovim ciljem, predvsem pa lahko bolj uravnoteženo iščejo konsenz med njimi. Jasneje je mogoče opredeliti uspehe in neuspehe in ugotoviti razloge za take rezultate. Pluralnost različnih perspektiv in interesov pri vrednotenju preprečuje uveljavljanje ozkih interesov ene skupine déležnikov v procesu oblikovanja politik ali odločitev. Atkin (1990) povzema Law-a, ki pravi, da je “vsako vrednotenje politično



dejanje. Političnost se izraža v neprestanem tekmovanju za deleže med udeleženci, ki zastopajo institucionalne, profesionalne in ideološke poglede” (v Clarke 2005:19).

#### 4.1.2. Cilji vrednotenja

Danes živimo v času, ki zahteva izkazovanje odgovornosti na vsakem koraku, ne glede na to, ali gre za delovanje v profitnem ali javnem sektorju. Poenostavljeno bi lahko rekli, da z vrednotenjem opredelimo učinkovitost programa, ki ga izvajamo, in zberemo informacije, ki nam ga pomagajo izboljšati.

Robson (2004: 10) navaja nekaj konkretnih razlogov za vrednotenje:

- ugotavljanje potreb naročnikov ali drugih zainteresiranih,
- izboljšanje programa,
- zasledovanje učinkov programa,
- ugotavljanje, kako program poteka,
- ugotavljanje izpolnjevanja programa,
- razumevanje, kaj v programu deluje in kaj ne.

Sohm in Bertrand (v Miglič 2000: 365) opredeljujeta evalvacijo kot »učenje k dejanjem usmerjeno orodje menedžmenta in proces za kolikor je mogoče sistematično in objektivno ugotavljanje ustreznosti, učinkovitosti in vpliva aktivnosti v luči njihovih ciljev z namenom izboljšati trenutne aktivnosti in/ali prihodnje načrtovanje, programiranje in odločanje«.

Evalvacija javne politike zagotavlja po Parsons (1995) učinkovitejši menedžment v javnem sektorju, vpliva na proučevanje in vrednotenje dela ljudi v javnem sektorju na nižjih in vodilnih delovnih mestih.

#### 4.1.3. Vrste vrednotenja

Osnovno razlikovanje med vrstami vrednotenja je podal Scriven (1967), ki loči med formativnim (začetnim, predhodnim) in sumarnim (končnim) vrednotenjem. Formativno vrednotenje se izvaja zato, da bi pridobili informacije o problemih pri doseganju ciljev. Sumarno pa se osredotoča v končan program, na njegove učinke in posledično tudi na to, kako vpliva na širše okolje. Raziskovanja o oblikah in pomenih vrednotenja pa kažejo, da je ocenjevalna praksa postala zelo razvejana in bogata, da mnoge ocenjevalne aktivnosti ni mogoče strniti v dihotočno pojmovanje, kot ga je označil Scriven. Robson pravi, da je lahko

vrednotenja razvrščamo na različne načine, skupno vsem pa je, da večinoma ugotavljajo potrebe, postopke, rezultate in učinkovitost.

**Ugotavljanje potreb** – pri načrtovanju novega programa moramo preveriti, kakšne so potrebe, kaj od programa pričakujejo déležniki, kdo so naslovniki in kakšne so njihove značilnosti, kako se bomo lotili problema, ki ga izkazujejo potrebe, itd.)

**Ocenjevanje postopkov** – gre za vrednotenje v izvedbeni fazi programa. Zanima nas, kako se izvaja, ali se izvaja v skladu z načrti in pričakovanji, kdo sodeluje v programu, itd.

**Vrednotenje rezultatov** – če program teče po načrtu, se je vredno vprašati, kakšen je njegov učinek, kakšne so njegovi vplivi in posledice.

**Vrednotenje učinkovitosti** – če ugotovimo, da ima program ugodne učinke na sodelujoče, želimo še preveriti, v kakšen odnosu so prednosti in koristi z vloženimi viri, posebej v povezavi s stroški.

Posovac in Carey (1997) menita, da obstaja logično zaporedje opisanih evalvacijskih tipov - *“brez ugotavljanja potreb načrtovanje ne more biti racionalno; brez učinkovite izvedbe ni mogoče pričakovati dobrih rezultatov, brez rezultatov ni mogoče govoriti o učinkovitosti”* (v Clarke 2005: 49).

#### 4.1.4. Metodologija vrednotenj

V praksi ni enotnega recepta, kako se lotiti vrednotenja. Načrt je odvisen od izbranega modela, kreativnosti ocenjevalcev, razpoložljivih virov (ljudi, časa, sredstev). Priporočljivo je, da se najprej opredelijo konceptualni in tehnični vidiki evalvacije.

*Konceptualni vidiki* zajemajo naslednja vprašanja: katere skupine so zainteresirane za evalvacijo, kakšen je namen, kateri pristop ali model bomo uporabili, katera so osnovna evalvacijska vprašanja, katere politične pomisleke upoštevati, kakšni viri so na razpolago?

*Tehnični načrt* pa izvira iz konceptualne usmerjenosti in se ukvarja z izbiro metod, enotne analize, strategije vzorčenja, z odločitvijo o izboru podatkov, dogovorom o kakovosti, natančnosti, veljavnosti in zanesljivosti podatkov, z vrsto ugotovitev, ki bodo sledile analizam (Štrajn 2000: 22-23).

V evalvacijskem procesu se pojavi vprašanje zanesljivosti in verodostojnosti raziskovalnih metod, pa tudi ugotovljenih rezultatov. Zato mora biti vnaprej jasno opredeljeno, kaj vrednotimo in kako (Clarke 2005: 6-7). Štrajn (2000: 18) navaja, da se ocenjevalec s kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod izogne nevarnosti, da bi mu očitali subjektivnost. Vsako področje izbranih metod ponuja določene odgovore, ki lahko ustrezajo različni objektivnosti in resnici. Scriven (1967) trdi, da kvantitativne metode niso več sinonim

za objektivnost, prav tako tudi kvalitativne niso več sinonim za subjektivnost. Strokovnjaki so pojma subjektivnost in objektivnost nadomestili s pojmom »nevtralnost« ocenjevalca. Ta vstopa v raziskavo brez skritega namena, brez teorije, ki bi jo dokazoval in brez vnaprej pričakovanih rezultatov. Prizadevanje za resnico naj bi nadomestili s prizadevanjem za uporabnost in koristnost, objektivnost s poštenostjo in natančnostjo pri upoštevanju različnih perspektiv in možnosti.

V literaturi najdemo različno pojmovanje strokovnosti procesov vrednotenja. Če na primer Rossi in Freeman trdita, da je prav "zavezanost pravilom" uporabnega družbenega raziskovanja najpomembnejše jedro vrednotenja, mu drugi avtorji (npr. Scriven, House) ne pripisujejo take strokovnosti in menijo, da se šele oblikuje kot samostojna disciplina (v Clarke 2005:2-3).

#### 4.1.5. Politični in etični vidiki vrednotenja

Vrednotenje je povezano z etičnimi in političnimi vidiki. Ko se odločamo za vrednotenje, se moramo zavedati njegovega namena. Vrednotenja v javnem sektorju so na primer povezana s sprejemanjem odločitev pri oblikovanju politik. Strokovnjaki opozarjajo, da se pogledi ocenjevalcev, politikov, ali državnih uradnikov na vlogo vrednotenja mnogokrat razlikujejo. Praksa kaže, da državni uradniki rezultatov ne jemljejo vedno strogo objektivno in znanstveno, temveč so njihove odločitve odvisne od različnih vplivov. Politiki vrednotenja mnogokrat prezrejo ali pa so zelo selektivni do rezultatov ocenjevanj, še posebej, če ti ne podpirajo določene politične agende v času, ko je treba sprejeti odločitev (Mary James v Robson 2004: 42).

Ta dejstva in okoliščine so za raziskovalce lahko zelo neprijetne, pred nje postavljajo strokovne in etične dileme. Zavedati se je treba, da je vrednotenje "deloma družbeno, deloma politično in samo deloma tehnično dejanje" (Hernam, Morris, Fitz-Gibbon 1987). Ugotovitve, ki jih raziskave in vrednotenja prinesejo so le manjši dejavnik v kompleksnem političnem polju odločanja in uravnoteženja različnih interesov. Tako nekateri vlogo ocenjevalca razumejo "bolj kot vlogo strokovnega očividca, ki v danih okoliščinah ponudi najboljše možne informacije, kot pa vlogo sodnika ali porotnika" (Rossi in Freeman, 1993 v Clarke 2005).

Vrednotenje je povezano z ljudmi in rezultati lahko pomembno vplivajo na njihovo usodo. Ocenjevanje mora biti izpeljano v skladu s strokovnimi in etičnimi standardi. Med podanimi

standardi najpogosteje najdemo: **koristnost, izvedljivost, primernost in točnost**<sup>22</sup>. Ti pomenijo, da mora biti vrednotenje koristno za informacijske potrebe načrtovanih naslovnikov. Izvedeno mora biti tako, da je stvarno, preudarno, zakonito in etično do vseh, ki so vključeni v raziskavo, pa tudi do tistih, ki jih raziskava obravnava. Predstaviti mora vse podatke po elementih, ki opredeljujejo vrednost ali prednost ocenjevanega programa (Robson 2004: 29). Prav tako je treba v procesu ocenjevanja upoštevati tri glavna etična načela: **privoljenje, zasebnost in zaupnost**. Raziskave ni mogoče opraviti, ne da bi o njej obvestili vpletenih. Potrebno je pridobiti prostovoljno privoljenje vseh vpletenih. Ljudi ni mogoče prisiliti v raziskavo, različne zvijače ali prevare pa niso na mestu. Spoštovati je treba zasebne podatke in mnenja, posebej če gre za občutljive podatke ali teme. Če smo pridobili prostovoljno privoljenje ljudi, da sodelujejo v raziskavi, je treba spoštovati tudi njihovo željo po zasebnosti, zaupnosti in anonimnosti.

Po opravljenem vrednotenju je poročanje o rezultatih smiselno zaradi različnih razlogov: vsi vpleteni déležniki so širše seznanjeni z rezultati, poročilo je dobra osnova za pridobitev sredstev za nove kampanje, pomemben je učni motiv (saj se iz preteklih kampanj lahko naučimo, kaj deluje in kaj ne), poročilo pomeni tudi potrditev kompetentnosti načrtovalcev, izvajalcev in raziskovalcev. Praksa kaže, da so v resnici poročila o končanih programih zapostavljena zaradi različnih vzrokov. Izvajalci menijo, da rezultati že sami govorijo zase in razlage niso potrebne, naročniki in izvajalci niso zainteresirani za javno objavo (posebej v medijih, strokovnih revijah), izvajalci niso zainteresirani, da se objavijo vsi rezultati, posebej tisti o neuspešnih delih kampanje. Dosežki nedokumentiranih kampanj gredo v pozabo po letu ali dveh, zato Valente (2001) priporoča objavo rezultatov v različnih možnih virih: poročila, predstavitve na strokovnih srečanjih in konferencah, objava študijskih primerov v strokovnih revijah, objava na spletu.

#### 4.2. Vrednotenje javnih komunikacijskih kampanj

Ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti javnih komunikacijskih kampanj je tema, ki zaposluje izvajalce in raziskovalce ves čas izvajanja kampanj, bolj temeljito pa zadnjih 50 let.

Ugotavljanje uspešnosti je kot »iskanje Minotavra«, pravi Salmon (2001:178) - konsenz ni dosežen niti za same kampanje niti za merjenje uspešnosti, ni enotnosti glede jasnih konceptualnih in operativnih meril. Nesporno je, da so javne kampanje pomembno napredovale, ugotavlja Paisley (2001), ko so se med déležnike javnih komunikacijskih

---

<sup>22</sup> Vir: Joint Committee on Standards (1994): Programme Evaluation Standards. Sage.

kampanj uvrstili še družbeni sociologi, ki so s svojim delovanjem prispevali k strokovnejšemu načrtovanju, vodenju in vrednotenju učinkov kampanj.

Coffman (2002, 2003) ugotavlja, da pojavljanje in razvoj komunikacijskih kampanj hitreje napredujejo kot pa načini in metode ugotavljanja njihove uspešnosti. V vrednotenju je še vedno preveč poenostavljenih metod »preštevanja« aktivnosti na ravni doseganja programskih rezultatov, ni pa ugotavljanja dejanskih sprememb z resnimi raziskovanimi metodami.

Klingemann (2002) trdi, da so sodobne kampanje v primerjavi s kampanjami iz preteklih obdobij precej kakovostnejše in bolj profesionalne v zasnovi in izvedbi. Kljub sofisticiranim kvalitativnim in kvantitativnim metodam merjenja uspešnosti še vedno ni mogoče v celoti potrditi uspešnosti komunikacijskih kampanj, če pa že, morda le v določenih delih. Lažje je ugotavljati vzročno posledično zvezo med cilji in rezultati komuniciranja, bistveno težje pa dokazati dejanske spremembe v širšem družbenem kontekstu.

#### 4.2.1. Razlogi za vrednotenje

Valente trdi (2001), da je vrednotenje ključni sestavni del kampanje, ker prispeva k povečanju možnosti za uspešno izpeljavo programa, ker prisili načrtovalce k natančni opredelitvi namenov in ciljev. Prav tako pa tudi prispeva k sprotnim izboljšavam programa ter izpopolnjevanju znanj in izkušenj, ki so koristne za prihodnje kampanje (v Rice & Atkin, 2001: 106).

Mendelsohn (1973) ugotavlja, da je vrednotenje ključno za uspeh kampanje, ker zagotavlja potrebne in relevantne informacije za načrtovanje, na podlagi katerih začrtamo relevantne namene in cilje, v procesni fazi pomaga razumeti, kako potekajo aktivnosti in zakaj, na koncu pa daje odgovor kako in zakaj določene kampanje uspevajo in druge ne.

Ljudje pa vrednotenje različno razumejo. Za mnoge štejejo končni rezultati, ki jih lahko razumejo kot resnično izkazovanje programske ali dohodkovne uspešnosti, ali pa samo kot beleženje pojavljanja v medijskem prostoru.

Na ravni končnih rezultatov naj bi izidi:

1. *dokazali uspešnost uresničevanja postavljenih ciljev* (Cutlip in drugi 1984; Pavlik 1997; Lindenman 2003; Watson 1997)
2. *dokazali uspešnost s posledičnimi učinki* (Coffman 2002)
3. *dokazali dohodkovno koristnost* (Hunt in Grunig 1995),
4. *upravičili stroške* - vrednotenje pomaga opredeliti čas, prizadevanja in vire, ki so investirani v komuniciranje (White 1991; Watson 1997).

Vrednotenje komunikacijskih aktivnosti je predmet proučevanja in vročih strokovnih debat že

več desetletij. Izrazitejše je raziskovanje in ocenjevanje učinkov postalo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je gospodarska recesija v mnogih okoljih pritisnila na izvajalce. Naročniki so začeli zahtevati dokazila, da se finančni vložki v komuniciranje resnično obrestujejo. Na zahteve po merjenju uspeha komunikacijskih prizadevanj so vplivali tudi interesi potrošnikov ter težnja po profesionalizaciji. Vprašanje pa je, če lahko stroka in posamezni strokovnjaki to v resnici zagotovijo.

Številne raziskave in javne diskusije kažejo, da praktiki sicer uporabljajo različne formalne in neformalne metode merjenja in vrednotenja, praviloma pa (še) niso dovolj usposobljeni za strateško raziskovanje s pomočjo relevantnih kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih metod.

Sodobne organizacije zahtevajo opredelitev meril za uspešnost delovanja, ki upoštevajo finančne, nematerialne, kvalitativne in kvantitativne, procesne in končne rezultate. Po ugotovitvah švedske študije<sup>23</sup> je komuniciranje v visoko razvitih gospodarstvih postalo pomemben dejavnik poslovanja, ki odloča o uspehu ali neuspehu podjetja, društva, vlade. Postaja pomembna naložbena postavka in prispeva k ustvarjanju nematerialne vrednosti podjetij. Poslovanje je postalo danes odvisno komuniciranja in odslej je tudi komuniciranje odvisno od poslovanja (Verčič 2000).

Menedžerji želijo videti in slišati konkretne rezultate, ki jih je mogoče razumeti kot do(pri)nos k povečani dohodkovni, delničarski vrednosti organizacij ali kakšni drugi obliki dodane vrednosti. Zato ne čudijo pristopi in merila iz poslovnega sveta, kot so : *donos na komuniciranje* (ROI - return on investment), *izvedbeni prispevek* (performance-base fee (PBF)), *indikatorji uspešnosti* (key performance indicators - KPI), *plačilo po rezultatih* (payment by results – PBR), *konkurenčno primerjanje* (benchmarking), *uravnotežen sistem kazalcev* (balance score card) (Watson 2005).

#### 4.2.2. Kaj je končni cilj vrednotenja – uspeh, izid, učinek?

Teoretiki in praktiki se sprašujejo o različnih kategorijah uspeha – o doseganju izidov kampanj, o doseganju posledičnih učinkov, o uspehu ali neuspehu. Ko se poglobimo v to problematiko, opazimo terminološke in vsebinske razlike v pojmovanju.

Naročniki in izvajalci pogosto govorijo o **uspehu** ali **neuspehu kampanj**. Uspeh razumemo navadno kot razmerje med zastavljenim in doseženim v skladu s pričakovanji. Pričakovanja pa so lahko zelo različna. Pri skromnih pričakovanjih se hitro zadovoljimo že s povprečnimi rezultati. Če so pričakovanja visoka, morajo biti rezultati zelo konkretni, da bi lahko potrdili

---

<sup>23</sup> Švedsko društvo za odnose z javnostmi je izdalo posebno študijo »Donos na komuniciranje«, v kateri so raziskali kako komuniciranje vpliva na materialne in nematerialne vrednosti podjetij.

uspešnost. Tako razumevanje je nedorečeno, zlasti pa subjektivno, ker izraža pričakovanja in vrednote ocenjevalcev, zato ga ni mogoče uporabljati za kakovostno in objektivno merilo uspešnosti.

Bolj pogosta termina sta **uspešnost** kampanje (angl. effectiveness) in **učinki** kampanje (angl. effects), ki se pogosto uporabljata izmenično. Dolgo sta veljala za sinonima, kar je ustvarilo še dodatno zmedo, neprimerljivost in nezmožnost posploševanja. Termina pojasnjujeta komunikacijske izide, vendar se ti razlikujejo glede namembnosti. O »uspešnosti« govorimo, ko dosežemo načrtovane/želene spremembe. Učinki pa so posledica predhodno izpolnjenih namenov in ciljev (Salmon, Murray-Johnson 2001).

Salmon (2001:169-178) ugotavlja, da v zadnjih desetletjih v akademski sferi kljub številnim raziskavam in študijam (še) ni sprejet univerzalni standard, s katerim bi določili uspešnost kampanje. Nekatere kampanje veljajo v nekem kontekstu za uspešne, v drugem pa spet ne. Tako razlikuje štiri različne vrste odnosa med uspešnostjo in učinki:

- kampanja je **uspešna** in **učinki** so vidni (razpoznavni so konkretni učinki, izpolnjeni so vsi cilji v skladu s pričakovanji);
- kampanja **nima učinkov** in zato **ni uspešna**;
- kampanja **ima učinke** (mnogokrat stranske in nezaželene) in zato **ni uspešna** (niso izpolnjeni cilji kampanje);
- kampanja **ne izkazuje učinkov**, a je **uspešna** (npr. dosegala je veliko publiciteto kot izpolnitve cilja), učinkov pa ni zaznati.

Za Salmona sta pomembna kontekst in okoliščine, v katerih poteka kampanja. Nekatere kampanje se izvajajo v skromnih okoliščinah, tako lahko velja za uspešno kampanja, ki uspešnost dokazuje samo z merjenjem objav v medijih, za neuspešno pa kampanja, ki izkazuje dokazljive rezultate, vendar pa niso bili pričakovani. (Salmon, 1989:43).

Pojmovanje uspešnosti in učinkovitosti je spreminjalo skozi zgodovino in po Rogers-u in Storey-u (1987) prešlo skozi tri obdobja pojmovanja: v prvem obdobju, ki je doseglo vrhunec v letih 1940 do 1950, govorimo o obdobju minimalnih učinkov. Gre za obdobje, v katerem so raziskave pokazale, da so učinki množičnih medijev, za katere je veljalo, da imajo ključno vlogo pri spreminjanju mnenj in stališč, precej manjši od pričakovanih. V drugem obdobju, med leti 1960 in 1970, je prevladalo prepričanje, da kampanje lahko uspejo, če so strateško načrtovane in vodene. To pa pomeni večjo profesionalizacijo z upoštevanjem formalnega raziskovanja, segmentiranja javnosti, postavitvijo realnih ciljev kampanje ter vključitvijo oblik medosebnega komuniciranja. V tretjem obdobju raziskovanje sodobnih kampanj kaže, da

lahko kampanje dosegajo zmerne učinke. Posebna pozornost je namenjena predvsem ugotavljanju vedenjskih sprememb in njihovih posledic za širše okolje. V izvajanje komunikacijskih kampanj je velike spremembe vnesla uporaba orodij novih tehnologij ter spremembe v delovanju medijev, zato lahko govorimo že o četrtem obdobju, katerega značilnosti pa bo treba še raziskati.

