

KOMUNIKÁCIA VLÁDY

**ŠTRUKTURÁLNA A OBSAHOVÁ ANALÝZA
KOMUNIKÁCIE VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY**

KOMUNIKÁCIA VLÁDY
Štruktúrálna a obsahová analýza
komunikácie vlády Slovenskej republiky

© Andrej Školkaý - výskumná správa
© Katarína Remiášová - príloha
© Vladimír Mišauer - foto (Úrad vlády SR)
Pôvodný návrh obálky: Daniel Sedláček

© Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť
Bajkalská 25, 827 18 Bratislava 212
tel.: 02/53 411 020, fax: 02/58 233 487
www.governance.sk

Pre SGI vydal: Róbert Vico – vydavateľstvo

ISBN 80-89041-56-6

KOMUNIKÁCIA VLÁDY

ŠTRUKTURÁLNA A OBSAHOVÁ ANALÝZA KOMUNIKÁCIE VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Slová môžu pomôcť, ale nie sú náhradou za jasné a účinné činy

Správa bola pripravená v rámci projektu

UNDP

RER/01003/A08/13

Zlepšovanie komunikácie vlády smerom k spoločnostiam
v strednej Európe a v baltických štátoch

Vydané s podporou kanadskej vlády

ÚVOD

UNDP (Rozvojový program OSN) inicioval regionálny projekt zameraný na zlepšenie komunikácie vlád smerom k spoločnostiam vo vybraných krajinách strednej a východnej Európy.

Táto publikácia obsahuje politologickú analýzu štruktúry a obsahu komunikácie vlády Slovenskej republiky s verejnosťou a médiami na prelome rokov 2001/2002.

Prvá verzia výskumnej správy bola verejne oponovaná 16. mája 2002.

Výskum bol financovaný Vládou Kanady.

Autor správy vyjadruje svoju vďaku za umožnenie tohto výskumu a odborné rady *Tomaszovi Anusiewiczovi* a *Lykke Andersen*, zástupcom UNDP na Slovensku, *Márii Ondruchovej* z Úradu vlády SR, *DiAnne Masson-Yensen* a *Magdaléne Čerňanskej* z Kancelárie Kanadského veľvyslanectva v Bratislave, *Claire E. Marshall* a *Ruth Cardinal* z Institute on Governance v Ottawe v Kanade, *Andrejovi Salnerovi* a *Miroslavovi Beblavému* z SGI - Inštitútu pre dobre spravovanú spoločnosť v Bratislave, ako aj všetkým, ktorí boli ochotní poskytnúť nevyhnutné a cenné informácie na vypracovanie tejto správy. Ich mená sú uvedené medzi zdrojmi.

Autorkou prílohy *Návrh koncepcie práce Oddelenia pre styk s verejnosťou Ministerstva výstavby a regionálneho rozvoja SR* je *Katarína Remiášová*.

Autor prednáša na Fakulte masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

ZHRNUTIE VÝSKUMU

CIELE A METODOLÓGIA VÝSKUMU

Cieľom výskumu bolo zhodnotiť štruktúru a obsah komunikácie vlády Slovenskej republiky na prelome rokov 2001/2002 s občanmi prostredníctvom médií alebo iných komunikačných prostriedkov. Správa je súčasťou medzinárodného projektu UNDP, ktorého cieľom je pomôcť zlepšiť komunikáciu zo strany vlád k občanom v krajinách strednej a východnej Európy a v baltických štátoch.

Empirické zistenia vychádzajú z hĺbkových rozhovorov s predstaviteľmi štátnej správy na strednej a nižšej úrovni, s pracovníkmi tlačových a informačných odborov štátnych úradov, šéfredaktormi a redaktormi vybraných médií, výskumníkmi, medzinárodnými expertami a radovými občanmi. Boli použité aj dostupné prieskumy verejnej mienky a správy z tlače, informácie z internetu i akademické články.

Výskum bol zameraný na zhodnotenie komunikácie vlády najmä s dvomi cieľovými skupinami, žurnalistami a občanmi.

VÝSKUMNÉ ZISTENIA

Dôvera občanov vláde SR bola v sledovanom období na veľmi nízkej ale porovnateľnej úrovni s Lotyšskom, kde bol uskutočnený pilotný výskum a následne projekt na zlepšenie komunikácie vlády s občanmi. **Najkritickejší dopad na popularitu** (dnes môžeme povedať prvej) vlády Mikuláša Dzurindu - **okrem zlyhania v niektorých kľúčových oblastiach, ako je napríklad politika zamestnanosti - mala chýbajúca koordinácia komunikácie na horizontálnej a vertikálnej úrovni vlády a najdôležitejších štátnych orgánov a kontraproduktívne obvinenia a výroky členov vládnej koalície za vládu a parlament prezentované v médiách.** Toto politicky samovražedné správanie (čo do istej miery potvrdili aj parlamentné voľby, kedy SĎP a SOP, koalíčné strany, ktoré najviac kritizovali ostatných koalíčných partnerov v médiách, neuspeli) odrážalo časté uprednostňovanie rôznorodých straníckych, osobných a lobistických záujmov v rámci ideologicky a personálne veľmi širokej koalície. Dôsledkom bol výrazný pokles dôvery občanov v politiku a politikov. V danom období až osemdesiat percent občanov si myslelo, že verejné osobnosti uprednostňujú vlastné záujmy pred záujmami verejnými. Išlo o kritiku, ktorá sa vzťahovala najmä na členov vlády a parlamentu.

Okrem toho, **k zlému imidžu vlády prispela aj neschopnosť alebo chýbajúci záujem vlády o jasné a včasné komunikovanie kontroverzných, alebo z hľadiska možných dopadov na občanov citlivých tém.** Namiesto toho pretrvávala vysoká politizácia verejného diskurzu.

Diskusie založené na faktoch a odbornej argumentácii sa preto stávali menej dôležitými aj v prípadoch, keď bolo potrebné odborné a nie politické rozhodnutie.

Rozsah, rýchlosť a kvalita služieb poskytovaných tlačovými a informačnými odborními štátnych úradov výrazne kolísala. Rozdiely sa dajú pripísať úlohe, ktorú majú plniť jednotlivci (ľudský faktor). Inými slovami, za rovnakých podmienok je kľúčové kto je vo funkcii na príslušnom tlačovom a informačnom odbore, prípadne kto je vedúcim pracovníkom. Odlišný výkon potom najskôr súvisí s vhodným výberom pracovníka a s vlastnou motiváciou podávať kvalitné výkony.

Napriek všetkým problémom a nedostatkom, dali sa nájsť aj pozitívne príklady komunikácie a všeobecným trendom sa zdala byť relatívne pomalá, ale pokračujúca profesionalizácia vládnej komunikácie. Táto však pokračovala skôr metódou „pokús sa a omyl“ ako na základe premyslených krokov a nevyhnutných štrukturálnych opatrení.

Médiá prirodzene vyhľadávajú konflikty a škandály. V tomto smere sa zdá byť oprávnené požadovať od verejnoprávnych médií odlišné zameranie, resp. neklásť dôraz na škandály a konflikty. Ak už je potrebné prezentovať ich, verejnoprávne médiá by ich mali prezentovať, ako aj kritiku, ako nevyhnutnú a zdravú súčasť života v liberálnodemokratickej spoločnosti.

STRATEGICKÉ TÉMY

Podobne ako v prípade Lotyšska, koaličná forma vlády a osobné politické ambície často znemožňovali prezentáciu vlády a vládnych zámerov v médiách ako výsledok kolektívneho, a teda spoločného rozhodnutia. Nedostatočné ľudské zdroje (resp. zle využité zdroje v niektorých prípadoch) v Úrade vlády, ako aj na ministerstvách, predstavujú prekážky v snahe zmeniť veľmi krehké a vo všeobecnosti slabo fungujúce komunikačné prostredie. Jedno je však isté, bez štrukturálnych opatrení, ktoré budú viesť k vypracovaniu a aplikovaniu premyslenej strategickej komunikácie vlády na horizontálnej a vertikálnej úrovni, úspech reforiem môže byť ohrozený - a úspech vlády v budúcich voľbách bude ešte menej pravdepodobný.

Vo všeobecnosti by som odporúčal dodržať tieto "zlaté pravidlá" platné pre všetky vlády v každej oblasti, vrátane komunikačnej stratégie a taktiky:

- *vytvorte jasné a záväzné pravidlá činnosti*
- *vyberte najlepších odborníkov v danej oblasti*
- *dostatočne ich motivujte (nemusia to byť vždy len peniaze!)*
- *dajte im jasné rámcové pokyny a úlohy zavčasu*
- *nechajte ich pracovať*

Ak sa dodržia všetky pravidlá, úspech by sa mal čoskoro dostaviť.

VÝSKUMNÁ SPRÁVA

V priebehu ostatných dvoch storočí to bol zákon, ktorý poskytoval zdroj autority v demokracii. Dnes sa zdá, že zákon bol nahradený názorom ako zdrojom autority a médiá slúžia ako sprostredkovatelia a určovatelia názorov verejnosti.

Butros Butros-Ghali, bývalý generálny tajomník OSN, 1995

Začiatkom 1990-tych rokov bola sloboda médií na Slovensku chápaná ako právo publikovať čokoľvek. V dôsledku toho boli publikované rôznorodé neoverené správy. Mnoho osobných názorov bolo prezentovaných ako fakty. Médiá boli málo odolné rôznym populistickým volaniam. Väčšina postkomunistických politikov nerozumela ako fungujú médiá v slobodnej spoločnosti s trhovou ekonomikou. V dôsledku toho vznikli rôzne sprisahanecké teórie, v ktorých médiá mali hrať kľúčovú úlohu. Niektorí poprední politici zámerne vysvetľovali aktuálne politické otázky spôsobom, ktorý vôbec nepomáhal občanom pochopiť, čo sa deje v spoločnosti a politike. Naopak, existujúca politická komunikácia viedla takmer k patologickému rozdeleniu spoločnosti. Až založenie dvoch nových politických strán - strany Smer koncom roku 1999 a strany ANO v roku 2001 naznačilo prelom v tejto extrémnej polarizácii spoločnosti. Výskum totiž naznačoval, že tieto dve politické strany sú schopné pritiahnúť voličov z oboch strán slovenského politického spektra, vyznačujúceho sa hlavným štiepením podľa odporu alebo príťažlivosti osobnosti Vladimíra Mečiara. Až dovtedy voliči menili svoje preferencie prevažne v rámci bloku HZDS, SNS, resp. PSNS na jednej strane a ostatných strán. Dovtedy, a do značnej miery ešte aj v roku 2002, politika a politické témy boli výrazne personalizované. V dôsledku tejto personalizácie a spôsobu diskurzu občania nevnímali počiatočný rýchly ekonomický a spoločenský úpadok ako výsledok neschopnosti politických a podnikateľských kruhov zvládnuť transformáciu (bez ohľadu na to, či to bolo viac zo subjektívnych alebo objektívnych príčin), ale mnohí občania si vysvetľovali, resp. sa snažili pochopiť existujúci krízový stav takmer výlučne prostredníctvom hľadania vnútorných a zahraničných nepriateľov. Existovalo množstvo reálnych a umelo vytvorených krízových situácií. Toto bol sám osebe nový fenomén po štyroch desaťročiach relatívne statickej politiky (ak sa dá, pravda, vôbec hovoriť o politike v pravom zmysle slova za socializmu). Politici, médiá a občania viac pozornosti venovali škandalom a nie politickým rozhodnutiam a ich možným dôsledkom na život občanov alebo fungovanie štátu. Aj počas prvej vlády Mikuláša Dzurindu - najmä v prvom období vládnutia - mnohí politici deformovali verejnú mienku inváziou umelo vytvorených alebo v zásade zástupných tém, t.j. tém, ktoré riešili podstatné, ale sekundárne problémy. Verejná diskusia bola vysoko politizovaná aj v oblastiach, v ktorých mali mať priestor v prvom rade odborníci a nie politici. Aj ku koncu vládnutia prvej vlády M. Dzurindu bol dostatok politických informácií, ale už menej faktov a racionálnej diskusie o dôležitých témach. Je zreteľné, že nízka schopnosť médií (či už zo subjektívnych alebo objektívnych príčin a bez ohľadu na skutočnosť, že tento stav bol podobný v takmer všetkých humanitných oblastiach) prezentovať štandardnú

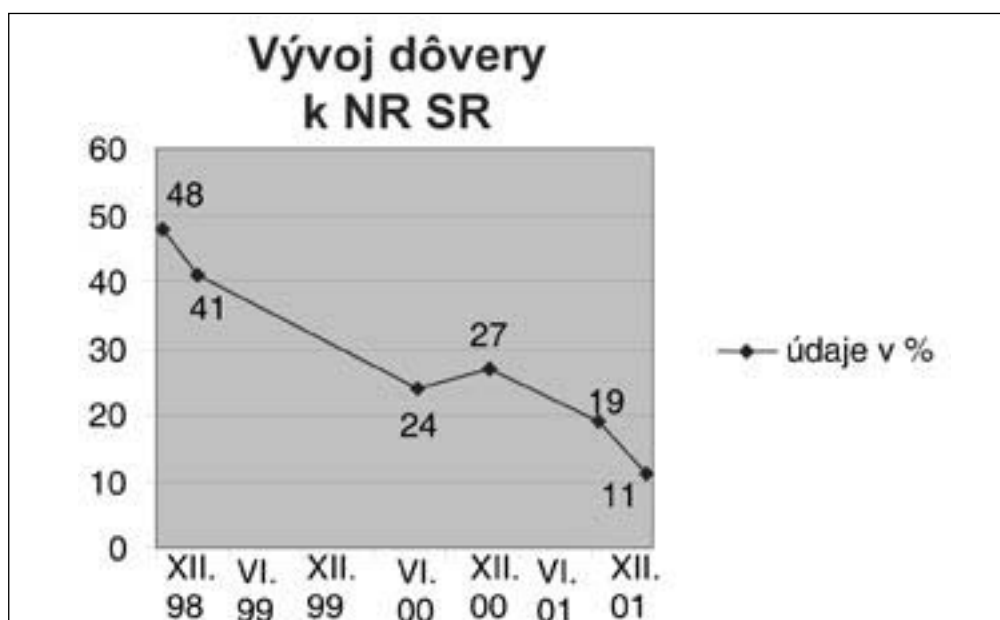
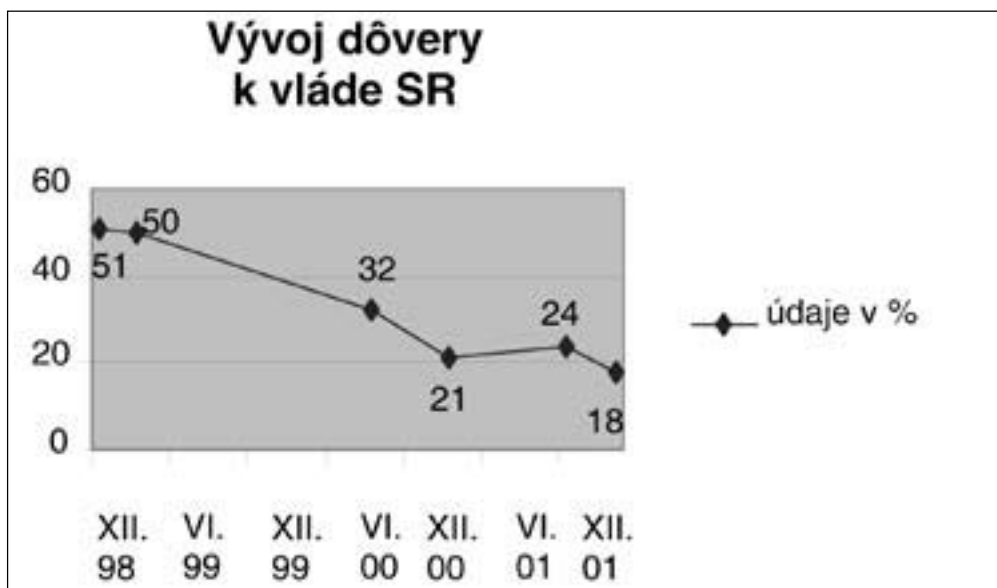
politickú a odbornú diskusiu, ako aj etické normy, viedla v kľúčovom období transformácie ku kognitívnej impotencii občanov. Popritom do diskusie sa zapojilo aj mnoho pseudointelektuálov a pseudoexpertov. Je pochopiteľné, že kto sa nevie presadiť odborne, snaží sa presadiť mediálne. Ani tento jav, samozrejme, nepomohol k vyjasneniu príčin a dôsledkov skutočného diania. Aj investigatívna žurnalistika, posledná nádej demokracie v morálnej kríze, sa väčšinou zvrhla na nástroj v zápase politických a hospodárskych elít.

Koncom 1990-tych rokov sa väčšina dôležitých médií dostala pod kontrolu mocných podnikateľov alebo podnikateľských zoskupení, ktoré boli nevyhnutne prepojené s politikou.

Niektorí žurnalisti boli a sú ochotní spolupracovať s vlastníkmi médií alebo s politikmi pri realizácii zvláštnej formy vzťahov s verejnosťou. Existuje minimálne jeden príklad, keď spoluvlastník vplyvného média sa stal politikom. Hoci zahraniční vlastníci sa zdajú byť viacej vyvážení v miere, do akej dovoľia politizáciu svojich médií, ani títo vlastníci nie sú úplne imúnni voči tlakom politikov. Ani zahraniční vlastníci nezabúdajú brať do úvahy možný dopad kritiky v ich médiu na možné recipročné činy politikov alebo politických strán na ich podnikateľské aktivity. To platilo najmä do roku 1998. Opísaná situácia je ešte komplikovanejšia, keďže na Slovensku máme, ako to niektorí politológovia nazývajú, nielen "neštandardnú" politickú scénu, ale aj neštandardné mediálne prostredie. Inými slovami, na Slovensku neexistuje štandardné pravo-ľavé spektrum dennej tlače. Samozrejme, vo väčšine vyspelých krajín dominujú tabloidy, ale stále svoju úlohu zohráva denná tlač, ktorá má ideovo bližšie k určitej politickej orientácii. Na Slovensku médiá prezentujú politické a podnikateľské záujmy svojich vlastníkov vo veľmi netransparentnej podobe, s častou zmenou politických záujmov vlastníkov. Aj tie médiá, ktoré sa možno budú brániť tejto kritike ako neoprávnenej, až donedávna prinášali vysoko spolitizované spravodajstvo.

Legislatívne (Zákon o slobodnom prístupe k informáciám) ako aj personálne zmeny po parlamentných voľbách v roku 1998 naznačili určité pozitívne trendy smerom k profesionalizácii a prístupnosti komunikácie štátnych inštitúcií smerom k občanom a médiám (treba ale uviesť, že zákon o slobodnom prístupe k informáciám nebol vládnu ale poslaneckou iniciatívou). Členovia vlády ako aj zamestnanci štátnej a verejnej služby sa väčšinou stali prístupnejší voči požiadavkám médií, čo bolo predovšetkým vidieť v prípade takzvaných prestížnych médií. Zvolený prístup však v niektorých ojedinelých prípadoch vyústil v jasné a neférové uprednostňovanie prestížnych médií. Menšie konflikty síce dokazovali neexistenciu jasných pravidiel vo vzťahoch médií a politiky, ale samy osebe nemuseli znamenať zhoršenie imidžu vlády medzi žurnalistami a najmä občanmi. Sloboda tlače (médií) sa stala skutočnosťou - ak odhliadneme od tlaku majiteľov médií v niektorých prípadoch.

Najdeštruktívnejší vplyv na imidž prvej vlády Mikuláša Dzurindu - okrem jasného zlyhania v niektorých kľúčových oblastiach ako je politika zamestnanosti - **bol nedostatok horizontálnej a vertikálnej strategickej koordinácie komunikácie štátnych inštitúcií a koalíčných politikov. Mimoriadne negatívnu úlohu zohrali rozporné výroky členov vlády a koalíčných poslancov**



a často, v poslednom období vlády, navzájom sa obviňujúce útoky členov vlády a členov parlamentu z koalíčných strán.