#### 4.2.2. Vrste in metode raziskovanja in vrednotenja

Strokovnjaki kljub različnemu razumevanju vrednotenja opozarjajo, da to ne sme biti samo v funkciji ugotavljanje končnih rezultatov in učinkov komunikacijskih aktivnosti (ki se kažejo v doseganju sprememb v zavedanju, vedenju, stališčih, mnenjih in obnašanju pri tistih, ki jih s komuniciranjem želimo doseči), temveč vrednotimo tako v začetni fazi, ko vrednotimo podatke, zbrane v formativni raziskavi, kot tudi v procesni fazi, ko ugotavljamo, ali imajo komunikacijske aktivnosti pravi odziv.

V komunikacijskem procesu praviloma razlikujemo tri vrste vrednotenja: **formativno**, **procesno in sumarno** (vrednotenje izidov in učinkov). Coffmanova (2002) dodaja še četrto vrsto - **vrednotenje vplivov** (angl. evaluation of impacts). V fazi priprav imamo opravka z **vhodnimi podatki** (angl. inputs), v fazi izvedbe z **vmesnimi rezultati** (angl. outputs), ko so aktivnosti končane pa s **končnimi izidi/rezultati** (angl. outcomes).

V podrobni predstavitvi tovrstnih rezultatov se v nadaljevanju upoštevamo predvsem ugotovitve in terminologijo, uporabljeno v stroki odnosov z javnostmi.

**4.2.2.1.** V formativni fazi mora izvajalec ugotoviti izhodiščno stanje – problem, okoliščine, ozadja. **Formativno vrednotenje** zagotavlja **vhodne** raziskovalne **podatke** iz notranjih in zunanjih virov, ki so potrebni za načrtovanje komunikacijskega programa. Z raziskovanjem in analiziranjem podatkov opredelimo vrsto in obseg problema, ali je za njegovo reševanje kampanja sploh potrebna, pridobimo natančne informacije o javnostih, o njihovem vedenju, razumevanju in odnosu do problema, preverimo možne strategije, preverjamo učinkovitost možnih komunikacijskih kanalov, poiščemo elemente, ki bi lahko pomagali ali zavirali izpeljavo kampanje. To je faza preverjanja zaznave in pomena tematike ter faza testiranja sporočil ali različnih gradiv. Ti podatki so lahko podlaga za postavitev osnovnih meril za merjenje izidov in učinkov.

Do teh podatkov pridemo z različnimi neformalnimi metodami (npr. opažanje, interna raziskava, analiza swot, raziskava sekundarnih podatkov, analiza komuniciranja, itd.) ter



formalnimi metodami (npr. javnomenjska raziskava, poglobljeni intervju, fokusna skupina, spletna analiza, vprašalnik, anketa, medijska analiza).

Raziskave kažejo, da je ta faza pogosto izpuščena oz. opravljena precej na hitro in po domače. Tako seveda ni mogoče dobiti kakovostnih vhodnih podatkov, na podlagi katerih bi lahko pripravili pravi komunikacijski načrt. Fairchild (2002) trdi, da bi se morali komunikacijski praktiki bolj posvetiti raziskovanju v začetni fazi, da bi lahko razumeli strateška prizadevanja svojih naročnikov in jih podprli s komunikacijami. Na ta način bi pridobili trdne ugotovitve in dokaze, ki bi bili razumljivi vodstvom organizacij in dokazali, da je raziskovanje nujni delovni pripomoček za dokazovanje vrednosti komunikacijskih aktivnosti.

**4.2.2.2. Sprotno ali procesno vrednotenje** se izvaja med samo kampanjo. Sproti zasledujemo *neposredne rezultate, povratne odzive in posledice komuniciranja*. Raziskovanje, analiziranje in vrednotenje je namenjeno preverjanju poteka kampanje, oblikovanju možnih popravkov in dopolnil ter priporočil za njeno nadaljevanje ali pa končanje.

Na tej stopnji merimo, koliko ljudi smo dosegli in kakšen je bil odziv na naše aktivnosti. Pri merilu doseganja bolj štejemo neposredne izdelke (količine izdanega materiala, število udeležencev na posameznem dogodku, obiskovalcev spletnega mesta; pojavljanje in obseg medijskega prostora – zakupljen ali uredniški).

Coffman (2002: 21) opredeli te aktivnosti prek:

- **distribucije** – kaj smo v kampanji razdelili, koliko in komu; vrsta in število posredovanih gradiv, vključno z javnimi objavami;
- **postavitve** (placement) – kakšno umestitev objav znotraj medijskega prostora smo dobili; upoštevamo lahko samo prostovoljne medijske objave, obseg, število objav/predvajanj;
- **izpostavljenosti** (exposure) – kakšna je bila stopnja izpostavljenosti, kateri predstavniki ciljnih javnosti so bili izpostavljeni, kolikokrat so bili izpostavljeni, ali so kampanjo opazili (pozornost), ali se je spomnijo (spontan priklic) in ali jo prepoznajo (tudi s pomočjo).

Avtorji s področja odnosov z javnostmi (Lindemann 1993, Macnamara 1993, Hunt in Grunig 1995, Watson 1999) pri procesnem vrednotenju ločijo med rezultati dveh vrst: *izdelki* in *posledicami*. **Izdelki** (angl.output/s) so rezultat aktivnosti v krajšem časovnem obdobju in so hitro vidni oz. prepoznavni. Ugotavljamo takojšnjo vidnost, prisotnost, prepoznavnost, odzivnost (npr. število razdeljenih publikacij, objavljenih sporočil, obiskov na spletnem mestu).

Raziskovalci pri merjenju in vrednotenju izdelkov uporabljajo različne neformalne metode (npr. distribucija sporočil/ govorov/ novinarskih dogodkov, kliping – kvantitativni pregled pojavljanja v medijih, statistiko udeležbe na dogodkih, statistiko obiska na spletu) ter formalne metode (npr.: medijska analiza, analiza dosega, analiza obiska, spletna analiza, itd.).

**Posledice** (angl. outake/s/outgrowth<sup>24</sup>, throughputs) kažejo, kako uspešno so bila posredovana naša sporočila in ali so bila sploh videna, sprejeta, razumljena. Teh rezultatov ni mogoče več hitro odčitati, temveč so potrebne meritve in raziskave. Na tej stopnji merimo stopnjo vsečnosti, razumevanja, prepoznavanja, pozornosti in takojšnje reakcije.

Najpogostejše metode merjenja in vrednotenja so: analiza branosti, analiza obiska, medijska analiza vsebin, besedna analiza, analiza povratnih odmevov/odzivov, spletna analiza, anketa/vprašalnik, javnomenjska raziskava.

Macnamara (2002) na tej stopnji zapiše, da so ključni kriteriji za opredelitev uspešnosti vmesnih rezultatov v vsaki komunikacijski aktivnosti: doseganje ključnih ciljnih skupin, čim širše posredovanje oz. izpostavljanje sporočil opredeljenim javnostim, komuniciranje ključnih sporočil, doseganje prevladujoče nosilne vloge pred konkurenco. Raziskave kažejo, da je v nekaterih programih ta stopnja prva in hkrati tudi zadnja, tako v produkcijskem procesu kot v ocenjevalnem smislu.

**4.2.2.3. Sumarno vrednotenje** poteka po končanem programu in primerja dosežene spremembe v zaznavanju, vedenju, stališčih in obnašanju v izbranih javnostih s tistimi, preden se je programa komuniciranja začel. Z večino analitičnih metod na tej stopnji ugotavljamo, kakšen je izid komunikacijskih dejavnosti, ne pa tudi kako so učinkovale in zakaj. S sumarnim vrednotenjem dobimo odgovore, kdo se je odzval na aktivnosti (po demografskih, geografskih merilih) ter kakšne vrste so dosežene spremembe (kognitivne, afektivne, konativne).

**Vrednotenje na ravni izidov** pomeni ocenjevanje sprememb, ki naj bi nastale s kampanjo in posledično njihovih **učinkov**. **Končni izidi** (angl. outcome/s) so rezultati aktivnosti, ki jih je mogoče prepoznati v doseženih ciljnih kampanje in so izraženi v spremembah zavedanja, vedenja, razumevanja, mnenj, stališč in ravnanj v ciljnih javnostih. Najpogostejše raziskovalne metode za njihovo ugotavljanje so: vprašalniki, fokusne skupine, javnomenjske raziskave.

Merimo in vrednotimo:

---

<sup>24</sup> Lindenmann (2003: 27) uporablja oba termina izmenično v istem pomenu. Likely (2000) razloži, da Američani raje uporabljajo izraz »učinek« (včasih tudi izid), medtem ko Evropejci izraz »posledica«.

- **zavedanje in vedenje:** sodita med kognitivne cilje kampanje, dostikrat sta tudi pogoj za druge oblike sprememb. Merimo ju že v formativni fazi in ta meritev je osnovna (bazična) meritev, s katero primerjamo kasnejše spremembe. Z ugotovljenimi rezultati še ne moremo dokazati uspešnostjo kampanje;
- **(spremenjena) stališča:** pozitiven ali negativen odgovor na neko situacijo ali dogajanje; temeljijo na znanju in poznavanju. Stališča vplivajo na mentalno pripravljenost na določen način ravnanja, zato jih povezujejo tudi z obnašanji. Zavedati pa se moramo, kaj merimo - stališča do objekta, ali pa stališča do okoliščin;
- **vedenjske namere:** merilo verjetnosti, da se bo neka oseba ravnala v skladu s pričakovanji;
- **obnašanje/vedenje:** dejanske spremembe v ravnanju in obnašanju (Coffman, 2002).

Strokovnjaki pri odnosih z javnostmi na sumarni ravni poleg ocenjevanja končnih izidov predlagajo tudi ocenjevanje **organizacijskih/institucionalnih izidov** (angl. organisational, institutional outcomes). Lindenmann (2003) povezuje dosežke komunikacijskih aktivnosti z odločilnimi nameni, cilji in dosežki organizacije na sploh. Ta naloga ni lahka, saj je treba dobro poznati cilje organizacije in razumeti, kako in zakaj naj bi oba procesa delovala.

Merten (2005) in Zerfass (2005) poimenujeta te učinke z izrazom »**odliv**« (angl. outflow), kar je mogoče razumeti, koliko se učinki končnih izidov "prelivajo" k doseganju ekonomske in drugih vrednosti organizacije, kar se odraža v boljšem ugledu, stabilnih odnosih s ključnimi deležniki in drugih nesnovnih vrednostih. Ta vrsta vrednotenja bolj zaposluje teoretike kot praktike, saj je treba opraviti zahtevnejša merjenja in vrednotenja. Primerne strokovne podlage za tako ocenjevanje so našli v teorijah upravljanja, strateškega vodenja, upravljanja s spremembami ter v organizacijskih vedah, itd. Znana je metoda uravnoteženega sistema kazalcev za merjenje poslovne uspešnosti, ki jo uporabljajo tudi na področju komuniciranja (t.i. Kaplan-Nortonova metoda). Na Nizozemskem so jo uporabili tudi za merjenje dosežkov komunikacijskih aktivnosti lokalne uprave (Vos 2004).

Grunig, J. & Grunig, L. (2001) na to raven uvrščata doseganje ciljev na funkcionalni in organizacijski ravni. Gruniga na **funkcionalno raven** uvrščata učinke, ki prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Tu je smiselna primerjava teoretičnih izhodišč in praktičnih izkušenj ali pa primerjava s podobnimi programi, organizacijami (benchmarking). Na **organizacijsko raven** pa uvrščata ustvarjanje dobrih in trajnejših odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Odnosi z javnostmi bi morali namreč povezovati organizacijske cilje in

ravnanja organizacije s potrebami in pričakovanji njenih strateških javnosti ter s tem ustvariti neposredno vrednost za organizacijo (npr. denarne prihranke).

Za Coffmanovo (2002: 14) pa pomeni **vrednotenje vplivov** merjenje in ugotavljanje dolgoročnih sprememb na lokalni ali družbeni ravni. Z njimi poskusimo ovrednotiti, če so skupni agregatni rezultati kampanje učinkovali na ravnanje in obnašanje posameznikov. Tovrstne raziskave so najbolj kompleksne, drage in metodološko zahtevne. Zahtevajo precej večji vzorec za raziskovanje, večkratna merjenja in analiziranja, opravijo jih lahko le zunanji strokovnjaki.

Podobno Grunig, J. in Gruning, L (2001:8) prepoznavata **doseganje ciljev na družbeni ravni**, kar razumeta kot izražanje družbene odgovornosti. Organizacije lahko s svojim ravnanjem prispevajo k različnim družbenim ciljem, k etičnemu ravnanju in družbeni odgovornosti.

#### 4.2.3. V iskanju pravega modela vrednotenja

Raziskave kažejo, da so najlažje prepoznavni dosežki na kognitivni ravni, medtem ko je spremembe na afektivni in konativni ravni težje dokazati, še posebej kot izključne posledice komunikacijskega procesa.

Pri vrednotenju komunikacijskih kampanj, pravi Rakow (1989), se praviloma bolj ukvarjamo s sociološko perspektivo produkcije informacij, manj pa s psihološko perspektivo njihovega sprejemanja in predelave. Na značilne psihološke ovire pri pretoku informacij sta opozorila že Hyman in Sheatsley (1947). Te onemogočajo ali preprečujejo prenos sporočil do celotne javnosti ali posameznih ciljnih skupin. Med ključne elemente štejeta: pozornost, zaznavanje in motivacijo. Pozornosti ni mogoče predpisati, odvisna je od zanimanja in relevantnosti konteksta prejemnika, njegovih motivov, predispozicij, izbire medijskih kanalov. Sporočila je mogoče različno razlagati in uspeh kampanje je odvisen od možnosti, da so prejemniki sporočilo razumeli v istem pomenu kot pošiljatelj. V kampanji je treba računati s povratnimi odzivi (ki niso vedno pozitivni) in neželenimi stranskimi učinki. Motivacija je odvisna od tipa in stopnje zelenega zadovoljstva pri prejemnikih, ki lahko vplivajo na učenje ali spremembo stališč.

Za povečanje vedenja ni dovolj samo povečati obseg informacij, temveč moramo upoštevati psihološke karakteristike, ki vplivajo na procese dojetanja in sprejemanja informacij. Hyman in Sheatley (1947) z raziskavo potrjujeta, da moramo vedno računati s skupinami ljudi, ki jih je težko doseči, ne glede na raven in naravo informacij. Motivacija, ki je močna spodbuda pri

informiranju in učenju, je v kampanjah pogosto premalo upoštevana. Motivirani ljudje hitreje dojemajo, z znanjem tudi raste njihov interes. A hkrati je mogoče ugotoviti, da obstaja precejšen delež ljudi (kar je neodvisno od teme), ki ostajajo vedno nezainteresirani. Zavedati se je treba, da ljudje iščejo informacije v skladu s svojim predhodnim prepričanjem in znanjem. Prav zato ljudje iste informacije razumejo različno, predvsem v skladu s svojimi obstoječimi stališči. Hyman in Sheatley tudi trdita, da ni nujno, da samo informiranost vpliva na spreminjanje stališč. Načrtovalcem priporočata, naj s pomočjo javnomenjskih raziskav poskušajo ugotoviti razloge in poti, kako učinkovito doseči ciljne javnosti.

Tako kot so komunikacijske kampanje kompleksni projekti, ki si prizadevajo doseči več ciljev na različnih področjih (socialnem, ekonomskem, političnem) ter različne spremembe v zaznavanju, mišljenju in obnašanju posameznikov, skupin in družbe, je kompleksno in zahtevno tudi njihovo ocenjevanje. Če želijo naročniki kampanj in praktiki z vrednotenjem preverjati predvsem rezultate, si raziskovalci prizadevajo najti čim bolj ustrezne metode in načine za kakovostno vrednotenje.

Za vrednotenje kampanj je nemogoče postaviti enoten model, ki bi veljal za vse kampanje. Teoretiki opozarjajo, da se je treba pri ocenjevanju in vrednotenju rezultatov kampanj naslanjati na osnovno teorijo (ali nekaj teorij), na podlagi katere smo zasnovali kampanjo. Praksa kaže uporabo različnih modelov.

Med trženjskimi modeli sta pogosto uporabljena *model AIDA* (Strong 1925), pri katerem procesni koraki potekajo od zasledovanja **pozornosti, interesa, želje, akcije**, in *model hierarhičnih učinkov* (Lavidge in Steiner 1961), pri katerem preverjamo **zavedanje, znanje, ugajanje, preference, prepričanje, nakup**.

Pogosto uporabljena sta tudi modela socialnega psihologa McGuira (1969), ki se ukvarja s prepričevalno komunikacijo. V *modelu predelave informacij* poteka proces od zasledovanja **predstavitve, pozornosti, razumevanja, dopuščanja, zapolnitve do ustreznega vedenja**. Še bolj pogost je *model komunikacijsko-prepričevalne matrike* (1989), ki kombinira uporabo komunikacijskih (vir, sporočilo, kanal, prejemnik, destinacija) in prepričevalnih spremenljivk (**izpostavljenost, prisotnost, vsečnost, sprejetje, strinjanje, shranitev, priklic, odločitev, ravnanje, zaveza**) (McGuire v Rice in Atkin 1989).

Coffman (2003: 4-7) navaja dva tipska modela, ki se razlikujeta glede na osnovni tip kampanje in zlasti glede na njen namen. Če imamo opravka s kampanjo, s katero želimo spremeniti individualno vedenje, si prizadevamo za pridobitev pozornosti in zavedanja, medtem ko

kampanje v podporo javnim politikam gradijo na pridobivanju javne podpore, javnega konsenza, javne volje. Že pri zasnovi kampanje izbiramo med različnimi teorijami, npr. pri prvem tipu med behaviorističnimi in pri drugem med komunikološkimi, tako tudi pri ocenjevanju obravnavamo elemente, ki smo jih predvideli v načrtu.

V kampanjah, s katerimi želimo spremeniti individualno vedenje, si prizadevamo spremeniti človekovo ravnanje. Raziskave so pokazale, da za dosego sprememb ne zadostuje samo informiranje s ciljem povečati zavedanje in vedenje. Uporaba teorij s področja socialne psihologije je v zadnjem desetletju dala bolj kakovostne teoretske podlage, ki poleg informiranja usmerjajo še k drugim vidikom, ki bolj učinkovito vplivajo na naše razmišljanje, stališča in ravnanja. V takih kampanjah nas pri vrednotenju kratkoročnih rezultatov zanimajo predvsem spremembe pri: **zavedanju, stališčih, pozornosti, samoučinkovitosti, socialnih normah, subjektivnih normah, vedenjskih namerah** in druge oblike spremenjenega **vedenja**. Končni izid take kampanje mora biti spremenjeno posameznikovo obnašanje.

Precej drugačne so kampanje javnih politik, kjer si prizadevamo spodbuditi javnost in tiste, ki odločajo, da bi spremenili določeno politiko (tudi teh sprememb ni mogoče doseči samo s komuniciranjem). V takih kampanjah je najbolj pogosto sodelovanje z množičnimi mediji (media advocacy). Prizadevamo si zagotoviti kvantitativno in kvalitativno **pojavljanje** neke javne **teme** v medijih. Obravnavane teme so družbene in ne osebne narave. S pomočjo obravnave v medijih naj bi spodbudili ne samo **zanimanje** javnosti za neko temo oz. **zavedanje** o njej, temveč tudi **zavzetost** za aktivno reševanje na strani tistih, ki odločajo. V takih kampanjah so uporabljene teorije prednostnega tematiziranja, okvirjanja in priminga. Pri vrednotenju kot kratkoročne rezultate v kampanji upoštevamo, kako je bila tematika medijsko pokrita (ne samo kvantitativno, temveč kvalitativno), pri srednjeročnih rezultatih poskušamo prepoznati, če se je spremenilo zaznavanje javnosti o določeni temi in če se je spremenila **podpora** za njeno reševanje in tudi odnos do tematike pri tistih, ki odločajo. Kot dolgoročni izid ugotavljamo, ali je bila določena **politika** uvedena ali **spremenjena**.

V raziskovalnem delu naloge se naslanjamo na ugotovitve stroke odnosov z javnostmi, zato bom v nadaljevanju podrobneje predstavila tovrstne pristope in modele. Tudi na tem področju stroka še išče konsenz in doslej še ni izdelala enostavnega in splošno uveljavljenega modela, ki bi imel ustrezno strokovno podlago in bi bil predvsem praktično uporaben. Poglejmo podrobneje nekaj najbolj znanih modelov.

1. Model PII (preparation, implementation, impact), Cutlip in drugi 1985
2. Makro model oz. piramidalni model vrednotenja v odnosih z javnostmi, J. Macnamara 1992
3. Posodobljen makro model, Macnamara 1999

4. Model mejnikov uspešnosti v PR (PR Effectiveness Yardstick Model), dr. W. Lindenmann 1993
5. Poenoten model vrednotenja (Unified Evaluation Model), Paul Noble in Tom Watson 1999
6. Model PRE (planning/research/evaluation), Chartered Institute of Public Relations

1. Model PII – avtorji Cutlip, Center in Broom (1985) so si zamislili stopenjski model evalviranja v treh korakih: **priprava** (preparation), **izvedba** (implementation) in **vpliv** (impact). Na prvi stopnji ocenjujemo informacije za strateško načrtovanje, na izvedbeni stopnji preverjamo taktike in prve dosežke, na stopnji vpliva pa ocenjujemo vplive in spremembe. Kritiki navajajo, da model ni učinkovit, ker ne določa metodologije, temveč je razumevanje vrednotenja prepuščeno samemu praktiku (Watson in Noble, 2005). Model ne predvideva formalnega raziskovanja na začetku, pa tudi ob koncu programa, rezultati pridejo prepozno ali pa jih v celoti sploh ne izmerijo, ker ni pravega motiva za njihovo uporabo (Macnamara, 2002). Watson (1997) trdi, da naj bi bil model predvsem odličen opomnik za načrtovanje vrednotenja.
2. J. Macnamara (1992, 1999), avstralski specialist za vrednotenje, zaradi kompleksnosti procesa odnosov z javnostmi zagovarja »*makro model*«. Makro piramidalni tristopenjski model je sestavljen iz treh stopenj: **vhodni podatki/vložki** (angl. inputs), proizvedeni vmesni **izdelki** (angl. outputs) in doseženi **končni rezultati** (angl. results). Na ravni vhodnih podatkov dobi praktik veliko informacij in ima veliko možnosti za izbiro medija ali aktivnosti. Na tej stopnji preverja vhodne informacije, pravilno izbiro medijskega kanala, kakovost sporočil. Na stopnji vmesnih izdelkov presoja konkretna dejanja ali izdelke. Na stopnji končnih izidov pokaže na možne mnenjske in vedenjske učinke komuniciranja. Vsaka stopnja zahteva svoje raziskovalne tehnike in metode (neformalne in formalne), zato je vrednotenje možno za vsak PR program ali projekt. V modelu jih Macnamara tudi navede in še posebej izpostavi, da so mnoge lahko izvedljive in ne predvidevajo posebnih stroškov. Vrednotenje je razdeljeno na vrsto manjših vrednotenj, zaradi česar je možno proces lažje upravljati in je učinkovitejši. Vrednotenje postane podlaga za načrtovanje, zmanjšuje nepotrebno trošenje virov in popravlja učinkovitost (Macnamara 1999: 11- 15).
3. V letu 2000 je Macnamara model posodobil in poenostavil na stopnjo **vhodnih podatkov** (angl. inputs), vmesnih **izdelkov** (angl. outputs) in **končnih izidov** (angl. outcomes). Modelu je pripisal strateško vlogo, ker pogled ne usmerja samo nazaj v ocenjevanje preteklih dosežkov, temveč ga usmerja tudi v prihodnje načrtovanje. Podobno razmišlja tudi Noble (v Macnamara 1999:14), ki raziskuje vrednotenje v odnosih z mediji ter zagovarja proaktivno naravo vrednotenja: “Zbiranje preteklih podatkov je sicer potrebno, vendar se vrednotenje s tem ne konča, temveč se ti podatki uporabijo kot povratna informacija za

uglasitev aktivnosti v prihodnje. Macnamara z makro modelom ponudi rešitev, s katero bi pregnal strah praktikov pred evalvacijo. Če je pogled usmerjen samo nazaj, ga je mogoče razumeti kot kritično ocenjevanje. Če je pogled obrnjen vnaprej, ponuja kakovostne informacije za sprotno ali pa ponovno izboljševanje aktivnosti ali določenega programa. Macnamara je hkrati pregnal še en strah – strah pred zahtevnostjo in obsežnostjo vrednotenja.

4. Lindenmann (1993) v svojem znanem in mnogokrat citiranem *modelu mejnikov uspešnosti* v odnosih z javnostmi zagovarja merjenje učinkovitosti na treh stopnjah: na ravni **izdelkov** (angl. outputs), na **vmesni stopnji** (angl. outgrowths) in na ravni **končnih rezultatov** (angl. outcomes). Lindenmann na prvi stopnji izmeri medijske objave in ugotavlja, kakšen del javnosti so objave dosegle. Na drugi stopnji meri razumevanje sporočil, koliko so si jih ljudje zapomnili in v kakšni meri so jih sprejeli, na tretji stopnji pa meri spremembe javnega mnenja, spremembe stališč in vedenjske spremembe. Na vmesni stopnji vpelje še četrto stopnjo komuniciranja – dosežene rezultate razume kot izvlečke (angl. outgrowth), torej tisto, kar lahko javnosti pridobijo iz komunikacijskih aktivnosti. Lindenmannu očitajo, da zanemarija proučevanje vhodnih podatkov; v bistvu jih razporedi na osnovno in vmesno stopnjo. Prav tako v modelu niso navedeni dovolj jasni metodološki pristopi, predpisan pa je uporaba kvalitativnih in kvantitativnih metod. Model naj bil imel bolj promocijsko vrednost, da bi spodbudil prakse k uporabi evalvacijskih tehnik.
5. Noble in Watson (1999) sta razvila *poenoten model vrednotenja*, ki predvideva štiri stopnje/ravni: **vhodne podatke** (angl. input), **vmesne rezultate** (angl. output), **vplive** (angl. impact) in **učinke** (angl. effect). Model vrednoti vhodne in vmesne rezultate podobno kot drugi modeli, stopnjo končnih rezultatov pa razdeli na dva tipa – kognitivne rezultate poimenuje z vplivi, vedenjske pa z učinki. Kritiki avtorjema očitajo, da sta v deljenju končnih rezultatov preveč dlakocepska in nejasna v poimenovanju. Ker model praktikom ne predpisuje potrebnih raziskovalnih metod na določeni stopnji, ostaja bolj na teoretski ravni (Macnamara, 20002: 22) Watson namreč meni, da je izredno težko predpisovati ustrezne raziskovalne metode, ker so le-te odvisne od posameznega problema in situacije.
6. *Model PRE* (planning/research/evaluation) je razvil angleški CIPR (Chartered Institute of Public Relations) kot posebno orodje (IPR Toolkit) za raziskave in ocenjevanje. Model je sestavljen iz petih dinamičnih stopenj:
  1. *analitični pregled stanja* - Kje smo? (zbiranje obstoječih podatkov, oblikovanje meril in analiza);
  2. *oblikovanje ciljev* - Kje želimo biti? (načrtovanje komunikacijskih ciljev, upoštevajoč organizacijske cilje);



3. *strategija in načrt* - Kako bomo cilje dosegli? (postavitev strategije in načrt taktik);
4. *merjenje in ocenjevanje* - Ali cilje dosegamo? (merjenje izdelkov, vplivov in učinkov);
5. *rezultati* - Ali smo bili uspešni? (analiza učinkov, izkušenj, povratnih informacij).

Po končani peti stopnji ponovno sledi analiziranje in vključevanje spoznanj ter izboljšav v program.

7. Zanimiv je poskus ameriškega strokovnjaka F. Likely-a (2000), ki za ugotavljanje in dokazovanje odgovornosti v odnosih z javnostmi vpelje še drugačna merila. Rezultate z ravni »produktov«, programa in pozicioniranja organizacije (izražene v korporativnem ugledu, položaju blagovne znamke, stanju odnosov z déležniki) naj bi ugotavljali z merili: **uspešnosti, učinkovitosti in stroškovne učinkovitosti**, torej z merili iz poslovnega sveta. Likely namreč meni, da se praktiki preveč ukvarjajo s produktnimi in programskimi rezultati, namesto da bi se ukvarjali tudi s upravljaljskimi kategorijami uspešnosti in učinkovitosti. Hkrati pa priznava, da so tovrstne raziskave kompleksne, prezahtevne za vsakdanje delo in zahtevajo zahtevna vrednotenja na različnih stopnjah in v različnih časovnih obdobjih.

#### 4.3.4. Kritični pogled na prakso vrednotenja

Avtorji kljub prizadevanjem za izboljšave v postopkih in opredelitvi vrednosti vrednotenja prepoznavajo različne vzroke, ki preprečujejo, da bi vrednotenje imelo pravo veljavo. Navedimo nekaj najbolj pogostih.

##### *1. Prepoznavanje kratkoročnih, taktičnih rezultatov.*

Mnogi praktiki se še vedno preveč usmerjajo na »drevesa«, torej na kratkoročne, predvsem medijske učinke, in ne vidijo »gozda« oz. dolgoročnejših učinkov (Salmon, 2001). Preveč pozornosti namenjajo merjenju rezultatov v procesni fazi (npr. merjenju medijskega pojavljanja) – ti rezultati niso dovolj zanesljivi, saj merijo le namere, ne pa konkretnih izidov, kar je premalo za dokazovanje vzročno-posledične zveze. Watson v raziskavi (1993-94) ugotavlja, da več kot 76 % praktikov sicer opravi neko preprosto obliko vrednotenja, najpogosteje spremljanje odmevov v tisku.

##### *2. Vrednotenje raziskuje samo vzročno - posledični odnos.*

Vrednotenje je še vedno preveč osredotočeno na raziskovanje odnosa med vzrokom in učinkom, premalo pa na posledice na širši, družbeni ravni (Coffman, 2002). Načrtovalci so pri postavljanju ciljev največkrat preveč ambiciozni in nerealni. Ko načrtujejo doseganje vseh

ciljev (sprememb v vedenju, mišljenju in ravnanju), pozabljajo, da proces komunikacije ni samo proces prenosa sporočil, temveč je tudi proces sprejemanja in predelave sporočil, kar pa je zapleteno in težko izmeriti. Tako nikoli ni mogoče z gotovostjo trditi, ali lahko želene učinke pripišemo prav komunikacijski kampanji ali pa gre za dejansko vplivanje drugih dejavnikov, ki součinkujejo istočasno v prostoru.

### *3. Pomanjkanje raziskovalnega znanja*

V praksi se še vedno za ugotavljanje doseženih rezultatov prepogosto uporabljajo samo enostavne, celo neustrezne metode merjenja. Grunig in Hunt (1984) trdita, da praktiki pa ocenjujejo v glavnem na podlagi "intuicije in izkušenj". Cutlip in drugi (1994) navajajo, da je ena najpogostejših napak, ki jih delajo praktiki, neprimerna uporaba meril na različnih stopnjah komunikacijskega programa. Praktiki na primer prikazujejo pošiljanje sporočil za javnost in količino izrezkov o medijskem pojavljanju organizacije kot končno merilo za ugotavljanje uspešnosti.

Preštevovanje medijskih objav ali "merjenje v kilogramih", kot ga imenuje Mcnamara (2002), nasploh velja za najstarejšo in najpogostejšo metodo merjenja učinkovitosti, predvsem pri odnosih z mediji. Ta metoda samo zbira podatke o objavah in z navedbo naklad oz. števila bralcev, poslušalcev in gledalcev navaja potencialno število možnih prejemnikov informacij. Ne razkrije pa, ali so naslovniki dejansko videli, slišali ali prebrali sporočilo in ali je le-to sploh kaj vplivalo na njihovo zavedanje ali ravnanje.

Neustrezna je tudi primerjava z oglaševanjem in izračunavanje protivrečnosti doseženih objav v cenah oglaševalskega prostora. Primerjava ni mogoča, saj lahko oglaševanje glede na to, da smo ga plačali, usmerjamo in kontroliramo, objava sporočil za javnost pa temelji na presoji odbiralcev informacij in urednikov (Watson 1997, Lindenman 2003). Likely (2000) trdi, da enodimenzionalni model preštevanja in spraševanja že davno ne ustreza več, vpeljati je treba večdimenzionalne modele, ki uporabljajo sorodna merila iz poslovnih merjenj in vrednotenj.

### *4. Zanemarjanje raziskovanja in vrednotenja.*

Praktiki se sicer zavedajo zahtev po vrednotenju, vendar ga ne prepoznavajo kot integralni del komunikacijskega procesa. V obrazložitvi o pomanjkanju rednih merjenj komunikacijskih učinkov se sklicujejo na pomanjkanje znanja, denarja, časa za raziskave. Prav tako naj vodstva organizacij (še) ne bi kazala pravega zanimanja za vrednotenje, češ, da so raziskovalni postopki (pre)dolgotrajni in predragi. Ponekod tudi vodstva izražajo dvom v smiselnost raziskav (Baerns 1993).

## 5. RAZISKAVA

### 5.1. Izhodišče raziskave

Organiziranih vladnih komunikacijskih kampanj v Sloveniji ni prav veliko, ali pa vsaj v javnosti niso prav prepoznavne. Poročanje o njihovi uspešnosti in učinkovitosti pa, kolikor je znano, ni normativno urejeno.

Verčič in Ažmanova (2000) sta v poročilu k raziskavi o vladnem komuniciranju v Sloveniji, ki je del raziskave o vladnem komuniciranju v srednji in vzhodni Evropi, ugotovila, da slovenske vladne kampanje obveščanja javnosti, ki se financirajo iz javnih sredstev, niso načrtovane in usklajene na ravni vlade; prav tako ne upoštevajo profesionalnih standardov.

V izhodišču za raziskavo smo postavili dve izhodiščni delovni hipotezi:

A: Uspešnost komunikacijskih kampanj je odvisna od strateškega načrtovanja, vodenja, merjenja ter vrednotenja rezultatov na vseh ravneh komunikacijskega procesa.

B: Javne komunikacijske kampanje so smotrne, če izpolnjujejo zastavljene programske cilje, če podpirajo konkretne organizacijske cilje in če so ubrane z načeli sodobnega upravljanja v javni upravi.

V raziskavi smo obe izhodiščni hipotezi podrobneje operacionalizirali z naslednjimi delovnimi hipotezami:

Hipoteza 1: Pristop k izvedbi komunikacijskih kampanj je stihijski, nedorečen in neusklajen.

Hipoteza 2: Izvedba vladnih komunikacijskih kampanj je premalo strokovna z vidika načrtovanja in vrednotenja rezultatov.

Hipoteza 3: Rezultati komunikacijskih kampanj se ne merijo v celoti in tudi ne po strokovnih kriterijih.

Hipoteza 4: Komunikacijske kampanje, ki niso načrtovane in vodene po strokovnih kriterijih, ki ne podpirajo doseganja organizacijskih ciljev, so neracionalne in nesmotrne z vidika upoštevanja načel javnega menedžementa in ter porabe javnih sredstev.

Za predmet raziskave smo izbrali primere slovenskih vladnih komunikacijskih kampanj, izvedenih v letih med 2000 in 2005. Zanimalo nas je, ali navedene hipoteze držijo, kakšni so strokovni pristopi k načrtovanju in vrednotenju ter v kakšnih okoliščinah nastajajo kampanje.

Tako smo maja 2006 prosili službe za odnose z javnostmi v vseh ministrstvih (16) in vladnih organih v sestavi ministrstev, vladnih uradih in vladnih agencijah (6) za gradivo o izvedenih kampanjah. V prošnji za pridobitev gradiva smo natančno opredelili, da iščemo primere vladnih komunikacijskih kampanj, komunikacijskih načrtov/programov, ki so bile izvedene v podporo:

- pripravi, sprejetju ali uveljavitvi nekega zakona, politike, ukrepa,
- kateremu od (več)letnih vladnih programov (npr. vključevanje Slovenije v evropske integracije, predsedovanje OVSE),
- posameznemu projektu, npr. dogodku nacionalnega pomena (obisk visokega državnika, mednarodno srečanje državnikov na najvišji ravni, itd.).

Gradiva za obdelavo je bilo sorazmerno težko pridobiti. V začetni komunikaciji z ministrstvi smo ugotovili, da:

- se nekatera ministrstva ne ukvarjajo z načrtovanjem in izvedbo komunikacijskih kampanj; prednost pri njihovem delu imajo predvsem odnosi z mediji in drugo taktično delovanje (npr. priložnostna izdaja publikacij, organizacija dogodkov, urejanje spletnega mesta). Kot razloge za tako stanje so navedli pomanjkanje resursov (osebja, časa, potrebnih znanj, finančnih sredstev), nezanimanje ali nerazumevanje vodstev za tovrstne komunikacijske projekte;
- izvajanje kampanj ni vedno v pristojnosti služb za odnose z javnostmi, temveč se s tem ukvarjajo tudi drugi vsebinski strokovnjaki v ministrstvih, zato službe za odnose z javnostmi nimajo celovitih in urejenih arhivov o izvedenih kampanjah. Gradiva se arhivirajo bolj zaradi pravil javnega naročanja kot pa kot komunikacijski primeri, ki bi lahko služili kot vzor za prihodnje projekte;
- nekatere komunikacijske kampanje so izvajali samo zunanji izvajalci, zato so dosegljivi samo deli arhivske dokumentacije;
- v nekaterih službah za odnose z javnostmi se ob menjavi vlade zamenja tudi osebje; aktualne ekipe ne poznajo primerov kampanj iz prejšnjih let;
- v enem primeru pa niso bili pripravljeni sodelovati oziroma so pokazali do tega odklonilen odnos.

Pripravljenost za sodelovanje je pokazalo 12 vladnih institucij, vendar smo pri osmih ugotovili, da nimajo ustreznih gradiv, ki bi jih lahko predložili za raziskavo, ali pa se z načrtovanjem in izvedbo komunikacijskih kampanj ne ukvarjajo. Šest organov (3 ministrstva, 3 organi v sestavi) se na prošnjo za sodelovanje sploh ni odzvalo.

Gradiva za študijsko obdelavo je ponudilo sedem ministrstev in štiri vladne službe/uradi. V raziskavi smo upoštevali 11 primerov komunikacijskih kampanj (seznam obravnavanih vladnih kampanj - priloga A). Vzorec je sicer majhen, vendar ocenjujemo, da je mogoče tudi na njem pokazati, kako meriti uspešnost komunikacijskih aktivnosti in ugotavljati smotrnost načrtovanega komuniciranja z javnostmi.

## 5.2. Izvedba raziskave

Za metodo preverjanja smo v raziskavi izbrali pregledovanje in analizo vsebin. Rezultati raziskave so tako bolj kvalitativne kot kvantitativne narave.

Časovni okvir obdelave zajema obdobje med leti 2000 do 2005, ker je bilo nemogoče pridobiti dovolj relevantnih primerov za raziskavo za krajše časovno obdobje.

V raziskavi smo obravnavali komunikacijske kampanje, ki jih izvajajo vladni organi v podporo pripravi ali izvedbi določenih ukrepov, programov ali dogodkov. Pregledali smo naslednja sestavna gradiva komunikacijskih kampanj: komunikacijske strategije (načrte) projekta, operativne načrte za njegovo izvedbo in zaključna poročila o uspešnosti izvedenega projekta.

Kot indikatorje smo upoštevali:

1. v fazi načrtovanja: ključne elemente, ki opredeljujejo merljive cilje v načrtovalni fazi (izraženi nameni z navedbo želenih sprememb, opredelitev ciljnih javnosti, želeni izidi, časovni okvir);
2. v fazi vrednotenja: metode vrednotenja rezultatov (izdelkov, posledic in izidov) na formativni, procesni in sumarni ravni vrednotenja.

Pregledana zbrana gradiva smo primerjali z:

1. z normativnim (idealnim) modelom komunikacijskega procesa (priloga B)
2. z normativnim modelom načrtovanja merljivih ciljev (priloga C)
3. z normativnim modelom vrednotenja javnih komunikacijskih kampanj (priloga D).

Najprej smo v zbranih gradivih pregledali, ali kampanje vsebujejo štiri **tipične faze komunikacijskega procesa**: začetno raziskavo, načrt, izvedbo in vrednotenje.

Ker je ta delitev presplošna, smo tudi pregledali, ali so načrtovalci upoštevali **ključne korake komunikacijskega procesa**. Za ključne korake komunikacijskega procesa štejemo:

- v fazi situacijske analize raziskavo okolja, opredelitev problema, opredelitev ciljnih

javnosti;

- v fazi načrtovanje komunikacijskih aktivnosti postavitev merljivih ciljev, opredelitev strategije, opredelitev vsebin komuniciranja in sporočil, opredelitev komunikacijskih kanalov in izbor komunikacijskih orodij, operativni načrt – finančni, kadrovski in časovni;
- v fazi izvedbe komunikacijskih aktivnosti izvajanje aktivnosti, sprotno merjenje, analiziranje, vrednotenje;
- v fazi vrednotenja rezultatov zasledovanje in vrednotenje doseganja programskih ciljev, zasledovanje in vrednotenje doseganja organizacijskih ciljev, ugotavljanje širših učinkov komunikacijskih aktivnosti.

V **fazi načrtovanja** smo podrobneje preverili, kako so opredeljeni merljivi cilji. Ključni elementi pri opredelitvi merljivih ciljev so *navedbe pričakovanih sprememb* (kognitivih, mnenjskih, vedenjskih), *opredelitev javnosti*, pri katerih pričakujemo spremembe, *navedba pričakovanih rezultatov*, ki so doseženi v *določenem obdobju*. Zbrana gradiva smo primerjali z normativnim modelom načrtovanja merljivih ciljev in ugotavljali, če vsebujejo zahtevane elemente.