Okrem toho vláda nebola schopná komunikovať smerom k verejnosti kontroverzné a citlivé témy jasnými posolstvami a v príhodnom čase. Potom neprekvapuje, že dôvera verejnosti voči vláde Slovenskej republiky bola len 22,7 % už koncom roku 2001. Išlo pritom o menej ako polovičnú úroveň dôvery, ktorú vláda mala po polroku vládnutia. Iné výskumy prinášali podobné výsledky. Napríklad predseda vlády bol začiatkom roka 2002 najmenej dôveryhodný politik Slovenska, so 45,5 % nedôverou vo februári a 43,5 % nedôverou v marci 2002. Súčasne bol tretím alebo štvrtým najdôveryhodnejším politikom v rovnakom období. Bol to ale len relatívny úspech. Táto úroveň dôvery bola na veľmi nízkej úrovni - 11,1 % vo februári a 14,1 % v marci 2002.

Nedôvera občanov voči štátnym predstaviteľom mala hlbšie korene. Veď spomedzi

inštitúcií najmenej dôveryhodnou bol parlament, ktorému neverilo začiatkom roka 2002 až 77 % občanov. Nešlo o úplné odmietanie parlamentu, keďže vo výskume Mansfeldovej a Řehákovej (2001) v roku 2001 77,1 % občanov Slovenska si myslelo, že pre fungovanie štátu ("in order for things to go well") treba parlament.

Vláde neverilo 74,9 % občanov a prezidentovi 61,3 % občanov. Tieto vysoké čísla nedôvery odrážajú tak nedôveru v slová, ako aj nedôveru v činy (prípadne nečinnosť) politikov a inštitúcií, ktoré reprezentovali. Hoci slová nemôžu nahradiť alebo korigovať činy, prípadne nečinnosť, predsa len do istej miery môžu zlepšiť imidž politikov a politických inštitúcií. Otázka je, prečo vláda a ostatné orgány neboli schopné aspoň čiastočne vylepšiť svoj obraz vo verejnosti alebo presnejšie, prečo dopustili taký výrazný prepád dôvery. Grafy naznačujú vývoj dôvery vláde a NR SR počas celého volebného obdobia (Názory, č.1, 2002). Niektorí členovia vlády však čiastočne rozumeli, prečo vláda mala takú nízku úroveň dôvery. Napríklad bývalá ministerka financií Brigita Schmögnerová to vysvetľovala slovami, že príčiny nízkych preferencií v prieskumoch verejnej mienky spočívajú **v neschopnosti vysvetliť vhodným spôsobom verejnosti, prečo boli niektoré nepopulárne opatrenia nevyhnutné**. Hoci je jasné, že politické opatrenia s negatívnymi dopadmi na občanov nikto neprijme s radosťou, určité pochopenie ich nevyhnutnosti mohlo byť docielené vhodnou komunikáciou. Veď je zrejmé, že veľmi nízka účasť na prvých regionálnych voľbách bola zapríčinená vysokou politizáciou reformy verejnej správy a nízkou propagáciou praktického významu týchto orgánov a volieb do nich. Dokonca štátne sviatky, skvelú príležitosť na komunikáciu s verejnosťou, vláda zvyčajne nevyužila na zmysluplnú sebaaprezentáciu a na zjednotenie občanov, ale ich prezentovala len tradičným formálnym konzervatívnym spôsobom. To bolo v ostrom rozpore s tým, ako napríklad bývalý maďarský premiér Viktor Orbán využil alebo dokonca vytvoril príležitosti na grandiózne národné (ku koncu až nacionalistické) oslavy v hollywoodskom alebo dokonca disneylandskom štýle.

Spočiatku noví a väčšinou mladí úradníci a zamestnanci tlačových a informačných odborov často nemali dostatok skúseností alebo trpezlivosti pri styku s médiami. Je to trochu paradoxné, keďže mnohí z nich prišli z redakcií alebo tlačových odborov politických strán a hnutí. Mnohé oddelenia vzťahov s verejnosťou alebo tlačové a informačné odbory s bývalými žurnalistami tak odrážajú kvalitu samotnej slovenskej žurnalistiky. Treba však pripomenúť, že mnohí novinári neštudovali žurnalistiku a niektorí, vrátane niekoľkých najlepších, nedokončili ani formálne vysokoškolské štúdiá.

A tak komunikácia štátnych inštitúcií skôr pozitívne čerpá zo sociálnych kontaktov bývalých redaktorov ako z ich často príliš krátkej skúsenosti v samotných médiách. Napriek všetkým prekážkam, charakteristickou, hoci málo viditeľnou tendenciou vo väčšine prípadov, je relatívne pomalá ale pokračujúca profesionalizácia tlačových a informačných oddelení a oddelení styku s verejnosťou. Táto profesionalizácia je ovplyvnená technologickým pokrokom v komunikačnej oblasti (najmä rozšírením používania e-mailu a internetu, ako aj mobilných telefónov), ale tiež procesom, ktorý by sa dal nazvať "učenie za pochodu".

Okrem množstva mladých žurnalistov, ktorí nastúpili do tlačových a informačných odborov po parlamentných voľbách v roku 1998, veľa mladých žurnalistov nastúpilo do práce v reklamných a PR agentúrach v ostatnom desaťročí. Tento trend z konca 1990-tych rokov bol uľahčený trendom zo začiatku 1990-tych rokov, keď v dôsledku politickej zmeny časť staršej generácie žurnalistov musela opustiť médiá, najmä Slovenskú televíziu. Išlo pritom prevažne o profesionálov. Z týchto dôvodov, ako aj z dôvodu boomu na mediálnom trhu, v médiách pôsobí veľa mladých žurnalistov. Hoci v oddeleniach vzťahov s verejnosťou a v tlačových a informačných oddeleniach dochádza v posledných rokoch k postupnej profesionalizácii, slovenská žurnalistika sa stále nedá označiť za personálne stabilizovanú. S tým často súvisí aj nedostatok ochoty rešpektovať etické normy, čiže inými slovami, profesionálne kritériá. Vidíme teda, že kým na jednej strane komunikačného reťazca dochádza k pomalej ale predsa len profesionalizácii, druhý článok komunikačného reťazca, samotná žurnalistika, nie je ani zďaleka na takej úrovni, aby sa dalo hovoriť o všeobecne rozšírenej profesionálnej práci. Žurnalisti často neposkytujú dostatok informácií v súvislostiach, nie je tu záujem (ale pravda, často nie je ani čas) o hľadanie archívnych materiálov alebo informácií z viacerých zdrojov. Mladí žurnalisti málokedy vedia slušne, ale vytrvalo "tlačiť" na politikov na tlačových konferenciách a často im chýbajú aj širšie vedomosti, ktoré by ich niektoré kategorické sudy postavili do svetla pochybnosti. Je príznačné pre túto situáciu, že niektorí štátni úradníci označia slovenské médiá za agresívne, a súčasne slovenskí politici pochybujú o kvalite slovenskej žurnalistiky vo všeobecnosti. Napríklad bývalý minister spravodlivosti Ján Čarnogurský tvrdí, že slovenskí žurnalisti sú omnoho menej pripravení na rozhovor ako českí žurnalisti, ktorí nájdu v archívoch aj staršie výroky (Slovo, č.5, s.5, 2002).

Pravdepodobne prvý akademický výskum, týkajúci sa politickej komunikácii na Slovensku bol uskutočnený na prelome rokov 1998/1999 Holinom a Školkayom. Tento výskum naznačil, že čestná, otvorená a priama komunikácia je najvýhodnejšia pri styku s médiami. To však neznamená, že politik má alebo musí povedať všetko, čo vie. Pokiaľ ide o osobný odstup v zmysle napríklad tykania si, je lepšie udržať si určitý odstup, aj keď to trochu brzdí v otvorenosti komunikácie.

Výskum potvrdil, že v danom období na prelome rokov 1998/1999 vláda bola hlavným zdrojom správ v sledovanej dennej tlači (asi v polovici prípadov). Vláda mala najväčší (ale nie väčšinový) podiel v správach hlavných spravodajských programov hlavných rozhlasových staníc a v televíznom vysielaní (pomer bol štyri ku piatim vo verejnoprávnej televízii a štyri k trom v súkromnej televízii). Verejné osobnosti dominovali v spravodajstve STV, TV Markíza a Slovenského rozhlasu najmä v dôsledku ich vlastných aktivít. Tento výskum naznačuje, že vláda alebo politici všeobecne sa nemôžu sťažovať, že ich médiá ignorujú. Členov vlády dokonca vyhľadávajú a ostatní politici sú pre nich zaujímaví, ak sa sami, t.j. vlastnou iniciatívou, stanú mediálne zaujímavými. Pritom kritériá mediálnej zaujímavosti alebo atraktívnosti nie je ťažké odhaliť. Inými slovami, existuje množstvo stratených alebo nevyužitých či nevytvorených príležitostí na kontakt s médiami a na tlmočenie posolstiev občanom. Vláda je totiž, ako potvrdzujú aj výskumy z iných krajín, tradičný a hlavný zdroj správ pre väčšinu seriózných médií. Pokiaľ ide o Slovensko, monitoring Rady pre vysielanie a retransmisiu (www.rada-rtv.sk) zameraný na spravodajské programy STV a

TV Markíza v mesiaci jún 2000 dokázal, že správy o vláde alebo vzťahujúce sa na vládu dominovali v spravodajstve sledovaných médií s 39 % a 37 %. Pritom druhé miesto patrilo koalíčným partnerom a koalíčným poslancom s takmer rovnakým podielom vo vysielacom čase ako mala vláda. Medzi politikmi bol najviac reprezentovaným predseda vlády SR. Najdôležitejšie je, že obidve televízne stanice prezentovali vysielané informácie prevažne neutrálnym spôsobom. Politici mali a majú teda množstvo príležitostí na prevažne objektívne tlmočenie nimi prezentovaných informácií.

ŠTRUKTÚRA A ORGANIZÁCIA KOMUNIKOVANIA ŠTÁTNYCH INŠTITÚCIÍ

Ale moje jediné dnešné poslanstvo je potreba zodpovednosti a rešpektu zo strany médií, popritom ako si plnia svoje nenahraditeľné úlohy neúprosných kritikov a verných kronikárov našich životov a našich čias, našich veľkých zlyhaní a veľkých výkonov.

Brian Mulroney, bývalý predseda vlády Kanady, 1995

Je prekvapujúce, že žiadna slovenská vláda po páde komunistického režimu nemala vypracovanú komunikačnú stratégiu vlády ako celku. Existovala len komunikačná stratégia predsedu vlády M. Dzurindu v rokoch 1998-2002, ale ani tá sa v praxi neuplatnila, s výnimkou čiastkových opatrení. Hlavným dôvodom nerealizácie komunikačnej stratégie predsedu vlády bol pravdepodobne chýbajúci zaniatený koordinátor. Existujúci pracovníci boli buď pohltení do operatívnej práce, alebo zameraní na operatívnu prácu. Pritom už tretej vláde Vladimíra Mečiara ponúkli niektorí mediálni praktici vypracovanie určitej mediálnej komunikačnej stratégie, ale údajne nebol o ňu záujem.

Vláda Slovenskej republiky (resp. jednotlivé ministerstvá) v rokoch 1998-2002 vypracovali alebo si dali vypracovať v druhej polovici vládnutia nezávislými agentúrami niekoľko čiastkových komunikačných stratégií voči verejnosti, a to najmä vo vzťahu k euroatlantickej integrácii. Bol zriadený odbor komunikačnej stratégie a vzdelávania vo vzťahu k príprave vstupu do EÚ. Napriek tomu, že väčšina občanov Slovenska súhlasí so vstupom do EÚ, v roku 2000 sa asi len jedna pätina až dve pätiny občanov domievalo, že informovanosť o integračných procesoch je dostatočná, resp. že majú dostatok informácií o integračných procesoch a EÚ (Europress, č.1, 2001, s.26). Odbor vypracoval komunikačnú stratégiu, ktorá sa opiera o dlhodobé prieskumy verejnej mienky. Cieľom informačnej kampane bola príprava občanov na vstup do EÚ, zvýšenie informovanosti verejnosti o eurointegračnom procese, zvýšenie podpory vstupu do EÚ a vysvetlenie jeho sociálnych dopadov. Samotná kampaň bola rozdelená do niekoľkých fáz. V prvej, informačnej fáze v rokoch 1999 a 2000 sa stratégia zamerala na vytvorenie proeurópsky ladenej atmosféry. V druhej, presvedčovavej fáze, ktorá začala v roku 2001, išlo o priamy kontakt s obyvateľstvom formou pódiových diskusií. Tretia, mobilizačná fáza kampane by mala začať začiatkom roka 2003. V rámci kampane bola vytvorená internetová stránka Sekcie pre európske záležitosti Úradu vlády SR, bola zriadená bezplatná infolinka pre občanov, prezentačný CD-ROM Slovakia, spustená rozhlasová a televízna kampaň a bolo zriadené Európske informačné centrum. Súčasťou kampane boli rôzne vzdelávacie podujatia a okrúhle stoly a informačné materiály, vrátane billboardov. Hodnotenie kampane sa predkladá dvakrát ročne na rokovanie vlády.

Medzi ďalšie vládne informačné kampane patrili antikorupčná kampaň, krátka a málo účinná kampaň varujúca pred investíciami do spoločností fungujúcich na princípe pyramídy v roku 2000 (Nehazardujte so svojimi úsporami), alebo kampaň, či skôr viaceré súbežné kampane, na zvýšenie tolerance v spoločnosti najmä v oblasti rasizmu v rokoch 2001 a 2002. Spomedzi špecifických

druhov kampaní možno spomenúť kampaň, ktorá začala vo februári 2002 a jej cieľom je propagácia slovenských výrobkov na domácom trhu (Kupujme lepšie Slovensko).

Minimálne jedna kampaň zaznamenala malý, ak vôbec nejaký úspech. Kampaň Nehazardujte so svojimi úsporami, ktorá bola financovaná z prostriedkov Phare v roku 2000, stála 100 000 euro. Ale len 13 % z tejto sumy bolo použitých na skutočné inzeráty v médiách. Možno aj to bol dôvod, že si málokto všimol existenciu tejto varovnej kampane. Väčšina prostriedkov z relatívne malého rozpočtu bola použitá na iné účely ako na samotnú propagáciu. Kolaps špekulatívnych investičných spoločností na jar 2002, ktoré fungovali na princípe pyramídy, bol asi nevyhnutný. Časť postihnutých, ale aj časť ostatných občanov a médií vinila zo spoluzodpovednosti na krachu týchto spoločností vládu, pričom kritici poukazovali na skutočnosť, že česká vláda zakázala spoločnosti s identickou činnosťou.

Možno ešte dôležitejšie pre imidž vlády bola absencia vysvetľovacej kampane, prečo sú ďalšie ekonomické a sociálne reformy nevyhnutné. Ani príčiny rastu cien energie neboli občanom dostatočne zrozumiteľne a včas vysvetlené. Objasnenie spôsobov ako si nájsť prácu doma alebo v zahraničí, ako sa stať živnostníkom atď., si dlho nenašli miesto na obrazovke verejnoprávnej televízie.

Vláda akoby neočakávala problémy, ktorými bude čeliť a vo väčšine prípadov bola absolútne nepripravená reagovať na ne včas. Tento problém odráža štrukturálnu slabosť slovenského politického stranického systému - existenciu príliš veľa a súčasne príliš malých strán, ako aj nevyprofilované ľavo-pravé spektrum. V dôsledku tohto faktu politické strany nemajú kapacity a informácie na vytvorenie realistických programov, pričom ak by ich aj mali, koalíčná forma vlády ich núti k prílišným kompromisom. Až do volieb v roku 2002 bola pritom alternatívou HZDS len koalíčná ľavo-pravá vláda. Skutočnosť, že po voľbách v roku 2002 vznikla stredo-pravá vláda, možno pripísať skôr chybám súperov, prípadne náhode, ako nejakej jasnej dominantnej ľavo-pravej kryštalizácii voličov a politického spektra.

Až do volieb v roku 2002 hľadanie konsenzu bolo príliš často dlhotrvajúce. Mnohé vnútorné spory boli medializované. Politické zápasy pritom často zakrývali podstatu problémov a v mnohých prípadoch nevedli k racionálnym, resp. najlepším riešeniam ale k polovičatým riešeniam, prípadne k odloženiu reforiem na neskoršie obdobie. Napríklad diskusia o reforme verejnej správy trvala asi rok. Na konci tejto debaty ľudia nevedeli, o čo vlastne išlo, a väčšina ignorovala aj prvé voľby do vyšších územných celkov.

Na dôvažok, prieskumy verejnej mienky naznačovali, že potenciálni voliči alebo stúpenci koalíčných strán v tom čase nedôverovali predsedom ostatných koalíčných strán. Tento fakt sa zdá byť špecifickou črtou slovenskej politiky.

Jeden z pokusov prvej vlády M. Dzurindu o systematické zlepšenie komunikačnej štruktúry štátnych orgánov vo vzťahu k občanom a médiám bol uskutočnený v rámci auditu štátnej správy (ako spraviť štátnu správu efektívnejšiu a úspornejšiu). Audit bol uskutočnený v rokoch 2000-2001. Odporúčania vzťahujúce sa na komunikáciu smerom k občanom tvorili len marginálnu časť všetkých odporúčaní. Návrh opatrení v rámci auditu obsahoval aj vytvorenie špecializovaných

oddelení vonkajších vzťahov. Tieto oddelenia mali integrovať existujúce tlačové oddelenia a oddelenia vzťahov s verejnosťou. Ich zaradenie malo byť v rámci kancelárie príslušného ministra. Okrem toho audit navrhoval, aby boli tieto spojené oddelenia posilnené profesionálmi. Všetka korešpondencia od občanov mala ísť najprv cez tieto oddelenia alebo cez pododdelenia, ktoré sa mali zaoberať výlučne listami od občanov. Z pohľadu retrospektívy sa dá usudzovať, že išlo o rozumný návrh, ktorý bol zrealizovaný aspoň v niektorých ministerstvách a iných štátnych úradoch.

Zdá sa, že vláda v rokoch 1998-2002 (a pravdepodobne sa to týka aj predchádzajúcich vlád SR) nemala žiadnu špeciálnu schôdzu venovanú komunikačnej politike. Komunikácia vlády i jednotlivých ministrov bola však diskutovaná na zasadaniach vlády. Niektoré ministerstvá si vypracovali detailný komunikačný plán (napr. Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja), a niektoré (ako napr. Ministerstvo spravodlivosti) sa snažili komunikovať jasné a špecifické posolstvá každý rok aj bez špeciálnej písomnej prípravy, ktorá by sa dala nazvať komunikačnou stratégiou. Iné ministerstvá, napríklad Ministerstvo financií, mali v čase výskumu zastaranú komunikačnú stratégiu, prípadne len akési náčrty komunikačnej stratégie. Časť ministerstiev a iných štátnych orgánov nemala vypracovanú žiadnu komunikačnú stratégiu.

Všetky hlavné štátne úrady majú hovorcov alebo iné osoby poverené stykom s médiami alebo verejnosťou a vo väčšine prípadov špeciálne tlačové alebo inak nazvané oddelenia, plniace vo vzťahu k vonkajším subjektom komunikačno-informačné funkcie. Ide o jasný znak relatívne rýchlo postupujúcej profesionalizácie štátnej správy aspoň na úrovni organizačnej štruktúry, keďže situácia v tejto oblasti do polovice 1990-tych rokov bola diametrálne odlišná. Väčšie a dôležitejšie ministerstvá majú zvyčajne osobitných hovorcov pre ministerstvo a pre ministra. Dajú sa však nájsť aj výnimky, keď nepochybne dôležité Ministerstvo financií malo spoločného hovorcu, reprezentujúceho ministerstvo aj ministra. V tomto prípade nešlo o nedostatok kvalifikovaných pracovných síl. Napriek tomuto, možno negatívne príkladu, medzi kontaktovanými osobami existuje rastúce vedomie, že je treba jasne rozlišovať politické a profesionálne funkcie. Politické informácie by mali byť komunikované ministrom alebo jeho hovorcom, kým profesionálne informácie by mali byť tlmočené hovorcom ministerstva alebo príslušným tlačovým a informačným oddelením.