V četrtem koraku smo pregledali **fazo vrednotenja**, kjer je mogoče ugotavljati uspešnost in učinkovitost izvedenih aktivnosti na ravni programa in ravni doseganja širših posledic. Ker mora biti vrednotenje sestavni del komunikacijskega procesa, nas je zanimalo, če je (in kako) vrednotenje v izbranih primerih potekalo v skladu z normativnim modelom v vseh fazah (v času priprav, v fazi izvedbe in po končanih aktivnostih).

Prav tako smo pregledali, kako izvajalci vrednotijo rezultate v različnih fazah: v začetni fazi – katere podatke iščejo; v fazi izvedbe - katere vmesne rezultate merijo (izdelke, posledice) in kako jih merijo ter vrednotijo; po končanem programu – katere rezultate vrednotijo - končne rezultate/izide, doseganje rezultatov na ravni organizacije in kako jih vrednotijo.

### 5.3. Rezultati pregledovanja

Pred predstavitvijo podrobnejših rezultatov in ugotovitev navajamo nekaj skupnih podatkov o komunikacijskih kampanjah, ki smo jih pregledali v raziskavi.

Glede na **vsebinsko opredelitev** so med 11 pregledanimi primeri komunikacijskih kampanj:

- **tri** komunikacijske kampanje **podpirale izvedbo referendum**a (za vstop Slovenije v EU in za vstop Slovenije v NATO, za preoblikovanje in privatizacijo železnic);

- **štiri** komunikacijske kampanje so bile izvedene v **podporo sprejetju ali izvajanju vladne politike** (ohranjanju biotske raznovrstnosti, spodbujanju spreminjanja vpisnih trendov v visokem šolstvu, spodbujanje aktivnega očetovstva, promociji varnosti mladih udeležencev v cestnem prometu s posebnim poudarkom na škodljivi uporabi alkohola);
- **dve** kampanji sta bili izvedeni v **podporo vladnim programom** (pridobitev konsenza in podpore za program razvoja podjetništva in konkurenčnosti Slovenije, komunikacijska podpora izvajanju postopkov porabe sredstev strukturne politike);
- **dve** kampanji sta bili organizirani v **podporo določenemu projektu** (predsedovanje Slovenije OVSE, predstavitev vojaškega večnamenskega mobilnega kirurškega centra Role 2).

Glede na **dolžino trajanja** je:

- **pet** študijskih primerov zajemalo obdobje **več kot enega leta**,
- **šest** pa obdobje od **nekaj tednov do nekaj mesecev**.

Glede na **izbor komunikacijskih tehnik in orodij** ugotavljamo, da so:

- v **petih** komunikacijskih kampanj uporabljali **samo tehnike in orodja odnosov z javnostmi**,
- v **dveh** so uporabljali le orodja **odnosov z mediji**,
- v **dve** so uporabljali tehnike **odnosov z javnostmi in oglaševanje**,
- **dve kampanji** sta bili izključno **oglaševalski**.

Glede na **izbor izvajalcev** so v vseh kampanjah sodelovali interni in zunanji izvajalci. Med internimi izvajalci so največkrat večino nalog opravile službe za odnose z javnostmi ob sodelovanju internih strokovnjakov. **Štiri** komunikacijske kampanje so izvajali samo **zunanji izvajalci** (agencije).

## 5. 4. Rezultati raziskave

### 5.4.1. Pregled rezultatov na ravni načrtovanja

V pregledovanju smo ugotovili, da so bile v sedmih kampanjah izvedene vse štiri ključne faze komunikacijskega procesa (situacijska analiza okolja, načrtovanje, izvedba in vrednotenje), pri dveh kampanjah so bile izpolnjene tri faze, preostali dve kampanji pa sta imeli le dve izpolnjeni fazi.

Najbolj izrazito sta zastopani faza izvedbe (vsi primeri, 100 %) in faza načrta (10 primerov ali 90,9 %), najmanjkrat pa je bila uresničena faza situacijske analize (samo v 7 primerih ali 63,6 %). Faza vrednotenja je bila izvedena v 10 primerih (90,9 %).

Tabela 5.1: Pregled zastopanosti ključnih faz komunikacijskega procesa

<b>Faza v komunikacijskem procesu</b>	<b>Št. primerov</b>
situacijska analiza	7
načrt	10
izvedba	11
vrednotenje	10

Osnovne faze se navznoter delijo še na več načrtovalnih korakov, zato smo pregledali, kako so bili le-ti upoštevani pri načrtovanju. Ugotovili smo, da vsi študijski primeri kampanj vsebujejo vse tipične korake komunikacijskega procesa načrtovanja, res pa je, da so različno zastopani. Najvišjo zastopanost izkazuje samo korak “komunikacijski kanali», saj ga najdemo v vseh pregledanih primerih. Najslabše je zastopan korak začetne raziskave - situacijska analiza.

Če upoštevamo samo eksplicitne navedbe korakov, ki bi jih moral vsebovati vsak komunikacijski načrt, potem za primere kampanj lahko trdimo, da so komunikacijski kanali opredeljeni v 11 študijskih primerih, jasno opredeljeno izhodišče problema in navedba ciljnih javnosti v 8 študijskih primerih, v osmih študijskih primerih so tudi opredeljena sporočila in operativni načrt. Strategija komuniciranja je jasno navedena v 7 študijskih primerih. Drugi koraki so manj prisotni: začetna raziskava je bila opravljena v 5 študijskih primerih, merljivi cilji so bili opredeljeni samo v 4 študijskih primerih, vrednotenje pa je bilo opravljeno samo v 5 študijskih primerih.



Tabela 5.2: Pregled zastopanosti tipičnih korakov v komunikacijskem procesu

<b>FAZE</b>	<b>KORAKI</b>	<b>ŠTEVILO KAMPANJ</b>	<b>v odstotkih</b>
<b>SITUACIJSKA ANALIZA</b>	raziskava okolja	5	45,5
	opredelitev problema	8	72,7
	opredelitev ciljnih javnosti	8	72,7
<b>NAČRTOVANJE KOMUNIKACIJSKIH AKTIVNOSTI</b>	postavitev merljivih ciljev	4	36,4
	opredelitev strategije	7	63,6
	opredelitev vsebin komuniciranja in sporočil	8	72,7
	izbor komunikacijskih kanalov	11	100
	izbor komunikacijskih orodij	11	100
	operativni načrt – finančni, kadrovski in časovni	8	72,7
<b>IZVEDBA KOMUNIKATIVNIH AKTIVNOSTI</b>	izvajanje načrtovanih aktivnosti	11	100
	zasledovanje, vrednotenje aktivnosti	10	90,9
<b>VREDNOTENJE REZULTATOV</b>	zasledovanje in vrednotenje programskih ciljev	/	/
	zasledovanje in vrednotenje doseganja organizacijskih ciljev	5	45,5

Če trdimo, da je teoretična uspešnost vsota vseh 9-ih ključnih korakov komunikacijskega procesa (raziskave okolja, opredelitve problema, navedbe javnosti, določitve merljivih ciljev, izbire prave strategije, oblikovanja pravih sporočil, izbire ustreznih kanalov, določitve operativnega načrta in vključitve vrednotenja rezultatov) in upoštevamo samo eksplicitne navedbe (rekodirane kot vrednost 1, ostale navedbe imajo vrednost 0), predpostavljamo, da so teoretično uspešnejše tiste kampanje, ki so v načrtovanju upoštevale čim več zahtevanih korakov. Tako po rekodiranju ugotovimo, da:

- so samo pri dveh kampanjah pri načrtovanju upoštevali vseh devet korakov (Natura 2000, referendum za železnice);
- so samo pri dveh kampanji upoštevali osem korakov (referendum za EU in referendum za NATO);
- pri drugih petih kampanjah so upoštevali manj korakov.

Tabela 5.3: Teoretična uspešnost kampanj

Primeri kampanj	teoretična uspešnost						Skupaj
	2 - neuspešna	5	6	7	8	9 - zelo uspešna	
EDP – STRUKT. S	1	0	0	0	0	0	1
<b>NATURA 2000</b>	0	0	0	0	0	<b>1</b>	1
OČKA – AKTIVIRAJ	0	1	0	0	0	0	1
OVSE	1	0	0	0	0	0	1
PITI ALI BITI	0	0	1	0	0	0	1
<b>RAZVOJ PODJETNIŠTVA</b>	0	0	0	<b>1</b>	0	0	1
<b>REF EU</b>	0	0	0	0	<b>1</b>	0	1
<b>REF NATO</b>	0	0	0	0	<b>1</b>	0	1
<b>REF ŽELEZNICE</b>	0	0	0	0	0	<b>1</b>	1
ROLE 2	0	0	1	0	0	0	1
VISOKO ŠOLSTVO	1	0	0	0	0	0	1
Skupaj	3	1	2	1	2	2	11

V načrtovanju so pomembni praktično vsi koraki, zato je pričakovana ugotovitev, da imajo kampanje, ki pri načrtovanju ne upoštevajo predpisanih korakov, že na začetku potencialno manj možnosti za uspeh.

Izhajajoč iz teoretičnih predpostavk so za uspeh ključni predvsem merljivi cilji, torej jasno morajo biti *navedene pričakovane spremembe* (kognitive, mnenjske, vedenjske), *opredeljene morajo biti javnosti*, v katerih se spremembe pričakujejo, navesti je treba *pričakovane rezultate*, ki bodo doseženi *v določenem obdobju*. Med raziskovanimi kampanjami so bili samo pri eni navedeni vsi cilji, pri eni so bili opredeljeni štirje cilji; kar pri štirih so zapisali samo tri cilje; pri vseh drugih pa sta bila navedena po dva ali en cilj.

Če upoštevamo samo eksplicitne navedbe posameznih kategorij, ki opredeljujejo cilje, potem pokaže pregled predloženih študijskih primerih naslednje stanje:

- v navedbi pričakovanih sprememb so v 9 primerih opredeljene namere za kognitivne spremembe; namen vedenjskih sprememb je opredeljen v 6 študijskih primerih, najmanj je bilo navedb za mnenjske spremembe (samo v 3 primerih);
- eksplicitna navedba javnosti je prisotna v 5 študijskih primerih (45,5 % primerov);
- pričakovani rezultati so navedeni samo v 4 študijskih primerih (samo 36 % primerov);
- časovni okvir pričakovanih sprememb ni naveden (samo v enem primeru je naveden le implicitno).

Tabela 5.4: Pregled vključenosti merljivih ciljev

Število opredeljenih ciljev	Št.kampanj	%
0 - ni opredeljenih ciljev	1	9,1
1	2	18,2
2	2	18,2
3	4	36,4
4	1	9,1
5 - opredeljenih ciljev	1	9,1
Skupaj	11	100

#### 5.4.2. Pregled rezultatov na ravni vrednotenja

V raziskavi nas je zanimalo, ali so načrtovalci upoštevali teoretske predpostavke o vlogi in pomenu raziskovanja in vrednotenja.

Ugotovili smo, da sta merjenje in vrednotenje na ravni **formativnega raziskovanja in vrednotenja** slabo zastopana. V 5 primerih je bila opravljena predhodna javnomenjska raziskava, v 3 primerih so izvedli swot in medijsko analizo, samo v 2 primerih pa analizo komunikacijskega okolja.

V **procesni fazi** zasledujemo rezultate na ravni izdelkov in ravni posledic.

Rezultati pregleda merjenja in vrednotenja **na ravni izdelkov** kažejo, da se:

- najpogosteje merijo rezultati distribucije in kvantitativne prisotnosti v medijih - kliping (v 8 študijskih primerih, 72,7 %);
- merjenje v obliki analize prisotnosti na dogodkih je navedeno eksplicitno in implicitno v enakem deležu (vsako v 4 primerih, po 36,4 %);
- pogosto je zasledovanje spletnih zadetkov (5 eksplicitnih, 3 implicitne navedbe);
- samo v enem študijskem primeru so eksplicitno navedli, da je bila opravljena analize dosega (oglaševalska kampanja).

Rezultati pregleda merjenja na **ravni posledic** (upoštevali smo samo eksplicitne navedbe) kažejo naslednje:

- (sprotne) medijska analiza je največkrat uporabljena metoda (v 7 študijskih primerih, 63,6 %),
- sprotne mnenjske raziskave so bile opravljene v 4 študijskih primerih, 36,4 % primerov)
- merjenje povratnih odzivov so opravili v 3 primerih ( 27 %).

Podatki kažejo, da druge tipične metode merjenj in vrednotenja, kot so npr. analiza dosega, analiza branosti, prevzemanje gradiv (downloading) praktično niso bile uporabljene.

V **sumarni fazi** raziskujemo in vrednotimo končne izide programov in doseganje organizacijskih ciljev.

Rezultati pregleda merjenj in vrednotenja rezultatov na **ravni končnih izidov** kažejo:

- da je analiza povratnih odzivov (3 študijski primeri, 27,3 %) in javnomenjskih raziskav (4 študijski primeri) uporabljena le občasno;
- zaključno poročilo je bilo pripravljeno le v 5 študijskih primerih (41,7 %).

Rezultati pregleda eksplicitnih navedb na ravni **organizacijskih ciljev** kažejo, da :

- so v 5 študijskih primerih ugotovili, da so bili doseženi nekateri organizacijski cilji (dosežen pozitiven volilni rezultat, ugodnejša javnomenjska podpora, sprememba vpisnih rezultatov).

Tabela 5.5: Pregled zastopanosti vrednotenja (samo eksplisitne navedbe)

<b>Faza</b>	<b>Metoda vrednotenja</b>	<b>Št.</b>	<b>%</b>
<b>ZAČETNO VREDNOTENJE</b>	opazovanje	0	0
	analiza swot	3	27,3
	sekundarna analiza podatkov	3	27,3
	komunikacijska analiza	2	18,2
	začetna javnomnenjska raziskava	4	45,5
	intervju	1	9,1
	medijska analiza - skupna	3	27,2
	fokusne skupine	1	9,1
	spletna analiza	2	18,2
	anketa	0	0
<b>VREDNOTENJE NA PROCESNI RAVNI - IZDELKI</b>	distribucija gradiv	8	72,7
	klipping	8	72,7
	doseg komunikacijskega kanala	1	9,1
	udeležba na dogodkih	4	36,4
	spletni zadetki	5	45,5
<b>VREDNOTENJE NA PROCESNI RAVNI – POSLEDICDE</b>	medijska analiza - sprotna	7	63,3
	analiza obiska	4	36,4
	povratni odziv	3	27,3
	analiza branosti	0	0
	prevzemanje informacij s spleta	1	9,1
	sprotna javnomnenjska raziskava	4	36,4
<b>KONČNO VREDNOTENJE - IZIDI</b>	povratni odziv	3	27,3
	sprotna javnomnenjska raziskava	4	36,4
<b>KONČNO VREDNOTENJE - DOSEGANJE ORGANIZACIJSKIH CILJEV</b>	končne fokusne skupine	0	0
	opredelitev doseganja organizacijskih ciljev	5	45,5
	končna javnomnenjska raziskava	4	36,4
<b>ZAKLJUČNO POROČILO</b>		5	45,5

### 5.5. Končne ugotovitve raziskave

Na podlagi pregleda študijskih gradiv enajstih primerov komunikacijskih kampanj lahko ugotovimo naslednje:

1. Načrtovalci in izvajalci kampanj praviloma zastavijo komunikacijski proces v štirih tipičnih fazah, vendar namenijo pozornost predvsem dvema fazama: fazi načrta in izvedbi. Manjša pozornost je namenjena vrednotenju po končani izvedbi, najmanjša pa

raziskovanju v začetni fazi, ko je treba ugotoviti začetno situacijo, pogoje, razmerja, odnose, to je pridobiti ključne podatke za načrtovanje.

2. V načrtovalni fazi je v celoti zastopana samo opredelitev komunikacijskih kanalov in orodij, sorazmerno pogosto so opredeljeni komunikacijski problemi, javnosti, sporočila in strategija komuniciranja. Bistveno slabše pa je zastopano vrednotenje – prisotno je v glavnem na procesni ravni, precej manj pa na formalni kot na sumarni ravni.
3. Komunikacijski cilji so opredeljeni zelo ohlapno; praktično ne moremo potrditi, da bi izvajalci upoštevali usmeritev, da morajo biti opredeljeni cilji merljivi, kar bi dalo trdno podlago za merjenje rezultatov. Pri opredeljevanju pričakovanih ciljnih sprememb so največkrat zapisani kognitivni cilji (informiranje, ozaveščanje), občasno tudi vedenjski cilji (sprememba nekega ravnanja). Javnosti so navedene na splošno (ni podrobnejših razčlenitev, ni razviden njihov odnos do problema). Pričakovani rezultati skoraj niso opredeljeni, v celoti pa manjka časovni okvir, v katerem bi se morale spremembe zgoditi.
4. Izvajalci se pri vrednotenju rezultatov največkrat ustavijo na ravni procesnega vrednotenja izdelkov, o čemer pričajo rezultati, ki so jih pridobili s pomočjo uporabljenih metod (kliping, rezultati distribucije, spletni zadetki, število dogodkov). Vrednotenja na ravni posledic je že manj; največkrat so navedeni rezultati medijskih analiz, analiz obiska ter analiz povratnih informacij (npr. v klicni center). Vrednotenje na ravni končnih izidov je redko (nadaljnje zasledovanje povratnega odziva, javnomnenjske raziskave). Večinoma je to značilno za kampanje na nacionalni ravni, ki jih izvaja Urad vlade RS za informiranje, ki je v komunikacijske programe vgradil tudi javnomnenjske raziskave. Doseganje programskih ciljev, ki so se neposredno dejansko izrazili v referendumskem rezultatu ali vpisnih rezultatih, je izkazano samo nekaj primerih kampanj.
5. Priprava zaključnega poročila navadno ni pravilo. Pripravljeno je v primerih, ko mora izvajalec poročati naročniku, domači ali tuji instituciji, ki je projekt financirala, o realizaciji projekta.
6. Če izhajamo zgolj iz primerjave primerov z normativnimi modeli in ugotavljamo teoretično uspešnost, lahko ugotovimo, da vse kampanje niso bile v celoti uspešne in tudi niso (razen nekaj izjem) podpirale organizacijskih ciljev.

V izhodišču za raziskavo smo postavili štiri delovne hipoteze.

V prvi hipotezi smo trdili, da je pristop k izvedbi komunikacijskih kampanj stihijski, nedorečen in neuskkljen. Pridobljeni podatki to potrjujejo, navedli pa smo tudi razloge za tako stanje, ki je posledica nekaterih zunanjih okoliščin.

V drugi hipotezi smo zapisali, da je izvedba vladnih komunikacijskih kampanj premalo strokovna z vidika načrtovanja kampanj.

Rezultati raziskave kažejo, da praktiki pri načrtovanju upoštevajo vse faze in korake komunikacijskega procesa, vendar so nekateri ključni koraki (formativne raziskave, postavitve merljivih ciljev, opredelitev javnosti, vrednotenje) zastavljeni nepopolno. To teoretično pomeni, da niso izpolnjeni vsi pogoji za strateško načrtovanje, vodenje in vrednotenje. Iz pregledanih primerov lahko tudi sklepamo, da so cilji komuniciranja oblikovani zelo »svobodno«. Praktiki se premalo zavedajo nujnosti postavljanja jasnih, realnih in merljivih ciljev. Zaradi tega se že na začetku zmanjšajo možnosti za uspešnost kampanje. Hipotezo lahko potrdimo.

V tretji hipotezi smo predpostavili, da rezultati komunikacijskih kampanj niso merjeni v celoti in tudi ne po vseh strokovnih kriterijih.

Ugotovitve raziskave kažejo, da je vrednotenje občasno, večinoma osredotočeno samo na procesno fazo ter usmerjeno bolj v vrednotenje komunikacijskih aktivnosti, ne pa programskih ali organizacijskih ciljev. Te ugotovitve zmanjšujejo gotovost, da bi lahko izvedeni programi v celoti uspešno in učinkovito podprli vladne projekte.

Praktiki v glavnem uporabljajo enostavnejše metode zasledovanja, merjenja, analiziranja in vrednotenja komunikacijskih rezultatov. Hipotezo lahko potrdimo.

V četrti hipotezi smo izhajali iz prepričanja, da so komunikacijske kampanje, ki niso načrtovane in vodene po strokovnih kriterijih in ne zagotavljajo podpore za doseganje ciljev organizacije, neracionalne in nesmotrne z vidika načel javnega menedžementa ter porabe javnih sredstev. Rezultati raziskav so to hipotezo deloma potrdili. Nekatere od pregledanih kampanj so izpolnile glavne cilje (izpolnjena je bila večina programskih ciljev, nekatere so podprle tudi organizacijske cilje) in lahko tako veljajo za uspešne. Z vidika izpolnjevanja načel javnega upravljanja, ki bi jih veljalo upoštevati pri načrtovanju in izvajanju javnih kampanj, mnoge niso bile strateško vodene in niso bile naravnane k doseganju rezultatov. Hipotezo lahko potrdimo.

Vsekakor pa je treba ugotoviti, da življenje ne poteka vedno samo po teoretičnih predpostavkah. Tudi sicer uspešnost kampanj ni odvisna samo od komuniciranja. V Sloveniji je treba upoštevati še nekaj dejstev. Prvo je, da praksa vladnih komunikacijskih kampanj še nima dolge tradicije. Zapisali smo, da je ugotavljanje uspešnosti komunikacijskih aktivnosti v javnem sektorju zaradi kompleksnosti projektov, vpletenosti velikega števila déležnikov, pravnih in finančnih predpisov, pa tudi zakonske togosti, bistveno težje kot v zasebnem sektorju. Poleg tega pa niso izpolnjeni nekateri pogoji (npr. kadrovska zasedenost in strokovna usposobljenost, sistemska organiziranost), ki bi omogočali redno, strateško in usklajeno načrtovanje, vodenje in vrednotenje komunikacijskih kampanj.



## 6. PRIMERJAVA Z DOBRO PRAKSO

Ker ocenjujemo, da v Sloveniji še nimamo dovolj izkušenj s strokovnim načrtovanjem in vrednotenjem komunikacijskih kampanj v vladnem sektorju, smo se odločili, da bomo za primerjavo uporabili primer iz tuje (nizozemske) dobre prakse načrtovanja in vrednotenja javnih komunikacijskih kampanj. Namen primerjave je soočenje ugotovitev iz slovenskih primerov kampanj s tujimi in iskanje najboljših primerov iz prakse zato, da bi izboljševali profesionalne standarde. Menimo, da bo treba za slovenske potrebe še bolj trdno postaviti in učvrstiti standarde komunikacijske kampanje ter jih nato na podlagi primerjave z domačimi in tujimi primeri nenehno izboljševati.

V nadaljevanju želimo primerjati pristop k načrtovanju, vodenju in vrednotenju javnih komunikacijskih kampanj, sistem in metode načrtovanja in vrednotenja ter pogoje, od katerih je odvisno kakovostno načrtovanje in vrednotenje.

### 6.1. Načrtovanje in vrednotenje vladnih komunikacijskih kampanj na Nizozemskem

Iz različnih virov (Volmer, den Besten, van den Noort 2005) je mogoče ugotoviti, da se obseg vladnega komuniciranja na Nizozemskem povečuje. Vladni organi letno izvedejo okoli 30 različnih komunikacijskih in medijskih kampanj. Nacionalna vlada sodi med pet največjih oglaševalcev v državi (den Besten in Volmer, 2005:268).

#### 6.1.1. Pristop k načrtovanju in vodenju

Nizozemska ministrstva vsako leto predlagajo precej kampanj, izbrane pa so samo tiste, ki izpolnjujejo vnaprej določene kriterije (npr. podpirajo vladne politike, niso kontroverzne). Prednost imajo kampanje s področja zdravstva, prometne varnosti, zmanjševanja kriminala in nasilja. Vladni urad za informiranje (Government Information Service) igra centralno koordinativno vlogo in je odgovoren za medijsko načrtovanje, zakup medijskega prostora ter od leta 1999 tudi za vrednotenje učinkovitosti kampanj.

Večino kampanj v imenu vlade in njenih institucij izvaja Postbus 51<sup>25</sup>, centralna informacijska in kontaktna točka za neposredno vladno komuniciranje. V kampanje posebnega družbenega pomena se včasih vključijo še specializirane nevladne organizacije ali druge specializirane

---

<sup>25</sup> Postbus 51 se je razvil iz poštnega predala (vlada ga je odprla takoj po koncu 2. svetovne vojne) za pisma državljanov, ki so jih naslavljali na vlado. Poštnemu komuniciranju se je v naslednjih letih pridružila odprta telefonska linija, pošiljanje publikacij in v zadnjih desetletjih tudi internet. Iz klicnega centra je nastal kontaktni center z razvejano mrežo nalog in pristojnosti. Danes je prepoznavna blagovna znamka za javni informacijski servis centralne nizozemske vlade.

javne organizacije (npr. Inštitut za promocijo zdravja). Vse komunikacijske aktivnosti so plačane iz državnega proračuna, zato je vprašanje učinkovitosti in gospodarnosti izredno pomembno. Vlada, bolj natančno predsednik vlade, mora enkrat letno poročati spodnjemu domu parlamenta o višini porabljenih sredstev za komuniciranje in o njihovi učinkovitosti.

Večina kampanj je še vedno medijskih. Postbus v svojih raziskavah navaja tri pomembne razvojne težnje, ki so jih prepoznali v zadnjih letih: povečano uporabo medijskega prostora v elektronskih medijih, tudi s komercialnimi TV programi, povečano uporabo interneta (skoraj pri vsaki kampanji postavijo posebno spletno mesto) in uporabo različnih neobičajnih orodij, ki naj bi pritegnila pozornost javnosti (kvizi, loterije, promocijska sredstva). Strij (2005: 327) opozarja, da morda v kampanjah preveč stavijo samo na medijske učinke (postavitev tematike na medijsko agendo) in predlaga, da bi morali v kampanjah poleg medijev imeti večjo vlogo tudi multiplikatorji ter drugi vplivni vzorniki, po katerih bi se lahko javnosti zgledovale.

#### 6.1.2. Pristop k merjenju in vrednotenju komunikacijskih rezultatov

Na Nizozemskem so začeli redno ocenjevati vladne kampanje leta 1991, potem ko je računsko sodišče v svojem poročilu kritično ocenilo, da kampanje ne izpolnjujejo načel gospodarnosti. V letu 1993 so naprej pripravili priporočila za vladne komunikatorje, v letu 1994 pa je Informacijski svet (Information Council)<sup>26</sup> odločil, da se priporočila začnejo uporabljati tudi za raziskovanje vseh kampanj. Med nizozemskimi praktiki vladnih odnosov z javnostmi neuradno velja, da ta priporočila niso bila najboljša in so jih v celoti redko uporabljali. Razlogov je več – precej visoki stroški za raziskave in odsotnost standardov ter meril za učinkovitejše merjenje rezultatov.

V letu 1999 so uvedli nov sistem za merjenje učinkovitosti javnih kampanj. Vzpostavljen je stalen sistem zasledovanja in ocenjevanja, ocene o uspehih in napakah že izvedenih kampanj se zbirajo v bazi primerov kampanj (sedaj že 120 primerov), iz katerih se je mogoče marsikaj naučiti.

Cilja rednega merjenja in vrednotenja sta predvsem dva:

- merjenje učinkovitosti in posledično odgovornosti, ki jih imajo javne kampanje pri podpori uvajanju ali izvajanju vladnih ali javnih politik;

---

<sup>26</sup> Government Information Council je ključni akter vladnega komuniciranja na nacionalni ravni: na strateški je krovno telo vseh oddelkov za komuniciranje po ministrstvih. Na operativni ravni nadzira delovanje skupnih vladnih informacijskih storitev, ki so na voljo javnosti in medijem (joint public and press information services), skrbi za ocenjevanje informacijskih kampanj in vpeljevanje novih informacijskih kanalov.

- prispevati k večji profesionalizaciji in izboljšanju vladnega komuniciranja (vzgojni učinek).

Van den Noort (2005 a) navaja, da po nekaj letih prakse ugotavljajo, da rezultati tovrstnih raziskav prispevajo k precejšnjemu znižanju stroškov, hkrati pa k sistematični graditvi znanj, ki lahko odločilno prispevajo k izboljšanju kakovosti in gospodarnosti vladnega komuniciranja.

Kampanje so obsežne in kompleksne operacije in težko je doseči pričakovane učinke. Pričakovanja so navadno zelo visoka. Komunikacijski model za vrednotenje učinkov medijskih kampanj je podlaga za meritve, analize in razumevanje komunikacijskih učinkov. Cilji kampanje so vedno opredeljeni v obliki konkretnih ciljev, s katerimi naj bi spremenili vedenje, stališča ali ravnanja celotne populacije ali neke ciljne skupine. Za učinkovito vodenje kampanj sta ključna dva elementa: *koncept kampanje* (kreativna interpretacija, zasnova komunikacijskih ciljev, krovna sporočila in komunikacijski materiali) in *uporaba medijev* (medijski proračun in medijski splet). Največji del denarja v kampanji se namreč porabi prav za ta dva elementa, zato se učinkovitost in gospodarnost lahko izrazita prav na teh delih.

Raziskave izvaja zunanja agencija. Do 2003 so raziskave temeljile na metodi intervjujev (face-to-face interview). V letu 2003 je raziskovalna agencija uvedla hibridno metodo, t. i. TNS NIPO (internet acces pannel), ki za 75 % prebivalcev upošteva internetno anketiranje; za 25 % prebivalcev, ki nimajo računalnikov, pa je dodana metoda osebnega intervjuja.

Opravljajo tri vrste raziskav v treh časovnih obdobjih:

- predhodne raziskave (4 tedne pred kampanjo na vzorcu 400 oseb);
- vmesno merjenje med kampanjo (v 6. do 8. tednu kampanje na vzorcu 600 oseb);
- končno merjenje po izvedeni kampanji (4 tedne po kampanji na vzorcu 400 oseb).

Z vprašalnikom zajamejo več kampanj, vendar so vprašanja za posamezne kampanje bolj natančno opredeljena.

Z vmesnimi merjenji ugotavljajo: *prepoznavnost* (doseg kampanje po tipu medija), *priklic* (spontani in spodbujeni kot indikator učinka in aktivne zaznave kampanje), *prenos sporočil* (spontani in spodbujeni), *všečnost* (po kriterijih, kot so informativnost, jasnost, verodostojnost, sposobnost presenečenj, razdražljivost, zabavnost, prijetnost).

Začetne in končne raziskave so usmerjene k ciljem kampanje in vprašanja so povezana z vedenji, stališči in mnenji ter obnašanjem ljudi, vključno s socio-demografskimi podatki,

drugimi ukrepi, medijskim pokrivanjem kampanje, nepričakovanimi incidenti, ki vplivajo na potek kampanj.

### 6.1.3. Učinki kampanj

Na vprašanje, ali vladne kampanje učinkujejo na vedenje, stališča in ravnanja ljudi, Nizozemci odgovarjajo, da rezultati merjenj kažejo pozitivne spremembe pri doseganju določenih ciljev med kampanjo. Navadno izmerijo do 10 % povečano stopnjo vedenja. Opozarjajo pa, da gre tudi za velike razlike, ki so povezane s kompleksnostjo kampanje in drugimi zunanjimi vplivi.

Najučinkovitejše so kampanje pri doseganju prvega cilja – povečanem vedenju, posebej v primerih, ko so sporočila v komunikaciji sorazmerno enostavna in relevantna (npr. preprečevanje nasilja v mestih, uvajanje novih protikadilskih ukrepov). Pri uvajanju protikadilskih ukrepov so lahko zelo hitro razbrali povečanje vedenja o tematiki, saj so se aktivno vključili tudi mediji. Pri naslednjem cilju – prepričanju ljudi, da kajenje škodi tudi nekadilcem in da je treba nove ukrepe spoštovati, pa ni niso razbrali večjih učinkov.

Mnogo kampanj uvrsti med cilje tudi spremembo stališč do posamezne tematike. Izkušnje kažejo, da tega v kratkem času ni mogoče doseči. Učinki se začnejo včasih kazati šele po daljšem obdobju, ko se je kampanja že iztekla. Prav tako na oblikovanje stališč vpliva vrsta drugih dejavnikov in ne samo komuniciranje. Kot primer učinkovitosti na tej ravni navajajo kampanjo v podporo uvedbi evra, ki je trajala več let in je bila povezana s širšo kampanjo v več državah EU in je imela že v začetku precejšnjo podporo javnosti.

Spremembe v ravnanju navadno niso opredeljene kot neposreden cilj komunikacijskih kampanj. Kljub temu pa so nekatere kampanje uspešne, posebej pri prometni varnosti, saj so rezultati ob sprejetih ukrepih in ob povečanemu policijskemu nadzoru spodbudni (npr. manjše število žrtev prometnih nesreč).

### 6.1.4. Uporabnost rezultatov

Pogledi raziskovalci na raziskave so seveda različni. Zanimivo je, da so praktiki predvsem zainteresirani, da bi bili doseženi cilji kampanje, da bi bila dosežena ustrezna podpora za izvedbo vladnih ukrepov in s tem povezana publiciteta, manj pa so zagreti za znanstvene zaključke merjenj. Uporabniki jih navadno vedno razumejo kot prezahtevne, časovno zamudne

in predvsem drage. Včasih tudi nevarne, saj lahko razkrijejo neučinkovite korake ali slabe rezultate.

Raziskovanje je smiselno, če se lahko rezultati raziskav in različne ugotovitve uporabijo v praksi oz. pri zasnovi novih kampanj. Nizozemci se želijo izogniti golemu ocenjevanju in morebitnemu posledičnemu kritiziranju. Raje želijo »kritični pogled v preteklost« uporabiti predvsem kot »dobro raziskani pogled v prihodnost« (van der Noort, 2005: 272) in zato »zapakirajo« rezultate raziskav v različne produkte in storitve. Tako npr. vodje kampanj dobijo pisna poročila o meritvah iz različnih obdobjih preteklih kampanj – rezultate in priporočila jim posebej predstavijo, mnogokrat tudi sodelujočim zunanjim agencijam. Vse meritve, tudi grafi in razlage, so tedensko predstavljene na intranetu, in vodje kampanj si jih lahko ogledajo. Če rezultati aktivnosti po določenem obdobju ne kažejo pravih učinkov, je možno komunikacijske aktivnosti sproti popravljati in prilagajati. Letno pripravijo evalvacijsko poročilo za vse kampanje in ga objavijo. Ugotovitve iz raziskav so vključene tudi v proces usposabljanja za komunikacijske strokovnjake v okviru Akademije za vladno komuniciranje.

Raziskovalni podatki in ugotovitve iz raziskav imajo lahko izobraževalni učinek in morajo, po predstavah Nizozemcev, biti na voljo tudi zunaj konteksta izvajanja kampanj. Dostopni morajo biti komunikacijskim strokovnjakom, ki potrebujejo primere dobre prakse za primerjavo in realistične metode za ovrednotenje ciljev komunikacijskih aktivnosti.

Plod takega razmišljanja je tudi razvoj multimedijskega orodja v letu 2002, ki naj bi komunikacijskemu menedžerju pomagalo odgovoriti na številna vprašanja, ki se porajajo ob načrtovanju in vodenju kampanj. Orodje so razvili na podlagi izkušenj iz več kot 100 kampanj. Praktik vnese ustrezne podatke v obrazec, rezultati pa pokažejo idealni medijski splet glede na cilje kampanje, pa tudi napovedo možno stopnjo uspešnosti glede na uporabljeni model. Vnos različnih scenarijev takoj pokaže spremembe v finančnem proračunu in v medijskem spletu.

Van der Noort (2005) pragmatično ugotavlja, da gre le za praktični pripomoček (»a fool with a tool is still a fool«), ki zagotavlja le usmerjevalne napotke in profesionalne izkušnje. Orodje ne zagotovi sprememb »čez noč«, je pa dobra podlaga, kako ustrezno popraviti preveč ambiciozno zastavljene cilje ali ukrotiti prevelik »apetit« za visoka finančna sredstva za izvedbo.

Podjetje Pointlogic, ki je razvilo orodje, navaja, da se je prepoznavnost vladnih komunikacijskih kampanj v letu 2003 v povprečju povečala od 83 % na 92 %, priklic pa od

47 % na 51 %. Povprečna sredstva, potrebna za izvedbo kampanje, pa so se znižala od 666.000 na 475.000 evrov<sup>27</sup>.

Ti rezultati potrjujejo smotrnost sistematičnega vrednotenja vladnih komunikacijskih kampanj, smiselnost centralne koordiniranosti in medresorske izmenjave znanj in izkušenj, ki jih navaja van der Noort (2005).

## 6.2. Načrtovanje in vrednotenje vladnih komunikacijskih kampanj v Sloveniji

Primerjava z Nizozemsko ni v celoti mogoča, ker sta organiziranost vladnega komuniciranja in pristop h komuniciranju precej različni. Nizozemci imajo več kot 50 let praktičnih izkušenj, slovenski vladni odnosi z javnostmi pa so stari slabih deset let. Kljub razlikam pa lahko v Sloveniji kljub temu najdemo nekaj značilnih ugotovitev, ki so primerljive z nizozemskimi.

V Sloveniji se praviloma izvajajo komunikacijske kampanje v podporo vladnim projektom. Doslej nismo našli znanih in dosegljivih zbirnih podatkov o njihovem številu in vzrokih za nastanek, ne na ravni vlade in ne v posameznih ministrstvih. Sklepamo, da jih je največ na področju zdravstva, varovanja okolja in preventive v cestnem prometu. Večinoma gre za manjše, ozko usmerjene projekte, ki jih naročijo ministrstva ali njihovi organi v sestavi. Pri izvajanju so udeleženi interni in zunanji izvajalci, slednji so izbrani na podlagi pravil Zakona o javnem naročanju.

Da bi vsaj delno ugotovili, kakšno je stanje v Sloveniji, smo s posebnim vprašalnikom (priloga E) poiskali odgovore pri enajstih predstavnikih za odnose z javnostmi, ki so prispevali primere komunikacijskih kampanj za raziskavo. Poskušali smo ugotoviti, kakšne so okoliščine, v katerih nastajajo naše kampanje – kako jih načrtujejo, kdo od njih odloča, kdo sodeluje pri njihovem načrtovanju in izvedbi, kako se financirajo in kako se vrednotijo rezultati. Zavedamo se, da ugotovitev ne moremo v celoti posplošiti, ker veljajo le za institucije, katerih predstavniki so odgovorili na vprašanja in le za zadnje obdobje. Že pri zbiranju gradiv za raziskavo pa smo ugotovili, da mnoge institucije ne izvajajo komunikacijskih kampanj, ali pa zaposleni zanje ne vedo, ali nimajo zbirnih podatkov in poročil. Redno načrtovanje komunikacijskih kampanj na ravni vlade ni pravilo, tudi koordiniranje pristopov k načrtovanju in vrednotenju komunikacijskih kampanj se razlikuje od primera do primera. V preteklih letih je potekalo delno usklajevanje med službami za odnose z javnostmi in Uradom vlade RS za informiranje. Sedaj se komunikacijski strokovnjaki srečujejo le pri kriznih projektih ali pri pripravi drugih večjih projektih (npr. kampanja v podporo uvajanja reform, v podporo

---

<sup>27</sup> <http://www.pointlogic.com/?id=24>

preprečitvi aviarnе influence). Vladni predstavnik za odnose z javnostmi usklajuje predvsem vsebine in pristop služb za odnose z javnostmi v ministrstvih v odnosih z mediji.

#### 6.2.1. Pristop k načrtovanju in izvajanju komunikacijskih kampanj

Pri večjih, kompleksnejših projektih in programih nacionalnega pomena (npr. komunikacijska podpora vstopu Slovenije v EU in NATO, podpora uvajanju evra) Vlada RS imenuje vladni urad za informiranje za nosilca vseh komunikacijskih aktivnosti. Urad za take projekte praviloma pripravi predlog komunikacijske strategije. Pri njeni pripravi sodeluje z internimi strokovnjaki v različnih resornih vladnih telesih, včasih pa sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki. Ker gre v mnogih primerih za obsežne in medresorske projekte, ki vključujejo različna vsebinska področja, sodelujejo pri pripravi, pa tudi pri izvedbi, člani medresorskih delovnih skupin, ki jih sestavljajo vsebinski in komunikacijski strokovnjaki.

Pri pripravi strategije je pozornost namenjena vsem fazam in korakom komunikacijskega načrta, med drugim tudi temeljiti analizi okolja, rednemu merjenju in vrednotenju komunikacijskih aktivnosti. V izvedbenem delu so kampanje zelo kompleksne, saj upoštevajo uporabo odnosov z mediji, sodelovanje mnenjskih voditeljev, uporabo mnogih oblik neposrednega komuniciranja. Oglaševalske aktivnosti so uporabljene zelo selektivno in redko. Pripravljenе komunikacijsko strategijo potrdi medresorska delovna skupine, na koncu še vlada. Dokument je vsebinska in pravna osnova za izvajanje nalog in tudi postopkov javnega naročanja za tiste storitve, ki jih Urad sam ne more zagotoviti (npr. grafično oblikovanje, javnomenjske raziskave, tehnična podpora pri spletnem komuniciranju, tisk publikacij in drugih gradiv). Urad izvaja komunikacijske kampanje večinoma s svojim osebjem, deloma pa pri izvedbi sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki ali druge organizacije (npr. zunanji izvajalci, nevladne organizacije). Ti dokumenti (strategija, poročila) so javno dostopni na spletni strani Urada ([www.uvi.gov.si](http://www.uvi.gov.si)) ali na vladni spletni strani ([www.vlada.si](http://www.vlada.si)).

Ministrstva se za komunikacijske kampanje odločajo samostojno, le v nekaterih primerih zaradi posebnih razlogov (npr. pomanjkanje osebja in sredstev, zahtevnost projekta) prosijo za pomoč Urad vlade RS za informiranje. Urad sodeluje kot posvetovalni organ, včasih pa tudi izvedbeno.

Čeprav bi morala imeti vsaka odločitev, sprejeta na vladni ali ministrski ravni, predvideno komunikacijsko podporo, lahko ugotovimo, da je danes komunikacijska podpora zagotovljena le pri večjih in pomembnejših projektih (priprava nove programske politike, izvajanje vladnega programa, posebni dogodki nacionalnega pomena). V kampanjah še vedno pomembno vlogo igrajo odnosi z mediji, deloma se vključujejo mnenjski voditelji.