Veľkosť tlačových a informačných oddelení, rýchlosť nimi poskytovaných informácií a celková kvalita poskytovaných služieb sa výrazne odlišuje v závislosti od ľudí, ktorí tam pracujú. Je možné identifikovať lepšie alebo horšie fungujúce tlačové a informačné oddelenia. Napríklad podľa jedného prieskumu informačne najústretovejším sa v tom čase zdalo byť Ministerstvo financií, Úrad vlády, Protimonopolný úrad a Ministerstvo obrany. Menej informačne ústretoým sa v tom čase zdalo byť Ministerstvo kultúry, Ministerstvo dopravy, pôšt a spojov ako aj Ministerstvo zdravotníctva. Najmenej informačne ústretoým sa uzdalo byť Ministerstvo spravodlivosti (Národná obroda, 8 marca 2002, s.2). Nebolo však jasné, na základe akých kritérií bol uskutočnený tento výskum. Niektorí autorom interviewovaní žurnalisti, ale aj občianski aktivisti napríklad vysoko pozitívne hodnotili práve prístup pracovníkov Ministerstva spravodlivosti voči médiám a mimovládny organizáciám.

Podľa deväťmesačného výskumu Nadácie občan a demokracia v priebehu roka 2002, asi tretina z 86 úradov štátnej správy a samosprávy nebola schopná alebo ochotná reagovať na žiadosti o informácie v zmysle zákona o slobodnom prístupe k informáciám (Pravda, 31.10. 2002, s.3)

Rozdiely v kvalite a množstve poskytovaných služieb súvisia v prvom rade s tým, kto tam pracuje a ako je motivovaný podávať kvalitné výkony. Istý vplyv má aj osoba ministra a jeho komunikačné schopnosti, prípadne jeho výber vhodnej osoby zodpovednej za komunikovanie ministerstva a pochopiteľne záujem ministra o komunikovanie ním riadeného ministerstva s verejnosťou a médiami. Vo väčšine týchto kritérií bolo v skúmanom čase výrazne negatívne hodnotené najmä Ministerstvo (a minister) pôdohospodárstva. Ako pozitívum možno napríklad uviesť, že pracovníci komunikačného odboru Ministerstva pôdohospodárstva iniciovali stretnutie so zástupcami spravodajstva STV, kde chceli vysvetliť chorobu BSE, aby nedošlo k panike medzi obyvateľstvom.

Pravdepodobne vo všetkých ministerstvách tlačové a informačné odbory alebo oddelenia pravidelne monitorujú dennú a odbornú tlač. Rozšírené je aj používanie platených špecializovaných služieb súkromných informačných agentúr ako sú STORIN a TRIAS. Získané informácie sú distribuované vedúcim pracovníkom. V mnohých prípadoch ak nie dokonca vo väčšine prípadov, to môže spôsobiť informačné preťaženie, najmä vzhľadom na malú štruktúrovanosť a chýbajúcu grafickú alebo farebnú odlišiteľnosť poskytovaných informácií.

Existujú rôznorodé stratégie pre (seba)hodnotenie imidžu a komunikácie ministerstiev. Napríklad sa pripravujú pravidelné súhrnné správy o pozitívnych alebo negatívnych informáciách v médiách za určité obdobie, ktoré býva najčastejšie od dvoch týždňov do troch mesiacov. Uskutočňujú sa pravidelné (väčšinou raz týždenne) stretnutia predstaviteľov tlačových a informačných oddelení, vedúceho kancelárie ministra, hovorcu ministra a hovorcu ministerstva.

Niektoré významné komunikačné aktivity nie sú vyhodnocované. Napríklad pravidelná hodina otázok členov vlády v parlamente nie je vyhodnocovaná. Nikto neskúmal, aká profesionálna bola forma (rétorika, jazyk, atď) a obsah (argumentačný štýl, reakcia na dodatočné otázky, atď) tejto komunikácie. Domnievame sa, že prípadné hodnotenie by malo byť uskutočnené z externého prostredia, či už súkromnými agentúrami, alebo odborníkmi z univerzít alebo Slovenskej akadémie vied.

Spomenuli sme, že médiá, najmä denníky, slúžia ako akési bezplatné centrá praktického výcviku pre ostatné médiá, najmä však pre elektronické médiá, ale aj pre PR a reklamné agentúry a tlačové a informačné odbory ministerstiev. Veľa takto pripravených pracovníkov sa presunulo v ostatnom desaťročí z médií do tlačových oddelení nielen v štátnych orgánoch, čo je pochopiteľné. Zdá sa však, že tieto ľudské zdroje nie sú efektívne využité. Je tiež pravda, že noví ministri si so sebou prinesú svojich ľudí, čo vo väčšine prípadov znamená straníckych kolegov. Príliš často nezohľadňujú existujúci a podstatne profesionálnejší a inak skúsenejší ľudský potenciál.

Amaterizmus bol príliš často prítomný aj na strane spravodajcov médií. Najmä v prvých dvoch

rokoch prvej vlády M. Dzurindu médiá posielali žurnalistov, ktorí sa vôbec alebo len veľmi málo rozumeli po odbornej stránke problémom, o ktorých mali písať. Vzhľadom na to je pochopiteľné, že mnohí žurnalisti nerozumeli mnohé dôležité veci či detaily alebo súvislosti. Niektoré tlačové a informačné odbory preto museli dokonca pristúpiť k organizovaniu krátkych školení pre žurnalistov. Dodnes platí, že médiá vysielajú nepripravených a málo vzdelaných žurnalistov na tlačové besedy ministerstiev, ktoré považujú za menej dôležité, t.j. v logike mediálneho spravodajstva považované za menej spravodajsky zaujímavé. Napriek tomu, ak by bol záujem zo strany žurnalistov o bližšie vysvetlenie, väčšinou nechýba ochota vysvetliť nejasné zo strany ministerských pracovníkov, resp. tlačových a informačných oddelení. Dá sa preto povedať, že komunikačné problémy sú do značnej miery spôsobené práve neprofesionalitou médií.

Najmä začínajúci žurnalisti nerozumejú profesionálnej terminológii. Keďže ide o opakujúci sa a rošírený problém, mala by sa mu venovať patričná pozornosť. Bolo by preto vhodné pretlmočiť profesionálnu terminológiu do zrozumiteľnejšieho jazyka, ktorému by rozumeli žurnalisti aj občania.

Neexistujú neoficiálne ani oficiálne kontakty a stretnutia medzi jednotlivými tlačovými a informačnými odbormi.

ELEKTRONICKÁ KOMUNIKÁCIA

Takmer všetky témy a materiály určené na rokovanie vlády sú verejne a dopredu dostupné na internetovej stránke vlády. Všetky ministerstvá majú svoje internetové stránky. Žurnalisti vysoko oceňujú tieto skutočnosti, hoci samozrejme existujú výhrady voči kvalite a štruktúre poskytovaných informácií v závislosti od konkrétneho ministerstva. Elektronická pošta sa stala samozrejmosťou pri komunikácii tlačových a informačných odborov (TIO) s médiami a občanmi. Niektoré TIO majú aj databázy s číslami na mobily žurnalistov, čo im umožňuje posielat' bleskové správy skutočne v priebehu sekúnd na desiatky mobilných telefónov.

Prvý významný projekt, využívajúci možnosti Internetu na komunikovanie s verejnosťou súvisel s prístupnosťou obchodného registra na Internete od začiatku roka 2001. Neskôr sa takouto formou sprístupnila zbierka zákonov, a to aj s postupným spätným informovaním, resp. sprístupnením starších zákonov. Zákon o slobodnom prístupe k informáciám a množstvo voľne prístupných informácií prinútili štátne úrady, aby využívali najmä Internet na sprístupňovanie dostupných informácií. Nedostatkom je, že tieto informácie sú často zaradené len chronologicky alebo neprehľadne. Takýto prístup bol spočiatku zaznamenaný na internetových stránkach ministerstiev vnútra, kultúry, vzdelávania, hospodárstva a NR SR. Veľmi málo informácií spočiatku poskytoval Najvyšší súd, Ústavný súd, Ministerstvo spravodlivosti a Ministerstvo financií. Internetová stránka Kancelárie prezidenta spočiatku nezverejnila informácie požadované zákonom. Veľa a kvalitných informácií na internete poskytuje tradične (v rámci novej tradície) Úrad vlády. Internetová stránka Úradu vlády je dobre štruktúrovaná a zahŕňa aj zvukové informácie. Lepším prímerom sa vyznačovali stránky Ministerstva obrany, Ministerstva zahraničných vecí,

Ministerstva pôdohospodárstva a Ministerstva dopravy, pôšt a telekomunikácií.

Internetové stránky rôznych vládnych inštitúcií nie sú navzájom prepojené. Nemajú ani rámcovo spoločnú štruktúru a grafickú úpravu, pričom celkový štandard je skôr nízky (Bella a Ďurkovič 2001, 685-686). Stáva sa, že nedostatočná pozornosť je venovaná samotnému dopĺňaniu stránok a ich funkčnosti. Napríklad internetové stránky parlamentu boli dva týždne nefunkčné, kým na to neupozornili zodpovedných pracovníkov žurnalisti (pozri Hospodárske noviny, 3.1. 2002, s. 2).

Umiestňovanie informácií na internetových stránkach je dôležitým krokom k informovanosti. Kľúčové oznamy a informácie by však mali byť avizované aj iným spôsobom. Napríklad Ministerstvo školstva SR oznámilo 10. 7. 2002 malým inzerátom v dennej tlači, že predložilo na verejnú diskusiu dôležitý materiál, pričom uviedlo presnú internetovú adresu umiestnenia materiálu, e-mailovú adresu a termín ukončenia diskusie.

Predseda vlády M. Dzurinda bol pravdepodobne prvým významným slovenským politikom, ktorý použil Internet na on-line komunikáciu s občanmi. Stalo a tak 25. júna 1999. Odvtedy prebehla takáto komunikácia viackrát a stala sa bežnou aj pre väčšinu ostatných politikov, ako to bolo vidieť najmä počas predvolebnej kampane pred parlamentnými voľbami v roku 2002.

NEFORMÁLNA KOMUNIKÁCIA

Občas sa uskutočňovali neformálne stretnutia so zástupcami médií iniciované niektorými ministrami alebo dokonca predsedom vlády. Skúsenosť ukázala, že pracovná vyťaženosť politikov viedla k postupnej redukcii neformálnych stretnutí. Niektorí politici, vrátane predsedu vlády, si uvedomovali význam neformálnych stretnutí. Neformálne stretnutia sa najčastejšie uskutočňovali formou raňajok, večerí, niekedy formou futbalového zápasu (pozri Sme, 26. 11. 2001, s. 5). Príležitosti na neformálne stretnutia sa vyskytujú aj počas zahraničných ciest, a to najmä na palube vládneho lietadla.

Dôležité je rozlíšiť neformálnu a "off record" komunikáciu. Imidž bývalého predsedu vlády Vladimíra Mečiara výrazne utrpel práve v dôsledku jeho neformálnej, ale v podstate oficiálnej (čiže nie "off record") komunikácie s verejnosťou. Ako napísali Beblavý a Salner (1999, 25), väčšina zahraničných korešpondentov pozorne sledovala vystúpenia V. Mečiara na stretnutiach so stúpenkami (máme na mysli stretnutia v PKO alebo v Športovej hale na Pasienkoch v Bratislave). Nebol za tým zámer zahraničných novinárov o zosmiešnenie V. Mečiara, ale jednoducho fakt, že inak nemali dostatočnú možnosť stretnúť sa s ním normálnou cestou. V každom prípade jeho často radikálne a občas vulgárne a vo všeobecnosti minimálne kontroverzné vyhlásenia na mítingoch HZDS zničili jeho zahraničnú povosť viac ako čokoľvek iné. Niečo podobné, ale v podstatne menšej miere, sa stalo M. Dzurindovi počas jeho neformálnych ale nie jasne určených ako "off record" stretnutí so žurnalistami.

Z identických príčin niektorí štátni zamestnanci sa snažia zabrániť neformálnemu toku informácií z ministerstiev a iných štátnych orgánov. Žurnalisti sa snažia z pochopiteľných

dôvodov o priame kontaktovanie vedúcich pracovníkov (vedúcich odborov), ale aj mladších štátnych zamestnancov. Žurnalisti sa snažia získať reakcie kompetentných na nové iniciatívy ministerstiev, vlády alebo poslancov. Problémom môže byť, že nielen odborné názory sa môžu rôzniť, ale aj konečné politické rozhodnutia môžu byť iné ako pôvodne plánované.

ŠTRUKTÚRA A ORGANIZÁCIA KOMUNIKOVANIA ÚRADU VLÁDY

Ak žurnalisti sústavne publikujú neoverené údaje, konflikty a škandály, a málokedy ak vôbec uverejňujú inovácie, úspechy alebo vynikajúce výkony, nemôže nás prekvapiť, že predpoveď sa stane skutočnosťou: verejnosť bude mať nízku dôveru vo vládu.

Margaret T. Gordon, profesorka na Graduate School of Public Affairs of the University of Washington, 1995

V rámci Úradu vlády SR existuje osobitne vyčlenená Kancelária predsedu vlády, ktorá má osobitné komunikačné štruktúry. V rámci Úradu vlády existuje Informačný servis verejnosti, ktorý je pod priamou kontrolou vedúceho Úradu vlády a poskytuje informácie o zmysle Zákona o slobodnom prístupe k informáciám. Viac formálnej nezávislosti majú Tlačový a informačný odbor a oddelenie petícií a sťažností.

Kým Tlačový a informačný odbor sa oficiálne zameriava na všetky záležitosti priamo sa týkajúce komunikovania a prezentácie vlády, Kancelária predsedu vlády slúži len predsedovi vlády. Kancelária predsedu vlády zahŕňa okrem iných oddelení oddelenie vzťahov s verejnosťou, oddelenie plánovania a analýz a menej formálne zoskupenie poradcov predsedu vlády.

Okrem toho existujú tlačoví tajomníci úradu vlády, plniaci úlohy pre predsedu vlády a v tom čase viacerých podpredsedov vlády.

Tlačový a informačný odbor je odborným poradenským tímom predsedu vlády a vedúceho úradu vlády pre komunikáciu s médiami. Odbor v rámci svojej činnosti podľa oficiálnej náplne práce zabezpečuje alebo by mal zabezpečovať každodennú komunikáciu s médiami, v spolupráci s Kanceláriou predsedu vlády SR navrhuje, plánuje a zabezpečuje mediálne aktivity predsedu vlády, mediálne zabezpečuje rokovanie vlády, monitoruje domáce a zahraničné médiá, analyzuje domáce mediálne výstupy predsedu vlády, analyzuje zahraničné mediálne výstupy predsedu vlády na základe podkladov získaných zo zastupiteľských úradov, vybavuje požiadavky o rozhovor predsedu vlády SR, koordinuje komunikáciu s médiami v rámci úradu vlády, spolupracuje s hovorcami, s mediálnymi poradcami podpredsedov vlády a ministrov a plní ďalšie úlohy, ktorými odbor poverí predseda vlády alebo vedúci úradu vlády.

Riaditeľ Tlačového a informačného odboru okrem iného by mal oficiálne zodpovedať za plnenie úloh, súvisiacich s mediálnou prezentáciou činnosti vlády s osobitným zreteľom na predsedu vlády a mal by pripravovať koncepčné materiály, týkajúce sa masmediálnej prezentácie vlády. Okrem toho by mal koordinovať komunikačnú politiku vlády a to metodicky usmerňovať príslušné odbory ústredných orgánov štátnej správy pri spracúvaní materiálov určených pre masmédiá.

Hoci by mal Tlačový a informačný odbor Úradu vlády slúžiť na reprezentáciu vlády ako celku, v praxi slúžil najmä predsedovi vlády a podpredsedom vlády. Tlačový a informačný odbor potom

kontroluje všetky dokumenty určené verejnosti alebo médiám, ale to iba z pohľadu jazykového a málo, ak vôbec z pohľadu obsahového. Zamestnanci odboru sa sťažujú na častú (v asi tretine prípadoch) pomalú alebo úplne zlyhávajúcu komunikáciu s ostatnými oddeleniami v rámci Úradu vlády alebo aj mimo Úradu vlády.

Časté zmeny programu predsedu vlády nútia k nevyhnutnej improvizácii. V takýchto prípadoch by sa zišlo čo najskôr informovať čakajúcich zástupcov médií na omeškanie.

Najefektívnejšou (v zmysle rýchlosti) formou komunikácie sú telefón, elektronická pošta, fax a informácie umiestnené na internetových stránkach. V rámci odboru je vždy jeden tlačový tajomník, ktorý má stálu službu. Odbor využíva rozsiahly zoznam čísiel na mobilné telefóny žurnalistov (asi sto kontaktov). Bleskové správy sú tak naozaj bleskovými, a to veľmi lacným spôsobom bez potreby použiť tlačovú agentúru. Celoštátne médiá však neakceptujú predložené informácie v takej forme, ako ich dostanú, ale ich žurnalisticky spracujú. Regionálne médiá väčšinou publikujú správy v málo zmenenej alebo vôbec nezmenenej podobe.

Kancelária predsedu vlády v komunikačnej a mediálnej oblasti zabezpečuje mediálne aktivity predsedu vlády v spolupráci s Tlačovým a informačným odborom, koordinuje odpovede na interpelácie poslancov smerom k vláde a kontakty predsedu vlády s poslaneckým klubom Národnej rady Slovenskej republiky a k politickým subjektom, komplexne vybavuje domácu korešpondenciu predsedu vlády. Do Kancelárie predsedu vlády sú organizačne začlenené **oddelenie styku s verejnosťou**, ktoré zabezpečuje komunikáciu predsedu vlády SR s občanmi a právnickými osobami a **oddelenie analýz a plánovania**, ktoré pripravuje podklady pre vystúpenia predsedu vlády a následne ich analyzuje.

Oddelenie analýz a plánovania pripravuje podklady k témam na komunikáciu predsedu vlády. Podklady sú diskutované na stretnutiach so zástupcami Tlačového a informačného odboru vlády a vedúcim kancelárie predsedu vlády. Tieto stretnutia môžu byť aj s väčším počtom zúčastnených. Napríklad porád sa môže zúčastniť hovorca predsedu vlády alebo niektorý z poradcov predsedu vlády.

Toto oddelenie vzniklo až za prvej vlády M. Dzurindu, pôvodne pod názvom Komunikačný odbor. Oddelenie navrhuje komunikačné priority predsedu vlády, pripravuje jeho prejavy a vyhlásenia (predtým predseda vlády informoval žurnalistov o tom, čo si pamätal z rokovaní vlády), vypracúva informačné a analytické správy, prispieva k prezentácii predsedu vlády na verejnosti, vrátane internetovej stránky predsedu vlády.

Profesionalizácia komunikácie vlády SR nastala až s príchodom Martina Lengyela koncom roka 1998 do funkcie vedúceho Tlačového a informačného odboru (TIO) vlády. V krátkom období nastali výrazné personálne a štrukturálne zmeny. Tieto zmeny sa odrazili aj v nových formách komunikácie: zverejňovanie informácií na internetovej stránke úradu vlády vrátane audiozáznamov z niektorých vystúpení predsedu vlády a nepretržitá 24-hodinová služba TIO.

Novinkou bolo aj využívanie SMS-správ a e-mailu. Začali sa vypracovávať stredno a dlhodobé komunikačné plány. Uskutočňovali sa pravidelné denné porady zástupcov TIO, Komunikačného odboru a riaditeľa Kancelária premiéra. TIO sa zameral na krátkodobé komunikačné aktivity premiéra. Komunikačný odbor sa špecializoval na strednodobé a dlhodobé komunikačné plánovanie. Kancelária premiéra mala na starosti komunikáciu s inými zložkami v rámci úradu vlády alebo s ministerstvami. Hlavným koordinátorom komunikácie vlády ako celku bol vedúci TIO Martin Lengyel.

Napriek nepochybnému pokroku v štrukturálnych zmenách a profesionalizácii zamestnancov, vrátane mnohých zanietených a schopných pracovníkov, nikto v skutočnosti nevenoval (najmä po odchode M. Lengyela) dostatočnú pozornosť prezentácii vlády a vládneho snaženia ako celku. Pokusy jasne komunikovať jedno-dve vybrané posolstvá zlyhali v dôsledku:

- a) nízkej kvality alebo neskorom dodaní informácií z ministerstiev
- b) protikladných vyhlásení koalíčných partnerov vo vláde alebo v parlamente.

Pokusy o koordináciu komunikácie medzi Kanceláriou premiéra (jeho poradcami) a ministerstvami zlyhali v dôsledku presadzovania straníckych záujmov jednotlivých ministrov. Najmä ku koncu vládnutia bolo viac bežným javom ako výnimkou, že konkrétny minister sa neprejavil slovne na rokovaní vlády, ale komunikoval po zasadnutí vlády so žurnalistami, kde dal najavo svoje rozhorčenie nad prijatým uznesením. Okrem toho ministerstvá boli profesionálne na podstatne nižšej úrovni z hľadiska komunikácie ako Úrad vlády.

Vláda by mala tiež dbať o reprezentáciu krajiny v zahraničí. Obraz krajiny nevytvárajú len vysokopostavené osoby, ale aj nižšie postavení úradníci. Oficiálne zahraničné cesty by sa nemali zamieňať za turistiku a možnosti výhodných nákupov. Zahraničné cesty si vyžadujú starostlivé plánovanie, ktoré zahŕňa aj výber vhodných ľudí s dobrými znalosťami jazykov, schopnosťou vystupovať na verejnosti a schopnosťou presadiť sa v diskusii aspoň formou kladenia otázok.

Niektorí cudzinci, pôsobiaci na Slovensku v tejto súvislosti tvrdia, že vlastne existujú dve tváre Slovenska. Jedna tvár je veľmi moderná, kým druhá je veľmi tradičná, t.j. veľmi neprofesionálna.

Zahraniční pozorovatelia síce vyzdvihujú pokrok, ktorý dosiahla štátna správa pri vzájomnej komunikácii, ale spomínajú nejasnosť kompetencií, dlhé čakanie na žiadosti o vyjadrenia k návrhom a vystupovanie jednej a tej istej osoby v rôznych iných oblastiach (napr. ako štátny zamestnanec a súčasne ako reprezentant mimovládnej organizácie). Kontakt zahraničných expertov a žurnalistov so zástupcami vlády (štátu) je príliš komplikovný a nepredvídateľný z hľadiska možného úspechu komunikácie. Štátni zamestnanci sa zdajú byť príliš zaneprázdnení, nekoordinovaní a s malými rozhodovacími kompetenciami.

Zaujímavý je poznatok, že z pohľadu pracovníkov Úradu vlády boli správy médií o blížiacom sa kolapse vlády (resp. blížiacich sa kolapsoch vlády) väčšinou prehnané. V skutočnosti vraj najväčšie vládne krízy neboli často médiami ani zaznamenané. Je ťažké overiť pravdivosť takýchto

tvrdení. Nech už to bolo tak či onak, typickou reakciou politikov a štátnych zamestnancov na iba zveličenú alebo aj reálnu krízu bolo zvyčajne obviňovanie médií zo vzniknutých problémov a súčasne pomalé, resp. oneskorené reakcie zodpovedných politikov (napr. neochotné prepustenie ministrov alebo štátnych zamestnancov odôvodnene podozrivých z korupcie a iného nezákonného konania).

Poučenie pre vládu a jednotlivých ministrov by malo byť, že zatajovanie alebo neriešenie protizákonného konania a všeobecne zneužívania úradnej moci je veľmi riskantné a môže viesť k pádu zodpovedných už len vzhľadom na čoraz viac presadzujúcu sa politickú zodpovednosť politikov podporenú schopnosťou médií vyvíjať dlhodobejší morálny nátlak. Väčšinou býva neskoro, keď sa čiastkové informácie dostanú do médií.

Niektorí skúsení úradníci tvrdia, že médiá sa zameriavajú na témy, ktoré sú "mediálne atraktívne" ale zvyčajne nemajú najväčší dopad na spoločnosť. Často sa stáva, že médiá nezverejnia najdôležitejšie body pripravovaných opatrení alebo zákonov. Všetka táto kritika práce médií je pochopiteľná a zodpovedá našim poznatkom o viac-menej univerzálnych princípoch práce médií.

Je tiež pravda, že mienkotvorný týždenník pre (pravcovú) elitu Domino fórum sa zmenil z kritického týždenníka na hodnotovo konzervatívny a v ekonomickej oblasti, ako aj v súvislosti s názormi na úlohou štátu na ultraliberálny (libertariánsky) týždenník 18. a možno 19. storočia. Publikovaním jednostranných a zastaraných, pritom nikde nezrealizovaných utopických predstáv o fungovaní štátu, spoločnosti a ekonomiky, deformuje predstavy ľudí o pravicovej politike súčasnosti.

KOMUNIKÁCIA VLÁDY Z POHĽADU ŽURNALISTOV

V dnešnej do seba zameranej a zemepisne rozľahlej spoločnosti len žurnalistika môže poskytovať spoločne zdieľané informácie a priestor na diskusie o nich, čo je základom pre demokratický proces.

Davis Merritt, 1995

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že komunikácia vlády a ministerstiev je prevažne videná ako formálna. Komunikácia je výrazne ovplyvnená ľudským faktorom. Je kľúčové, kto je ministrom, akú úlohu prikladá komunikácii s verejnosťou, odborníkmi a žurnalistami, a kto je zamestnaný v tlačovom a informačnom odbore, prípadne v podobných štruktúrach. Niektorí žurnalisti tvrdili, že kvalita komunikácie prvej vlády M. Dzuridnu bola rovnaká ako za poslednej vlády V. Mečiara. Iní sa domnievali, že komunikácia zo strany vlády sa výrazne zlepšila, a to najmä pokiaľ sa hodnotila komunikácia samotného Úradu vlády SR.

Možno súhlasiť s jedným zdrojom, podľa ktorého až polovica členov akejkoľvek doterajšej vlády SR nebola schopná úspešne komunikovať s odborníkmi v danej oblasti, s laickou verejnosťou alebo so žurnalistami. Je zrejmé, že žurnalisti sú schopní identifikovať z komunikačného (profesionálneho a ľudského) hľadiska lepšie a horšie fungujúce ministerstvá a ostatné štátne orgány.

Spočiatku sa niektorí ministri a iní politici dokonca aktívne zaujímali o názory žurnalistov na ich prácu a spôsob komunikácie.

Rozličné tlačové a informačné oddelenia majú vo väčšine prípadov priateľský prístup k médiám. Niektoré, ako napríklad v čase výskumu Ministerstvo pôdohospodárstva alebo Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny bolo komplikované čo i len osobne skontaktovať. Ministerstvo pôdohospodárstva dlho odmietalo zverejniť zoznam dotovaných poľnohospodárskych fariem. Dnes už bývalý minister na oficiálnom stretnutí prezentoval (čítal) asi 15 stranový dokument, plný číselných údajov. Toto všetko čítal po slovensky a tlmočník to simultánne prekladal do angličtiny. Po nejakej chvíli minister prestal čítať slovenskú verziu a nechal tlmočníka nech preloží zvyšok textu. Rozdiel bol veľký, najmä keď prítomní videli predchádzajúceho rečníka, ktorý hovoril v plynulej angličtine, nie viac ako desať minút a nečítal slovo za slovom.

Iný príklad, uvádzaný žurnalistami, sa vzťahuje na (vtedy i teraz) opozičného politika. Tento príklad dokazuje neporozumenie základom civilizovanej diskusie. Tento politik začal svoj prejav pre zahraničných politikov vetou "(politik X) neklame, ale cigáni." Dotyčný politik si neuvedomil, že takáto veta znie veľmi jasne ako prejav rasizmu.

Na druhej strane extrému sú niektorí politici z Občianskej konzervatívnej strany (OKS), ktorí používajú veľmi elitársky slovník.

Niekedy použitý slovník môže byť v poriadku, ale problémom môže byť kontext správania. Napríklad inak dobrý komunikátor prišiel na dôležité stretnutie so zahraničnými investormi pol hodiny neskôr, povedal zopár slov a odišiel. Tak isto sa zachoval poradca daného ministra. Dôležití zahraniční investori boli ponechaní s menej významnými reprezentantmi Ministerstva

hospodárstva SR a agentúry SARIO. Tí im predložili neužitočné makroekonomické štatistické informácie (neužitočné preto, lebo ich už poznali).

Posledný príklad nevhodného slovníka použitého špičkovým politikom je veta, ktorú povedal tento politik zvedavému žurnalistovi: „Nie som malý chlapec, spýtaj sa mojej sekretárky.“ Žurnalisti v zásade uprednostňujú politikov, ktorí sa neboja ťažkých otázok a ktorí vedia dať primerane úprimné a pravdivé odpovede. V tomto smere sa dá ako pozitívny príklad uviesť Ivan Mikloš.

Samotné prijatie Zákona o slobodnom prístupe k informáciám neznamenalo z hľadiska každodennej práce veľkú zmenu pre žurnalistov. Niet však pochyb, že išlo o pozitívny krok, ktorý prispel k vytvoreniu tlaku na úradníkov, aby boli ochotnejší poskytovať požadované informácie. Prijatie zákona prispelo aj k špecializácii a teda profesionalizácii komunikačných odborov, keďže väčšinou došlo k personálnemu alebo aj organizačnému oddeleniu činností súvisiacich s poskytovaním informácií na základe Zákona o slobodnom prístupe k informáciám.

Žurnalisti sa sťažujú, že v niektorých prípadoch je ťažké získať politicky "citlivé" informácie. Takto chápané sťažnosti sú bežným javom v liberálnej demokracii, keďže žurnalisti očakávajú maximálnu otvorenosť, tá však nie je možná ani v liberálnej demokracii. Mnoho dôverných informácií slúži práve na ochranu tej slobody, ktorá existuje. Otázkou však je, čo sa považuje za politicky citlivé informácie. Niektoré ministerstvá, napríklad Ministerstvo financií, majú jasne stanovené pravidlá, o čom sa môže a o čom sa nemôže informovať. Príliš striktné pravidlá môžu viesť k zámerným alebo plateným únikom informácií. V zásade žurnalisti ocenia akúkoľvek aj negatívnu alebo neutrálnu reakciu (t.j., že ešte nie sú k dispozícii podklady), ale veľmi negatívne pôsobí mlčanie, resp. ignorancia požiadaviek. Je to nakoniec prirodzené, lebo je to znakom nezdvorilosti.

Najmä prestížnejšie, ale aj najrozšírenejšie médiá sú hlavným prostriedkom, slúžiacim na kompromitovanie politických, ale čoraz viac aj podnikateľských partnerov. Deje sa tak práve prostredníctvom cielených "únikov" informácií alebo prostredníctvom rôznych lobistických kampaní v médiách.

Niekedy aj samotné médiá sú ochotné venovať sa investigatívnej žurnalistike alebo aspoň sledovať konkrétnu politickú kauzu dlhší čas. Ide však skôr o výnimky ako o pravidlo. Aj v dôsledku vytrvalejšieho postupu médií pri doťahovaní káuz došlo pod tlakom médií k odstúpeniu viacerých ministrov prvej vlády M. Dzurindu. Predchádzajúce demisie ministrov sa nikdy nedali tak jednoznačne dať do súvislosti s tlakom médií. Politici, ktorí rezignovali v rokoch 1998-2002, nepochopili zmenu vzťahov médií a politiky. Niektorí výslovne obvinili majiteľov médií v pozadí z "politickej likvidácie". Je možné, že aj médiá prispeli k pádu jedného alebo dvoch ministrov prvej vlády M. Dzurindu, ale bez chýb samotných ministrov by ich pád nemohol nastať.

Čo bolo dôležité z hľadiska dôvery vo vládu a v politiku ako takú, bolo väčšinou neskoré odvolanie alebo dobrovoľná rezignácia ministrov a iných vysokých štátnych úradníkov. Žurnalisti a časť politicky aktívnejšej verejnosti vidia neochotu mnohých politikov zodpovedať otázky videné ako politicky citlivé alebo považované za príliš osobné.

Zaujímavý jav bol spozorovaný v predchádzajúcom parlamente (1998-2002). Kým vtedajšia (a do značnej miery personálne alebo stranícky aj dnešná) opozícia nevedela alebo nechcela reagovať na otázky žurnalistov, koalíčni poslanci často povedali aj viac ako bolo nutné.

Hoci slovenská politická diskusia nie je unikátna svojimi občasnými tendenciami k vulgarizácii (pozri Sme, 3. 8. 2001, s. 5), najmä špičkoví politici sú pod dobrohľadom médií a časti mienkotvorných občanov. Väčšina občanov, ale najmä aktívnejšia časť verejnosti už netoleruje takú úroveň vulgárnosti alebo nezdvorilosti aká bola v minulosti. Inými slovami, slovenská verejnosť a slovenská politika sa skultivovala. Stále sú, samozrejme, ľudia, ktorí tolerujú alebo dokonca oceňujú vulgarizmy a slovnú alebo dokonca fyzickú agresivitu politikov.

Médiá tiež vedia, že sú pod sústavným neformálnym alebo aj úradným (elektronické médiá) tlakom vládnych a mimovládnych inštitúcií a organizácií, prípadne laickej verejnosti.

Médiá teda nie sú úplne bez kontroly alebo aspoň neformálneho dohľadu. Je však komické pre žurnalistov a kontraproduktívne pre politikov, ak sa oni sami alebo ak ich poradcovia, či tlačoví tajomníci, dožadujú "opráv" bez skutočného dôvodu na opravu. Vo väčšine prípadov požiadavky politikov na opravu vyplývajú z ich vlastných chýb v komunikácii.

Mnohí slovenskí politici doteraz nerozumejú systému práce médií a princípu výberu správ v rozličných druhoch médií. Všetci politici vedia, že médiá sú dôležité. Ale zdá sa, že len tí politici, ktorí žili istý čas v zahraničí vedia, že médiá sú dôležité a súčasne poznajú systém ich práce z hľadiska dopadu na ich činnosť a schopnosti sebaaprezentácie v médiách. Politici sa často sťažujú, že médiá často použijú len desaťsekúnd z ich desaťminútového prejavu. To ale nesúvisí nevyhnutne s ich osobou, resp. so vzťahom žurnalistov k ich osobe. Mnohí politici nevedia, že kľúčovú úlohu hrajú technologické a psychologické faktory televízneho a rozhlasového vysielania. Je totiž prakticky nemožné dať päť alebo desať minút jednému politikovi v správach, ak ich celková dĺžka je 20 minút a divák alebo poslucháč môže za menej ako sekundu prepnúť na spravodajstvo konkurenčnej stanice. Dlhšie prejavy majú väčšiu šancu na komunikovanie v tlači aj preto, lebo čitateľ sa môže rozhodnúť, že si prečíta príspevok aj neskôr, prípadne len jeho časť. To je prakticky nemožné dosiahnuť v televíznom a rozhlasovom vysielaní. Psychologický faktor tiež hrá svoju rolu, keď väčšina aj z tých, ktorí sa zaujímajú aktívne o politiku, nemá čas alebo záujem sledovať správy, povedzme dve hodiny denne.

V dôsledku týchto faktorov sa žurnalisti v kľúčových, t.j. elektronických médiách zameriavajú len na tú časť prejavu, ktorá je z nejakého dôvodu zaujímavá. Tým môže byť použitých len pár viet alebo jedno-dve slová.

Okrem toho, ako povedala šéfredaktorka spravodajstva Rádia Twist Anna Sámelová: "žurnalistika nie je o hľadani pravdy, ale o faktoch." Podobne argumentuje Campbell (1999, XIV): "Žurnalistika sa orientuje na problémy, nie na hľadanie pravdy." Ak je to tak, potom je nespokojnosť politikov a časti občanov so systémom práce médií pochopiteľnejšia. Súčasne je však ľahšie riešiteľná. Čo je potrebné, sú fakty, dodané tak rýchlo ako je len možné a v potrebnom množstve a kvalite. Len potom môžu žurnalisti pripravovať spravodajstvo a komentáre, ktoré uspokojia tých politikov, ktorí chcú informovať verejnosť **pravdivo**.

Inými slovami, dostatok kvalitných a rýchlo dodaných informácií bude vo väčšine prípadov viesť aj k pravdivosti posolstiev.

Politici by tiež mali rozumieť, že médiá majú rôznorodé očakávania ohľadom formy, rýchlosti a zdroja správy. Tieto očakávania závisia od druhu média. Napríklad presne napoludnie sú vysielané dva spravodajské rozhlasové programy, ale to je ešte čas, keď vláda zvyčajne ešte rokuje. Bolo by užitočné, keby tlačoví tajomníci vlády zohľadnili požiadavky rozhlasu a poskytlí im prednostne overené a odsúhlasené informácie.

Zdá sa pritom, že o rôznych časových požiadavkách médií sú si vedomí aspoň niektorí politici, ktorí to využívali a využívajú na sebaapresadzovanie.

Je kontraproduktívne, ak politici požadujú od šéfredaktorov opravy, resp. spresnenia na základe tvrdenia, že "fakty sú síce v poriadku, ale politické rozhodnutie bolo iné", prípadne v rámci podobnej argumentácie. Nie je šikovné, ak sa kritizuje "neférové a neetické" správanie médií, keďže sa nám zdá, že médiá ignorujú určité, podľa subjektívneho názoru významné stretnutie alebo pretože médiá zveličili vládne zlyhania, prípadne viac zdôrazňujú negatíva ako pozitíva. Ako sme už uviedli, ide o systémovú črtu práce médií.

Existuje skrytý nátlak na niektoré médiá, resp. na žurnalistov. Tento nátlak je prítomný od morálneho tlaku až po tlak sprostredkovaný šéfredaktormi na príkaz majiteľov, prípadne na základe tlaku veľkých inzerentov.

Existuje prevažne všeobecná zhoda, že poprední politici sa príliš často objavovali v spravodajstve médií. Ide o fenomén, ktorý pravdepodobne súvisí so slovenskou politickou kultúrou, podľa ktorej nadriadení sú automaticky považovaní za najlepších "univerzálnych" expertov a nedopúšťajú sa omylov. Vnútornej ani vonkajšej kritika nie sú vo väčšine prípadov vítané. Slováci sú zvyčajne solidárni so slabými a trpiacimi, často bez ohľadu na to, či ide naozaj o slabých alebo o zaslúžený trest. V komunikačnej praxi sa táto politická kultúra prejavuje tak, že štátni úradníci na nižších pozíciách sú tichí (mlčiaci) až plachí. V kontakte s medzinárodnou verejnosťou to znamená dosť negatívny obraz krajiny. Preto by malo dôjsť k zmene. Na domácej úrovni by mali byť aktívnejšie v komunikácii stredné úrovne úradníctva v spolupráci s tlačovými a informačnými odbormi. V zahraničnej reprezentácii by mala byť skôr presadzovaná mladšia generácia alebo starostlivo vybraní skúsenejší úradníci, prípadne kombinácia skúsených, ale menej asertívnych úradníkov a menej skúsených, ale zase asertívnych mladších úradníkov. Malo by dôjsť k väčšej depolitizácii informácií. V skúmanom období bolo príliš veľa tém a informácií spolitizovaných. Občania aj žurnalisti sa často a oprávnene cítili zmätení tým, že témy, ktoré mali byť v prvom rade predmetom odbornej diskusie, sa stávali objektom politického zápasu. Politici by mali byť schopní vysvetliť existujúce problémy jasne a s dostatočným časovým predstihom. Súčasne by sa politici nemali snažiť byť expertmi na všetko. Žurnalisti boli schopní odhaliť niektoré prípady, keď tzv. odborná argumentácia zakrývala vnútorný politický zápas v rámci politickej strany, alebo v rámci koalície. Napríklad ambiciózný podpredseda jednej politickej strany zvolal tlačovú konferenciu kvôli údajnému zneužívaniu úradného postavenia alebo zdrojov na jednom ministerstve. Minister bol síce z inej politickej strany, ale štátny tajomník bol z

rovnakej strany ako mladý politik. Preto bolo zaujímavé sledovať neistotu mladého politika, keď sa ho novinári spýtali, prečo vlastne zvolal tlačovú konferenciu na túto tému, keď tento problém mohol vyriešiť prostredníctvom stranického kolegu - štátneho tajomníka na danom ministerstve.

Skúsenejší žurnalisti často so znepokojením sledujú príliš blízke vzťahy mnohých mladých žurnalistov s politikmi, a to aj s členmi vlády. Relatívna blízkosť vzťahov politikov a novinárov umožňuje prelínanie žurnalistiky a vzťahov s verejnosťou alebo selektívne kritickú žurnalistiku. Mladí žurnalisti však majú zvyčajne aj menej rešpektu pred "vrchnosťou".