Na podlagi odgovorov, ki smo jih dobili z vprašalnikom, lahko sklepamo, da se vladne institucije največkrat odločajo za komunikacijsko podporo pri posebnih projektih in dogodkih (10 primerov) in ko gre za podporo vladnim programom (4 primeri). Precej manj pa je kampanj v podporo sprejetju novega zakona ali uvajanju nove programske politike, kar jasno kaže, da komuniciranje niti v razumevanju in niti v praksi ni razumljeno kot instrument politike.

Odločitev za pripravo in izvedbo kampanj sprejmejo v glavnem ministri, manj strokovni direktorji ali vsebinski strokovnjaki. Vlada sprejme odločitev za komunikacijsko podporo samo za največje vladne ali državne projekte in dogodke.

Strokovna izhodišča za pripravo kampanje po ugotovitvah iz vprašalnika pripravijo službe za odnose z javnostmi, interni vsebinski strokovnjaki jim pomagajo pri opredelitvi tematike (6 primerov) in ciljev kampanje (4 primeri). Zunanji strokovnjaki (predvsem agencije) sodelujejo v glavnem pri izbiri komunikacijskih kanalov in orodij (4 primeri).

Projekti se, kot lahko razberemo iz odgovorov iz vprašalnika, financirajo iz rednih proračunskih sredstev, kar pomeni, da jih morajo organi načrtovati vnaprej (7 primerov). Pogosto se sredstva zbirajo naknadno in tudi ad hoc (navedba, da so kampanje financirane iz projektnih ali materialnih sredstev). Za nacionalne kampanje zagotovi finančna sredstva vlada (npr. za kampanjo v podporo vstopu v EU in NATO), za nekatere kampanje pa pridobijo sredstva tudi iz tujih virov, npr. EU (poraba sredstev iz strukturnih skladov).

Za izvedbo komunikacijskih kampanj je v večini primerov odgovorna služba za odnose z javnostmi (10 primerov), pri izvedbi pa sodelujejo tudi interni vsebinski strokovnjaki (7 primerov), manj pa zunanji izvajalci (3 primeri). V izvedbo so vključeni tudi člani medresorskih delovnih skupin.

#### 6.2.2. Pristop k merjenju rezultatov

Rezultati pregleda izbranih primerov kampanj so pokazali, da se merjenje in vrednotenje aktivnosti izvaja predvsem med izvajanjem kampanje. Med izvajanjem služba za odnose z javnostmi pri organu skrbi za merjenje sprotnih rezultatov, za njihovo analiziranje in vrednotenje ter na podlagi ugotovitev za dopolnjevanje in popravljanje poteka kampanje. Pri tem ji deloma pomagajo interni vsebinski strokovnjaki (pri vrednotenju in dopolnjevanju), v večji meri pa zunanji strokovnjaki (agencije).



Anketiranci so v vprašalniku navedli, da običajno po končanem programu vrednotijo, ali so bili cilji in učinki kampanje doseženi (6 primerov), manj pa ugotavljajo, če so bili doseženi sami cilji programa (4 primeri). Če te subjektivne navedbe primerjamo z našimi ugotovitvami iz pregledovanje primerov, lahko zapišemo, da v celoti ne vrednotijo niti ciljev kampanje. V marsikaterem primeru se vrednotenje konča na ravni procesnih rezultatov.

Vrednotenje rezultatov komunikacijskih programov opravi običajno PR služba, pa tudi interni vsebinski strokovnjaki (5 primerov), najmanj pa zunanji izvajalci (agencije). Anketiranci kot razloge za vrednotenje navajajo: ugotavljanje uspešnosti programa (9 primerov), ugotavljanje rezultatov in učinkov (7 primerov), pridobitev izkušenj za vodenje prihodnjih kampanj (6 primerov) ter dokazovanje gospodarne rabe proračunskih sredstev (4 primeri). Dokazovanje strokovne kompetentnosti za vodenje kampanj ali pridobitev sredstev za nove kampanje se anketiranim kot razlog za vrednotenje skoraj ne zdi vredno omembe (samo 2 primera).

O rezultatih kampanj večinoma poročajo izvajalci le interno (10 primerov). Poročanje vladi ali medresorski skupini je manj pogosto (4 primeri) in velja praviloma za primere, ko sta obe telesi »naročnika« kampanj. Nekatera poročila so dostopna na internetu; v 4 primerih izvajalci vse izkušnje strnejo v študijske primere za predstavitve v strokovni javnosti.

## 7. SKLEPNE UGOTOVITVE

V magistrski nalogi smo si postavili za cilj, da na primeru javne (vladne) komunikacijske kampanje preverimo, če (oziroma kako) strateško načrtovani in vodeni odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnejšemu in učinkovitejšemu komuniciranju vlade z javnostmi. Na primerih slovenskih vladnih komunikacijskih kampanj smo želeli raziskati, ali pristopi pri načrtovanju, vodenju in vrednotenju kampanj ustrezajo teoretičnim izhodiščem oz. kakšne strokovne standarde upoštevajo. Za doseganje uspešnosti in učinkovitosti kampanj morajo biti dani nekateri pogoji, zato smo ugotavljali, pod kakšnimi pogoji nastajajo vladne kampanje v Sloveniji. Nenazadnje smo se vprašali, ali so komunikacijske kampanje smotrne z vidika načel novega javnega upravljanja, predvsem z vidika načel uspešnosti, gospodarnosti, odgovornosti in naravnosti k uporabniku - državljanu.

### *Komuniciranje mora biti instrument politike*

Preden se osredotočimo na sklepne misli o kampanjah in njihovi uspešnosti, se zdi vredno nekaj stavkov nameniti pomenu sodobnega vladnega komuniciranja. Le-to mora biti v funkciji načel dobrega upravljanja in kot trdijo številni avtorji<sup>28</sup> upoštevajoč strokovna, profesionalna in etična načela. Sprejeto in razumljeno mora biti kot instrument politike, kot način vodenja vlade in javne uprave in ne samo kot pasivno in aktivno zagotavljanje informacij javne narave, ali kot promocijo političnih programov in političnih osebnosti.

Po priporočilih mednarodne organizacije OECD (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) pomenijo načela dobrega vladanja (good governance): **odgovornost** javnih uslužbencev, **preglednost** (razpoložljivost informacij o dejavnostih vlade) in **odprtost** (poslušanje in odzivnost). Vlade morajo za tako ravnanje prilagoditi komunikacijsko funkcijo navedenim zahtevam. Enosmerno komuniciranje ne zadostuje več, potreben je razvoj oblik neposrednega komuniciranja med vlado in državljani, ki poteka prek treh ključnih oblik delovanja: **obveščanja**, **posvetovanja** z namenom, da bi dobili povratne informacije, in **sodelovanja** državljanov v procesih oblikovanja vladnih politik.

**Obveščanje** je enosmerni proces posredovanja informacij državljanom. Pričakuje se, da so informacije celovite, objektivne, zanesljive, točne, hitro dosegljive in enostavne za

---

<sup>28</sup> Grunig 1995, Grunig j. & Jaatinen 1989, Grunig J. & Grunig L. 2001, Volmer & den Besten 2005, OECD 2001

<sup>28</sup> Akcijski načrt Evropske komisije o komuniciranju (2005), Plan D – za demokracijo, dialog in diskusijo (2005), Bela knjiga o evropski komunikacijski politiki (2006). V dokumentih so zapisani predlogi za drugačno obravnavo evropskih tem in institucij. Področje je samo na videz omejeno na evropske zadeve. Z vstopom Slovenije v EU so mnoge naše javne teme postale evropske.

razumevanje. **Posvetovanje** pomeni dvosmerno komunikacijo, pri čemer si vlada pridobiva pridobiti povratne informacije od državljanov. Vlada mora odločiti, katere teme bo predlagala za javno obravnavo, vzpostaviti mora proces in orodja, s katerimi se lahko državljeni odzovejo povabilu k sodelovanju. **Sodelovanje** temelji na partnerstvu med vlado in državljani, ki se aktivno vključujejo v proces priprave in vsebino vladnih politik (Študija OECD 2001:23).

O nujnosti spremenjene in okrepljene vloge komuniciranja razmišljajo tudi v drugih mednarodnih integracijah, npr. v Evropski uniji. Margot Walström, podpredsednica Evropske komisije in komisarka za institucionalne zadeve in komuniciranje, na primer trdi, da komuniciranje ni ključno samo za razumevanje prihodnosti (Evrope), temveč tudi za »zdravje demokracije« v Evropi. Evropska komisija je v letih 2005 in 2006 sprejela več dokumentov<sup>29</sup>, ki dajejo komuniciranju novo vlogo, s tem pa od Evropske komisije, Evropskega parlamenta in nacionalnih vlad zahtevajo nove pristope in vključujejo mnoge nove akterje (nevladne organizacije, lokalna okolja). Te zahteve so še posebej natančno opredeljene v »beli knjigi«, kjer je odgovornost za komuniciranje naložena tudi lokalnim okoljem v državah članicah – vladam, medijem, strokovnim institucijam, nevladnim organizacijam.

*Pogoj za uspešnost komunikacijskih kampanj je strateško načrtovanje in vrednotenje komunikacij*

Komunikacijske kampanje so ena od sestavnih oblik vladnega komuniciranja z javnostmi, ne glede na to, ali se pojavljajo na vladni, ministrski ravni ali na ravni katerega od vladnih organov. Vseh pojavnih komunikacijskih oblik sicer ne moremo šteti med prave komunikacijske kampanje, vendar lahko opazamo porast zahtev po ustrezni komunikacijski podpori, ki jih narekujejo vse bolj kompleksni projekti. Ta podpora vsekakor ne more biti več reaktivne in taktične narave, temveč mora vključevati širok spekter tehnik in sredstev komuniciranja. Tak pristop zahteva upravljalni pristop h komuniciranju.

Namen komunikacijskih kampanj ali drugih oblik komuniciranja v podporo politiki torej ne more biti samo obveščanje in izobraževanje. Učinkovita kampanja mora, kot pravi Coffman (2002), vključevati, spodbuditi pripravljenost za ukrepanje v skladu s človekovim prepričanjem o neki temi. S kampanjo je treba ljudem pokazati, kaj morajo storiti. Šele njihova dejanja okrepijo javno agendo in sprožijo delovanje tistih, ki odločajo.

Če želijo biti komunikacijske aktivnosti, med njimi tudi kampanje, uspešne, ne morejo biti organizirane ad hoc, vključujoč samo nekatere taktične pristope in še to največkrat samo na

---

<sup>29</sup> Akcijski načrt Evropske komisije o komuniciranju (2005), Plan D – za demokracijo, dialog in diskusijo (2005), Bela knjiga o evropski komunikacijski politiki (2006). V dokumentih so zapisani predlogi za drugačno obravnavo in razpravo o evropskih temah in institucijah. Področje je samo na videz omejeno na evropske zadeve. Z vstopom Slovenije v EU so mnoge naše domače javne teme postale evropske in obratno.

področju odnosov z mediji. Ko avtorji govorijo o uspešnosti, se strinjajo, da je ni mogoče doseči, če komunikacijskega procesa nismo kakovostno načrtovali. Klingemann (2002:2) poudarja, da je uspeh ali neuspeh kampanje v veliki meri odvisen predvsem od ustreznega načrtovanja, vodenja in vrednotenja kampanje. Ključno je tudi razumevanje samega procesa načrtovanja izidov (Devine & Hirt v Salmon, 1989:231). Paisley (2001: 8) pravi, da je uspeh kampanje odvisen od izbire teme, ki velja v očeh javnosti kot vredna obravnave in od družbene sprejemljivosti nosilcev obravnave nekega vprašanja.

Kljub pazljivemu načrtovanju, ki vključuje nekatere korake, ki so ključni za uspeh (formalno raziskovanje, segmentiranje javnosti, opredelitev merljivih ciljev, uporaba ustrezne teoretske podlage), se moramo zavedati, da na uspešnost kampanj vpliva tudi vrsta dejavnikov, nad katerimi nimamo nadzora. Učinkovitost je v celoti nemogoče potrditi, ker kampanje potekajo v zelo kompleksnem družbenem, političnem in ekonomskem okolju, prav tako učinke kampanj ni mogoče pripisati samo vlogi komuniciranja.

Ostergaard (2002:7) opozarja, da ni nikoli mogoče govoriti o uspehu kampanje – lahko le sprejmemo določene ugotovitve in stališča, posebno, če kampanja ne uspe; prav te pa nam pomagajo, da se napakam izognemo v prihodnjih kampanjah.

Načrtovalci novih kampanj bi se morali zgledovati po primerih uspešnih kampanj, čeprav, kot pravita Devin in Hirt (2001), tako ravnanje ni zagotovilo, da bo nova kampanja obrodila pričakovane izide. Ocenjevanje in zgledovanje po uspešnih kampanjah predvsem pomaga, da se izognemo napakam v prihodnjih kampanjah.

Salmon (2001) meni, da bi moral biti pravi izziv za načrtovalce in ocenjevalce »pogled prek« načrtovanih učinkov in programske uspešnosti, da bi lahko razširili teoretsko in raziskovalno obzorje. Valente (2001: 105) dodaja, da prava vrednost komunikacijskih kampanj ni odvisna od dejstva, ali so te ljudem všeč oz. kako izvajalci o njih mislijo in čutijo, temveč od vpliva, ki ga kampanja ima na vse déležnike, ki jih zadeva in bi z njo morali nekaj pridobiti.

Posebno poglavje v procesu komunikacijskih kampanj je raziskavanje in vrednotenje komunikacijskih kampanj. Bistvo vrednotenja je v pojasnjevanju in dokazovanju »vrednosti«, ki jo komunikacijske aktivnosti prinašajo naročnikom, javnosti, družbi. Raziskovanje in vrednotenje na kratki rok vključujeta prepoznavanje uspeha ali neuspeha nekega programa, strategije, aktivnosti, ki se meri z začetnimi, vmesnimi in končnimi rezultati glede na vnaprej postavljene in opredeljene cilje. Na dolgi rok pa pomenita prepoznavanje uspeha ali neuspeha širših učinkov družbi.

Evalvacijski postopki morajo biti sestavni del vsakega komunikacijskega projekta ali procesa. Evalvacija ni samo zadnja stopnja v komunikacijskem procesu, temveč poteka ves čas - na začetku, med trajanjem projekta ter potem, ko je končan.

Avtorji priznavajo, da je področje kljub prizadevanjem in neštetim raziskavam, s pomočjo katerih želijo prispevati k izboljšanju položaja še vedno vsebinsko, metodološko in terminološko neenotno, ne ustreza potrebam praktikov, predvsem pa zaostaja za razvojem kampanj (Coffman 2002).

Vrednotenje kampanj ni enostavno zaradi njihove kompleksnosti, delovanja različnih vplivov in razvejanosti. Komunikacijske kampanje so kot vrh ledene gore, vidni del so navadno odnosi z mediji, skriti del pa je vse ostalo (Dorfman in drugi 2002). Ocenjevalci bi se morali posvetiti predvsem skritim delom komuniciranja, komuniciranja z drugimi javnostmi in sredstvi, notranjim vplivom (podpora razvoju politike poteka bolj interno kot pa v široki javnosti).

Nekateri ocenjujejo, da tudi ni ustreznih meril za določanje uspešnosti, kar potrjujejo različni pristopi in modeli. Za doseganje uspešnosti je treba izpolniti različne predpogoje, med katere avtorji štejejo strateško načrtovanje, pa tudi vključenost raziskovanja in vrednotenja v vseh fazah komunikacijskega procesa. Nujna je uporaba kvantitavnih in kvalitativnih metod raziskovanja in vrednotenja.

Ne nazadnje, določiti je treba, zakaj sploh vrednotimo (ugotavljanje uspešnosti, učinkovitosti, izboljšava poteka, vzor za prihodnje kampanje), kako bomo uporabili ugotovitve (interno, javno), kdo bo vključen v vrednotenje, kako bomo zagotovili zanesljivost vrednotenja.

Ne glede na vse objektivne in subjektivne okoliščine, ki vplivajo na načrtovanje, vodenje in vrednotenje kampanj, se lahko samo strinjamo z ugotovitvijo, da *“brez ugotavljanja potreb, načrtovanje ne more biti racionalno; brez učinkovite izvedbe ni mogoče pričakovati dobrih rezultatov, brez rezultatov pa ni mogoče govoriti o učinkovitosti”* (Posovac in Carey 1997 v Clarke 2005: 49).

*Standardi načrtovanja, vodenja in vrednotenja so v Sloveniji upoštevani le delno*

Na koncu nas zanima še stanje in odnos do vladnih komunikacijskih kampanj v Sloveniji. Čeprav so podatki o številu, obsegu in vrsti komunikacijskih kampanj na vladni ravni nepopolni, lahko ugotovimo, da obstajajo številni komunikacijski projekti in nekateri med njimi imajo tudi značilnosti pravih komunikacijskih kampanj. Čeprav so komunikacijske kampanje nacionalnega pomena bolj vidne in lažje prepoznavne, lahko z gotovostjo rečemo, da se kampanje pojavljajo tudi v ministrstvih in v njihovih organih v sestavi. Kot kažejo odgovori iz priložnostnega vprašalnika, ki smo ga v nalogi uporabili za prepoznavanje razmer in okoliščin, v katerih nastajajo kampanje, se v ministrstvih odločajo za komunikacijsko podporo bolj pri posebnih projektih in dogodkih, kot pa pri vladnih programih, sprejemanju novih

zakonov ali novih programskih politik. Razlogov za tako ravnanje je verjetno več. Upamo si trditi, da so za tako stanje delno »krivi« kadrovska podhranjenost, pretežna usmerjenost v odnose z mediji, »promocijsko« razumevanje odnosov z javnostmi, pa tudi nezadostno poznavanje strateških znanj za načrtovanje, upravljanje in vrednotenje komunikacijskih aktivnosti.

Slovenija je kot nova, samostojna država v preteklih letih namenila večino časa in zmogljivosti postavitvi novega sistema delovanja državne uprave. Tako so bile sredi 90-tih let vzpostavljene tudi službe za odnose z javnostmi v ministrstvih in vladnih ustanovah. Različni dokumenti (Ustava, Poslovnik o delu vlade, Zakon o medijih, Zakon o dostopu do informacij javnega značaja) zavezujejo vladne ustanove, da zagotavljajo transparentnost delovanja. Za to skrbijo predstavniki za odnose z javnostmi, vendar je njihovo število za celoten spekter nalog s področja odnosov z javnostmi pri posameznem organu nezadostno. Skoraj polovica ministrstev ima samo enega predstavnika za odnose z javnostmi, ki je predvsem zadolžen za komunikacijske aktivnosti ministrstva in ministra hkrati. Če le ena oseba skrbi odnose z zunanjimi javnostmi, predvsem z mediji, je delavnik bolj namenjen medijem - pisanju sporočil za javnost, organiziranju intervjujev in novinarskih konferenc, odgovarjanju na vprašanja novinarjev. Za pravo načrtovanje ali vrednotenje komunikacijskih aktivnosti pa ni dovolj časa. Tako so žal zamujene priložnosti za razvoj tovrstnih znanj in pridobitev dobrih izkušenj.

Verčič in Ažman (2002) trdita, da bi bilo treba »predstavnikom za medije dodati še strokovnjake, ki obvladajo dvosmerno komuniciranje, svetovanje in interaktivno oblikovanje politik, da bi lahko razvili sposobnosti svetovanja in vodenja funkcije komuniciranja v vladi. Le na tak način bi lahko vlada izpolnjevala načela dobrega upravljanja«.

Pregled primerov iz prakse potrjuje te ugotovitve. Precej ministrstev se z strateškim načrtovanjem sploh ne ukvarja, ne na ravni internih projektov ministrstev, ne na ravni medresorskih projektov. Na podlagi pregleda primerov (posebej nas je zanimalo, ali postavljajo merljive cilje in ali merijo in vrednotijo rezultate komunikacijskih aktivnosti) lahko sklepamo, da praktiki nimajo dovolj ustreznih znanj in izkušenj.

Kljub nenaklonjenim okoliščinam in neizpolnjenim temeljnim pogojem (premalo ljudi, premalo časa, odsotnost finančnih sredstev za programe odnosov z javnostmi, odsotnost zanimanja za komunikacijsko podporo projektov s strani vodstev) se izkušeni komunikacijski strokovnjaki ne bi smeli lotevati izvajanja komunikacijskih projektov, ne da bi upoštevali nekatere temeljne strokovne standarde, kot so: začetno raziskovanje, natančne raziskave in opredelitev značilnosti javnosti, še zlasti pa jasno postavljeni in merljivi cilji. Vsi navedeni standardi so v nekaterih raziskanih primerih bolj naključje kot pravilo.

Iz pregledanih primerov lahko tudi utemeljeno sklepamo, da tudi ni pravega odnosa do vrednotenja. Začetnega vrednotenja skoraj ni, procesno merjenje in vrednotenje sicer obstaja, vendar uporabljajo enostavna merila, bolj kvantitativna kot pa kvalitativna. Tudi končno merjenje in vrednotenje se hitro konča, ko so ugotovljeni nekateri neposredni programski rezultati.