Niektoré redakcie sa snažia zabrániť nadviazaniu príliš úzkych vzťahov medzi žurnalistami a politikmi častou výmenou žurnalistov v rámci zamerania na určitú oblasť alebo určitých politikov (cirkulácia). Inými slovami, žurnalisti neinformujú len o jednej strane alebo len o jednom politikovi.

Záujem politikov o úzke vzťahy s médiami, a vo väčšine prípadov slabá finančná situácia redakcií, v niektorých prípadoch vyústili v relatívne ľahký prístup bohatých a vplyvných do spravodajstva médií. Niektorí žurnalisti tvrdia, že bohatí alebo inak vplyvní ľudia sú schopní prezentovať svoje predstavy v niektorých médiách takmer neobmedzene alebo aspoň im je umožnená reakcia na publikované alebo vysielané tvrdenia. V praxi je častejšia nenápadná a občasná manipulácia médií zo strany niektorých vlastníkov médií. Osobné a podnikateľské záujmy a konflikty niektorých podnikateľov v mediálnej oblasti (a iných oblastiach) s podnikateľmi v iných oblastiach sú takto "nenápadne" reflektované v médiách. Pre nezainteresovaných ide o ťažko postrehnuteľný jav.

Pluralita informácií je prevažne zaručená, ale cenou sú uzavreté alebo neexistujúce diskusie v médiách. Inými slovami, šéfredaktori a zodpovední redaktori často nedajú priestor najkontroverzejším, ale dobre vyargumentovaným názorom, prípadne neumožnia dlhší priebeh určitej diskusie.

Odmietnutie diskusie s určitým politickým protivníkom je videné zo strany žurnalistov ako prejav chýbajúcej odvahy. Ani odpovede typu "necítim potrebu odpovedať na túto otázku" neprispievajú k porozumeniu v komunikácii so žurnalistami alebo občanmi.

Pokiaľ ide o prezidenta, mnohí žurnalisti tvrdia, že buď nerozumie otázkam alebo odpovedá tak, že väčšinou nie sú jeho odpovede spravodajsky využiteľné. Ani obviňovanie televízie z pokusov o cenzúru jeho prejavov neprispievajú k porozumeniu v kontaktoch s médiami, najmä keď postup médií bol v súlade so zákonným obmedzením publikovania politických stanovísk počas predvolebného moratória.

Ak to zhrnieme, v mnohých prípadoch chýbajú jasné neformálne pravidlá, ktorými by sa mohli riadiť politici aj žurnalisti.

Informácie poskytované tlačovými a informačnými odbormi sú často považované za formálne, príliš všeobecné. Na špecifické otázky je možné dostať odpovede zvyčajne až po dlhšom čase. Úradníci majú tendenciu posúvať žiadosti o informácie, resp. odkazovať žiadateľa na iné zdroje. Redaktori, píšúci o medzinárodných udalostiach sa sťažujú, že neexistuje dostatočná koordinácia

plánovania zahraničných ciest so žurnalistami. Aj pomoc štátnych orgánov pri získavaní víz by bola pozitívnym prínosom k vzťahom medzi médiami a politikmi. Dobrá komunikácia a dobré vzťahy sa budujú aj prostredníctvom takýchto dôležitých maličkostí. Zdvorilosť a ochota služobne stredných a nižších štátnych zamestnancov výrazne ovplyvňuje vzťahy s médiami (ale priamo a výrazne neovplyvňuje mieru kritiky činov politikov).

Pri pobyte v zahraničí politici často neberú do úvahy priebežnú potrebu rýchlych a stručných informácií pre kontinuálne spravodajstvo. V tomto prípade by snád mali byť uprednostnené verejnoprávne médiá, najmä však Slovenský rozhlas a možno aj spravodajská televízia TA-3.

Niektorí žurnalisti sa sťažujú, že nielen zahraničné (t.j. požadované v zahraničí), ale aj domáce termíny na rozhovory sa často menia. Uvedený prístup naznačuje, možno neoprávnené a neúmyselné, znaky dezorganizovanosti.

Žurnalisti mimo Bratislavu sú prevažne komunikačne ignorovaní ústrednými orgánmi, ale treba dodať, že ich informačné potreby sa zdajú byť uspokojené aj za súčasného stavu.

Niektorí zahraniční novinári, ale aj diplomati vytykali slovenským žurnalistom nesmiernu, podľa niektorých názorov až brutálnu a jednostrannú kritiku činnosti prvej Dzurindovej vlády. Málo boli hodnotené pozitíva vládnutia. Niektorí opísali Mikuláša Dzurindu ako šikovného politika, ale menej šikovného komunikátora. Dzurinda sa skutočne niekedy zdal ako by bral otázky žurnalistov ako útok na svoju osobu. Postoje žurnalistov môžu čiastočne odrážať hlboké dezilúzie po spočiatku veľkých nádejách v spoločnosti. Niektorí intelektuáli hovorili o období, v polčase vládnutia prvej vlády M. Dzurindu a súčasne, zhodou okolností aj na prelome tisícročia, ako o jednej z najväčších morálnych kríz v spoločnosti. Skutočne, len polovica občanov vyjadrovala na konci roka 2001 spokojnosť s fungovaním demokracie na Slovensku. Objektívne treba uznať, že v Poľsku bola situácia podobná, a len o niečo lepšia bola situácia v Maďarsku a Česku (Klingemann 2001).

Všeobecne možno skonštatovať, že opísané správanie žurnalistov a médií odráža potrebu krízy alebo konfliktu ako najprítlačlivejšieho spravodajského materiálu. Verejnoprávne médiá by ale mali mať iné kritériá spravodajstva. Samozrejme, ak jestvuje politická, spoločenská alebo ekonomická kríza, treba o nej primerane informovať. Nie je správne tváriť sa, že kríza neexistuje. Iné je však, ak médiá vytvárajú alebo spoluvytvárajú krízu. O čo v skutočnosti ide, je samozrejme, niekedy veľmi ťažké rozhodnúť bez dostatku informácií a vzhľadom na tlak času. Raboy a Dagenais (1992, 3-4) tvrdia, že samotné označenie (alebo neoznačenie) určitej situácie ako "kríza" je samé osebe ideologický a politický akt. Rozhodovanie o tomto kontexte a štruktúrovanie spôsobu, akým sú tieto hodnotenia prezentované verejnosti, sa stalo jednou z kľúčových úloh médií. V určitom zmysle médiá žijú z kríz a sú ohrozené bežným stavom vecí. Médiá budú, tvrdia Raboy a Dagenais, venovať viac pozornosti vytvorenej kríze ako reálnej kríze, ktorá by ich mohla nepriamo ohroziť ako inštitúcie. Pre spoločenských aktérov sa vyprovokovanie krízy stáva formou získania moci alebo spoločenskej kontroly, uzatvárajú Raboy a Dagenais.

Na Slovensku je to súkromná televízia Markíza, ktorá svojou podstatou (t.j. na zisk orientovaný podnik) a svojimi politickými ambíciami (jeden z kľúčových vlastníkov založil politickú stranu

ANO, ktorá sa dokonca po voľbách v septembri 2002 stala súčasťou vládnej koalície), úplne zámerne hľadala napätia a krízy vo vládnej koalícii. Za takýchto podmienok narastá úloha štátnych orgánov dozoru, ako je v tomto prípade Rada pre vysielanie a retransmisiiu.

V období do roku 1998 to bola zámerná politika niektorých politikov, ktorí vyvolávali krízové stavy v spoločnosti.

Nie je správne, ak sa verejnoprávna televízia alebo rozhlas snažia o súťaženie so súkromnými médiami v obsahu spravodajstva. Prijatá Charta spravodajstva STV tvrdí, že na jednej strane STV konkuruje (je konkurentom) komerčným elektronickým médiám a na druhej strane sa v Charte píše, že STV sa má snažiť o poskytnutie divákovi maxima spoločensky závažných a dôležitých informácií. Nie je celkom možné skombinovať jedno aj druhé. V každom prípade, nestačí len informovať o udalosti alebo jave, ale verejnoprávna televízia by mala pridať analytické relácie. Toto je kľúčová úloha verejnoprávnych médií. STV a Slovenský rozhlas by si mali určiť svoju "verejnoprávnu (a teda aj verejnoprospešnú) cestu" a ísť ňou bez ohľadu (až na výnimky) na to, čo vysielajú komerčné médiá. Verejnoprávne médiá by mali vytvoriť a udržať diskurzívny charakter verejnej komunikácie. Ak vytrvajú na tejto ceste, v konečnom dôsledku by mali z tohto prístupu profitovať tak médiá, ako aj verejnosť. Bude tak preto - ak nie z iného dôvodu - lebo ako napísal McQuail (1995, 18), zdroje informácií, myšlienok a komentárov, ktoré budú vnímané ako *dôveryhodné*, zostanú neocenenými a to najmä v období nadbytku informácií.

Existujú aj iné dlhodobé politické dôsledky činnosti médií. Médiá za určitých okolností ovplyvňujú (viac alebo menej) stabilitu politického systému. Výskum potvrdzuje, že médiá sa nemôžu úplne zbaviť svojej zodpovednosti za vývoj v spoločnosti. Wolling (2000) tvrdí, že existuje významný vzťah medzi negatívnym politickým spravodajstvom a negatívnym hodnotením legitimacy politického systému. Platí aj, že extrémne negatívne spravodajstvo nemá priamy vplyv na vnímanie legitimacy, resp. nelegitimity politického systému. Je síce pravda, že niektoré médiá, najmä tlač, ovplyvňujú názory ľudí, ale omnoho dôležitejším faktorom v rozhodnutí občanov podporiť demokratický politický systém zohrávajú skúsenosti ľudí s fungovaním ekonomiky a politiky. Platí aj, že čím negatívnejšie sú politické udalosti oznamované, tým skôr občania považujú tieto informácie za pravdivé. Okrem toho, čím nekritickejšie je spravodajstvo akceptované, tým negatívnejšie je verejnosťou hodnotený politický systém. Preto Wolling odporúča, aby médiá zdôrazňovali pozitívne črty demokratického politického systému, napríklad potenciál pre mierové riešenie politických konfliktov. Médiá by mali uviesť, že ich úlohou je kritizovať, pretože to napomáha prežitiu demokracie a súčasne kritika je základnou črtou demokracie.

Výskum Moya a Scheufelea (2000) naznačuje, že čítanie novín a sledovanie televíznej zábavy vplyva priaznivo na sociálnu dôveru, kým sledovanie televíznych správ znižuje dôveru v iných. Autori tiež tvrdia, že politická dôvera vôbec nie je funkciou médií, ale skôr vyplýva zo vzdelania a politickej ideológie. Zdá sa ale, že sledovanie médií má výrazný vplyv na úroveň sociálnej dôvery a súčasne absencia sociálnej dôvery môže viesť k nízkej úrovni politickej dôvery. Autori teda tvrdia, že médiá sú schopné napomôcť fungovaniu demokracie nielen z krátkodobého, ale aj z dlhodobého hľadiska.

KOMUNIKÁCIA VLÁDY Z POHLĀDU OBČANOV

Verejnost' s prístupom k informáciám nie je to isté ako informovaná verejnost'. Existuje rozdiel medzi "informáciami zahlteným" občanom a "informovaným občanom", t.j. osobou, ktorá má k dispozícii nielen informácie, ale aj má na ne názor, keďže pozná rôzne pohľady na ten istý problém a vie si na základe svojich preferencií si usporiadať význam predkladaných informácií pre seba.

Michael Schudson, profesor komunikácie, 1995

Niektorí žurnalisti tvrdia, že slovenskí občania stotožňujú žurnalistov so zdrojom informácií. To môže byť pravda najmä u starších občanov. Čo je však dôležitejšie, staršia a časť strednej generácie nedôveruje informáciám a stále číta "medzi riadkami". Tiež je pravda, že mnohí občania sú stále dosť naivní. Empirický výskum dokazuje, že väčšina občanov si myslí, že štát je takmer všemocný a že štát by sa mal starať o čo najväčšie množstvo záležitostí. Takýto postoj nepochybne výrazne ovplyvňuje komunikáciu politikov, alebo aspoň chápanie komunikácie zo strany politikov. Ak vzniknú nejaké problémy, mnohí občania si pamätajú len heslovité posolstvá: je málo peňazí a tento fakt, táto informácia alebo tento politik nás ohrozujú (náš pokoj, náš blahobyť).

Najmä starší občania nerozlišujú medzi prezidentom, parlamentom a vládou. Výskum dokazuje, že asi polovica občanov vykazuje tendenciu vnímať tieto tri zložky štátnej moci ako jedno teleso. Podobne veľa občanov si dosť zjednodušene myslí, že ministri sú akoby podriadení predsedovi vlády a preto musia robiť, čo im nariadi. Nevnímajú určitú autonómnosť ministrov vyplývajúcu aj z koalíciej formy vlády.

Občania prejavujú tendenciu prehliaďať negatívne črty obľúbených politikov. Občania sú aj dosť pesimistickí ohľadom svojich schopností zmeniť svoje okolie.

Vo všeobecnosti občania zreteľne vnímajú, že mnohí politici sa snažia vyhnúť priamej odpovedi na otázku a že niektorí nemohli zbohatnúť legálnou cestou. Občanov poburujú nespravodlivosť a korupcia, ale pritom sa na nej sami často podieľajú. Osemdesiat percent občanov verilo v skúmanom období, že verejne činné osoby uprednostňujú svoje záujmy pred záujmami verejnosti. Išlo pritom o kritiku, ktorá sa vzťahovala najmä na členov vlády a parlamentu (Sme, 6. 3. 2002, s. 2). Za takýchto podmienok je nesmierne ťažké presviedčať občanov o čomkoľvek.

Iný prieskum odhalil v máji 2002 názory občanov na výkon vlády vo všeobecnosti a v konkrétnych oblastiach (rezortoch). Priemer bol 3,7 na päťstupňovej stupnici. Najhoršie bola hodnotená nezamestnanosť (resp. politika v oblasti zamestnanosti) a boj proti korupcii. Najlepšie výsledky boli dosiahnuté podľa mienky občanov v starostlivosti o maďarskú menšinu a v integrácii do NATO a EÚ (Sme, 4. 6. 2002, s. 5 a Pravda, 4. 6. 2002, s. 2).

Vo všeobecnosti, tí občania, ktorí sledujú médiá (asi polovica obyvateľov číta pravidelne

dennú tlač) a najmä tí, ktorí sa zaujímajú o politiku, očakávajú racionálnu diskusiu o témach, ktoré ich zaujímajú. Tieto témy zahŕňali v sledovanom období najmä nezamestnanosť, zdravotníctvo, morálku v spoločnosti, korupciu a vzdelávanie. V žiadnej z týchto oblastí nevnímali občania vládu (činnosť vlády) v rokoch 1998-2002 horšie ako vládu v rokoch 1994-1998 (Zubo 2002). Takýto údaj nám však dokazuje aj to, že tieto problémy tu boli pravdepodobne latentne prítomné už dlhšie a boli videné, resp. vnímané ako kritické oblasti spoločenského života dlhší čas. Skutočne, nezamestnanosť, zdravotníctvo, životná úroveň a kriminalita boli označené ako najdôležitejšie problémy slovenskej spoločnosti v období január 1997 až január 2000 (Názory, č. 3, 2000, s. 34). Politici by si mali byť vedomí, že sú pod sústavnou kontrolou nielen médií, ale aj radových občanov. Samozrejme, len časť občanov sa zaujíma o politiku, ale títo občania potom ovplyvňujú názory menej zainteresovaných a menej informovaných občanov. Ide o tzv. názorových alebo mienkotvorných ľudí v rodine, prípadne na pracovisku alebo v mieste bydliska. Napríklad minister zahraničných vecí raz vyhlásil, že ak sa Slovensko nestane členským štátom NATO, tak sa stane druhotriednym štátom. Jeden z občanov, ktorý pozorne sleduje politiku a výroky politikov si však overil, že Rakúsko ani Fínsko nie sú členskými štátmi NATO. Ide pritom o štáty, ktoré majú veľmi vysokú životnú úroveň. Ako je možné, čudoval sa tento občan, označiť Rakúsko za druhotriedny štát len na základe toho, že nie je v NATO? Politici by nemali podceňovať schopnosti občanov a mali by veľmi opatrne zvažovať svoje výroky.

Občania sa často obracajú s otázkami a sťažnosťami priamo na ministerstvá a iné úrady. V tomto smere sa zdalo byť v rámci ministerstiev centrom záujmu občanov Ministerstvo financií. Len v roku 2001 sa obrátilo viac ako 1200 občanov na toto ministerstvo so žiadosťou o informácie, kým napríklad Úrad vlády zaznamenal len niečo ako 700 požiadaviek v tom istom období. Vo všeobecnosti sa však dá povedať, že najviac rôznorodých žiadostí a sťažností dostáva Úrad vlády. Len rôznymi sťažnosťami a žiadosťami o pomoc sem prichádza asi 500 mesačne.

Zamestnanci pracujúci v oddeleniach styku s verejnosťou tvrdia, že mnohí, najmä starší občania, oceňujú možnosť osobného styku s pracovníkmi poskytujúcimi informácie.

Niektorí občania kritizovali predsedu vlády, pretože sa im zdalo, že sa často opakoval, sľúbil príliš veľa vecí, ale menej aj splnil. Skúsený sociológ tvrdil, že asi najkontroverznejší sľub Mikuláša Dzurindu pred voľbami v roku 1998 - dvojité zvýšenie reálnych miezd v priebehu štyroch rokov - nezabudlo 95 % občanov. Sociologický výskum však potvrdzoval, že cieľová voličská skupina tento sľub brala s rezervou. Už na prelome rokov 2001/2002 mnohí občania kritizovali fakt, že predseda vlády sa častejšie predstavoval ako predseda SDKÚ, než ako predseda vlády. Väčšina opýtaných občanov súčasne vysoko hodnotila zahraničné úspechy vlády, vrátane schopnosti predsedu vlády presadiť sa v programe Larry King's Live na CNN. Niektorí občania však poznamenali, že tieto zahraničné cesty akoby slúžili viac na sebaubezpečenie vlády a ako náhrada za málo reálne úspechy doma. Občania požadujú od vlády jasné stanoviská a nielen sledovanie zahraničných názorov. Jadrom pozornosti vlády by mala byť, ako asi v každej krajine,

domáca politika.

Veľa občanov oceňovalo schopnosť predsedu vlády udržať pokope personálne a ideologicky veľmi rôznorodú koalíciu. Najmä však občania zaregistrovali, že komunikácia vlády ako celku neexistuje. Absencia jednotnej komunikácie bola osobitne výrazná v poslednom roku vládnutia. Občania tiež kritizovali, že vláda koncom roku 1998 príliš veľa času stratila kritizovaním predchádzajúcej vlády. Občania veľmi jasne zaznamenali neschopnosť vlády zvládať krízové situácie, resp. komunikáciu počas krízovej situácie. Zahraniční Slováci mali tendenciu opisovať politiku v danom období ako "veľa slov a málo činov".

Zástupcovia mimovládnych organizácií boli tiež kritickí ohľadne komunikácie a spolupráce s vládou, ale oceňovali snahu vládu (Turanský 2002).

Pokiaľ ide o komunikáciu poslancov v sledovanom období, tak zaujímavé výsledky priniesol experiment denníka Sme. Redaktori oslovili pod vymysleným menom s otázkami 50 členov parlamentu, vrátane jedného mimoparlamentného politika. V priebehu troch týždňov odpovedali len jedenásti, a jeden e-mail sa vrátil ako nedoručený (Sme, 25. 2. 2002, s. 19). Aj to jasne svedčí o úrovni komunikácie poslancov s občanmi.

Zároveň možno konštatovať, že občania hodnotia dôveryhodnosť vlády (aj) na základe toho, čo politici hovoria v médiách. Občania vyjadrili záujem o čestné, realistické záväzky a sľuby, založené na dôveryhodnom vysvetlení reálnej situácie. Ocenia viac činov a menej sľubov. Možno aj v uplatnení takejto rétoriky možno hľadať nečakané vysvetlenie úspechu SDKÚ a ďalších strán vo voľbách v roku 2002.

ZÁVERY

Tlač, verejnosť a politika vzájomne vytvárajú jeden druhého. Vytvárajú priestory a úlohy vo vzájomnom vzťahu, a keď niektorý člen tohto vzťahu sa vyčlení z tejto symbiózy, tak sa tieto vzťahy nevyhnutne rozpadnú.

James W. Carey, 1999, 53

Politická komunikácia bude vtedy úspešná, ak umožní občanom účasť, namiesto toho, aby sa im politika predávala ako tovar.

Michael Behrent, 2000, 86

Niektorí pracovníci komunikačných odborov sa sťažujú na agresivitu médií alebo na ich nezaujímajúce o skutočne dôležité témy, t.j. o také, ktoré by skutočne mali veľký dopad na občanov. Z perspektívy štátnych zamestnancov médií príliš uprednostňujú senzácie, triviality a škandály. Táto argumentácia nie je nejako prekvapujúca, pretože je v súlade s našimi poznatkami, aké sú kritériá výberu správ médií aj v iných krajinách. Ako napísal známy mediálny odborník Denis McQuail (1995, 14): "Dôležitosť je hodnotená viac pohľadom médií na to, ako dlho správa zaujme recipientov než nejakým zvažovaním záujmov spoločnosti. Súčasne médiá sa sústreďujú na osobnosti a hľadajú škandály a nespravodlivosť." Žurnalisti často namiestajú, že podstatné informácie je ťažké dostať od ministerstiev a ostatných úradov oficiálnou cestou.

Všeobecne platilo, že bolo veľa spolitizovaných informácií ale málo faktov s vysvetleniami. Komunikácia vlády by mala vziať do úvahy aj trendy zo zahraničia, kde sa vládna komunikácia postupne sústreďuje menej na obsah posolstiev ale viac na rozhodovacie procesy a príčiny, tiež ciele konkrétnych politických rozhodnutí (Ruhstroth-Bauer 2000).

Politici by možno mali viac žiadať negatívnu spätnú väzbu od svojho najbližšieho okruhu spolupracovníkov a poradcov a nezabúdať "predávať" svoje úspechy (na neúspechy upozornia médiá a opoziční politici).

Na základe predloženej analýzy odporúčame:

A) VLÁDA BY MALA ZVÁŽIŤ:

1. POTREBU DOHODNÚŤ SA NA JEDNOTNEJ KOMUNIKAČNEJ STRATÉGII V RÁMCI KOALÍCIE VO VLÁDE AKO AJ V PARLAMENTE

Uplatniť zrozumiteľnú, presvedčivú a dobre organizovanú komunikáciu vlády je nevyhnutným, hoci nie dostatočným predpokladom úspešného vládnutia. Je to jedna z výziev

vládnutia demokraticky zvolených vlád, ktoré sú pod sústavným dozorom médií a väčšej časti spoločnosti. Šírenie protikladných informácií až obvinení zo strany koalíčných partnerov, ako aj nízka schopnosť zvládať komunikáciu v krízových situáciách a celkovo chýbajúca komunikačná stratégia sa ukázali ako sebazničujúce, a nepochybné významne prispeli k imidžu a popularite prvej vlády Mikuláša Dzurindu. Občania a žurnalisti nemusia vedieť všetko, nechcú vedieť všetko a ani si všetko nepamätajú, ale jasne zaznamenali nejednotnosť a nesúlad vyjadrení koalíčných predstaviteľov v období 1998-2002. Imidž vlády ako jedného celku je dôležitý, keďže občania intuitívne chápu, že pri častej a zásadnej nejednotnosti názorov:

- a) len ťažko môže prísť k zhode
- b) prípadne k zhode dôjde neskoro
- c) prípadne sa neprijme najlepšie možné riešenie ale skôr nevyhovujúce polovičaté riešenie

Každá táto situácia v konečnom dôsledku ohrozuje akcieschopnosť vlády.

Vzhľadom na nutnosť zásadných reforiem v rôznych oblastiach v období po voľbách v roku 2002 stúpa dôležitosť premyslenej vládnej komunikačnej stratégie. Musíme zdôrazniť, že rozhodujúce budú činy, prípadne nečinnosť a profesionálna komunikácia môže pomôcť len čiastočne.

Občania a do istej miery aj médiá v medzivolebnom období chcú vidieť vládu ako jeden celok a nie ako ad hoc koalíciu politických strán (hoci to zodpovedá realite) a politikov, ktorí presadzujú svoje, či už stranícke, lobistické alebo osobné záujmy. Preto by bolo užitočné, **aby jedným z prvých bodov budúcej koalíčnej zmluvy bola dohoda ohľadom spoločnej komunikačnej politiky**. Je pravdepodobne iluzórne dosiahnuť úplnú jednotu, ale určité pravidlá by mali byť stanovené, dodržiavané a v prípade porušenia sankciované.

V tejto súvislosti treba uviesť, že prvé kroky novorodiacej sa vládnej koalície po voľbách v septembri 2002 prevažne splňali tieto požiadavky. Novým a staronovým koalíčným partnerom sa prevažne podarilo rokovať tak, aby nedochádzalo zo strany jednotlivých partnerov k rozporným a predčasným vyhláseniam pre médiá. Je vhodné oceniť, že politici nepodľahli tlaku kritiky niektorých žurnalistov, ktorí sa dožadovali predčasných a väčšinou skôr menej podstatných ale potenciálne konfliktných informácií z neukončených rokovaní (napr. mená budúcich ministrov). Môžeme sa oprávnene domnievať, že zvolený komunikačný prístup nových koalíčných partnerov prispel k rýchlosti a navonok relatívnej hladkosti rokovaní, a teda v konečnom dôsledku bol na prospech celej spoločnosti.

2. POTREBU KOORDINÁCIE KOMUNIKAČNEJ POLITIKY A JEJ ŠTRUKTURÁLNEHO ZABEZPEČENIA V RÁMCI ÚRADU VLÁDY

Proaktívna a nie reaktívna komunikačná stratégia musí byť pripravená a uskutočňovaná vysoko motivovanými a dobre vzdelanými tlačovými a komunikačnými odborníkmi **z jedného miesta**. Preto by sa buď súčasný Tlačový a informačný odbor vlády (či už len so súčasnými alebo aj s novými pracovníkmi, a to aj bez zmeny názvu) mal stať centrálnym koordinačným miestom

komunikácie vlády, alebo Oddelenie analýz a plánovania Kancelárie predsedu vlády by malo prevziať na seba túto úlohu po určitej kapacitnej reštrukturalizácii, prípadne by sa mala vytvoriť nová koordinačná jednotka.

V súčasnosti sú existujúce štruktúry zamerané na operatívnu prácu, resp. pohltené do operatívnej práce a chýba tak strategické plánovanie, ako aj z toho vyplývajúca potrebná horizontálna a vertikálna koordinácia. Kľúčom k úspechu potom bude **nájsť vhodnú osobu**, ktorá by spĺňala osobnostné i profesionálne predpoklady na vytvorenie takého pracoviska, resp. na pretvorenie existujúceho pracoviska alebo na koordináciu všetkých komunikačných činností. Autor tejto štúdie nemal možnosť podrobne preskúmať činnosť a personálne obsadenie jednotlivých existujúcich pracovísk, a preto nemôže podať vierohodné odporúčania v tomto smere (v prípade záujmu vlády je možné takéto hodnotenie uskutočniť). Treba ale zdôrazniť, že aj v rámci Úradu vlády existujú pracovníci, ktorí sa vyznačujú vynikajúcim koncepčným a analytickým myslením, ako napríklad Mgr. Mária Ondruchová, v tom čase výskumu vedúca Oddelenia analýz a plánovania. Ako uvádzame ďalej, aj v rámci ministerstiev je možné nájsť mimoriadne schopných a iniciatívnych úradníkov, ako je napríklad Ing. Katarína Remiašová z (vtedy) Ministerstva výstavby a regionálneho rozvoja alebo Andrea Krajniaková, v tom čase riaditeľka Odboru tlače a informácií na Ministerstve spravodlivosti. Úzka spolupráca takýchto takmer ideálnych pracovníkov by mohla priniesť pozoruhodné výsledky.

Centrálny komunikačný odbor by sa potom mal zamerať na tri kľúčové oblasti aktivít:

- *manažment, plánovanie a koordináciu komunikačných aktivít*
- *vzťahy s médiami a analýzu*
- *komunikačné služby*

V záujme dosiahnutia týchto cieľov centrálny komunikačný odbor musí:

- vypracovať každoročný **vládni strategický komunikačný plán**
- zabezpečiť jasné pochopenie komunikačných priorít a cieľov vlády zo strany ministerstiev a zahrnutie kľúčových tém do strategických komunikačných plánov ministerstiev
- zabezpečiť, aby **návrhy na rokovanie vlády obsahovali dobre premyslené plány na komunikáciu** (prípadne utajenie) zámerov
- dozerat' na a koordinovat' krízovú komunikáciu a komunikáciu kľúčových tém zo strany iných štátnych orgánov

- vypracovať týždenný zoznam kľúčových oznámení, ktoré budú dobre premyslené a nebudú navzájom v rozpore
- fungovať ako skutočná centrálna jednotka pre všetky komunikačné aktivity v rámci vlády. V praxi by to znamenalo organizovanie pravidelných stretnutí za účelom výmeny informácií, aktualizovanie kľúčových tém a priorít vlády, ktoré by mali byť komunikované, spoluurčovanie výskumných priorít Ústavu pre výskum verejnej mienky pri Štatistickom úrade SR a rozhodovanie o ich publikovaní, diskusie o získaných skúsenostiach a organizovanie prakticky zameraných seminárov v oblastiach ako je elektronická komunikácia, vzťahy s médiami a komunikačné plánovanie.
- **kontinuálny monitoring, hodnotenie a prispôsobovanie komunikačných stratégií**

Ako som už uviedol, centrálny komunikačný odbor pripraví ročný komunikačný plán vlády, ktorý by mal byť rozpracovaný aj na úrovni ministerstiev prípadne iných orgánov štátnej správy. Tento plán by mal zahŕňať:

- analýzu súčasného stavu verejnej mienky a médií (ktoré druhy médií a ktoré médiá použijeme) a faktory, ktoré môžu ovplyvniť úspech alebo zlyhanie komunikačných cieľov
- komunikačné ciele (krátkodobé a dlhodobé)
- hlavné témy (ktoré témy a ako často ich použijeme v akom poradí?)
- kľúčové ciele skupiny (koľko percent z cieľovej skupiny chceme ovplyvniť a koľkými témami)
- podrobný plán pre oznámenie a vysvetlenie zamýšľaných úloh vlády v danom roku
- hlavné termíny začatia (a orientačne aj ukončenia) hlavných iniciatív v priebehu roka, ktoré si vyžadujú horizontálnu komunikačnú koordináciu

Centrálny komunikačný odbor by mal tieto celoročné ciele rozpracovať na jednotlivé mesiace. **Vládny program, plán hlavných legislatívnych úloh a plán zasadnutí vlády by mali vytvoriť základ pre centrálny vládny komunikačný plán.** Preto je nevyhnutné, aby všetky materiály, ktoré pôjdu na rokovanie vlády, obsahovali ako súčasť komunikačný plán. Komunikačný plán by mal zhodnotiť stav verejnej a odbornej mienky, možnú reakciu médií, ďalej formu, obsah, čas a spôsob šírenia informácií a možnosti reakcií na možnú kritiku.

Okrem toho centrálny komunikačný odbor by mal **vytvoriť všeobecne platné komunikačné smernice štátnych orgánov.** Tieto pravidlá by mali zahrnúť

- základné princípy (ako napríklad nestrannosť komunikácie, potreba kontroly efektívnosti vynakladaných prostriedkov)
- určiť úlohy a zodpovednosť
- poskytnúť smernice na komunikovanie vlády (napríklad akákoľvek korešpondencia prostredníctvom e-mailu alebo faxu či telefónu by mala byť zodpovedaná do dvoch hodín, ten istý deň alebo do 24 hodín, pokiaľ neexistujú objektívne prekážky)
- určiť pravidlá pre koordináciu aktivít ako sú napríklad inzercia a prieskumy verejnej mienky

3. POTREBU LEPŠIEHO PLÁNOVANIA KOMUNIKAČNÝCH TÉM V RÁMCI JEDNOTLIVÝCH ŠTÁTNYCH ORGÁNOV A MEDZI NIMI

Úzka spolupráca medzi tlačovým a informačným odborom Úradu vlády a ostatnými štátnymi orgánmi je nevyhnutná na presadenie konkrétnej vládnej stratégie. Komunikačné plány ostatných štátnych orgánov by minimálne nemali byť v protiklade s komunikačnými plánmi vlády - ideálom je ich úzke prepojenie a vzájomné dopĺňanie sa. Komunikačné plány by mali byť realistické. Dôležité je tiež postupne prejsť od informovania k vysvetľovaniu. **Informovanie nie je to isté ako komunikovanie.**

Na pravidelných stretnutiach vedúcich pracovníkov komunikačných odborov ostatných zainteresovaných by sa malo **kontrolovať, ako sú jednotlivé komunikačné stratégie uplatňované a aké sú nové problémy na riešenie.** Výsledkom by mala byť pružná spolupráca a tok informácií medzi štátnymi orgánmi a Úradom vlády (ideálne nezávisle od vnútorných koalíčných a osobných sporov) v tých prípadoch, kde tomu tak dnes nie je. Keďže účinná komunikácia je integrálnou súčasťou úplne všetkých iniciatív, **komunikačné plány a rozpočtové prostriedky na ne určené by mali byť zahrnuté do všetkých vládnych plánov. Väčšia pozornosť by mala byť venovaná výberu a poslianiu poradcov politikov. Poradcovia by mali pomáhať určiť dlhodobé priority v jednotlivých oblastiach a ich úspešnú prezentáciu v médiách. Okrem toho by mali existovať asistenti, ktorí by zabezpečovali každodennú odbornú agendu v jednotlivých oblastiach.**

4. POTREBU PROFESIONÁLNEJŠIEHO PRÍSTUPU VO VZŤAHOCH S VEREJNOSŤOU A S MÉDIAMI

Médiá by mali byť chápané ako oheň: životne nevyhnutný a užitočný ale potenciálne vysoko rizikový nástroj. Ak vychádzame z takéhoto chápania médií, po formálnej stránke sú to otvorenosť (ale nie komunikovanie všetkého čo vieme), priateľský prístup a nápomocnosť, ktoré tvoria najdôležitejšiu súčasť úspešnej spolupráce s médiami. Malé chyby médií by mali byť buď

ignorované alebo spomenuté len spôsobom, ktorý neurazí novinárov. Vecná kritika politikov zo strany médií by mala byť videná ako normálna a nesmierne užitočná súčasť demokratickej politiky, ako to nakoniec vyplýva z rozhodnutí Európskeho súdu pre ľudské práva. Preto občas aj asertívne ale slušné správanie médií by malo byť očakávané a akceptované. **Vláda by tiež mala so súhlasom médií definovať poradie, na základe ktorého budú jednotlivé médiá uprednostňované v prípade nedostatku času pre všetky médiá.**

Cieľom by tiež malo byť **informovať verejnosť pravidelne o plnení, resp. neplnení vládneho programu.** Na dosiahnutie takýchto, prípadne iných štandardov vzťahov s médiami by mali byť organizované **pravidelné stretnutia zodpovedných pracovníkov komunikačných odborov, a to tak samostatne, ako aj spolu s pracovníkmi médií.** Pracovníci komunikačných odborov by tiež mali mať **krátke prednášky so základnými informáciami o príprave a prezentácii prejavov pre všetkých štátnych a verejných zamestancov, u ktorých sa dá očakávať, že budú verejne vystupovať alebo pripravovať materiály, týkajúce sa verejných vystúpení.** Cieľom bude dosiahnuť menej neúčinných spolitizovaných informácií, viac vysvetlenia a celkovo proaktívnu namiesto reaktívnej komunikácie.

Mali by sa **pravidelne hodnotiť vystúpenia** nielen predsedu vlády, ale aj kľúčových ministrov doma (a to aj v rámci Hodiny otázok v parlamente, ak sú vysielané v STV, alebo v rámci relácie O päť minút dvanásť) a v zahraničí. Hodnotiť by sa mali obsahové i formálne stránky prejavov.

Pracovníci štátneho aparátu by mali vedieť, kedy a ako (zvyčajne čo najskôr) informovať o negatívnych udalostiach alebo o zlyhaniach (tzv. **manažment krízovej komunikácie**).

Väčšia pozornosť by mala byť venovaná **zahraničnej reprezentácii** Slovenska. Nemalo by sa stávať, že **na nižšej úrovni** sú vysielaní úradníci, ktorí sa v zahraničí vôbec neprejavia ako zástupcovia Slovenska, ale sa venujú turistike alebo nákupom.

Mali by existovať jasné a záväzné pravidlá pre komunikačnú prax. Semináre pre vyšších štátnych úradníkov Úradu vlády a ministerstiev, vrátane štátnych tajomníkov, by sa mohli zamerať viac na koncepty a princípy komunikačného plánovania. Tým by sa snád' dosiahlo vyššie ocenenie koordinovaného a profesionálneho prístupu ku komunikácii s médiami a verejnosťou. Oddelenie pre komunikáciu s verejnosťou Ministerstva výstavby a regionálneho rozvoja mohlo by byť dobrým koordinátorom alebo aspoň vzorom v tejto oblasti.

Aspoň **tlačové a informačné odbory kľúčových ministerstiev by mali mať viac zamestnancov s rozličným profesionálnym zameraním** (napríklad žurnalista, marketingový špecialista, slovenčinár).

Pracovníci komunikačných oddelení (tj. tlačové a informačné odbory, oddelenia pre styk s verejnosťou, tlačoví tajomníci a hovorcovia) by mali mať možnosť spoznať prácu svojich kolegov v zahraničí. **Krátkodobé stáže** by mohli byť veľkým prínosom.

Aj **výskum** na univerzitách a v Slovenskej akadémii vied by sa mal viac orientovať smerom **k vládnym potrebám a prioritám pri vládnutí a komunikovaní**, čoby nebránilo v slobode výskumu. Vláda by však mohla **vypísať výskumné grantové úlohy**, ktoré by riešili čiastkové

úlohy načrtnuté v tejto správe.

5. POTREBU ZLEPŠIŤ VYUŽITIE NOVÝCH KOMUNIKAČNÝCH TECHNOLOGIÍ

Lacné a rýchle komunikačné technológie by mali vytvoriť chrbtovú kosť komunikácie s médiami. **Elektronické adresáre e-mailov a čísiel mobilných telefónov novinárov** by mali byť k dispozícii v každom komunikačnom odbore štátnych a verejných úradov. Podobne ako to robí Tlačový a informačný odbor vlády, SMS správy s mimoriadnymi bleskovými správami sa dajú v takomto prípade poslať v priebehu sekúnd na desiatky mobilov.

Mali by byť **pravidelne dopĺňané a prehľadne štruktúrované internetové stránky**. Uplatnením nových technológií by mal vzniknúť pružný prúd informácií medzi úradmi štátnej a verejnej správy, medzi Úradom vlády a ministerstvami, medzi štátnymi orgánmi a médiami, vrátane regionálnych médií, ktoré sú často neprávom informačne zanedbávané zo strany ústredných orgánov.

Možno by stálo za úvahu sprístupniť verejnosti internetové portály s vládnymi stránkami. **Verejne prístupné internetové portály** by mohli byť umiestnené priamo v úradoch (napríklad v úradoch práce a v knižniciach) a mali by byť bezplatné. Samozrejme, ich využitie by bolo zamerané len alebo prednostne na informácie poskytované vládou, prípadne univerzitami, knižnicami a podobnými verejnoprospešnými zariadeniami.

6. POTREBU PROFESIONÁLNEHO ROZVOJA ŽURNALISTOV, PRACUJÚCICH VO VEREJNOPRÁVNÝCH MÉDIÁCH AKO AJ ZAMESTNANCOV KOMUNIKAČNÝCH/ TLAČOVÝCH/ INFORMAČNÝCH ODBOROV

Zamestnanie v štátnej alebo verejnej službe väčšinou nemôže konkurovať súkromnému sektoru výškou plátov. Ale verejný a štátny sektor by mohol a mal byť atraktívny možnosťami profesionálneho a osobného rozvoja. Vedúci pracovníci by mali nájsť cesty ako motivovať svojich zamestnancov na dosiahnutie vysokokvalitnej práce a ďalšieho samovzdelávania. **Pravidelné odborné semináre a výmenné pobyty medzi zamestnancami verejnoprávných médií a komunikačných odborov** by mali byť samozrejmosťou.