Da si vlogo in načine vrednotenja vsakdo razlaga po svoje, kažejo tudi odgovori v vprašalniku. Anketiranci so prepričani, da vrednotijo programske rezultate in učinke programa, rezultati pregledovanja pa tega ne potrjujejo. Za večino anketiranih je glavni razlog za vrednotenje potreba po ugotavljanju uspešnosti programa, zelo malo pa razume vrednotenje npr. v vlogi dokazovanja gospodarne uporabe javnih proračunskih sredstev. O rezultatih poročajo večinoma v ozkem internem krogu, ki pa ne kaže velikega zanimanja za tovrstne rezultate. Zanimivo je, da nihče od vprašanih ni odgovoril na vprašanje o razlogih za morebitno opustitev vrednotenja (nerazumevanje vodstva, pomanjkanje denarja za raziskave, premalo izkušenj), kar si lahko razlagamo, da so vprašani prepričani, da to kar vrednotijo, ustreza strokovnim standardom, ali pa mogoče niso hoteli navesti internih slabosti.

#### *Smotrnost komunikacijskih kampanj*

V začetku naloge smo smotrnost opredelili kot načrtno in premišljeno ravnanje z javnimi finančnimi sredstvi, kot uspešno doseganje programskih ciljev, kot vodenje komunikacijske podpore za doseganje organizacijskim ciljev. Na ravni vlade bi jo lahko opredelili tudi kot sinergično podporo uresničevanju vladnih ciljev, pa tudi kot usklajenost z nekaterimi načeli dobrega vladanja (odprtost, preglednost in odgovornost) in novega javnega upravljanja (naravnost k rezultatom, ekonomično gospodarjenje s finančnimi sredstvi in usmerjenost k uporabniku).

Pregledani primeri (še) ne izkazujejo prave naravnosti k rezultatom in gospodarni porabi proračunskih sredstev. Kot že zapisano, za kampanje velja ocena, da so delno uspešne, ne pa uspešne ali zelo uspešne, in to tako z vidika doseganja programskih rezultatov kot z vidika podpore organizacijskim ciljem. V raziskavi ni bilo mogoče ugotavljati finančne učinkovitosti kampanj, ker nismo mogli dobiti vseh podatkov. Iz odgovorov v vprašalniku o razpoložljivosti finančnih virov pa lahko sklepamo, da mnoge službe za odnose z javnostmi nimajo zagotovljenih rednih letnih proračunskih virov za izvajanje komunikacijskih aktivnosti. Nekateri projekti se financirajo tudi ad hoc. Celo Urad vlade RS za informiranje mora za nacionalne kampanje ali večje komunikacijske projekte posebej zaprositi vlado za dodatna sredstva takrat, ko je odločitev o izvajanju neke kampanje sprejeta potem, ko je bil proračun že potrjen in Urad teh sredstev ni mogel pravočasno načrtovati. V takih okoliščinah seveda

strateško načrtovanje, vodenje in vrednotenje ni možno. Finančni načrt je eden od pomembnih elementov komunikacijskega načrta, ki poleg sredstev za izvedbo vključuje tudi sredstva za raziskovanje in vrednotenje.

Odgovornost za doseganje rezultatov na področju komunikacijskih aktivnosti je zgolj deklarativna. Organi moramo predložiti poročilo o opravljenih aktivnostih v preteklem letu in porabi proračunskih sredstev. Zaenkrat (še) ni treba javno izkazovati porabe javnih sredstev v povezavi z uspešnostjo programa. Doslej je iz javne sfere znan samo en primer (DARS), ko je Računsko sodišče izdalo odklonilno mnenje glede porabe finančnih sredstev za komunikacijske aktivnosti.

Tako občasno le mediji opozorijo na javno odgovornost za porabo sredstev za komunikacijske projekte. Organi pred javnostjo bolj ali manj uspešno »zagovarjajo« njihovo porabo. Ne glede na upravičenost porabe in točnost odgovorov mediji po svoje razlagajo pridobljene odgovore in jim dostikrat prilepijo nalepko »da gre za zapravljanje proračunskih sredstev«, ne pa za smotrno porabo sredstev za skupno dobro.

Ker ni širše in načrtne koordinacije pri načrtovanju in izvajanju komunikacijskih aktivnosti, ne moremo ugotavljati možne racionalizacije pri stroških za izvajanje vladnega komuniciranja, prav tako pa ni moč prepoznati sinergičnih učinkov pri izvajanih programov. Prav tako niso izkoriščene priložnosti za pridobitev pravih izkušenj in s tem možnosti za večjo profesionalnost in izboljševanje standardov vladnega komuniciranja.

Če bi upoštevali zgolj teoretično stališče razumevanja uspešnosti in smotrnosti, bi lahko zapisali, da tak način dela in pristopi h komunikacijskim aktivnostim niso smotni, ker niso v skladu s pričakovanimi načeli in kriteriji.

Vendar, ali si danes lahko privoščimo, da ne bi komunicirali, oziroma da ne bi izvajali komunikacijskih kampanj?

#### *Priporočila za ureditev področja*

Navedeno vprašanje je zgolj retorično. Ali si lahko današnje demokratične vlade dovolijo, da ne bi komunicirale? Gotovo ne. Prav tam, kjer ugotavljamo pomanjkljivosti, je treba sistemsko urediti področje in zagotoviti pogoje za postavitev profesionalnih standardov in njihovo uresničevanje. Verčič in Ažmanova (2002) sta v priporočilih zapisala, da bi morala slovenska vlada dejansko sprejeti načela dobrega upravljanja, ki bi morala usmerjati politiko komuniciranja vlade. Postaviti je treba trdno komunikacijsko infrastrukturo v ministrstvih (oblikovane službe s usposobljenimi strokovnjaki) in na ravni vlade.



Na vladni in ministrski ravni je treba pripraviti celovite letne in projektne načrte komuniciranja. V komunikacijski načrti, ki morajo zajemati komuniciranje z vsemi javnostmi in ne le odnose z mediji, morajo vsebovati postopke načrtovanja, pa tudi vrednotenja, s katerimi bi ugotavljali njihovo učinkovitost in gospodarnost. Zagotoviti je treba dobro usklajevanje komunikacijskih dejavnosti, kar bi lahko opravljal svet tiskovnih predstavnikov (svetovalcev za odnose z javnostmi), ter načrtno oblikovati politiko, strategijo in standarde komuniciranja vlade. Strokovnjaki za komuniciranje bi se morali stalno strokovno usposablјati v okviru Upravne akademije in javnega sistema izobraževanja. Upravna akademija bi morala ponuditi reden program usposabljanja ne samo za predstavnike za odnose z javnostmi, temveč tudi program osnov komunikacijskih načel in veščin za vse državne uslužbence, še posebej pa za upravne menedžerje.

Urad vlade RS za informiranje je že leta 2000 prvič pripravil predlog dokumenta, ki bi pomagal urediti večino naštetih težav, vendar žal ni bil sprejet. Letos je ponovno začel pripravljati dokument za ureditev teh vprašanj. Dokument je v interni razpravi in upamo, da ga bo Vlade RS sprejela in tako prvič v samostojni državi utemeljila strateški pristop k vladnemu komuniciranju.

Če je bilo prvo desetletje obstoja vladnega komuniciranja namenjeno postavitvi sistema, je nujno v drugem desetletju obstoja zagotoviti pogoje in priložnosti za njegovo profesionalizacijo. To naravnost zahtevajo mnogi vladni projekti v prihodnosti, še posebej predsedovanje Slovenije Evropski uniji v prvi polovici leta 2008. S sprejetjem dokumenta seveda še ne bodo odpravljene vse pomanjkljivosti, ki so se nabrale v nekaj letih in smo jih ugotovili s pregledom študijskih primerov, vendar pa bi bili lahko zagotovljeni temelji za stalno profesionalno rast komunikacijskih praktikov tudi na podlagi preteklih dobrih in slabih strani iz vladnih komunikacijskih kampanj.

## 8. LITERATURA IN VIRI

Atkin, Charles K. in Freimuth, Vicky S (2001): Formative Evaluation research in Campaign Design. V Rice, Ronald E. in Atkin, Charles K (ur.): Public Communication Campaigns. Third Edition. Str. 125 – 146. Sage Publications, Inc. Thousands Oaks, London, New Delhi.

Bales, Nall Susan in Gilliam, Franklin D. Jr. (2004): Communication for Social Good. Practice Matters: The Improving Philanthropy Project. Foundation Center, New York. Na: [http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/practicematters\\_08\\_paper.pdf](http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/practicematters_08_paper.pdf), prevzeto v avgustu 2006.

Bennett, Judith (2003): Evaluation Methods in Research. Continuum Research Methods. London, New York.

Best Practice in the Measurement and Reporting of Public Relations and ROI, Institute of Public Relations in The Communications Director's Forum, 2004 (povzetek raziskave).

Baerns, Barbara (2005): Modelling and Evaluating Public Relations Measures and Campaigns by German Professionals – Final Report. Predstavljeno na 12. mednarodnem simpoziju o raziskovanju v odnosih z javnostmi Bledcom, Bled.

Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making. OECD, 2001.

Coffman, Julia (2002): Public Communication Campaign Evaluation. An Environmental Scan of Challenges, Criticism, Practice and Opportunities. Harvard Family Research Project. Dostopno na: <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/pubs/onlinepubs/pcce/index.html>, prevzeto v februarju 2006.

Coffman, Julia (2003): Lessons in Evaluating Communication Campaigns. Five Case Studies. Harvard Family Research Project, dostopno na: <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/pubs/onlinepubs/lessons/index.html>, prevzeto v avgustu 2006.

Chaffee, S.H.(1981): Mass Media in political campaigns. An expanding role. V R.E. Rice and W.J. Paisley (eds.), Public Communication Campaigns. Str. 181-198. Beverly Hills, CA. Sage.

Clarke, Alan (2005): Evaluation Research. An Introduction to principles, Methods and Practice. Sage Publications. London, Thousands oak, New Delhi.

Cutlip Scott M., Center Allen H., Broom Gleb M.(1994): Effective Public Relations, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 7. izdaja.

Devine, Patricia G. in Hirt, Edward R.(1989): Message Strategies for Information Campaigns: A Social Psychological Analysis. V Salmon, T. Charles (ed.): Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change. Str. 229-258. Sage Publications. Newbury Park, London, Delhi.

Dervin, Brenda in Frenette, Micheline (2001): Sense Making Methodology:Communicating Communicatively with Campaign Audiences. V Rice, Ronald E. in Atkin, Charles K: Public Communication Campaigns. Third Edition. Str. 69-87. Sage Publications, Inc. Thousands Oaks, London, New Delhi.

Dictionary of Public Relations Measurement and Research (2002), Institute for Public Relations.

Dorfman, L., Ervice J., Woodruff, K. (2002). Voices for change: A taxonomy of public communications campaigns and their evaluation challenges. Berkeley, CA: Berkeley Media Studies.

Dozier, David M., Grunig, James E. in Grunig, Larissa A. (2001): Public Relations as Communication Campaign. V Rice, Ronald E. in Atkin, Charles K: Public Communication Campaigns. Str. 231 – 249. Third Edition. Sage Publications, Inc. Thousands Oaks, London, New Delhi.

Entman Robert (1993): *Framing: Towards Clarification of a Fractured Paradigm.* Journal of Communication, Vol 43/ No.4, 51 -58

Ferfila, Bogomil in Kovač, Polonca (2000): Javne politike in javna ekonomika. Ljubljana: Založba FDV.

Ferfila, Bogomil in Kos, Marta (2002): Politično komuniciranje. FDV. Zbirka Politični procesi in institucije.

Ferfila, Bogomil (ur.), Kovač, Polonca, Žurga, Gordana, Klinar, Igor, Plaznik, Aneta (2002): Ekonomski vidiki javne uprave. FDV. Ljubljana.

Fleisher, Craig in Mahaffy, Darren (1997): A Balanced Scorecard Approach to Public Relations Management Assessment. *Public Relations Review*, 23/2, str. 117-142.

den Besten, Agnes in Volmer, Fred (2005): Government Communication. The Dutch Experience. Developments, functions, tools and competences. Government Information Service, Ministry of General Affairs.

Donos na komuniciranje. Švedsko društvo za odnose z javnostmi. Prevod. Izdala Pristop Družba za komunikacijski management in Slovensko društvo za odnose z javnostmi. 2000.

Dozier, David M., Grunig A. Larissa in Grunig James E. (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Dozier, David M., Grunig A. Larissa in Grunig James E. (2001): Public Relations as Communication Campaign. V Rice, Ronald E. in Atkin, Charles K.(eds.). *Public Communication Campaigns*. Str. 231-248. Sage Publications, Inc., 3.izdaja.

Drupal Pek, Darinka in drugi (2004): *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka PR.

Fairchild, Michael (2001): Evaluation: An opportunity to raise the standing of PR. *Journal of Communication Management*. Henry Stewart Publications. Vol. 6, No. 4; str. 305-307.

Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*, Ljubljana: Pristop.

Grunig, E. James in Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. Harcourt Brace Jovanovich College.

Grunig, E. James (1989): Publics, Audiences and Market Segments: Segmentation Principles for Campaigns. V Salmon, T. Charles (ed: *Information Campaigns: Balancing Social Values*

and Social Change. Str. 199-228. Sage Annual Reviews of Communication Research. Sage Publications,

Grunig, E. James (1995): Public Relations Management in Government and Business. Revised Chapter prepared for the Handbook of Administrative Communication. James L. Garnett (Ed.); New York: Marcel Dekker Publishers.

Grunig, James E., (ur.) (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management, New Jersey Hillsdal: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Grunig E. James, Jaatinen, Mia (1998): Strategic Symmetrical Public Relations in Government: From Pluralism to Societal Corporatism. V Verčič, White, Moss (ur.): Zbornik 5. mednarodnega simpozija o raziskovanju v odnosih z javnostmi. str. 65 – 80. Ljubljana: Pristop.

Grunig, James E., Grunig, Larissa (2001): Guidelines for Formative and Evaluative Research in Public Affairs. A Report for the Department of Energy Office of Science. Institute for Public Relations. Dostopno na:  
[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2001\\_PA\\_Research.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2001_PA_Research.pdf), prevzeto v februarju 2006.

Guidelines for Setting Measurable Public Relations Objectives. Institute for Public Relations, 1999. dostopno na:  
[http://www.instituteforpr.org/index.php/IPR/research\\_single/measuring\\_activities/](http://www.instituteforpr.org/index.php/IPR/research_single/measuring_activities/); prevzeto v februarju 2006.

Haček, Miro (2004): Politizacija javnih uslužbencev kot dejavnik upravne kulture. V Brezovšek, Marjan in Haček, Miro (ur.)(2004): Upravna kultura. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.

Herman, Joan, Morris Lynn Lyons, Fitz-Gibbon, Carol: Evaluator's Handbook - CSE Program Evaluation Kit (1987). Sage. Newbury Park, London, New Delhi

Hyman, H. Herbert in Sheatsley, Paul B. (1947): Some Reasons Why Information Campaigns Fail. Public Relations Quaterly, str. 412 – 423.

Hunt, Todd in Grunig, E. James (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. DZS. Ljubljana.

James, Mary (1993): Evaluation for Policy: Rationality and Political reality. V Burgess (ed.) Educational Research and Evaluation: For Policy and Practice. London: Falmer.

Kline, Miro (1996): Teorije in modeli množičnega (tržnega komuniciranja). V Ule, M. in Kline, M. (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. FDV. Zbirka Teorija in praksa. Ljubljana.

Klingemann, Hans Dieter in Römmele, Andrea (ur.) (2002): Public Information Campaigns and Opinion Research. A Handbook for the Student and Practitioner. Sage Publications.

Kovač, Polonca (2000): Podjetniška načela v upravljanju slovenskega javnega sektorja. V Ferfila, Bogomil in Kovač, Polonca: Javne politike in javna ekonomika. Ljubljana: Založba FDV.

Likely, Fraser (2001): Performance Measurement: Can PR/Communication Contribute to the New Bottom Line of Intangible, Non-Financial Indicators. Institute for Public Relations.

Dostopno na:

[http://www.instituteforpr.org/measurement\\_and\\_evaluation.phtml?article\\_id=2002\\_performance\\_measurement](http://www.instituteforpr.org/measurement_and_evaluation.phtml?article_id=2002_performance_measurement), prevzeto v februarju, 2006.

Likely, Frazer (2000): Communication and PR: Made to Measure. Reprint in Strategic Communication Management. Melcrum. Dostopno na:

[http://www.instituteforpr.org/pdf/SCM\\_Likely\\_reprint\\_2000\\_b.pdf](http://www.instituteforpr.org/pdf/SCM_Likely_reprint_2000_b.pdf); prevzeto v februarju 2006.

Lincoln, Guba (1986): Research, Evaluation and Policy analysis: heuristics for disciplined inquiry. Policy Studies Review, 5: 546-65.

Lindenmann, Walter (1999): An Effective 3-Level Yardstick Model to Measure Public Relations Success. North PR Research Forum. Chicago.

Lindeman, Walter (1997, 2003): Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programmes and Activities. The Institute for Public Relations. Dostopno na:

[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_MeasuringPrograms.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf),

prevzeto v februarju 2006.

McGuire, William J. (1989): Theoretical Foundations of Campaigns. V Rice, Ronald E. in Atkin, Charles K. (eds.): Public communication campaigns. Str. 39-43. Newbury Park, CA. Sage Publications.

Macnamara, Jim (2002): The »Ad Value« of PR. Mass Communication Group. Dostopno na: <http://www.masscom.com.au/book/papers/advalue.html>, prevzeto v marcu 2006.

Macnamara, Jim R.(1999): Research in Public Relations. A Review of the Use of Evaluation and Formative Research. Dostopno na: [http://www.carma.com/research/PR\\_Metrics.pdf](http://www.carma.com/research/PR_Metrics.pdf); prevzeto v januarju 2006.

Macnamara, Jim R.(2002): PR Metrics – Research for Planning and Evaluation of PR & Corporate Communication. Mass Communication Group. Dostopno na: [http://www.masscom.com.au/Downloads/PR%20Metrics%20\(A4\).pdf](http://www.masscom.com.au/Downloads/PR%20Metrics%20(A4).pdf); prevzeto v marcu 2006.

Macnamara, J.M (2000): Research in Public Relations. A review of the use of evaluation and formative research. Carma International Asia Pacific. Dostopno na: <http://www.carma.com/>; prevzeto v avgustu 2006.

McNair, Brian (1995): An Introduction to Political Communication. Routledge, London, New York.

McQuail, Denis in Windahl, Sven (1993): Communication Models. For the Study of Mass Communication. Longman. London in New York.

Meadow. Robert G. (1989): Overview of Political Campaigns. V Rice, Ronald E., Atkin, Charles K.: Public Communication Campaigns. Str. 253 – 272. 2<sup>rd</sup> edition. Sage Publications, Inc., Newbury Park, London, New Delhi.

Merten, Klaus: Progress in Public Relations by Improving Controlling and Measurement. Predstavljeno na 12. mednarodnem simpoziju o raziskovanju v odnosih z javnostmi Bledcom. Bled.

Mendelsohn, Harold (1973): Some Reasons Why Information Campaigns can Succeed. Public Relations Quaterly. Vol. 37/1, str. 50-61.

Ostergaard, Leon (2002): Effective Campaign Assessment; How to Learn from your Failure. V Klingemann, Hans Dieter in Römmele, Andrea: Public Information Campaigns and Opinion Research. A Handbook for the Students and Practitioners. Str. 147 – 160. Sage Publications.

O'Keefe, Garrett J. (1989): Strategies and Tactics in Political Campaigns. V Salmon, T. Charles (ed.): Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change. Str. 259-284). Sage Publications. Newbury Park, London, Delhi.

Parsons, Wayne (1999): Public Policy. A Introduction on Theory and Practice of Policy Analysis. Northampton. Cheltenham, Edward Elgar.

Patton, M.Q. (1986): Utilisation- Focused Evaluation. Sage.

Paisley , Willian J. (2001): Public Communication Campaigns: The American Experience. V Rice, Ronald E. in Atkin, Charles K : Public Communication Campaigns. Third Edition. Sage Publications, Inc. Thousands Oaks, London, New Delhi, str. 3-22.

Pavlik, John (1987): What Research tells us. Newbury Park,CA. Sage Publications.

Pointlogic: Poročilo; dostopno na <http://www.pointlogic.com/?id=24> (avgust 2006).

Posovac, Carey (1997): Program Evaluation: Methods and Case Studies. Prentice-Hall.

Public Relations Evaluation: Professional Accountabilty (1984). IPRA Gold Book. International Public Relations Association and authours.

Rakow, Lana F (1989): Information and Power: Toward a Critical Theory of Information Campaigns. V Salmon, T. Charles (ed.): Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change. Str.164.184. Sage Annual Reviews of Communication Research. Volume 18. Sage Publications. Newbury Park, London, Delhi.

Rice, Ronald E. in Atkin, Charles K (2001): Public Communication Campaigns. Third Edition. Sage Publications, Inc. Thousands Oaks, London, New Delhi.

Rijnja, Guido in den Besten, Ageeth (2005): Communication in Policy Development and Policy Communication: the role and position of the communication adviser in the policy



making process. V den Besten, Agnes in Volmer, Fred (ur.): Government Communication. The Dutch Experience. Developments, functions, tools and competences. Government Information Service, Ministry of General Affairs.