Mali by byť **pravidelné stretnutia politikov a vedúcich vládných úradníkov s vedúcimi, spol'ahlivými a dôveryhodnými žurnalistami na prediskutovanie kľúčových tém**, ako sú napríklad integrácia do EÚ a do NATO. Účastníkmi takýchto stretnutí by mohli byť aj predstavitelia univerzít a mimovládnych organizácií. Vláda by tiež mohla vyvinúť viac úsilia na **oboznámenie žurnalistov s významom médií v liberálnodemokratickej spoločnosti**. Mohli by sa uskutočniť podujatia sponzorované zahraničnými donormi. Vláda by mohla **iniciovat' výmenné pobyty pre žurnalistov, pracujúcich vo verejnoprávných médiách**.

B) VEREJNOPRÁVNE MÉDIÁ BY MALI ZVÁŽIŤ:

1. Potrebu viac sa zamerať na **správy, ktoré sú zvyčajne menej mediálne atraktívne, ale ktoré majú potenciálne veľký vplyv na život občanov.** Tomu by mohla slúžiť **špecializácia novinárov a vhodné kritériá na odmeňovanie žurnalistov.** Správy by mali byť dávané **viac do kontextu.** V televízii by sa viac mali využívať **grafické prvky** (grafy, tabuľky), menej "slepé" ilustračné zábery. Viac sa zamerať na **pozitívne príklady** a úspechy vedcov, umelcov, študentov, atď. Cieľom pritom nie je robiť pozitívnu propagandu, ale iba vyrovnáť prirodzenú tendenciu médií hľadať negatívne správy. Inými slovami, poskytnúť občanovi **komplexnejší a skutočne alternatívny obraz diania doma i vo svete.**
2. Potrebu zamerať **diskusné relácie na témy,** ktoré sa netýkajú len aktuálnych udalostí, ale ktoré majú **dlhodobější dopad** na občanov. Politické **diskusné relácie by nemali používať výrazové prostriedky, ktoré posilňujú daný konfrontačný charakter politiky,** ale zamerať sa na priblíženie politiky alebo politikov občanom. Pozitívny ale aj negatívny príklad v tomto smere predstavuje napríklad relácia Ring.
3. Potrebu **posilniť a viac rozšíriť diskusie o rôznych témach s politikmi, expertmi a občanmi.** Stanoviť si **kritériá výberu tém** (okrem aktuálnych tém) a **kritériá výberu expertov.** Určiť **kritériá výberu osobností** a nájsť **atraktívnejšie formy ich prezentácie** ako len v tradičných rozhovoroch či dialógoch.
4. Potrebu **posilniť schopnosť občanov riešiť problémy, ktoré ich trápia.** V relácii Ako na to... by sa občan oboznámil so správnym postupom pri vybavovaní rozličných vecí a sťažností.
5. Potrebu pravidelne cirkulovať žurnalistov **medzi Bratislavou a regiónmi.** Cieľom by bolo zvýšiť, resp. postaviť na rovnako vysokú úroveň kvalitu práce a súčasne brať do úvahy odlišnosti regiónov.
6. Potrebu umožniť mladým žurnalistom **krátkodobé stáže v zahraničných verejnoprávnych médiách.**

ZDROJE

Rozhovory:

Žurnalisti, úradníci a iní profesionáli

Mária Ondruchová, vedúca Oddelenia analýz a plánovania Kancelárie predsedu vlády, 16.11.2001.

Zenon Mikle, zástupca vedúceho Tlačového a informačného odboru Úradu vlády, 23.11.2001.

Miriám Fiťmová-Kejzlarová, bývalá hovorkyňa predsedu vlády (december 1998 - august 2001), 26.11.2001.

Michal Ivantyšin, zakladateľ a prvý vedúci Komunikačného oddelenia Úradu vlády (teraz Oddelenie analýz a plánovania), 26.11.2001.

Miroslav Hroch, tlačový tajomník Tlačového a informačného odboru Úradu vlády, 27.11.2001.

Karol Farkašovský, šéfredaktor Rádio Slovensko, 27.11.2001.

Gabriela Tosecká, novinárka, Slovenský rozhlas, 27.11.2001.

Pavel Haulík, riaditeľ agentúry MVK, 29.11.2001.

Jaroslav Kollár, vedúci Tlačového a informačného odboru Ministerstva kultúry, 30.11.2001.

Ján Kubík, úradník, Úrad vlády, 3.12.2001.

Jozef Mach, tlačový odbor Ministerstva financií, 3.12.2001.

Zuzana Tóthová, oddelenie pre vzťahy s verejnosťou Ministerstva financií, 3.12.2001.

Mária Miková, riaditeľka odboru komunikácie Ministerstva dopravy, pôšt a telekomunikácií, 3.12.2001.

Katarína Remiašová, oddelenie pre komunikáciu s verejnosťou Ministerstva výstavby a regionálneho rozvoja, 14.12.2001

Juraj Hrabko, novinár denníka Sme, 21.12.2001.

Milan Stanislav, zástupca šéfredaktora denníka Pravda, 15.1.2002

Nora Slišková, redaktor denníka Pravda, 28.1.2002.

Vladimír Miškovský, šéfredaktor denníka Práca, 29.1.2002.

Anna Sámelová, šéfredaktora spravodajstva Rádio Twist, 31.1.2002.

Ivan Brada, redaktor spravodajstva, Slovenská televízia, 3.2.2002.

Andrea Krajniaková, riaditeľka odboru tlače a informácií a hovorkyňa Ministerstva spravodlivosti, 15.2.2002.

Katarína Lukáčová, šéfredaktorka týždenníka Zemplínsky denník, 22.2.2002.

Peter Kasalovský, šéfredaktor denníka Hospodársky denník, 28.2.2002.

Tom Nicholson, šéfredaktor The Slovak Spectator, 15.3.2002.

Tomasz Anusiewicz, UNDP RBEC Bratislava, 19.3.2002

Zuzana Klímová a Peter Ivičič, Tlačový a informačný odbor Úradu podpredsedníčky vlády pre európsku integráciu, 25.3.2002.

Viera Krúpová, vedúca hlavnej redakcie spravodajstva a publicistiky, 26.3.2002

Igor Zemanovič, zástupca vedúcej hlavnej redakcie spravodajstva a publicistiky 26.3.2002.

Tibor Macák, redaktor spravodajstva STV, 26.3.2002.

Tatiana Rosová, poradkyňa pre verejnú mienku a komunikáciu predsedu vlády, riaditeľka agentúry Markant, 11.4. 2002.

Katarína Staroňová, Nadácia občianskej spoločnosti, 15.4.2002.

Petra Juhászová, Kancelária predsedu vlády, 22.4.2002.

Adriana Talajová, vedúca oddelenia pre styk s verejnosťou Kancelárie predsedu vlády, 22.4.2002.

Martin Lengyel, bývalý riaditeľ Tlačového a informačného odboru Úradu vlády (do mája 2000), 20.11.2002

Občania

49-ročný muž, nezamestnaný

36-ročná žena, v domácnosti

55-ročný muž, umelec

41-ročná žena, ekonómka

69-ročná dôchodkyňa

27-ročná zdravotná sestra

20-členná skupiny študentov tretieho ročníka

LITERATÚRA

- Beblavý, Miroslav a Andrej Salner (1999). *Tvorcovia obrazu a obraz tvorcov*. Bratislava: Centrum pre spoločenskú a mediálnu analýzu.
- Behrent, Michael (2000). Politik ist nich Persil. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, r.13, č. 3, s. 81-96.
- Bella, Tomáš a Marian Ďurkovič (2001). Internet. In: Miroslav Kollár a Grigorij Mesežnikov, editori, Slovensko 2001. Súhrnná správa o stave spoločnosti. Bratislava: IVO, s. 671-694.
- Boutros-Ghali, Boutros (1995, Summer). Opinion - the New Authority. *Media Studies Journal*, s. 21-24.
- Campbell, Cole C. (1999). Journalism as a Democratic Art. In: Theodor L. Glasser (editor), *The Idea of Public Journalism*. New York and London: The Guilford Press, s.xiii-xxix.
- Carey, James W. (1999). In Defense of Public Journalism. In: Theodor L. Glasser (editor), *The Idea of Public Journalism*. New York a London: The Guilford Press, s. 49-66.
- Gál, Egon (2000). Politika zástupných problémov. *OS*, č. 3, s. 11-12.
- Gordon, Margaret T. (1995, Summer). Journalists - Professionals in a Market Culture. *Media Studies Journal*, s. 149-154.
- Holina, Vladimír a Andrej Školka (2000). Médiá ako nástroj politickej komunikácie na Slovensku. In: *Zborník masmediálnej komunikácie UCM*, s. 131-171.
- Horský, Michal (1998). Na prvý pohľad sa zdá... *OS*, č. 7, s. 6-7.
- Charta spravodajstva a publicistiky STV. Bratislava, 2001.
- Klingemann, Hans-Dietrich (2001, 14.12.). *Political Performance and Support for Democracy*. Bratislava: Prednáška na workshope Consolidation of Democracy in Central and Eastern Europe: Czech and Slovak Comparative Perspective.
- Mansfeldová, Zdenka a Blanka Řeháková (2001, 14.12.). *Understanding Democracy*. Príspevok prezentovaný na workshope "Consolidation of Democracy in Central and Eastern Europe: Czech and Slovak Comparative Perspective, Bratislava.
- Marshall, Claire a Ruth Cardinal (2001). *Many Voices, One Song: A New Approach to Government Communications in the Republic of Latvia*. Ottawa: Institute on Governance.
- Merritt, Davis (1995, Summer). Public Journalism - Defining a Democratic Art. *Media Studies Journal*, s. 125-132.
- McQuail, Denis (1995, Summer). New Roles for New Times? *Media Studies Journal*, s. 11-19.
- Moy, Patricia a Dietram A. Scheufele (2000). Media Effects on Political and Social Trust. *J& MC Quarterly*, r. 77, č. 4, s. 744-759.
- Mulroney, Brian (1995, Summer). Images that Injure. *Media Studies Journal*, s. 113-115.
- Raboy, Marc a Bernard Dagenais (1992). Introduction: Media and the Politics of Crisis. In: Marc Raboy a Bernard Dagenais (editori), *Media, Crisis and Democracy*. Mass Communication and the Disruption of Social Order. London: Sage Publications, s. 1-33.
- Ruhenstroth-Bauer, Peter (2000). Regierungskommunikation. *Forschungsjournal Neue Soziale*

Bewegungnen, r. 13, č. 3, s. 49-52.

Schudson, Michael (1995, Summer). Creating Public Knowledge. Media Studies Journal, s. 27-32.

Špáni, Ivan (2002, 12.3.). Bezzubá kampaň proti presile lákadiel nebankových subjektov. Hospodárske noviny, s. 3.

Turanský, Vladimír (2002, 14.3.). Čo za zodpovednosť bez financií? Hospodársky denník, s. 5.

Wolling, Jens (2000). Skandalberichterstattung in den Medien und die Folgen für die Demokratie. Publizistik, č. 1, s. 20-36.

Zajac, Peter (1994). Osem a pol problémov ponovembrových médií podľa Petra Zajaca. In: Michal Horský (editor), Novinár a zákony. Bratislava: Nadácia Milana Šimečku, s. 27-33.

Zubo, Matúš (2002, 12.3.). Prieskumy potvrdili, že voliči majú krátku pamäť. Hospodárske noviny, s. 12.

Židek, Pavol (1996). Podiel kresťanstva na súčasnom stave slovenskej občianskej spoločnosti. Sociológia r. 28, č. 5, s. 483-496.

The Right Direction: Depends where you start from. (editorial). The Slovak Spectator, r. 8, č. 10, s. 4.

www.government.gov.sk

www.vlada.gov.sk

www.premier.gov.sk

www.slovakradio.sk/radioinet/index5/index5_prieskum.html

www.ineko.sk

NÁVRH

KONCEPCIE PRÁCE ODDELENIA PRE STYK S VEREJNOSŤOU MINISTERSTVA VÝSTAVBY A REGIONÁLNEHO ROZVOJA SR

I. Vymedzenie činností Oddelenia pre styk s verejnosťou

Oddelenie pre styk s verejnosťou nadväzuje svojou činnosťou na činnosti bývalého Tlačového oddelenia pri Kancelárii ministra MVRR SR.

Činnosti Oddelenia pre styk s verejnosťou (ďalej len OSV), ak má byť dosiahnutý hlavný cieľ – dlhodobý pozitívny image ministerstva, nemožno úzko vyčleniť len na pracovnú náplň pracovníkov tohto oddelenia. Dobré meno MVRR SR a jeho predstaviteľov nie je možné budovať výhradne činnosťami jedného oddelenia. Je dôležité pochopenie a stotožnenie sa s filozofiou a významom budovania image ministerstva a preto na jeho tvorbe sa musia podieľať všetci zamestnanci, oddelenia, odbory a sekcie ministerstva a taktiež všetky organizácie podliehajúce svojou činnosťou pod MVRR SR.

OSV v rámci budovania pozitívneho image MVRR SR a jeho zástupcov plní nasledovných päť funkcií:

1. strategickú a plánovaciu
2. organizačnú a realizačnú
3. komunikačnú
4. poradnú
5. výskumnú a kontrolnú

1. Strategická a plánovacia funkcia OSV

OSV definuje a vymedzuje dlhodobé ciele koordinovanej komunikácie MVRR SR a na ich základe plánuje a určuje operatívne ciele, metódy a nástroje dosiahnutia týchto cieľov.

Hlavným strategickým cieľom koordinovanej komunikácie ministerstva je vybudovanie a udržiavanie dlhodobého skutočného a pozitívneho image, dôveryhodnosti, rešpektu a sociálnej zodpovednosti MVRR SR, ministra a zástupcov ministerstva na základe budovania vzájomného porozumenia medzi verejnosťami s ministerstvom a prostredníctvom informovania a vzdelávania týchto verejností.

Na základe definovania strategického cieľa koordinovanej komunikácie OSV vymedzuje základné podmienky a kroky fungujúcej komunikačnej politiky MVRR SR, ktoré sú:

- vymedzenie vnútorných a vonkajších verejností, s ktorými ministerstvo komunikuje (viď kapitola II., B)
- definovanie cieľov komunikačnej politiky MVRR SR s vonkajšími a vnútornými verejnosťami (viď kapitola II., A)
- vymedzenie efektívnych nástrojov a metód koordinovanej komunikácie ministerstva (viď kapitola III.)
- vybudovanie kvalitného obojsmerného vnútorného a vonkajšieho informačného a komunikačného systému ministerstva
- vymedzenie práce OSV a jeho postavenie v organizačnej a riadiacej štruktúre ministerstva

2. Organizačná a realizačná funkcia OSV

OSV v odbornej spolupráci so sekciami a oddeleniami, organizuje a riadi personálnu, finančnú, časovú a odbornú realizáciu vybraných metód a nástrojov dosahovania strategických, čiastkových a operatívnych cieľov v súlade so strategickými cieľmi a filozofiou koordinovanej komunikácie ministerstva.

Plánovaním a implementáciou nástrojov a metód koordinovanej komunikácie Oddelenia pre styk s verejnosťou sa vytvoria podmienky, v ktorých sa menia negatívne postoje verejností ku MVRR SR, akými sú najmä nepriateľstvo, predsudky, apatia a ignorancia, na postoje pozitívne, ako sú sympatia, akceptovanie, záujem, poznanie a pochopenie filozofie a činnosti MVRR SR.

Pre jednotlivé verejnosti ministerstva, v odbornej spolupráci so sekciami, odborními a oddeleniami, OSV organizuje, koordinuje a realizuje, prostredníctvom komunikačných nástrojov, nasledujúce úlohy a ciele:

a) úlohy a ciele koordinovanej komunikácie MVRR SR s jeho vonkajšími verejnosťami sú:

- informovanie vonkajšej verejnosti o ministerstve, o jeho činnostiach a predstaviteľoch,
- budovanie a zefektívnenie obojstrannej komunikácie, informovanosti a spätnej väzby medzi vonkajšou verejnosťou a ministerstvom,
- budovanie vzájomných dobrých pracovných a osobných vzťahov a sympatií medzi vonkajšími verejnosťami MVRR SR a ministerstvom a jeho predstaviteľmi,
- zisťovanie, skúmanie a analyzovanie názorov a postojov vonkajšej verejnosti ku práci ministerstva a jeho predstaviteľov.

b) úlohy a ciele koordinovanej komunikácie MVRR SR s jeho vnútornými verejnosťami sú

- informovanie zamestnancov ministerstva a jeho ostatných vnútorných verejností o práci ministerstva, o práci vedenia a jeho ostatných predstaviteľoch,

- budovanie dobrej pracovnej a sociálnej klímy na ministerstve a dobrých vzájomných osobných vzťahov vedenia ministerstva s jeho vnútornými verejnosťami a vybudovanie pocitu spolupatričnosti, zodpovednosti a dôležitosti budovania a udržiavania pozitívneho image MVRR SR,
- zisťovanie, skúmanie a analyzovanie názorov a postojov vnútornej verejnosti k ministerstvu ako inštitúcii, k vedeniu a práci ministerstva a jeho predstaviteľov.

3. Komunikačná funkcia OSV

Cieľom OSV v oblasti komunikácie je, v odbornej spolupráci so všetkými sekciami, budovanie vzájomných obojstranných komunikačných vzťahov ministerstva s jeho vonkajšími a vnútornými verejnosťami na základe informovania a získavania spätnej väzby.

OSV preto vystupuje ako hlavný dodávateľ a usmerňovateľ ministerstvom poskytovaných informácií pre vonkajšie verejnosti ministerstva, najmä pre masmédiá a laickú verejnosť, a v odbornej spolupráci so sekciami vystupuje ako koordinátor informácií poskytovaných ostatným vonkajším a vnútorným verejnostiam ministerstva.

Napĺňanie komunikačnej funkcie OSV a ministerstva si vyžaduje efektívnejšie využívanie a kombináciu rôznych druhov komunikačných a informačných nástrojov, médií a výskumných metód. Informačnými a komunikačnými médiami ministerstva sú:

- masmédiá
- vlastné médiá ministerstva
- písomné materiály a iné písomnosti ministerstva
- internet a intranet
- telefón, fax
- ostatné moderné technológie komunikácie a prenosu informácií – video prehrávače, vnútorný televízny a rozhlasový okruh organizácie, počítačové projektory a podobne.

OSV koordinuje vytváranie efektívnejšieho vnútorného informačného systému ministerstva najmä prostredníctvom účasti pracovníkov OSV na pracovných poradách jednotlivých sekcií. Na základe účasti pracovníkov OSV na pracovných poradách OSV získava všetky dôležité informácie o práci a činnostiach jednotlivých sekcií a o ich komunikačných potrebách, ktoré potrebuje pre svoju činnosť. Na druhej strane budú prostredníctvom OSV jednotlivým sekciám poskytované informácie, rady a odporúčania v oblasti koordinovanej komunikácie ministerstva.

4. Poradná funkcia OSV

OSV na základe svojej práce, získaných skúseností a poznatkov v oblasti svojej činnosti

pôsobí ako poradný orgán vedenia ministerstva a ostatným zamestnancom, ktorým poskytuje poznatky zo svojich výskumných aktivít a všetkých odborných vedomostí získaných zo skúseností a rôznorodej práce v oblasti koordinovanej komunikácie ministerstva s jeho verejnosťami.

OSV v oblasti koordinovanej komunikácie spolupracuje s vedením ministerstva a s ostatnými zamestnancami a poskytuje im:

- odporúčania a rady na zefektívnenie a zlepšenie koordinovanej komunikácie ministerstva s jeho verejnosťami,
- návrhy a odporúčania využitia určitých komunikačných nástrojov a metód,
- informácie o existujúcich komunikačných problémoch ministerstva a jeho predstaviteľov,
- informácie o predpokladaných a nečakaných komunikačných problémoch ministerstva a jeho predstaviteľov,
- odporúčania a rady možných riešení komunikačných problémov ministerstva,
- výsledky a analýzy výskumných aktivít,
- pravidelne polročne zhodnotenie činnosti OSV.