Robson, Colin (2004): *Small Scale Evaluation. Principles and Practice*. Sage Publications. London, Thousands Oaks, New Delhi.

Rogers, E. M., & Storey, J. D. (1987). Communication campaigns. In C. R. Berger & S. H. Chaffee (ur.), *Handbook of communication science* (pp. 419-445). Newbury Park: Sage.

Rossi, P. H., Feeman, H.E. (1993): *Evaluation: A Systematic Approach*. Sage.

Salmon, T. Charles (ed.)(1989): *Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change*. Sage Annual Reviews of Communication Research. Volume 18. Sage Publications. Newbury Park, London, Delhi.

Salmon, T. Charles (1989): Campaigns for Social “Improvement”: An Overview of Values, Rationales and Impacts. V Salmon (ur.): *Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change*. Str.19-53. Sage Annual Reviews of Communication Research. Sage Publications.

Salmon, T. Charles in Johnson-Murray Lisa (2001): *Communication Campaign Effectiveness: Critical Distinctions*. V Rice, Ronald E. in Atkin, Charles K (ur.): *Public Communication Campaigns*. Third Edition. Str. 168-181. Sage Publications, Inc. Thousands Oaks, London, New Delhi.

Scriven, M. (1967): *The Methodology of Evaluation*. V Tyler, Gadge, Scriven (eds.): *Perspectives of Curriculum Evaluation*.

Schenk, Michael in Doeblner, Thomas (2002): *Towards a Theory of Campaigns: The Role of Opinion Leaders*. V Klingemann, Hans Dieter in Römmele, Andrea (ur.): *Public Information Campaigns and Opinion Research*. Str. 36-51. A Handbook for the Student and Practitioner. Sage Publications.

Sprij, Noëlla (2005): *Building A Public Information Campaign*. V den Besten, Agnes in Volmer, Fred (ur.): *Government Communication. The Dutch Experience*. Developments,

functions, tools and competences. Str.323-328. Government Information Service, Ministry of General Affairs.

Štrajn, Darko in avtorji (2000): Evalvacija. Pedagoški inštitut, Ljubljana.

van der Nort, Win (2005): The Evaluation of Government Campaigns in the Netherlands. Paper presented to the 12th International Public Relations Research Symposium Public Relations Metrics: Evaluation and Measurement. Bled.

van der Nort, Win in van der Post, Caroline (2005a): Media and Effect Research on Government Campaigns. V den Besten, Agnes in Volmer, Fred (ur.): Government Communication. The Dutch Experience. Developments, functions, tools and competences. Str.269-278. Government Information Service, Ministry of General Affairs.

Ule Nastran, Mirjana (1992): Socialna psihologija. Zbirka Družboslovje 3/92. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Ule, M. in Kline, M. (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. FDV. Zbirka Teorija in praksa. Ljubljana.

Ule, Mirjana (2005): Psihologija komuniciranja. FDV. Zbirka Psihologija vsakdanjega življenja. Ljubljana.

Ule Mirjana (2005): Socialna psihologija. Zbirka FDV. Ljubljana

Valente, Thomas W. (2001): Evaluating Communication Campaigns. V Rice, Ronald E. in Atkin, Charles K (ur.): Public Communication Campaigns. Third Edition. str. 105-125. Sage Publications, Inc. Thousands Oaks, London, New Delhi.

Verbinc, France (1999): Slovar tujk. 10. izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Verčič, Dejan (1999): Odnosi z javnostmi v Evropi. Teorija in praksa, št. 4, str. 519-529.

Verčič, Dejan (2000): Predgovor k slovenski izdaji – Donos na komuniciranje. Pristop in Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Ljubljana.

Verčič D., Grunig J., Grunig L.(1996): Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia. H.Culbertson in N.Chen (ur.): International Public relations: A Comparative Analysis, Lawrence Werlbaum Associates, Mahwah, NJ

Verčič, Dejan, Ažman, Alenka (2002): Communication between government and citizens in Slovenia. Report and Recommendations. Under the auspices of the United Nations Development Programme Regional Bureau for Eastern Europe and the CIS UNDP RBEC sub-regional project RER/01/003/A08/13. "Improving Communication from Government to Societies".

Valente, Thomas W. (2001): Evaluating Communication Campaigns. V Rice, Ronald E. in Atkin, Charles K : Public Communication Campaigns. Third Edition. Sage Publications, Inc. Thousands Oaks, London, New Delhi, str.105-125.

Vos, Marita, Schoemaker, Henry (2004). Accountability of Communication Policy. New Concepts and Technologies for Public Relations, Public Affairs and Corporate Communication, Zbornik Bledcom, Pristop, december 2004.

Vreg, France (2000): Politično komuniciranje in prepričevanje, FDV. Zbirka javnost. Ljubljana.

Theaker, Alison in drugi (2004): Priročnik za odnose z javnostmi (The Public Relations Handbook). Ljubljana: GV založba. PR Zbirka.

Watson, Tom (1997): Measuring the Success Rate: Evaluating the PR Process and PR Programmes. V Kitchen P. J (ur.): Principles and Practices of Public Relations, str. 283-299.

Watson, Tom (2005): Towards Common Nomenclature for Public relations Evaluation – Does Return on Investment (ROI) have a Central Role? Paper presented to the 12th International Public relations research Symposium Public Relations Metrics: Evaluation and Measurement. Bled.

Watson, Tom (2001): Integrating planning and evaluation: Evaluating public relations practice nad public relations programmes. V Heath, R.(ur.): Handbook of Public Relations. Sage Publications. Thousand Oaks. CA.

Watson, Tom in Noble, Paul (2005): Evaluating Public Relations. A Best Practice Guide to

Public Relations Planning, Research & Evaluation. Kogan Page. London.

Wilcox, Dennis, Ault, Phillip, Agee, Waren (1997): Public Relations. Strategies and Tactics. 5<sup>th</sup> Edition. Longman. New York.

White, Jon (1991): How to understand and manage public relations. London: Business Books.

Zerfass, Ansgar (2005): The Corporate Communication Scorecard – A Framework for Managing and Evaluating Communication Strategies. Predstavljeno na 12. mednarodnem simpoziju o raziskovanju v odnosih z javnostmi Bledcom. Bled.

Žurga, Gordana (2001): Kakovost državne uprave. Pristopi in rešitve. FDV. Ljubljana

## **9. PRILOGE**

### **PRILOGA A - SEZNAM OBRAVNAVANIH VLADNIH KAMPANJ V RAZISKAVI**

#### **1. Komunikacijska podpora v podporo predsedovanju Slovenije OVSE (Organizacija za varnost in sodelovanje)**

naročnik: Ministrstvo za zunanje zadeve

izvajalec: Ministrstvo za zunanje zadeve leto

leto izvedbe: 2005

#### **2. Komunikacijska podpora referendumu o preoblikovanju in privatizaciji železnic**

naročnik: Ministrstvo za promet

izvajalec: SPEM Komunikacijska skupina

leto izvedbe: 2003

#### **3. Komunikacijske aktivnosti v podporo spodbujanja spreminjanja vpisnih trendov v visokem šolstvu za študijsko leto 2006/07**

naročnik: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo

izvajalec: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo

leto izvedbe: 2006

#### **4. Komunikacijska podpora projektu NATURA 2000**

naročnik: Ministrstvo za okolje in prostor

izvajalec: Ministrstvo za okolje in prostor, delno tudi zunanji izvajalci

leto izvedbe: 2002-2003

#### **5. Upravljanje odnosov z javnostmi za pridobitev konsenza in podpore programu razvoja podjetništva in konkurenčnosti Slovenije**

naročnik: Ministrstvo za gospodarstvo

izvajalec: Ministrstvo za gospodarstvo; delno zunanji izvajalci

leto izvedbe: 2003-2004

#### **6. EDP – tehnična pomoč, obveščanje javnosti o izvajanju postopkov porabe sredstev strukturne politike v RS za obdobje 2004-2006**

naročnik: Služba vlade za lokalno samoupravo in regionalno politiko

izvajalec: Služba vlade za lokalno samoupravo in regionalno politiko in medresorska skupina

leto izvedbe: 2005

### **7. Komunikacijska kampanja “Očka – aktiviraj se!”**

naročnik: Urad za enake možnosti

izvajalec: Studio Marketing /J.W.Thompson

leto izvedbe: 2005

### **8. Komunikacijski program v podporo vključevanju Slovenije v Evropsko unijo**

naročnik: Vlada RS

izvajalci: Urad za informiranje in med leti 1998 do 2000 konzorcij agencij (Luna iz Ljubljane, PR+RM iz Maribora in Euro RSCG Institutionell iz Francije)

leto izvedbe: 1998 do 2004

### **9. Komunikacijski program v podporo vključevanju Slovenije v NATO**

naročnik: Vlada RS

izvajalci: Urad za informiranje in v letih 2002-2003 Korpus d.o.o

leto izvedbe: 2001 do 2004

### **10. Mobilni reševalni kirurški center Role 2 – izziv, ki obeta; Komunikacijski program v podporo projektu ROLE 2**

naročnik: Ministrstvo za obrambo

Izvajalec: Ministrstvo za obrambo

leto izvedbe: 2005

### **11. “Piti ali biti”**

naročnik: Ministrstvo za zdravje

izvajalec: Tovarna vizij, delno Ministrstvo za zdravje

leto izvedbe: 2004

PRILOGA B - NORMATIVNI MODEL KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA

<b>FAZE</b>	<b>KORAKI</b>	<b>REZULTATI</b>
<b>1. SITUACIJSKA ANALIZA</b>	1.1. raziskava okolja	- vhodni rezultati
	1.2. opredelitev problema	- vhodni rezultati
	1.3. opredelitev ciljnih javnosti	- vhodni rezultati
<b>2. NAČRTOVANJE KOMUNIKACIJSKIH AKTIVNOSTI</b>	2.2. postavitev merljivih ciljev - navedba namenov - javnosti - pričakovani rezultati - časovni okvir	
	2.2. opredelitev strategije	
	2.3. opredelitev vsebin komuniciranja in sporočil	
	2.4. izbor komunikacijskih kanalov	
	2.5. izbor komunikacijskih orodij	
	2.6. operativni načrt – finančni, kadrovski in časovni	
<b>3. IZVEDBA KOMUNIKATIVNIH AKTIVNOSTI</b>	3.1. izvajanje načrtovanih aktivnosti	
	3.2. zasledovanje, vrednotenje aktivnosti	- izdelki - posledice
	3.3. popravljanje, dopolnjevanje	
<b>4. VREDNOTENJE REZULTATOV</b>	4.1. zasledovanje in vrednotenje programskih ciljev	- izidi
	4.2. zasledovanje in vrednotenje doseganja organizacijskih ciljev	- izidi - učinki

Viri: The Institute of Public Relations 1999; Cutlip, Center, Broom 1994; Gregory 1996

PRILOGA C - NORMATIVNI MODEL NAČRTOVANJA MERLJIVIH CILJEV

2. faza: NAČRTOVANJE	
2.1. POSTAVITEV OBJEKTIVNIH IN MERLJIVIH CILJEV	
Cilji morajo:	
1. natančno opredeljevati končni rezultat (spremembo, ki jo želimo doseči)	<p><i>Kognitivne spremembe:</i> ustvariti/povečati zavedanje prizadevati si za večje razumevanje preseči nerazumevanje/apatijo/</p> <p><i>Spremembe stališč/mnenj:</i> utrditev stališč/mnenj potrditev/preusmeritev zavedanja/stališč krepitev stališč preseganje predsodkov</p> <p><i>Vedenjske spremembe:</i> doseči aktivno ukrepanje doseči drugačno obnašanje</p>
2. jasno opredeljevati eno ali več ciljnih javnosti	Opredeljene so javnosti z značilnostmi in kakšne so pričakovane spremembe.
3. navajati pričakovane, merljive in izvedljive rezultate	Usmerjeni na rezultat in ne na aktivnost.
4. biti časovno opredeljeni	Naveden mora biti časovni razpon za dosego rezultata.
5. podpirati organizacijske cilje	Eksplisitna povezava med organizacijskimi in komunikacijskimi cilji.

Viri: The Institute of Public Relations, 1999; Cutlip, Center, Broom 1994; Gregory 1996



PRILOGA D – NORMATIVNI MODEL VREDNOTENJA

4. faza: VREDNOTENJE – PRODUKTNO/PROCESTNO				
AKTIVNOST	IZDELEK (output)	POSLEDICA (outtake)	VPLIV (impact)	METODE MERJENJA
sporočilo za javnost	število poslanih PR-sporočil, objava v medijih, možen doseg;	vidnost, izpostavljenost, povečana pozornost, seznanjenost;	priklic sporočila; zapomnitev/razumevanje odziv v javnem mnenju, odziv v ravnanju	statistika distribucije, analiza dosega, kiping, analiza vsebin, analiza objav;
dogodek	udeležba, izjave/intervjuji, razdeljeno promocijsko gradivo;	Sprejetje sporočila, medijsko pokritje, povečano vedenje, zanimanje/prodaja;	sprememba v obnašanju - povečan odziv, nakup, obisk; naklonjenost, vpliv na javno podobo	statistika obiska, analiza obiska, analiza medijskih objav, analiza vsebin, analiza povratnih odzivov, anketa;
publikacije/neposredna pošta	v rokah naročnikov/interesentov, medijska objava, iskanje dodatnih informacij;	seznanitev s sporočilom, zapomnitev; razumevanje, strinjanje/nestrinjanje;	povečano zanimanje, priklic, zapomnitev, odziv spremenjeno stališče,	število in analiza povratnih informacij/vprašanj/naročil, analiza branosti, analiza razumevanja, strinjanja;
objava na spletnem mestu	seznanjenost (statistika obiska - število zadetkov);	Downloading, dodatna vprašanja, izpolnitev obrazcev, naročilo na novice; odziv v anketi;	povečano zanimanje, iskanje dodatnih informacij, strinjanje/nestrinjanje;	statistika obiska, analiza odzivov, analiza obiskanosti, analiza obnašanja obiskovalcev;

Viri: McNamara 1992; IPRA Gold Book 1994; Merslavič 1998; The Institute of Public Relations 1997/2003; Vlastelica& Cicvarič& Kostič 2005;

4. faza: VREDNOTENJE – PROGRAMSKO

CILJI	KONČNI IZID (outcome)	METODE MERJENJA
kognitivni	stopnja seznanjenosti; stopnja zavedanja	vprašalniki, raziskave, anekdotni povratni odziv
	stopnja vedenja	
	stopnja razumevanja	
mnenjski	spremembe na stopnji zanimanja	fokusne skupine, raziskave, spletne ankete/vprašalniki
	spremembe v sprejemljivosti, preferencah, željah	
vedenjski	aktiven/neposreden odziv (nakup, volilni rezultat)	analiza odzivnosti (klicev, obiska, nakupov)
	strinjanje/ sprejetje/uporaba/vključenost	raziskave, ankete, vprašalniki, fokusne skupine
	spremenjeno vedenje	javnomenjske raziskave,

Vir: Grunig J. In Grunig L.2001; MacNamara 1992; Likely 2000; Hendrix (2004) in Cutlip (2000) v Xavier & al.2005;

PRILOGA E - VPRAŠALNIK O PRISTOPU K NAČRTOVANJU, VODENJU, VREDNOTENJU

**VPRAŠALNIK**

o pristopu k načrtovanju, vodenju in vrednotenju komunikacijskih kampanj

Spoštovani,  
prosimo za sodelovanje v krajši anketi, ki je nadaljevanje raziskave o vrednotenju vladnih komunikacijskih kampanj. S tem vprašalnikom želimo raziskati okoliščine, v katerih nastajajo kampanje – kako se načrtujejo, kdo od njih odloča, kdo sodeluje v načrtovanju in izvedbi, kako se financirajo in kako se vrednotijo/ne vrednotijo.

Podatki iz odgovorov bodo uporabljeni samo za potrebe magistrske naloge. Identiteta vsakega anketiranca in njegove organizacije bo ostala skrita. Vaše odgovore označite v polkrepki pisavi ali označite z barvo. Hvala za pomoč!

A/ Pristop k načrtovanju

**Kdaj se odločamo za kampanjo/komunikacijsko podporo?** (možnih je več odgovorov)

- 1 - podpora pripravi in sprejetju novega zakona
- 2 - podpora in priprava nove programske politike
- 3 - podpora vladnemu programu
- 4 - podpora posebnemu projektu/dogodku
- 5 - drugo (navedi) .....

**Kdo v ministrstvu ali uradu/slужbi odloča o pripravi in izvedbi komunikacijske kampanje/podpore?** (možnih je več odgovorov)

- 1 - vlada
- 2 - minister
- 3 - generalni sekretar
- 4 - strokovni direktor
- 5 - vsebinski strokovnjaki
- 6 - drugi .....

**Kdo pripravi strokovna izhodišča za kampanjo?** (označi z X izvajalca in fazo v pripravi – kdo kaj)?

Faza v pripravi	Interni vsebinski strokovnjak	PR služba	Zunanji strokovnjak	
			Strokov. institut.	Izvedb. agencija
Oprelitev tematike k.				
Segmentacija javnosti				
Oprelitev ciljev k.				
Izbira kom. kanalov				
Izbira kom. orodij				

**Kdo predvsem zagotavlja financiranje (načrtovanja, izvedbe in vrednotenja) kampanje?** (označi najbolj relevanten odgovor, možnih je več odgovorov)

- 1 - vlada
- 2 - proračunska sredstva (načrtovano v letnem programu ministrstva/organa)
- 3 - projektno financiranje (sproti, ko pride projekt)
- 4 - iz materialnih sredstev
- 5- financiranje iz drugih virov (npr. profitni sektor)
- 6 – financiranje iz tujih virov (npr. sredstva EU)

B/ Izvajanje kampanje

**Kdo je vključen v izvedbo kampanje, kdo jo usmerja in nadzoruje?** (možnih je več odgovorov)

- 1 - PR služba min./službe/urada
- 2 - vsz, pogodbeni strokovnjaki (npr. izbrana agencija)
- 4 - medresorska delovna skupina
- 5 - drugi (navedi kateri) .....

**Kako poteka usmerjanje in nadzor nad izvedbo kampanje? Kdo od navedenih je vključen v katero fazo?** (označi z X izvajalca in fazo, v katero je vključen)

Izvedbene faze	Vsebinski strokovnjak	PR služba	Zunanji strokovnjak	
			Strokov. inst.	Agencija
Kontrola izvajanja aktivnosti				
Merjenje sprotnih rezultatov				
Analiziranje rezultatov				
Dopolnjevanje/popravljanje				
Sprotno vrednotenje doseženih rezultatov				

C/ Vrednotenje rezultatov in učinkov po končani izvedbi kampanje?

**Kaj vrednotite po končani izvedbi kampanje?** (možen samo en dogovor)

- 1 - vrednotenje ciljev programa (ali je bilo izvedeno vse v skladu z načrtovanim in pričakovanim?)
- 2 - vrednotenje učinkov kampanje (npr. volilni rezultat, sprejetje zakona/politike, dosežena sprememba v obnašanju/ravnanju določene javnosti)
- 3 - vrednotenje ciljev in učinkov kampanje
- 4 - ne vrednotimo

**Kdo vrednoti rezultate in učinke kampanje?** (možnih več odgovorov)

- 1 - PR služba
- 2 - interni vsebinski strokovnjaki
- 3 - interna raziskovalna služba
- 4 - zunanji izvajalci (npr. izvedbena agencija)
- 5 - zunanji in neodvisni raziskovalci

**Če vrednotite, nas zanima razlog za vrednotenje? Vrednotimo, ker:** (možnih je več odgovorov)

- 1 - želimo ugotoviti uspešnost programa,
- 2 - ugotovitve o rezultatih in učinkih želimo uporabiti za prihodnje programe

- 3 - rezultati dokazujejo našo kompetentnost za vodenje kampanj
- 4 - želimo uporabiti izkušnje za prihodnje kampanje
- 5 - z rezultati dokazujemo gospodarno uporabo finančnih sredstev
- 6 - rezultati so podlaga za pridobitev sredstev za nove kampanje
- 7 - drugo (navedi) .....

**Če ne vrednotite, nas zanima razlog zakaj ne vrednotite? Ne vrednotimo, ker:**  
(možnih je več odgovorov)

- 1- pri vodstvu ni posluha za vrednotenje
- 2 - ni časa za vrednotenje
- 3 - nimamo denarja za raziskovanje in vrednotenje
- 4 - nimamo ustreznega znanja in izkušenj
- 5 - drugo (navedi) .....

**Po ocenitvi rezultatov in učinkov poročamo drugim o izvedeni kampanji** (možnih več odgovorov):

- 1 - interno poročanje znotraj ministrstva ali službe/urada
- 2 - poročanje na seji medresorske delovne skupine
- 3 - poročanje na seji vlade
- 4 - poročanje v parlamentu (resorna delovna telesa)
- 5 - poročamo medijem
- 6 - poročilo je dostopno na spletu
- 7 - pripravimo »case study« in jo predstavljamo v strokovni javnosti
- 8 - ne poročamo

Še enkrat hvala za sodelovanje!  
Nada Serajnik Sraka