5. Výskumná a kontrolná funkcia OSV

OSV realizuje výskumnú činnosť zameranú na skúmanie a zisťovanie postojov a názorov verejností o činnosti ministerstva a o jeho predstaviteľoch, s cieľom definovať silné a slabé stránky komunikácie ministerstva pri dosahovaní strategických a operatívnych cieľov. Naplnením výskumnej funkcie OSV môže vyvíjať činnosť pri konečnej a priebežnej kontrole plnenia vytýčených úloh, metód a nástrojov s dôrazom na úroveň a efektivitu ich dosiahnutia.

Na základe získaných poznatkov a informácií pri kontrolnej činnosti OSV môže odhaliť odchýlky, chyby a problémy plnenia cieľov a na základe zistenia týchto údajov urobiť priebežné opatrenia na ich opravu alebo vyhnúť sa podobným chybám pri plnení ostatných cieľov.

OSV preto na základe odbornej spolupráce s ostatnými sekciami a oddeleniami získava, využíva, analyzuje a spracováva pre svoju výskumnú a kontrolnú činnosť nasledujúce informácie a údaje:

- *primárne informácie a údaje* – získavané prostredníctvom plánovania, organizovania a koordinovania vlastných výskumných aktivít ministerstva a/alebo výskumov realizovaných externými (špecializovanými) organizáciami pre potreby ministerstva.
- *sekundárne informácie a údaje* – získavané z interných údajov ministerstva, zhromažďovaním už existujúcich externých informácií, realizovaných a zverejnených výskumov, rôznych databáz, štatistických údajov a iných uverejnených informácií.

Na získanie a zhromažďovanie primárnych a sekundárnych informácií OSV plánuje a

organizuje rôzne druhy výskumných metód, ktoré môže OSV realizovať samo, v spolupráci s ostatnými sekciami alebo môže využiť služby výskumných agentúr a inštitúcií. Hlavnými výskumnými metódami sú:

- dopytovací prieskum založený na mierenom a účelovom zisťovaní postojov, názorov a iných informácií formou telefonického, písomného, osobného alebo iného dopytovania.
- pozorovanie postojov a názorov na základe formálnych a neformálnych osobných rozhovory a diskusií s jednotlivcami alebo skupinami.
- monitorovanie tlače, elektronických médií alebo iných nosičov dát a informácií.

II. Ciele komunikačnej politiky a definície jednotlivých vonkajších a vnútorných verejností MVRR SR

Vonkajšie a vnútorné verejnosti, ktoré MVRR SR oslovuje a ovplyvňuje svojou koordinovanou komunikáciou, sú:

1. vonkajšie verejnosti MVRR SR:

- a) odborná verejnosť
- b) laická verejnosť
- c) masmédiá
- d) orgány štátnej moci a politické strany
- e) zahraničná verejnosť a zahraniční pozorovatelia

2. vnútorné verejnosti MVRR SR:

- a) zamestnanci MVRR SR
- b) ostatné vnútorné verejnosti MVRR SR

A. Ciele komunikačnej politiky MVRR SR s vonkajšími a vnútornými verejnosťami

Ciele koordinovanej komunikácie MVRR SR s jednotlivými verejnosťami OSV vymedzuje nasledovne:

1. Ciele komunikačnej politiky s vonkajšími verejnosťami MVRR SR

Vonkajšie verejnosti ministerstva vplývajú svojimi aktivitami, postojmi, názormi a mocou výrazne na vytváranie image ministerstva a jeho reputáciu.

Cieľom komunikačnej politiky ministerstva je preto získanie ich podpory a ustálenie ich pozitívneho a pravdivého obrazu a mena o činnosti ministerstva, prostredníctvom vzájomnej

komunikácie, informovanosti, vzdelávania, spolupráce a vytvárania porozumenia medzi verejnosťami a MVRR SR.

Dôležitou úlohou je vybudovanie, riadenie, koordinovanie a udržiavanie dobrých vzťahov s vonkajšími verejnosťami MVRR SR prostredníctvom využívania komunikačných metód a nástrojov, budovania formálnych a neformálnych kontaktov a vzťahov, a taktiež prostredníctvom budovania a udržiavania pocitu akceptácie odborných a vedeckých názorov, skúseností a postojov.

2. Ciele komunikačnej politiky s vnútornými verejnosťami MVRR SR

Základným cieľom koordinovanej komunikácie ministerstva s jeho vnútornými verejnosťami je budovanie a udržiavanie pozitívneho image MVRR SR u vnútorných verejností a vzájomného obojstranného vzťahu medzi vedením MVRR SR a vnútornými verejnosťami, s cieľom získania a udržiavania pozitívneho postoja vnútorných verejností k managementu ministerstva, k jeho činnostiam a metódam riadenia.

Dôležitým cieľom koordinovanej komunikácie ministerstva je tiež rozvíjanie a zefektívnenie vnútornej komunikácie a informačného systému ministerstva, kde tok informácií, názorov a podnetov smeruje bezbariérovho zhora nadol, zdola nahor a taktiež horizontálne.

Ďalším dôležitým cieľom je vybudovanie dobrej zamestnaneckej klímy a dôvery zamestnancov ku vedeniu ministerstva, založených na otvorenom vedení a na vlastnom uvedomení si hodnoty a dôležitosti koordinovanej zamestnaneckej komunikácii a budovania dobrého mena pre vedenie ministerstva.

Konečným synergickým efektom dosiahnutia týchto cieľov by malo byť porozumenie všetkých vnútorných verejností a vedenia ministerstva a pozitívny image MVRR SR, ktorý je vnímaný ako zvnútra, tak aj zvonku ministerstva a je vytvorený vďaka pozitívnemu postoju vnútorných verejností k vedeniu ministerstva.

B. Definície jednotlivých vonkajších a vnútorných verejností MVRR SR

Hlavnými verejnosťami MVRR SR, s ktorými OSV komunikuje, sú vnútorné a vonkajšie verejnosti, ktoré nasledovne užšie špecifikujeme.

1. Vonkajšie verejnosti MVRR SR

a) odborná verejnosť

Odborná verejnosť je tvorená všetkými zväzmi, asociáciami, združeniami, agentúrami, firmami, inštitúciami, bankami, inými finančnými inštitúciami, odborovými zväzmi a inými subjektami spoločnosti pôsobiace v oblasti stavebníctva, bytovej politiky a regionálneho

rozvoja.

Odbornú verejnosť tvoria taktiež odborné vysoké školy a univerzity, vedecké inštitúcie, vedecké tímy a jednotlivci, ktorých predmetom vedeckého skúmania nemusí byť len oblasť stavebníctva a regionálneho rozvoja, ale taktiež oblasti ostatných prírodných a humanitných vied, ktorých výsledky výskumov a vedeckých bádání rezort využíva.

b) laická verejnosť

Laická verejnosť je tvorená jednotlivcami alebo subjektami, ktoré žijú alebo pôsobia na území Slovenskej republiky alebo krátkodobo mimo neho a ktorí nemajú „profesionálny“ záujem o prácu ministerstva. Sú však jednou z dôležitých verejností, pretože ich postoje, názory a vnímanie ministerstva sa odráža v ich dôvere a spokojnosti s prácou ministerstva, teda aj vlády a jednotlivých politických strán.

c) masmédiá

V tomto prípade sa pozeráme na masmédiá nie ako na nástroj komunikácie, ale ako na verejnosť, ktorá svojimi postojmi, názormi a uverejnenými informáciami ovplyvňuje o čom, kým a akým spôsobom je podaná určitá skutočnosť alebo informácia verejnosti prostredníctvom médií.

Masmédiá – verejnosť je tvorená predstaviteľmi domácej a zahraničnej periodickej tlače, televízie a rozhlasu a to v zastúpení majiteľov, vydavateľov, novinárov a ostatných predstaviteľov jednotlivých masmédií a tlačových a informačných agentúr.

d) orgány štátnej moci a politické strany

Verejnosť je tvorená orgánmi Národnej rady SR, Vlády SR, Kanceláriou prezidenta SR, ostatnými ministerstvami, orgánmi a inštitúciami štátnej a verejnej správy Slovenskej republiky, politickými stranami a politickými subjektami registrovanými a pôsobiacimi na území Slovenskej republiky.

e) zahraničná verejnosť a zahraniční pozorovatelia

Zahraničnú verejnosť tvoria cudzie štáty a ich subjekty, nadnárodné organizácie, hospodárske združenia a rôzne druhy integračných zoskupení a ich zástupcovia a pozorovatelia v zahraničí a na Slovensku. K zahraničnej verejnosti ministerstva môžeme priradiť aj predstaviteľov a občanov Slovenskej republiky v zahraničí, najmä tých, ktorí sa zdržujú v zahraničí dlhšiu dobu.

2. *Vnútorne verejnosti MVRR SR*

a) *zamestnanci MVRR SR*

Zamestnanec MVRR SR je každý pracovník, ktorý pracuje na základe určitej formy pracovnej zmluvy na pôde ministerstva alebo pre ministerstvo.

b) *ostatné vnútorne verejnosti MVRR SR*

Ostatné vnútorne verejnosti MVRR SR sú:

- príspevkové organizácie spadajúce pod MVRR SR
 - Ústav vzdelávania a služieb
 - Technický a skúšobný ústav stavebný
 - Stredné odborné učilišťa stavebné
- Štátny fond rozvoja bývania
- Národná agentúra pre regionálny rozvoj (po zriadení siete Agentúr regionálneho rozvoja)
- KÚ a OÚ – útvary v oblasti regionálneho rozvoja a bytovej politiky
- určené subjekty hospodárskej mobilizácie, s ktorými ministerstvo spolupracuje

III. **Nástroje komunikačnej politiky MVRR SR**

K efektívnemu dosiahnutiu cieľov, v úzkej odbornej spolupráci so všetkými sekciami, OSV využíva následovné nástroje komunikácie ministerstva so svojimi vonkajšími a vnútornými verejnosťami:

- a) masmédiá
- b) špeciálne PR udalosti – pre vonkajšie verejnosti MVRR SR
 - pre vnútorne verejnosti MVRR SR
- c) internetová stránka a intranet MVRR SR
- d) vlastné PR médiá MVRR SR
- e) vonkajší a vnútorný design ministerstva
- f) propagačné predmety a publikácie

a) *masmédiá*

Masmédiami sú periodická domáca a zahraničná tlač, televízia a rozhlas. Sú dôležitým nástrojom komunikácie vzhľadom na možnosti využitia ich vplyvu a rozsahu ich čitateľskej

a územnej pôsobnosti a orientácie.

Masmédiami sú:

- periodická tlač:

Trh periodickej tlače je tvorený národnou, nadregionálnou a regionálnou tlačou a tlačovými a informačnými agentúrami.

OSV cielene využíva najmä tieto relácie:

- časopisy a magazíny – politické, spoločenské, záujmové, ženské, rodinné, a pod.
- odborná tlač – so zameraním na stavebníctvo, regionálneho rozvoja, ekonomiku a pod.
- iná periodická tlač pre dosiahnutie špecifických komunikačných cieľov

- televízia:

Trh televíznych staníc je tvorený národnými, nadregionálnymi a regionálnymi televíziami.

OSV cielene využíva najmä tieto relácie:

- spravodajstvá, publicistické relácie a dokumenty
- priame prenosy a vystúpenia
- rozhovory a diskusné relácie
- spoločenské relácie

- rozhlas:

Trh rozhlasových staníc je tvorený národnými, nadregionálnymi a regionálnymi rozhlasovými vysielaniami.

OSV cielene využíva najmä tieto relácie:

- spravodajstvá a publicistické relácie
- priame prenosy a vystúpenia
- rozhovory a diskusné relácie
- spoločenské relácie

- zahraničné masmédiá.

Trh zahraničných masmédií je tvorený zahraničnou tlačou, televíziami a rozhlasom, ktoré sú publikované a vysielajú v zahraničí v slovenskom a iných jazykoch.

b) špeciálne PR udalosti

Špeciálne PR udalosti pre vonkajšie verejnosti MVRR SR

Hlavným cieľom organizovania špeciálnych PR udalostí (PR = public relations = vzťahy s verejnosťou) je ukázanie sociálnej zodpovednosti MVRR SR, získanie prestíže a dosiahnutie zvýšenej pozornosti masmédií a verejností MVRR SR. Špeciálne udalosti sú udalosti, ktoré vyžadujú osobitné plánovanie a organizovanie z hľadiska časového, finančného, odborného a personálneho a sú zamerané na konkrétnu tému alebo problém.

Špeciálnymi PR udalosťami pre vonkajšie verejnosti MVRR SR sú:

- výstavy a veľtrhy organizované so záštitou a účasťou MVRR SR
- sponzorstvo – udalosti a akcie, nad ktorými preberá ministerstvo odbornú a finančnú záštitu a garanciu, častokrát v spolupráci s inými inštitúciami a organizáciami podieľajúcimi sa na sponzorstve. Medzi sponzorské aktivity zaradíme rôzne súťaže, vedecko-technické konferencie a semináre, odborné besedy, ocenenia a podobne. Taktiež účasť zástupcov ministerstva na podobných akciách usporiadaných inými organizáciami.
- tlačové konferencie a tlačové recepcie.
- výnimočné PR udalosti (kampane) zamerané na informovanie odborných, prípadne laickej verejnosti o určitých činnostiach alebo špecifických úlohách a výsledkoch MVRR SR.
- slávnostné otvorenia objektov, kladenie základných kameňov, návštevy zástupcov ministerstva v zahraničí, slovenských miest a obcí, návštevy firiem a organizácií, oslavy, výročia a podobne.
- iné špeciálne PR udalosti organizované ku prípadným konkrétnym udalostiam alebo komunikačným potrebám ministerstva.

Špeciálne PR udalosti pre vnútorné verejnosti MVRR SR

V podmienkach plánovania a organizovania PR udalostí pre vnútorné verejnosti cieľom je ukázanie sociálnej zodpovednosti vedenia ministerstva a budovanie dobrých neformálnych a formálnych vzťahov medzi vedením ministerstva a jeho vnútornými verejnosťami.

Špeciálne PR udalosti pre vnútorné verejnosti MVRR SR sú:

- porady na úrovni vedenia, sekcií a oddelení, ale taktiež na mimoministerskej úrovni, s cieľom budovať a udržiavať najmä neformálne vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi.
- spoločenské podujatia pre vnútornú verejnosť, napríklad organizovanie zájazdov, návštev kín a divadiel, vianočné alebo iné oslavy a podujatia, výročia a oslavy určitých udalostí a podobne
- pracovné stretnutia a podujatia, napríklad zamestnanecké a odborné konferencie a besedy,
- pozvania predstaviteľov vnútornej verejnosti ministerstva na špeciálne PR udalosti organizované pre vonkajšie verejnosti ministerstva.
- formálne a neformálne návštevy a stretnutia vedenia ministerstva s vnútornými verejnosťami.
- zamestnanecké kluby a združenia
- iné špeciálne PR udalosti organizované ku prípadným konkrétnym udalostiam alebo komunikačným potrebám ministerstva.

c) internetová stránka a intranet MVRR SR

Cieľom internetu je informovať a komunikovať so všetkými verejnosťami ministerstva. Internet je ľahko aktualizovateľný a vďaka e-mailu vytvára možnosti pre spätnú väzbu s verejnosťami, ktorou získavame ich názory, komentáre a postoje. Intranet slúži len pre vnútorné komunikačné potreby ministerstva.

Internetová stránka MVRR SR informuje o:

- MVRR SR všeobecne – o jeho štatúte, kompetenciách, organizačnej štruktúre a osobnostiach ministerstva
- činnostiach a materiáloch jednotlivých sekcií
- organizáciách spadajúcich pod MVRR SR
- aktuálnych o dôležitých materiáloch a/alebo udalostiach
- ostatných dôležitých materiáloch a udalostiach, ktoré má MVRR SR za povinnosť uverejniť na základe zákona
- využívanie e-mailu ako formy rýchlej komunikácie a rýchlej spätnej väzby

Intranet MVRR SR informuje o:

- organizačnej štruktúre ministerstva
- náležitostiach a skutočnostiach, ktoré môžu uľahčiť prácu a ušetriť čas zamestnancov ministerstva, napríklad telefónny zoznam MVRR SR, hlavičkové papiere, rôzne dokumenty, uznesenia vlády a pod.
- aktuálnych a dôležitých informáciách, materiáloch a udalostiach významných pre zamestnancov ministerstva.
- pracovných a spoločenských podujatiach organizovaných pre zamestnancov
- činnosti a práci jednotlivých sekcií a oddelení ministerstva
- a o všetkých ostatných materiáloch a udalostiach užitočných, potrebných a podstatných pre zamestnancov ministerstva.

d) vlastné PR médiá MVRR SR

Vlastné PR médiá ministerstva sú médiá, ktoré sú vytvárané a publikované ministerstvom alebo nejakou vonkajšou inštitúciou a slúžia najmä pre vnútorné potreby ministerstva informovať a komunikovať s jeho vnútornými verejnosťami. V niektorých prípadoch tieto vnútorné PR médiá môžu byť určené aj pre vyšpecifikované vonkajšie verejnosti ministerstva.

Ku vlastným PR médiám ministerstva patria:

- všetky materiály vypracované ministerstvom, napr. zákony, novely zákonov, ...
- všetky ostatné materiály, publikácie a brožúrky publikované ministerstvom, ponúkané zdarma alebo predávané za stanovenú cenu.
- pripravovaný regionálny časopis vydávaný v spolupráci so Združením pre podporu

regionálnych projektov

- nástenné noviny a displeje
- vnútorné materiály ministerstva – smernice, vnútorné listy, uvádzacia literatúra pre nových zamestnancov a podobne.
- iné vlastné nástroje informovania a komunikovania ministerstva

e) vonkajší a vnútorný design ministerstva

Cieľom je organizovanie a udržiavanie, v spolupráci so všetkými sekciami a zamestnancami, jednotného fyzického, vonkajšieho a vnútorného, vizuálneho dojmu MVR SR, ktorý vytvára image profesionálnosti a zodpovednosti ministerstva a jeho predstaviteľov.

Vonkajší a vnútorný design ministerstva tvorí najmä:

- každý predmet a materiál vychádzajúci z ministerstva, napr.: hlavičkové papiere, obálky, vizitky, a pod.
- celkové správanie, vystupovanie a vzhľad každého zamestnanca ministerstva
- celkový vzhľad budovy, chodieb, kancelárií a iných miestností ministerstva
- nábytok a zariadenie ministerstva
- vozový park

f) propagačné predmety a publikácie

Propagačné predmety a publikácie sú formou reklamy ministerstva a ich správny výber, forma a distribúcia sú dôležitým faktorom budovania image ministerstva a jeho predstaviteľov.

Propagačné predmety a publikácie sú:

- drobné propagačné predmety
- darčekové predmety
- propagačné skladačky, letáky a iná propagačná literatúra
- odborná propagačná literatúra
- CD ROM
- ostatné propagačné materiály využívané k propagácii ministerstva a jeho zástupcov podľa konkrétnej komunikačnej potreby

IV. Záver

Cieľom vypracovania predloženej koncepcie je vytvorenie strategického rámca činností Oddelenia pre styk s verejnosťou a koordinovanej komunikácie ministerstva s jeho verejnosťami, ktorého hlavnou úlohou je budovanie a udržiavanie dlhodobého skutočného a pozitívneho image,

dôveryhodnosti, rešpektu a sociálnej zodpovednosti MVRR SR, ministra a zástupcov ministerstva a to na základe budovania vzájomného porozumenia medzi verejnosťami ministerstva a MVRR SR prostredníctvom informovania a vzdelávania týchto verejností.

Koncepcia práce Oddelenia pre styk s verejnosťou MVRR SR je vypracovaná tak, aby vo svojich troch kapitolách strategicky určila rámec činností a úloh OSV a vymedzila ciele a nástroje koordinovanej komunikácie ministerstva s jeho vnútornými a vonkajšími verejnosťami.

Na základe Koncepcie práce Oddelenia pre styk s verejnosťou MVRR SR budú konkrétne vymedzené úlohy a plán práce OSV a Propagačnej komisie. Koncepcia by mala byť taktiež akceptovaná všetkými sekciami a útvarmi ministerstva a jej filozofia a princípy koordinovanej komunikácie by mali byť zohľadňované a realizované v práci a činnostiach jednotlivých sekcií.

Vypracovala Katarína Remiášová.